

MUJER
REBELDE
EN LA ERA DEL
RENACIMIENTO
DIGITAL

María Pía Aqueveque Jabbaz

Contenidos

| | |
|--|-----|
| 1. Introducción | 6 |
| 2. CAPITULO 1: Estilos de Liderazgo y Sesgos | 23 |
| 3. CAPITULO 2: Rebeldía, Liderazgo e Innovación | 49 |
| 4. CAPITULO 3: Habilidades y Competencias para el Renacimiento Digital | 65 |
| 5. CAPITULO 4: Brecha de género en el sector FinTech | 83 |
| 6. CAPITULO 5: Como transformamos en mujeres rebeldes | 94 |
| 7. CAPITULO 6: Mujeres rebeldes | 106 |
| 8. Conclusiones | 125 |
| 9. Referencias | 128 |

⁺**Campus Barcelona**
Av. Granvia de l'Hospitalet, 153
08908, L'Hospitalet de
Llobregat, Barcelona

⁺**Campus Madrid**
C/ del Príncipe de Vergara, 108
28002, Madrid

⁺**Campus Online**
Desde cualquier lugar del
mundo

**+ “No son los rebeldes los que crean los problemas del mundo, sino los problemas del mundo los que crean los rebeldes. La rebelión es vida, la sumisión es muerte.”
Ricardo Flores Magón, 1873-1922. Escritor y periodista mexicano.**

¿Qué es ser rebelde en puestos de liderazgo? ¿Por qué la rebeldía y la diversidad (sobre todo de género) son tan importantes en la era de la Cuarta Revolución Industrial o Renacimiento Digital en el sector de las Finanzas, Tecnología y en particular en el FinTech? ¿Qué errores cometemos las mujeres en nuestra trayectoria profesional que nos alejan del liderazgo? ¿Cómo cualidades femeninas estereotipadas son en realidad fortalezas de liderazgo que podemos pulir con miras al Renacimiento Digital?

Karen Poniachik “He quebrado muchos esquemas y me he sublevado en el modelo en que se supone deben estar insertadas las mujeres ... no ha sido gratis, he pagado muchos costos personales, he sido muy criticada, pero me siento tremendamente orgullosa”.

Este texto está dedicado a Karen Poniachik, una mujer chilena rebelde, valiente y directa -que no se dejó doblegar por la discriminación de género ni por las injusticias en los negocios y en la política-. Karen Poniachik falleció a los 57 años. Madre de Ana y apasionada por la vida, estilosa, aguda, estudiosa, visionaria, rompedora de techos de cristal, con una personalidad que combinaba fiereza y dulzura. Una rebelde.

Nos dejó el 12 de octubre del 2022. Siempre recordaré la noticia, mientras viajaba en tren de Roma a Florencia. Ese fue el inicio de un proceso de reencuentro con mi poder personal rebelde.

También agradezco a aquellas mujeres a las que les pedí contestarán la encuesta de este estudio porque son mujeres excepcionales que he conocido y que admiro. Además, algunas me han inspirado, escuchado y aconsejado en los últimos años. En particular agradezco a mis padres Francisco José Aqueveque y María Pía Jabbaz, que me han apoyado y alentado a seguir haciendo realidad mis sueños y a perseverar. A mis amig@s y mentor@s, que siempre han estado para mí estos últimos años, en particular Edda, Javiera, Felisa, Claudia, Cristina, Gina, Gastón, Velia e Iván.

El mundo ha iniciado un periodo de importantes cambios estructurales y convergencia tecnológica, llamado por el Foro Económico Mundial como la “Cuarta Revolución Industrial”. Otros, preferimos decir que hoy estamos transitando por un “Renacimiento Digital”, entre la Tercera y Cuarta Revolución Industrial, pues creemos que más que una actualización tecnológica estamos en un nuevo punto de inflexión de la humanidad. Tal como sucedió en el Renacimiento durante los siglos XV y XVI, estamos ante un fenómeno cultural que se está extendiendo a múltiples artes y también a la ciencia y la innovación, a través de la convergencia de la ciencia y la tecnología. Con la particularidad de que hoy, además, a través de señales o datos -bits- estamos haciendo converger lo físico, lo biológico y lo digital. Es más, el alcance de las innovaciones producto de la convergencia de la tecnología tiene la capacidad de romper fronteras en estos tres espacios.

Como sucedió en el Renacimiento clásico, hoy estamos sentando la base para una “nueva era industrial tecnológica”, que algunos denominan como la Cuarta Revolución Industrial y que marcará una nueva era no sólo en el entramado productivo y económico, sino también en el social. A diferencia de sus predecesoras, esta nueva era tiene el potencial de cambiar todos los paradigmas sobre los cuales hemos edificado nuestra economía y sociedad durante siglos.

01

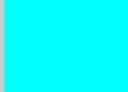
Introducción



El mundo ha iniciado un periodo de importantes cambios estructurales y convergencia tecnológica, llamado por el Foro Económico Mundial como la “Cuarta Revolución Industrial”. Otros, preferimos decir que hoy estamos transitando por un “Renacimiento Digital”, entre la Tercera y Cuarta Revolución Industrial, pues creemos que más que una actualización tecnológica estamos en un nuevo punto de inflexión de la humanidad. Tal como sucedió en el Renacimiento durante los siglos XV y XVI, estamos ante un fenómeno cultural que se está extendiendo a múltiples artes y también a la ciencia y la innovación, a través de la convergencia de la ciencia y la tecnología. Con la particularidad de que hoy, además, a través de señales o datos -bits- estamos haciendo converger lo físico, lo biológico y lo digital. Es más, el alcance de las innovaciones producto de la convergencia de la tecnología tiene la capacidad de romper fronteras en estos tres espacios.

Como sucedió en el Renacimiento clásico, hoy estamos sentando la base para una “nueva era industrial tecnológica”, que algunos denominan como la Cuarta Revolución Industrial y que marcará una nueva era no sólo en el entramado productivo y económico, sino también en el social. A diferencia de sus predecesoras, esta nueva era tiene el potencial de cambiar todos los paradigmas sobre los cuales hemos edificado nuestra economía y sociedad durante siglos.

Así como a lo largo de todo el Renacimiento clásico hubo mujeres que lucharon para abrirse paso por sus propios medios, en este Renacimiento Digital hay mujeres que aún tienen obstáculos para abrirse oportunidades de liderazgo. En el Renacimiento clásico eran consideradas rebeldes aquellas mujeres las que podían vivir una vida independiente o tan siquiera ejercer un cierto grado de autoridad en su propia casa. E incluso cuando lo hacían, mucha gente las veía como mujeres extrañas que no se comportaban como se suponía que correspondía a su sexo. Hoy aún se les cuestiona a mujeres que rompen estereotipos y la complacencia. Son consideradas rebeldes.



En este contexto, la diversidad y la inclusión podrían convertirse en cuestiones críticas para determinar el éxito o el fracaso económico, social y ético en las décadas venideras. Si queremos sacar el máximo partido a la tecnología, debemos contar con la persona adecuada en el puesto de toma de decisión. Y contar con diversidad no sólo resulta crucial para las decisiones estratégicas, también hacen falta perfiles “rebeldes” capaces de cuestionar paradigmas y temas éticos relevantes para el desarrollo de productos y servicios que hacen uso de las distintas tecnologías.

Francesca Gino, profesora de la Harvard Business School y autora del bestseller *“Rebel Talent: Why it Pays to Break the Rules in Work and Life”* (2018) identifica que las cualidades que desarrollan los “talentos rebeldes” son perfiles que buscan constantemente lo nuevo, se preguntan el porqué de las cosas, miran el mundo a través de los ojos de los demás, desafían los roles sociales predeterminados, permanecen abiertos y vulnerables para conectar con los demás. Con estas prerrogativas, un talento rebelde es capaz de identificar estrategias más creativas y eficaces con las que puede alcanzar sus objetivos con excelentes resultados.

Incluso, cuando se desempeñan funciones de responsabilidad en proyectos y organizaciones, el liderazgo es ante todo autoliderazgo, es la capacidad de cambiar uno mismo y sus puntos de vista, de dirigir la propia vida. Los líderes rebeldes entienden el poder de mostrarse tal cual son y conocerse a sí mismos para construir vínculos reales, que inspiren confianza y sean sostenibles. Invierten en su trabajo y en sus relaciones personales y perseveran incluso cuando el camino se pone difícil.

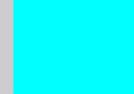
Nuestras relaciones en el ámbito profesional y personal con los demás son fundamentales. Conocer a los que nos rodean a un nivel “humano”, de modo que podamos relacionarnos eficazmente con ellos, fomenta conexiones sólidas. Ser humano –y humilde– y dejar que los que te rodean te vean por tus puntos fuertes y débiles es otro aspecto crucial para un liderazgo eficaz. Los miembros de un equipo y nuestros colegas empezarán a vernos como “reales” y estarán más dispuestos a desarrollar relaciones positivas. Esto permite que las personas sean vistas y escuchadas como individuos y como lo que son, y con ello entregar todo su potencial y compromiso en cada cosa que realizan.

En los procesos creativos para la innovación y la resolución de problemas, además de la empatía hay otro aspecto relevante que a veces va de la mano de la rebeldía: nuestra intuición. Combinar la lógica y el razonamiento con nuestros instintos internos puede hacer tambalear el statu quo, y eso es exactamente lo que se necesita para impulsar un cambio significativo. Podemos recurrir a nuestro rebelde interior para liderar, inspirar y crear cambios innovadores, como los rebeldes que nos han precedido a lo largo de la historia, entre ellos mujeres.

En una entrevista a *The Behavioral Scientist* (2018), Francesca Gino sostiene: *“Tanto los hombres como las mujeres tienen el potencial de adoptar los talentos para ser rebeldes eficaces y lograr los grandes resultados que pueden derivarse de romper las reglas. Es cierto que las mujeres pueden tener que ser más valientes porque existe la percepción de que romper las reglas es más fácil para los hombres que para las mujeres. Hay estereotipos a los que se enfrentan las minorías y las mujeres. Pero muchas mujeres rebeldes acaban creando sus propias reglas, en lugar de limitarse a aceptar las normas sociales que nos transmite la sociedad. Cambian de mentalidad.”* Y yo agregaría, y cambian la historia.

Bien lo decía Albert Einstein *“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”*. Y, si queremos cambiar la historia, cada mujer tiene que hacer las cosas distintas y tomar más espacios de poder.

Existen ciertos espacios de liderazgo donde aún falta mucho por avanzar para darle un giro a la historia que requiere de mujeres rebeldes en tiempos del Renacimiento Digital, los consejos de administración, para incorporar en las definiciones estratégicas las miradas de casi la mitad de la población. Recientes estadísticas señalan que las mujeres ocuparon un 32% de los puestos en los consejos del S&P 500 durante el año pasado 2022.



Esto significa que los puestos ocupados por mujeres en los consejos de administración aumentaron un 5%, frente al 8% registrado en 2021. Por otra parte, las mujeres ocupan casi el 34% de las presidencias de los comités del S&P 500. El ritmo al que las mujeres ganan puestos en los consejos de administración del S&P 500 se ralentizó precipitadamente el año pasado, lo que indica que la esquivada paridad con sus homólogos masculinos podría estar aún a casi una década de distancia. Si miramos las cifras de cuantas compañías tienen una CEO mujer, la cifra es del 8% (41) del S&P 500.

Existen estudios que demuestran que la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas financieras y no financieras también se correlaciona positivamente con el rendimiento financiero de las empresas (Hunt, Layton y Prince, 2015), el rendimiento de los precios de las acciones (Credit Suisse, 2012) y el rendimiento de las ventas (Catalyst, 2011). Otro estudio sobre las empresas en las finanzas y la inversión concluye que las empresas dirigidas por mujeres tienen más probabilidades de reinvertir, crear puestos de trabajo y tener mayores niveles de innovación que sus homólogos masculinos. Por lo que la mayor diversidad es un tema clave en el momento de disrupción tecnológica en el que estamos transitando.

Otra encuesta publicada en 2021, encargada por Bank of América, dice que las empresas en las que la diversidad de género de un consejo de administración está por encima de la media disfrutaron de un rendimiento del capital (ROE) un 15% mayor y un "riesgo de ganancias un 50% menor a un año vista en comparación con sus pares menos diversos". No sólo los consejos de administración con más mujeres obtienen mejores resultados generales, sino que los consejos con menos mujeres salen perdiendo.

Hoy la humanidad está en un momento de cambio, nos estamos replanteando el propósito de dónde trabajamos, cómo trabajamos, cómo consumimos y lo que consumimos. Este cambio será provocado por los nuevos métodos de comunicación y desarrollo tecnológico como son la robótica, la automatización y la inteligencia artificial, entre otras.

Como en toda revolución industrial anterior, la tentación es centrarse en la tecnología. Por la novedad y quizás por un elemento de sensacionalismo en torno a ella. Pero la tecnología no es especialmente importante en sí misma: lo revolucionario desde el punto de vista económico y social es cómo la utilizamos y la intencionalidad detrás de cada innovación. Es decir, su diseño y los aspectos éticos y morales de los principios que la subyacen.

Según Paul Donovan (2021), este enfoque en el uso de la tecnología significa que la diversidad y la inclusión se convierten en cuestiones críticas para determinar el éxito o el fracaso económico en la próxima década. Si queremos utilizar la tecnología de la mejor manera posible, tenemos que contratar a la persona adecuada en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Esto implica que la diversidad en la toma de decisiones será más importante. Los cambios revolucionarios plantean nuevos retos; es poco probable que una monocultura en la toma de decisiones considere todas las oportunidades potenciales que estos cambios crearán. Y lo que es más grave, es poco probable que una cultura sólo con reglas masculinas tenga en cuenta todos los riesgos potenciales que estos cambios crearán. ¿Cómo verán riesgos en las mismas reglas que su visión ha creado y no se cuestionan? Esto es cierto en cualquier periodo de cambio, pero cuanto más radicales sean los cambios mayores serán las oportunidades y los riesgos, y más importante será la diversidad de opiniones en el proceso de toma de decisiones.

En el libro *"Leadership U"*, de Gary Burnison, CEO de Korn Ferry, se señala la importancia de generar las condiciones para que los colaboradores tengan la confianza de expresarse cómo sienten y piensan, dado que es la única forma de anticipar escenarios e identificar riesgos y buscar la forma de prevenirlos. Temas muy importantes en los consejos de administración, pero que es una realidad menos frecuente de lo que creemos. Y para realizarlos en forma adecuada se requiere diversidad de género y de perspectiva para anticipar y afrontar los desafíos de la organización, en particular en momentos de disrupción y adopción tecnológica del presente y futuro cercano.



Lo que es cierto es que los liderazgos basados en resultados y la jerarquía son los que han prevalecido a lo largo de la historia y las Revoluciones Industriales no son la excepción. Quizás las más evidentes han sido la Primera y la Tercera. En la Primera Revolución Industrial, que fue una transición a nuevos procesos de producción industrial y la mecanización, mientras que, en la Tercera Revolución, conocida como la revolución informática, la automatización y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En ambas se ha requerido el desarrollo de nuevas habilidades técnicas de la fuerza laboral. Pero se han caracterizado por el control del capital -la maquinaria en la primera y los datos en la tercera- y por la falta de inclusión de los intereses de todos los actores relevantes (los llamados stakeholders). En cada uno de estos procesos, además, se disminuye o prescinde cada vez más de la mano de obra en procesos y en particular de la menos calificada, que es donde las mujeres han podido participar de la fuerza laboral.

La Cuarta Revolución Industrial, con la automatización de tareas y trabajos repetitivos, algoritmos que procesan y toman decisiones con más información que la que es capaz de procesar el cerebro humano, desafía las emociones y la interacción “humana”, que aún no son programables con alto nivel de éxito. Por ello las habilidades “blandas” como la empatía, agilidad, adaptabilidad, resiliencia, colaboración y mentalidad de crecimiento están siendo más valoradas.

Estas competencias permiten a las organizaciones adaptarse a nuevos entornos y a los colaboradores transitar a nuevos puestos de trabajo frente al avance tecnológico, resolver problemas difíciles y tener más creatividad e innovación, entre otros aspectos que las mujeres han desarrollado durante siglos. La importancia de las habilidades “blandas” se acentúa frente a los nuevos paradigmas bajo los cuales las nuevas generaciones de clientes toman decisión, como por ejemplo la coherencia, la transparencia y la empatía de las organizaciones.

¿Cómo afectará el ritmo acelerado del cambio tecnológico a los liderazgos que las mujeres pueden desempeñar en la economía, la política y la sociedad? Es por ello que resulta fundamental considerar el impacto de este Renacimiento Digital en la brecha de género. Unas preguntas que se destacan para mí y que centran el desarrollo de este trabajo son: **¿Cómo cualidades femeninas estereotipadas son en realidad fortalezas de liderazgo con miras al Renacimiento Digital o Cuarta Revolución Industrial? ¿Qué es el liderazgo rebelde? ¿Por qué es tan importante en la era digital? ¿Qué errores cometemos las mujeres en nuestra trayectoria profesional que nos alejan de este tipo de liderazgo? ¿Qué tenemos que hacer para transformarnos en mujeres rebeldes?**

Si bien hay consenso en que debemos comenzar a fomentar una cultura de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) en la educación de las niñas. Existen iniciativas que se centran en alentar a niñas, jóvenes y mujeres a utilizar la tecnología y el espíritu empresarial para crear oportunidades económicas e inspirar a las niñas a seguir carreras que les permitan ser protagonistas de este cambio de la digitalización de la economía y la automatización. No obstante, el desafío de conocimiento de habilidades digitales y alcance de la tecnología es relevante para todas las profesiones.

Las competencias que cualquiera necesita para navegar estos constantes cambios tecnológicos están cada vez más a disposición, tanto en la educación formal como en la informal. La digitalización y automatización hacia la cual están avanzando las organizaciones requiere que todos los colaboradores profundicen en el conocimiento o herramientas tecnológicas en forma continua para poder envisionar desde el upskilling, que busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño, y el reskilling, también conocido como reciclaje profesional, busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa.



Nosotras las mujeres tenemos una gran afición a acumular títulos, pero la realidad es que, aún cuando en todo el mundo las mujeres generalmente tienen más títulos que los hombres, más posgrado y más doctorados, aún estamos atrasadas con los MBA y con la especialización en tecnología, en particular con todas aquellas relevantes para la era de la Web 3.0, Web 4.0 y el Metaverso, pero estamos avanzando y los programas de Three Points e Inesdi son parte de ello. Si bien estos títulos académicos nos ayudan, no nos garantizarán una ventaja laboral frente a aquellos que tal vez no obtuvieron las mismas credenciales, incluso siendo hombres. Y para avanzar dentro de una carrera profesional, si bien nos ayudan a tener mayor confianza en nuestros conocimientos, no son tan determinantes a la hora de asumir puestos de liderazgo.

La realidad es que, en la medida que cualquier profesional va creciendo profesionalmente, lo que necesita es fortalecer sus habilidades “blandas” pues son ellas las que le permiten navegar con inteligencia en los espacios de poder, en particular si queremos liderar con rebeldía. Espacios que usualmente se nos permiten si somos complacientes y respondemos a sus intereses, pero que se nos niegan si rompemos estereotipos. Y se nos lapida si hablamos en forma directa con el pragmatismo de hechos, la verdad, porque la cultura de negocios durante siglos se ha basado en centralizar información y discursos que no siempre se condicen con hechos, la manipulación de la verdad. La asimetría de información o diferencias de interpretación no ayuda a generar confianza, más bien lo contrario; por ello, partir de hechos concretos y definiciones claras genera más certeza a los participantes.

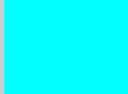
Las habilidades que históricamente se asocian a las mujeres, y que se han denominado habilidades “blandas”, ahora se reconocen como rentables e importantes dentro de los liderazgos en los contextos actuales y lo seguirán siendo, pues permiten construir consenso y relaciones más sostenibles y justas, claves a la hora de negociar desde la persuasión en vez de usar la manipulación.

Todos se benefician cuando las empresas tienen una fuerza de trabajo diversa en igualdad de condiciones. Y, sobre todo, las organizaciones se benefician si ellas pueden expresar su visión en forma abierta y a su estilo. Porque usualmente tenemos formas de comunicarnos distintas a la de nuestros pares hombres y son percibidas por ellos, en algunos casos, como poco profesionales y sentimentales.

Es sabido que la confianza es una parte integral del éxito. Diversas investigaciones enfatizan que, si bien los hombres tienden a sobreestimar sus habilidades en aproximadamente un 30%, las mujeres tienden a subestimar rutinariamente sus propias habilidades. Pero, sobre todo, muchas hemos intentado validarnos en un entorno profesional masculino buscando aprobación de nuestros pares en vez de valorar primero quien somos, amor propio. El amor propio nos permite traer soluciones distintas, el tener una aproximación diversa en una negociación, problemática o conflicto. Pues de eso se trata ser un líder. Un líder no es quien ocupa una posición o un espacio de poder, un líder es quien hace de cualquier rol un lugar para generar cambio e inspira a otros para que hagan lo mismo.

Las mujeres tendemos a pensar, al menos eso creía yo, que, si bajamos nuestras cabezas, seguimos las reglas y trabajamos duro, nuestros talentos naturales serán reconocidos y recompensados. Alguien nos tocará en el hombro y dirá: “Haz hecho un gran trabajo, mereces un ascenso” o “Serás socia porque tu trabajo lo merece”. Y esto no sucede con la frecuencia que quisiéramos en entornos más competitivos. Yo misma lo he experimentado. Y lo sigo viendo en que no importa el tamaño del negocio, existen

muchas ocasiones en las que no nos agradecen ni recompensan acorde al trabajo realizado, al contrario se nos excluye y exige más. ¿Por qué sucede esto? ¿Qué tenemos que hacer diferente? muchas ocasiones en las que no nos agradecen ni recompensan acorde al trabajo realizado, al contrario se nos excluye y exige más. ¿Por qué sucede esto? ¿Qué tenemos que hacer diferente?



Las causas, no tengo la certeza, pero siento y creo que se debe a que existe una creencia de que mostrar empatía, cercanía y humildad es percibido como un signo de debilidad. Aunque es todo lo contrario. ¿Es acaso una creencia mía? Quien sabe lo que vale, no necesita demostrarlo con arrogancia. Por lo menos eso es lo que creo y he observado. Y lo más importante es que esta actitud permite crear los incentivos para el respeto y propósito mutuo.

Las mujeres debemos ser rebeldes –curiosas, auténticas, con amor propio- pero sobre todo valientes, pues como dice Corey Muscara: *“Descubrir quién eres es un acto de amor propio. Expresarlo es un acto de rebelión”*. Cuando lideramos desde ahí, podemos entregar nuestro potencial porque no tenemos miedo al castigo, porque sabemos el valor que entregamos a la organización y nuestras capacidades. Cuando nos bajan de una mesa de negociación, tendemos a callarnos y esperar a que vengan a sumarnos, en vez de eso debemos hacer respetar nuestro valor y derechos sin importar el costo. Para ello, primero debemos darnos cuenta de que somos valiosas. Tal cual lo dice Gina Diez Barroso *“Solo tú defines tu valor. Nadie te va a pagar lo que vales si tú no te valoras.”*

Solemos ver como a pares, en particular los hombres que nos rodean son reconocidos o promovidos con mayor facilidad, incorporados como socios y recompensados. Sabemos que muchas veces se promueve a pares menos competentes, pero parecen hablar en un lenguaje común con quienes toman la decisión. Cuando se trata de éxito profesional, la forma de mostrar confianza y capacidad absoluta parece ser un código más importante que la competencia.

Cada persona es valiosa, sea hombre o mujer, y el tener creencias de cómo es un líder o una persona exitosa como un lobo que busca su presa en vez de colaborar y construir vínculos fuertes, a todos nos inhabilita el sacar nuestra mejor versión para ponerla al servicio de las organizaciones, la innovación y la humanidad.

Las habilidades inherentemente femeninas han sido estereotipadas durante las revoluciones industriales. Esto ha causado una baja participación de mujeres en los espacios de toma de decisión (consejos de administración y alta gerencia) en sectores clave como las finanzas tradicionales, la tecnología, y por ende también en las FinTech.

Por otra parte, la automatización y la Web 3.0 implicará que la mayoría de los trabajos en estos sectores, entre ahora y 2030, tendrá un componente tecnológico, uno de innovación y otro de liderazgo. Si queremos ser protagonistas de este nuevo capítulo de la historia, hoy tenemos que ser rebeldes. Esta es una oportunidad para que, como mujeres, creamos nuevas trayectorias profesionales de liderazgo y nos diferenciamos. Así como que también seamos parte activa en la toma de decisión en estos sectores estratégicos que hoy más que nunca antes convergen.

La Web 3.0 está planteando una disrupción en los sistemas monetarios, el financiero y en la transmisión de valor a nivel más general. Exige a sus actores colaborar para avanzar y permite un rediseño en todo lo asociado a la transferencia de valor como respuesta a las grietas del sistema financiero tradicional. Pero la tecnología por sí sola no resuelve los problemas, son los diseños de los procesos y principios éticos subyacentes en el diseño de cualquier innovación lo que verdaderamente es disruptivo. El mundo que conocemos, la economía, el sistema financiero, los procesos productivos y los negocios en general, ha estado creado principalmente con una sola visión, la masculina, y hoy tenemos la oportunidad de cocrearlo con ambas visiones –la masculina y la femenina-, pero para que esto ocurra, hoy tenemos que dar el salto a ser líderes rebeldes y tomarnos espacios de poder y toma de decisión. Al tema de género hay que incorporar otra dimensión de diversidad que resulta crítica en estos tiempos –la generacional- que, además de tener distintas habilidades digitales, presenta diversidad en los principios que rigen sus decisiones y estilos de liderazgo. Las nuevas generaciones, millennials y centennials, tienen una forma más horizontal de ver el mundo, producto de que crecieron en la era de las redes sociales, donde la tecnología les permite desafiar al poder a través de un Tweet o un post. Estas nuevas generaciones, los nuevos consumidores, también son más proclives a buscar la colaboración y a valorar la empatía y la autenticidad, que son atributos que se han asociado más a las mujeres. También conciben distinto, en forma más horizontal, la relación con los distintos stakeholders dentro de una organización, incluyendo los clientes. Esta mentalidad es más de confluir intereses y lograr acuerdos con mejor distribución entre quienes aportan valor, lo que impacta en una nueva forma de ver los modelos de negocio.

La histórica baja participación femenina en consejos de administración, alta gerencia y operativos de empresas del sector financiero y tecnológico disminuye la probabilidad de que las mujeres asuman puestos de toma de decisión en FinTech, produciéndose un círculo vicioso. Es importante que nosotras las mujeres comprendamos que las habilidades técnicas las podemos adquirir en espacios de formación, mientras que las habilidades de liderazgo ya son inherentes en nosotras y debemos desarrollarlas y/o pulirlas y todo ello parte de la relación con nosotras mismas. O, al menos, eso he aprendido yo durante mi carrera profesional, en particular los últimos años en que he estado expuesta a posiciones de mayor responsabilidad.

El lugar y la importancia de las empresas FinTech en el impulso de la innovación en los servicios financieros siguen siendo incuestionables, en particular en la era de la Web 3.0. A medida que estas empresas disruptivas crecen, su éxito continuado requerirá conjuntos de habilidades cada vez más amplios. Una forma de conseguirlo es replantearse la composición de los consejos de administración. Creemos que la consideración temprana de las brechas y oportunidades en cuanto a la composición de los consejos de administración -en lugar de una reacción tardía a un problema o desafío- les dará una fuerte ventaja competitiva.

El lugar y la importancia de las empresas FinTech en el impulso de la innovación en los servicios financieros siguen siendo incuestionables, en particular en la era de la Web 3.0. A medida que estas empresas disruptivas crecen, su éxito continuado requerirá conjuntos de habilidades cada vez más amplios. Una forma de conseguirlo es replantearse la composición de los consejos de administración. Creemos que la consideración temprana de las brechas y oportunidades en cuanto a la composición de los consejos de administración -en lugar de una reacción tardía a un problema o desafío- les dará una fuerte ventaja competitiva.

El lugar y la importancia de las empresas FinTech en el impulso de la innovación en los servicios financieros siguen siendo incuestionables, en particular en la era de la Web 3.0. A medida que estas empresas disruptivas crecen, su éxito continuado requerirá conjuntos de habilidades cada vez más amplios. Una forma de conseguirlo es replantearse la composición de los consejos de administración. Creemos que la consideración temprana de las brechas y oportunidades en cuanto a la composición de los consejos de administración -en lugar de una reacción tardía a un problema o desafío- les dará una fuerte ventaja competitiva.

Dentro de la diversidad de factores que lleva a estos resultados, el estudio ve predominantes aquellos que hacen relación con el enfoque y compromiso con la diversidad en esos países, así como varios requisitos normativos y de mercado para las habilidades y la experiencia especializadas. Estas normas han abierto la puerta a candidatos cualificados sin experiencia previa en consejos de administración, una población que es desproporcionadamente femenina en comparación con los miembros actuales de los consejos.





¿Por qué las competencias en materia de tecnología financiera y un consejo de administración diverso pueden ayudar a sobrevivir en una época de crisis, incertidumbre y disrupción tecnológica como la que estamos viviendo?

El sector de los servicios financieros está evolucionando rápidamente, con un número creciente de nuevos participantes en forma de nuevas empresas de tecnología financiera y gigantes tecnológicos que alteran el statu quo. Muchas empresas de tecnología financiera compiten con los actores financieros establecidos, mientras que otras empresas de tecnología financiera buscan oportunidades de colaboración. Sí colaboración, algo muy natural en las mujeres.

Dirigir con éxito una empresa del sistema financiero (un banco, una compañía de seguros o un gestor de activos) nunca ha sido tan difícil, con tantos objetivos financieros y no financieros que deben cumplirse en un entorno altamente regulado, y existen muchas opciones estratégicas para fortalecer la posición competitiva de una institución. Además, la entrada de nuevos competidores, como son las finanzas descentralizadas, viene a revolucionar los productos y modelos de negocios. Por otra parte, se observa cada vez más una convergencia entre los productos financieros y la tecnología que avanza a ritmo acelerado, en particular desde la pandemia.

Entonces, ¿Cómo en este contexto dicotómico y estereotipado nosotras las mujeres podemos seguir progresando en nuestra carrera y puliendo nuestro liderazgo en el sector FinTech en la era del Renacimiento Digital?

Para dar respuesta a este tipo de preguntas, y también como una navegante en estas aguas, en primera persona, recogiendo experiencias personales y de mi conversación con otras colegas que se desenvuelven en espacios de toma de decisión.

El propósito de este documento nace como una retribución a la escuela de Three Points por adjudicarme la Beca "Closing the Gap" que me permitió cursar el Master de Fintech e Innovación Financiera. El papel de un agente de cambio consiste en lograr cambios positivos para el bien común adoptando medidas innovadoras. También consiste en influir e inspirar a otros para que se unan, apoyen y contribuyan al esfuerzo de cambio hasta conseguirlo. Los agentes de cambio trabajan en contextos muy diversos.

Uno de sus objetivos es ser una reflexión que inspire a mujeres a alcanzar su amor propio que les permita ser las mejores líderes rebeldes en la era del renacimiento digital. Identificar las habilidades que han sido desarrolladas por las mujeres y que serán altamente demandadas en la era digital en particular en el sector financiero tradicional y tecnológico. E identificar dinámicas que no están contribuyendo a la brecha de género en el sector FinTech y que no permiten contar con todo el talento en los puestos de toma de decisión.

Un segundo objetivo es que durante su lectura podamos extraer lecciones positivas y buenas prácticas sobre el liderazgo en una época de muchos cambios. En los últimos años hemos avanzado a momentos de grandes cambios en múltiples dimensiones y afrontamos diversas tomas de decisiones en la búsqueda de soluciones innovadoras instrumentadas a través de tecnologías que avanzan en forma exponencial. Esto nos demanda ser conscientes de nosotros y de lo que construimos con la tecnología. Siempre debemos recordar que **la tecnología es sólo tan neutral como sean los valores y los sesgos de las personas que los crean. En este contexto necesitamos líderes rebeldes que desafíen sus sesgos de todo tipo y que promuevan prácticas inclusivas.**

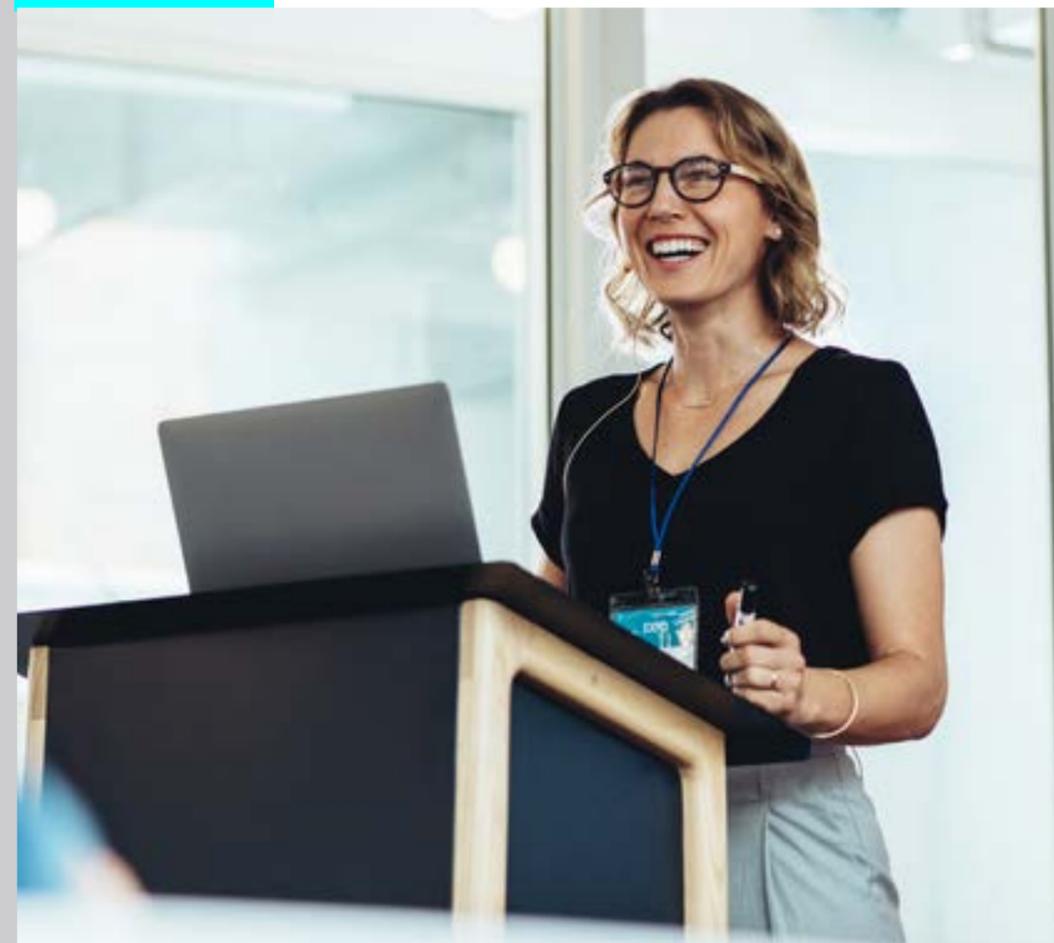
Este documento es principalmente un resultado de reflexiones personales de mi experiencia en puestos de liderazgo en los sectores de finanzas, tecnología y FinTech, en particular en los últimos cinco años desde que inicié mi camino en blockchain, desde una aproximación combinada de finanzas y tecnología. Reflexionaré sobre aquellas experiencias más transformadoras que han sido las más desafiantes, así como sobre las herramientas que pueden ser útiles para desarrollar un desafío rebelde.

Además de haber conversado y reflexionado con mujeres en puestos de liderazgo sobre casos reales, se realizó una pequeña encuesta a 20 mujeres de dos segmentos con edades entre 46-55 y mayores de 55 años, de Chile, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos y México. Principalmente, Consejeros de administración y CEO (o directoras generales) de los sectores de Finanzas, Tecnología, Energía, Minería, Sector Público y Educación. Evidentemente, la muestra no es representativa, ni permite sacar conclusiones generalizables, pero me permitió contrastar visiones y testear hipótesis. Esto fue complementado por la revisión bibliográfica. Se expondrán reflexiones y propuestas de solución de elementos clave para que las mujeres y las organizaciones avancen a una mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo en el sector FinTech.

Para ello, en el **primer capítulo**, este documento abordará los estilos del liderazgo y sesgos; en el **segundo capítulo**, las características de liderazgo relevantes para la innovación. A continuación, en el **tercer capítulo**, avanzaremos en las habilidades relevantes en el Renacimiento Digital y en el sector FinTech en la era de la Web 3.0. y la tokenización de activos. Luego, en el **capítulo cuarto**, veremos cuáles son los desafíos de la brecha de género en el sector FinTech, mientras que en el **capítulo quinto**, revisaremos algunos errores que cometemos las mujeres y cómo podemos transformarnos en rebeldes. Finalmente, en el **capítulo sexto**, reviso algunos casos reales, reflexiones personales en base a mi camino personal y de colegas respecto al liderazgo en los sectores financiero, tecnológico y FinTech.

02

CAPITULO 1 Estilos de Liderazgo y Sesgos





“Después de años de investigación encontré que los cerebros masculino y femenino están conectados de manera muy diferente.

Francamente, me decepcionaron los resultados porque no se sentían como progreso social, así que seguí buscando un sesgo. Volví a hacer los estudios una y otra vez y resulta que había un sesgo en el estudio.

Hay un sesgo subjetivo y muy problemático.

Ese sesgo era yo.

Fui a todo esto pensando que el hecho de que las mujeres sean más emocionales, sensibles e hiper vigilantes era algo malo porque nuestra sociedad nos hace sentir muy avergonzadas por ello.

Veía estas cualidades como debilidades, pero eso era un fallo en mi enfoque y, en cierto modo, en mi vida.

La verdad es que estas cualidades femeninas estereotipadas son en realidad fortalezas.

Cuidadoras.

Apasionadas.

Tenaces.

Solidarias y Resilientes.

No parecen tan malas.

Y aunque el cerebro femenino puede, a veces, ser complicado y confuso, nadie puede negar nuestra capacidad de levantarnos.

Cada día nuestro cerebro nos dice que hay mucho que temer.

Pero, aunque estemos programadas para evitar el peligro, también estamos programadas para el coraje.

Así que, cuando se trata de luchar o huir, la huida siempre es más fácil.

Pero de vez en cuando te encuentras con algo por lo que merece la pena luchar.”

Guión de la película “The Female Brain” (2017), escrito por Neal Brennan (pág.94-95) y basado en la investigación de la neuropsiquiatra Louann Brizendine.

¿Por qué las mujeres son más verbales que los hombres?

¿Por qué las mujeres recuerdan detalles de las peleas que los hombres no recuerdan en absoluto?

¿Por qué las mujeres tienden a establecer vínculos más profundos con sus amigas que los hombres con sus compañeros?

Al igual que el personaje principal de la película “The Female Brain”, la Dra. Louann Brizendine, yo también tenía un sesgo respecto a la emocionalidad, sensibilidad y forma de comunicar de nosotras las mujeres. Y quería alejarme lo más posible de ese patrón de comportamiento para “ser exitosa”, pero la verdad es que me “sentía miserable”. Intentaba ser alguien que no soy y “ser aceptada” en círculos de hombres y para ello intentaba masculinizarme.

Todo este juego de poder con figuras masculinas en lo profesional y mi incapacidad de comprender a los hombres en aspectos personales me llevaron a interesarme en aprender sobre las similitudes y diferencias del cerebro humano. A ver si lograba además poder controlar mi emocionalidad. Y ahí es como descubrí la película “The Female Brain” que me llevó a leer el libro que la inspiró.



Lo que aprendí es que el potencial del cerebro femenino es asombroso y prácticamente ilimitado: posee tanto fortalezas como vulnerabilidades exclusivas de las mujeres. La neuropsiquiatra pionera Louann Brizendine, M.D., en su libro *"The Female Brain"* (2015), cuya historia y hallazgos fueron abordados en la comedia homónima, reúne los últimos descubrimientos para mostrar cómo la estructura única del cerebro femenino determina cómo piensan las mujeres, qué valoran y cómo nos comunicamos.

Según Brizendine, cerca del 99% de la codificación genética masculina y femenina es exactamente igual. De los 30.000 genes del genoma humano, menos del 1% de la variación entre los sexos es pequeño, pero ese porcentaje explica innumerables diferencias. Entre ellos han evolucionado cerebros diferentes y ven el mundo a través de una lente única.

El liderazgo es la capacidad de integrar los objetivos de una organización con las aspiraciones de las personas, a través de una visión compartida y acciones responsables.



Un líder implementa un proceso de comunicación, cuyo éxito depende más de la percepción de los colaboradores, con respecto a las capacidades del líder, que de la percepción del líder mismo. Si bien entre hombres y mujeres existen diferencias estructurales, químicas, genéticas, hormonales y funcionales entre ambos géneros, cabe destacar, desde el inicio, que el potencial cerebral y la capacidad de liderazgo dependen de un conjunto de factores que pueden resumirse en los siguientes grupos: anatómicos, genéticos, ambientales (en primer lugar, la familia y grupos de referencia), sociales y emocionales. Es decidir, no solo del género.

A su vez, y debido al fenómeno de plasticidad neuronal (el cerebro cambia constantemente como resultado del aprendizaje y la experiencia), no es posible configurar un único patrón que pueda explicar exhaustivamente por qué hombres y mujeres piensan y actúan en forma diferente en su rol como líderes, gerentes o miembros de equipos de trabajo. A pesar de lo anterior, Néstor Braidot (2020), así como Brizendine, identifican similares diferencias anatómicas que pueden ayudarnos a comprender por qué hombres y mujeres tienen estilos de liderazgo tan diferentes. Es decir, las implicaciones de género en el liderazgo y la gestión (neuro management).

Estas diferencias, tanto las innatas como las adquiridas, dan como resultado distintos estilos en el procesamiento de la información, la atención que se le presta o se quita a diferentes aspectos de la realidad, la interpretación de los estímulos sensoriales, el aprendizaje y la memoria (entre otros).

En contraste, un estudio dirigido por Lise Eliot (2021), neurocientífica de la Universidad Rosalind Franklin (Estados Unidos), es el primero que aglutina esta amplia investigación en una única mega síntesis. La investigación dirigida por Eliot establece que: "Los cerebros de los hombres y las mujeres difieren ligeramente, pero el hallazgo clave es que estas distinciones se deben al tamaño del cerebro, no al sexo o al género. Las diferencias de sexo en el cerebro son minúsculas e inconsistentes, una vez que se tiene en cuenta el tamaño de la cabeza de los individuos".



El estudio que reconoce que el cerebro de las mujeres es un 11 por ciento más pequeño que el de los hombres, en proporción a su tamaño corporal y señala que estos permiten características como una ligera proporción de materia gris respecto a materia blanca y una mayor proporción de conexiones entre los hemisferios cerebrales, frente a las que hay dentro de ellos.

+ El estudio de Eliot concluye que: “Esto significa que las diferencias cerebrales entre los hombres de cabeza grande y pequeña son tan grandes como las diferencias cerebrales entre hombre y la mujer promedio. Y, lo que es más importante, ninguna de estas diferencias relacionadas con el tamaño puede explicar las conocidas diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, como la empatía o las habilidades espaciales”.

La empatía, por ejemplo, está altamente valorada dentro del liderazgo. Ser empático no significa ser simpático, significa saber escuchar sin juzgar desde nuestra mirada y desde la humildad entregar la confianza para que el otro exprese las cosas con verdad, lo que beneficia a la organización. Según el estudio “Sex and age differences in “theory of mind” de Greenberg, Warrier, Abu-Akel, Allison, Gajos, Reinecke, Rentfrow, et al. (2023), las mujeres, en término medio, obtienen puntuaciones significativamente más altas en empatía cognitiva que los hombres, independientemente de su nacionalidad, lengua hablada y edad. Según un nuevo y amplio estudio dirigido por neuro científicos y psicólogos de las universidades de Cambridge (Reino Unido), Harvard (Estados Unidos), IMT (Italia) y Bar-Ilan y Haifa (Israel), se utilizó un test en línea para medir las reacciones empáticas de más de 300.000 personas de entre 16 y 70 años de 57 países de todo el mundo.

Si estas diferencias no se deben al cerebro, ¿a qué se deben? Los investigadores no pudieron determinar con exactitud por qué las mujeres están mucho mejor preparadas que los hombres para comprender las emociones de los demás, pero sugirieron que esta capacidad tiene tanto que ver con la educación y el entorno como con la biología. Es decir, es un tema cultural, después de años en distintos espacios principalmente de “hombres”, como son la política, la economía, las finanzas y la tecnología, personalmente me inclino a pensar que es un tema cultural y de educación.

Por otra parte, en lo que se refiere a capacidades de liderazgo en las que, según Zenger Folkman 2019, las mujeres tienen un mejor desempeño.

| CAPACIDADES | PERCENTIL (MUJER) |
|--|-------------------|
| Toma la iniciativa | 55,6 |
| Resiliencia | 54,7 |
| Practicar el autodesarrollo | 54,8 |
| Impulsoras de resultados | 53,9 |
| Muestra una gran integridad y honestidad | 54,0 |
| Desarrolla a otros | 54,1 |
| Inspira y motiva a los demás | 53,9 |
| Liderazgo audaz | 53,2 |
| Desarrolla relaciones | 53,2 |

| CAPACIDADES | PERCENTIL (MUJER) |
|--|-------------------|
| Campeona de cambios | 53,1 |
| Establece objetivos de estrechos | 52,6 |
| Colaboración y trabajo en equipo | 52,6 |
| Conecta con el mundo exterior | 51,6 |
| Comunica con fuerza y de forma prolífica | 51,8 |
| Resolver problemas y analizar cuestiones | 51,5 |
| Velocidad de liderazgo | 51,5 |
| Innova | 51,4 |
| Expertise técnica y profesional | 50,1 |
| Desarrolla perspectiva estratégica | 50,1 |

Nota: El valor t de todos los datos son estadísticamente significativos
Fuente: Zenger Folkman 2019

Muchas de las cualidades que se asocian más a los hombres pueden ser también las de un líder mujer eficaz. Las mejores aptitudes para el trabajo siempre dependen del contexto. Tanto los hombres como las mujeres deben examinar la gama de cualidades que pueden constituir un gran líder y decidir cuáles cultivar en sí mismos, en función de sus objetivos profesionales y sus puntos fuertes.

Cualidades y comportamientos clave que son esenciales para el liderazgo. Ser honesto, aguantar bajo presión y defender lo que se cree son algunos ejemplos de rasgos que se consideran esenciales para los líderes tanto en la política como en la empresa.

De acuerdo a una encuesta realizada por Juliana Menasce Horowitz, Ruth Igielnik y Kim Parker (2018), existen cualidades y comportamientos clave que son esenciales para el liderazgo.

El ser honesto, aguantar bajo presión y defender lo que se cree son algunos ejemplos de rasgos que se consideran esenciales para los líderes tanto en la política como en los negocios y en áreas en las que la mayoría del público dice que ninguno de los dos géneros tiene la ventaja.

Según la encuesta, los consultados no piensan que un género tiene un mejor enfoque de liderazgo que el otro, aunque la mayoría ve una diferencia de estilos. Los líderes femeninos se consideran más compasivos y empáticos que los hombres. En la política, las mujeres son mucho más propensas que los hombres a ser vistas como mejores modelos de conducta; en los negocios, más las ven como más capaces de crear un lugar de trabajo seguro y respetuoso.

Además, algunas cualidades y competencias importan más al público que otras. Es importante señalar que según el público prioriza estas cualidades de liderazgo de forma diferente. Aunque la gran parte de los estadounidenses encuestados considera que la mayoría de ellas son importantes para un líder, no todas se consideran esenciales. Tanto en la política como en los negocios, ser honesto y ético es visto como una cualidad de liderazgo esencial por una abrumadora mayoría de adultos (el 91% dice que es esencial para el liderazgo político, y el 89% dice que es esencial para los líderes empresariales). El área en la que se considera que las mujeres tienen mayor ventaja sobre los hombres -ser compasivas y empáticas- es considerada menos importante por el público.

En lo que se refiere a los puntos fuertes y débiles relativos de hombres y mujeres en puestos de liderazgo, difieren según el género y el partido. Los hombres y las mujeres tienen opiniones diferentes sobre la medida en que los líderes masculinos y femeninos destacan en cualidades específicas de liderazgo. En varios casos, las mujeres son más propensas que los hombres a decir que los líderes femeninos se desempeñan mejor, mientras que los hombres son más propensos a decir que no hay ninguna diferencia. En lo que respecta al liderazgo político, la brecha es especialmente amplia en las evaluaciones sobre qué género realiza un mejor trabajo de compasión y empatía.



Por otra parte, Tomás Chamorro-Premuzic y Cindy Gallop (2020) postulan que la mayoría de las personas que ocupan la cima de las organizaciones son hombres. Los estudios demuestran que, en realidad, son las mujeres las que tienen lo necesario para liderar con eficacia. Así que, en lugar de aconsejar a las ejecutivas que actúen más como hombres para salir adelante, la sociedad estaría mejor servida si más líderes masculinos trataran de emular a las mujeres.

Hay siete grandes lecciones que el típico liderazgo masculino puede aprender del estilo femenino:

- **No inclinarse sin el talento que lo respalde.** Promover a las personas a puestos de liderazgo cuando son competentes en lugar de confiadas, examinándolas por su experiencia, trayectoria y competencias de liderazgo relevantes (por ejemplo, inteligencia, curiosidad, empatía, integridad y capacidad de entrenamiento). Tenga en cuenta que todos estos atributos se evalúan mucho mejor con evaluaciones basadas en la ciencia más que a través de la típica entrevista de trabajo.
- **Conocer las propias limitaciones.** Les permite entender cómo les ve la gente y les da la capacidad de detectar las diferencias entre lo que quieren ser y lo que son en realidad. Las personas que se ven a sí mismas de forma más crítica que los demás son más capaces de prepararse, incluso si eso significa prepararse en exceso, y esa es una forma sólida de aumentar su competencia y rendimiento.
- **Motivar mediante la transformación.** Si los hombres dedicaran más tiempo a tratar de ganarse el corazón y el alma de las personas, a liderar tanto con el coeficiente intelectual como con el cociente intelectual, en lugar de inclinarse más por este último, y a fomentar un cambio de creencias en lugar de comportamientos, serían mejores líderes.

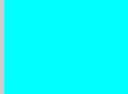
- **Poner a su gente por delante.** Evidentemente, estarán intrínsecamente menos interesados en mejorar a los demás; su único objetivo es tener más éxito ellos mismos. Como los hombres suelen estar más centrados en sí mismos que las mujeres, es más probable que dirijan de forma narcisista y egoísta. Si el líder masculino medio quiere mejorar su rendimiento, haría bien en adoptar un estilo de liderazgo menos centrado en sí mismo.

- **No mandar: empatizar.** Aunque la inteligencia artificial se apodere de los elementos técnicos y de habilidades duras del liderazgo, mientras haya seres humanos en el trabajo éstos anhelarán la validación, el aprecio y la empatía que sólo los seres humanos -no las máquinas- pueden proporcionar. Los hombres pueden aprender mucho sobre cómo hacerlo eficazmente observando y emulando a las mujeres.

- **Centrarse en elevar a los demás.** Esto les permite liberar el potencial de otras personas y promover la cooperación eficaz en sus equipos. Aunque gravitamos hacia los líderes centrados en sí mismos y en su propio interés, la probabilidad de que tales individuos puedan convertir a un grupo de personas en un equipo de alto rendimiento es baja.

- **Ser humilde.** Sin humildad será muy difícil que quien esté al mando reconozca sus errores, aprenda de la experiencia, tenga en cuenta las perspectivas de los demás y esté dispuesto a cambiar y mejorar. Tal vez el problema no sea que los hombres no quieran o no puedan mostrarla, sino que los descartamos para funciones de liderazgo cuando lo hacen. Esto debe cambiar, ya que la humildad es un factor crítico para la eficacia del liderazgo, tanto en hombres como en mujeres.

Hay que reconocer que por el hecho de ser mujer no se garantiza que tenga desarrollados estos estilos de liderazgos recomendados. A través de la observación de destacadas mujeres a lo largo de su trayectoria, sí he observado que cuando alcanzan amor propio, al no tener que demostrarle nada a nadie, se transforman en mejores personas y mejores líderes.



Estos comportamientos basados en el género pueden ser muy sutiles y se aprenden en el contexto de la cultura en la que se ha crecido. La negociación es una habilidad que puede aprenderse, y aunque el género puede influir en el enfoque, tanto los hombres como las mujeres pueden utilizar algunas de las mismas estrategias para mejorar sus negociaciones.

Hay estudios que señalan que las mujeres son más reacias que los hombres a entrar en negociaciones (Babcock y Laschever, 2009; Eriksson y Sandberg, 2012). Los estereotipos de género pueden ser especialmente perjudiciales para las mujeres durante el proceso de negociación. Cuando las mujeres entran en las negociaciones, Amanatullah y Morris (2010) descubren que las mujeres adoptan un enfoque menos agresivo en previsión de las reacciones negativas por violar los estereotipos de género. En una serie de experimentos, Bowles et al. (2007) examinan la disposición a negociar, así como el trato que reciben los hombres y las mujeres que intentan negociar. Aunque las mujeres tienen una mayor preferencia por los resultados justos que los hombres, esta diferencia de comportamiento es pequeña en comparación con la diferencia de expectativas sobre cómo se comportan los hombres y las mujeres. También ofrecen pruebas de que las mujeres pueden ser más sensibles al contexto de la negociación.

Los hombres tienden a conseguir mejores resultados económicos en la negociación que las mujeres, según han constatado en general los estudios de investigación sobre negociación. Estas diferencias de género suelen ser pequeñas, pero las pruebas del mundo empresarial sugieren que pueden acumularse con el tiempo, y si quiere reducir la brecha de género en la negociación, hay estrategias que puede emplear.

Cuando los hombres y las mujeres negocian con miembros del sexo opuesto, las creencias estereotipadas afectan a sus interacciones. Esto es cierto incluso cuando se negocia con personas del mismo género. En lo que respecta a los estereotipos sobre las habilidades de negociación, normalmente se cree que los hombres son racionales y lógicos.

En cambio, se cree que las mujeres son emocionales en las negociaciones y más intuitivas. Muchos hombres y mujeres asumen que los varones son negociadores altamente competitivos, manipuladores y que ganan o pierden. Un estereotipo de diferencia muy extendido es que las mujeres son más complacientes que los hombres. Como bien lo plantea Susannah Breslin (2011) en *Why Men Are Better Negotiators Than Women*, vemos la negociación a través del filtro masculino que ella describe, no sólo “mienten mejor”, sino que utilizan la negociación “para intimidar” y, por tanto, son mejores negociadores. Y, de hecho, esta es la perspectiva que muchas mujeres mantienen como verdadera, y por la que se resisten a negociar a toda costa. Mientras que las mujeres tenemos la tendencia a buscar naturalmente la afinidad y el terreno común. Nos preocupan más las relaciones y los intereses mutuos que la intimidación, y por eso estamos mucho más dispuestas que los hombres a llegar a acuerdos duraderos y de colaboración, es decir, a que nuestros acuerdos sean duraderos y no provoquen un resentimiento persistente.

Katie Shonk (2022) sugiere 3 pasos para superar los prejuicios en las negociaciones

- **Revisar el comportamiento en la negociación.** Las mentiras y otros comportamientos poco éticos pueden ser contraproducentes y dañar su reputación y, también, impiden alcanzar soluciones más creativas que podrían mejorar los resultados de ambas partes.
- **Elevar los estándares.** Buscar formas de mejorar los estándares que los negociadores de su organización utilizan en sus negociaciones. Por ejemplo, su organización puede estructurar negociaciones laborales más equitativas especificando rangos salariales y estableciendo tiempos para las revisiones de rendimiento y las discusiones sobre la compensación.
- **Educar y orientar.** Las organizaciones pueden educar a sus empleados sobre los prejuicios comunes a los que se enfrentan los negociadores en la mesa y cómo nos frenan a todos. También pueden establecer programas de tutoría para ayudar a las mujeres, a las minorías y a otras personas a sentirse más cómodas negociando de forma asertiva en su propio nombre.



Si reconocemos que la desigualdad de género en las negociaciones es un problema compartido, podemos reducir la carga de las mujeres y promover negociaciones más productivas.

10 frases que te hacen parecer "inseguro" y "arrogante"
Kathy y Ross Petras (2022)

1. "No quiero presumir, pero..."
2. "Ya sabía que ..." (o "¿No lo sabe todo el mundo?")
3. "Estoy bastante seguro de que ..."
4. "Sin ánimo de ofender, pero..."
5. Usar en exceso el "yo" (o "me")
6. "¡Oh, sólo estoy bromeando!"
7. "Probablemente no lo sepas, pero..."
8. "Me sorprende que tengas problemas con esto. ¡Es tan fácil!"
9. "Es que no lo entiendes".
10. "Si yo fuera tú, me iría a..."

Patrones de comunicación que desaniman a la gente

- Interrumpir constantemente
- Hablar demasiado en general
- Hacer que todo gire en torno a ti

Por otra parte, si retomamos la pregunta: **¿Cómo cualidades femeninas estereotipadas las transformamos en fortalezas? ¿Cómo?** Conociéndonos.

De acuerdo al artículo de Lisa Gates (2018), "Why Women Are Better Negotiators than Men", cualquier buen programa de formación en negociación –especialmente los dirigidos a mujeres– debe empezar por explorar y controlar nuestras estrategias de gestión de conflictos, es decir, la evitación, la supresión, la resolución, la transformación y la trascendencia. Gates señala que, antes de ser conscientes de nuestros patrones, la mayoría de nosotros flota entre la evitación y la resolución. Una vez que somos conscientes y tenemos un poco de práctica en el proceso, trabajamos a favor de la transformación y la trascendencia. El hacer esto nos permitiría contar con el factor sorpresa.

El primero siempre será prepararse lo más posible en el tema particular, así como también en el estilo de negociación y argumentos típicamente utilizados por nuestros adversarios.

Y, complementariamente, algunos consejos:

- **Conocerse a uno mismo.** De todas las recomendaciones para prepararse para una negociación, la esencia es conocer nuestras fortalezas y debilidades. A mí me ayudó mucho saber cómo tiende a funcionar el cerebro femenino, pues me permitió identificar porque reaccionaba como reaccionaba ante distintos estímulos. Y, al hacerlo, consiento ejercitarme mental y físicamente para cambiar la forma de abordarla. Igual hay veces que algún estímulo durante la negociación detona alguna memoria emocional asociada a otra experiencia y me catalogan de exagerada o irreflexiva. Pero al menos aprendí a respirar y a recordarme que intento controlar lo mejor que puedo mi configuración neuronal.

- **Escuchar.** Una vez alguien me dijo, tenemos dos orejas y una boca, para ilustrarme la proporción entre el escuchar y el hablar. Escuchar atentamente es una habilidad que tanto los hombres como las mujeres pueden utilizar en una negociación. Prestar mucha atención a lo que su oponente tiene que decir y cómo lo dice puede conducir a importantes conocimientos. Tanto los hombres como las mujeres pueden mejorar sus habilidades de negociación practicando la objetividad. Identificar los puntos fuertes de su posición, desarrollar puntos de referencia para el proceso de negociación e identificar el resultado ideal. Además, determinar qué concesiones estás dispuesto a hacer y si hay un posible resultado que no sea ideal, pero que sea una alternativa razonable. La captación de la comunicación no verbal también es fundamental en la negociación. La lectura del lenguaje corporal de la otra parte puede proporcionar pistas vitales –aunque tácitas– sobre su posición negociadora. Es parte de él escuchar las señales.



-**Lenguaje.** Algunas de las diferencias de género en la negociación están relacionadas con el lenguaje. Los hombres tienden a discutir los hechos, a ser más directivos en su discurso y a utilizar un lenguaje directo y poderoso. Las mujeres tienden a hacer preguntas que en realidad son objeciones, utilizan un lenguaje indirecto y dan menos directrices. Las mujeres tienden a emplear un lenguaje que contiene más negaciones (“yo creo”; “tú sabes”) que los hombres. Esto hace que las mujeres sean percibidas como menos enérgicas. Este factor basado en el género se ve contrarrestado por el hecho de que las mujeres siguen siendo más sensibles a las señales no verbales que los hombres. Las mujeres tienden a hacer preguntas abiertas para obtener más información. Los hombres tienden a sentirse más cómodos pidiendo lo que quieren, pero pueden pasar por alto matices en las palabras o el lenguaje corporal que las mujeres perciben. Las mujeres utilizan las conversaciones como medio para establecer una conexión con otras personas. Mientras que los hombres tienden a ver la conversación como una forma de intercambiar información o resolver un problema. Las mujeres tienen ventajas en la lectura corporal de su adversario.

- **De manipulación a persuasión.** Una de las cosas que mejor me ha funcionado es negociar con hechos irrefutables que traen la verdad a la mesa, en forma clara y directa. Los hombres tienen la tendencia a matizar la verdad lo que hace desviar la negociación inclusive a caminos al filo de lo legal o posible y suelen caer en la manipulación. Obligando a una persona a cambiar el curso de una acción con el propósito de beneficiarse solo a sí mismo. Mientras que la verdad lleva a tener que persuadir, intentar que una persona acepte un punto de vista alterno o que voluntariamente cambie el curso original de una acción en beneficio suyo y de los demás.

- **Empatía y agresividad.** A las mujeres se les suele enseñar a valorar las relaciones humanas y pueden ver mejor el punto de vista de la otra persona que un hombre en la misma negociación. Esto puede ser un punto fuerte en una negociación a la hora de buscar puntos de acuerdo, pero un enfoque excesivamente empático puede impedir que la negociadora obtenga las concesiones que quería en un principio. Los hombres, que suelen estar socializados para ser más agresivos, pueden ser más capaces de “jugar duro” en una negociación. Sin embargo, tanto la empatía como la agresividad tienen cabida en las negociaciones y, como negociador de cualquier sexo, debes saber cuál utilizar. Una forma de ser asertiva sin desencadenar percepciones negativas de “mandonería” o “comportamiento poco femenino” es combinar la asertividad con la empatía. Las mujeres que saben aprovechar la empatía y la inteligencia emocional como puntos fuertes naturales reducen considerablemente el riesgo de sufrir reacciones negativas.

- **Establecer la autoridad.** Los hombres y las mujeres deben ser conscientes de las acciones que pueden establecer el poder y la autoridad en una negociación. Los hombres suelen inclinarse sobre la mesa, extender los brazos sobre la mesa o sobre el respaldo de una silla adyacente, mientras que las mujeres son menos propensas a ampliar su espacio personal de esta manera. Tomar asiento en la cabecera de la mesa es una forma de tomar el control. Es importante que la mujer establezca su territorio ocupando espacio y siendo corporalmente activa. La mujer tiende a generar mayor contacto directo con la persona con la que está negociando, levantar ligeramente la voz o utilizar el silencio como táctica de respuesta para demostrar su autoridad en una negociación y para mantener la calma en momentos de tensión es una habilidad de mucho poder.



-Lenguaje. Algunas de las diferencias de género en la negociación están relacionadas con el lenguaje. Los hombres tienden a discutir los hechos, a ser más directivos en su discurso y a utilizar un lenguaje directo y poderoso. Las mujeres tienden a hacer preguntas que en realidad son objeciones, utilizan un lenguaje indirecto y dan menos directrices. Las mujeres tienden a emplear un lenguaje que contiene más negaciones (“yo creo”; “tú sabes”) que los hombres. Esto hace que las mujeres sean percibidas como menos enérgicas. Este factor basado en el género se ve contrarrestado por el hecho de que las mujeres siguen siendo más sensibles a las señales no verbales que los hombres. Las mujeres tienden a hacer preguntas abiertas para obtener más información. Los hombres tienden a sentirse más cómodos pidiendo lo que quieren, pero pueden pasar por alto matices en las palabras o el lenguaje corporal que las mujeres perciben. Las mujeres utilizan las conversaciones como medio para establecer una conexión con otras personas. Mientras que los hombres tienden a ver la conversación como una forma de intercambiar información o resolver un problema. Las mujeres tienen ventajas en la lectura corporal de su adversario.

- **De manipulación a persuasión.** Una de las cosas que mejor me ha funcionado es negociar con hechos irrefutables que traen la verdad a la mesa, en forma clara y directa. Los hombres tienen la tendencia a matizar la verdad lo que hace desviar la negociación inclusive a caminos al filo de lo legal o posible y suelen caer en la manipulación. Obligando a una persona a cambiar el curso de una acción con el propósito de beneficiarse solo a sí mismo. Mientras que la verdad lleva a tener que persuadir, intentar que una persona acepte un punto de vista alterno o que voluntariamente cambie el curso original de una acción en beneficio suyo y de los demás.

- Empatía y agresividad. A las mujeres se les suele enseñar a valorar las relaciones humanas y pueden ver mejor el punto de vista de la otra persona que un hombre en la misma negociación. Esto puede ser un punto fuerte en una negociación a la hora de buscar puntos de acuerdo, pero un enfoque excesivamente empático puede impedir que la negociadora obtenga las concesiones que quería en un principio. Los hombres, que suelen estar socializados para ser más agresivos, pueden ser más capaces de “jugar duro” en una negociación. Sin embargo, tanto la empatía como la agresividad tienen cabida en las negociaciones y, como negociador de cualquier sexo, debes saber cuál utilizar. Una forma de ser asertiva sin desencadenar percepciones negativas de “mandonería” o “comportamiento poco femenino” es combinar la asertividad con la empatía. Las mujeres que saben aprovechar la empatía y la inteligencia emocional como puntos fuertes naturales reducen considerablemente el riesgo de sufrir reacciones negativas.

- **Establecer la autoridad.** Los hombres y las mujeres deben ser conscientes de las acciones que pueden establecer el poder y la autoridad en una negociación. Los hombres suelen inclinarse sobre la mesa, extender los brazos sobre la mesa o sobre el respaldo de una silla adyacente, mientras que las mujeres son menos propensas a ampliar su espacio personal de esta manera. Tomar asiento en la cabecera de la mesa es una forma de tomar el control. Es importante que la mujer establezca su territorio ocupando espacio y siendo corporalmente activa. La mujer tiende a generar mayor contacto directo con la persona con la que está negociando, levantar ligeramente la voz o utilizar el silencio como táctica de respuesta para demostrar su autoridad en una negociación y para mantener la calma en momentos de tensión es una habilidad de mucho poder.



- **Negociar por un propósito.** De acuerdo a Katie Shonk (2022), las mujeres negocian más asertivamente para otros individuos, como sus empleados, que para ellas mismas, según la investigación. Dado que negociar para otros es un comportamiento comunitario que concuerda con el papel tradicional del género femenino, las mujeres pueden sentirse más cómodas presionando más por otros que por ellas mismas, argumentan los investigadores. En consecuencia, en las negociaciones para otras personas, las mujeres reducen efectivamente la brecha de género en los resultados negociados. Sin embargo, las mujeres obtienen resultados económicos inferiores, por término medio, a los de los hombres cuando representan a una organización en sus negociaciones. Las mujeres pueden evitar una reacción social y reducir esta brecha si se ven a sí mismas como defensoras de sus organizaciones y señalan las necesidades de su organización durante las negociaciones.

Sesgos de género

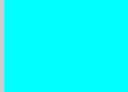
“Si mostramos emoción, nos llaman dramáticas. Si queremos jugar contra hombres, estamos locas. Y si soñamos con la igualdad de oportunidades, delirantes. Cuando defendemos algo, estamos desquiciadas. Será la calma cuando seamos demasiado buenas. Nos pasa algo. Y si nos enfadamos, somos histéricos o irracionales o simplemente nos hemos vuelto locos. Pero una mujer corriendo un maratón estaba loca. Una mujer boxeando estaba loca. Una mujer haciendo mates estaba loca. ¿Entrenar a un equipo de la NBA? Una locura. Una mujer compitiendo en un golpe, cambiando de deporte, haciendo un doble corcho 1080 o ganando 23 grand slams. Tener un bebé y luego volver a por más, una locura, una locura, una locura y una locura...” 2020 Campaña Nike

Francesca Gino (2018), entrada de blog para Harvard Business Review titulada “4 Ways Women Can Break Barriers by Breaking the Rules” (“4 formas en que las mujeres pueden romper barreras saltándose las reglas”), afirma:

“Las mujeres que aspiran al éxito en campos dominados por los hombres se enfrentan a retos de enormes proporciones. Los estudios sugieren que, cuando pensamos en buenos directivos, solemos pensar en hombres. Tendemos a percibir a los hombres como más competentes y dominantes que las mujeres, lo que puede llevar a las mujeres a encontrar escepticismo y reacciones negativas cuando aspiran a puestos de alto nivel en la empresa. Tanto los hombres como las mujeres suelen acusar a las líderes femeninas de mandonas, frías, zorras o agresivas, atributos que contradicen los estereotipos femeninos de mujeres compasivas, cálidas y sumisas. Del mismo modo, cuando los hombres parecen enfadados en el trabajo, son recompensados con más respeto y autoridad, mientras que las mujeres que parecen enfadadas tienden a ser vistas como incompetentes e indignas y son penalizadas. Estas experiencias pueden dañar la confianza de las mujeres”.

Steven J. Spencer, Christine Logel y Paul G. Davies (2015) en su publicación “Stereotype Threat”, han documentado el fenómeno conocido como amenaza del estereotipo, o la tendencia a “ahogarse” y rendir por debajo de lo esperado por miedo a los prejuicios. Este fenómeno define que las personas experimentan la amenaza de los estereotipos cuando corren el riesgo de ser juzgadas o tratadas a la luz de un estereotipo negativo sobre una de sus identidades sociales. Se ha demostrado que la presión adicional para evitar confirmar el estereotipo merma el rendimiento en ámbitos con estereotipos negativos. Es decir, los estereotipos a los que constantemente estamos expuestas las mujeres afectan al desempeño y confianza de las mujeres, inclusive en puestos de liderazgo.

Los estereotipos de género sobre las preferencias desempeñan un papel importante en la selección de líderes. Tanto los hombres como las mujeres se ven influidos por los estereotipos: En los ámbitos orientados al hombre (a la mujer), tanto los hombres como las mujeres subestiman la capacidad de las mujeres en relación con los hombres.

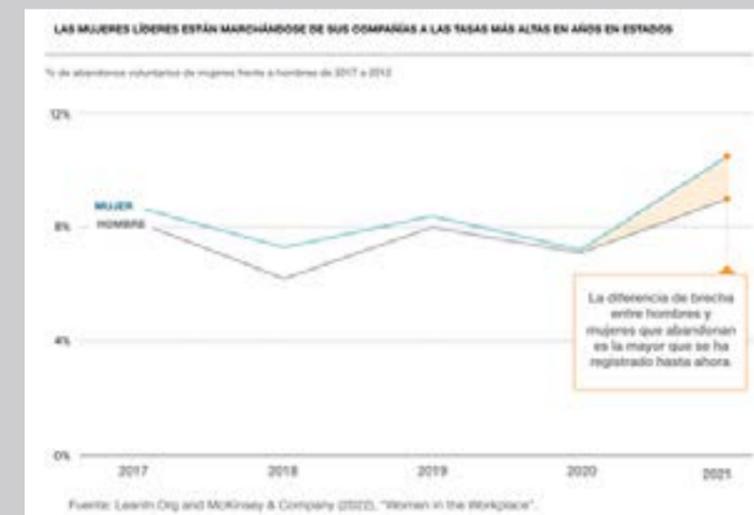


La confianza afecta a la disposición de las mujeres a convertirse en líderes, pero es probable que los estereotipos sobre la confianza también afecten a la selección de las mujeres como líderes. Como se analizó desde el neuro management, mientras la autoestima de las mujeres se mantiene, en parte, por la capacidad de mantener relaciones íntimas con los demás, Bordalo et al. (2019) sostienen que el exceso de confianza de los hombres puede basarse en parte en la exageración de las verdaderas diferencias subyacentes y en parte en una sobreestimación de la propia capacidad.

De acuerdo a LeanIn.Org and McKinsey & Company (2022), en su estudio Women in the Workplace, sostiene que, a pesar de los modestos avances en la representación en los últimos ocho años, las mujeres siguen estando dramáticamente subrepresentadas en las empresas estadounidenses. Y esto es especialmente cierto en la alta dirección: sólo 1 de cada 4 líderes de la C-suite (Gerencias) es una mujer. Además, plantea que la mayoría de las empresas se enfrentan a dos problemas de canalización que hacen que conseguir la igualdad de género en su organización sea casi imposible:

- **El “peldaño roto” sigue roto.** En el primer escalón hasta llegar a gerente está frenando a las mujeres. Por cada 100 hombres que ascienden desde el nivel de entrada hasta el de gerente, sólo 87 mujeres son promovidas, y sólo 82 mujeres de color son promovidas. El resultado es que los hombres superan significativamente a las mujeres en el nivel directivo, y las mujeres nunca pueden alcanzarlas. Sencillamente, hay muy pocas mujeres para ascender a los puestos de dirección. Algunos grupos de mujeres tienen incluso menos probabilidades de ser promovidos a directivos. Por cada 100 hombres ascendidos desde el nivel de entrada hasta el de gerente, sólo 75 latinas son promovidas, y esta cifra es aún más baja para las mujeres nativas de Hawái, las islas del Pacífico y las indígenas.

- **Cada vez hay más mujeres líderes que abandonan sus empresas y lo mismo hemos visto en la política donde mujeres Primer ministro han renunciado.** Las mujeres líderes están abandonando sus empresas al ritmo más alto en años, y la brecha entre las mujeres y los hombres líderes que abandonan es la más grande que jamás hayamos visto. Para poner la escala del problema en perspectiva: por cada mujer en el nivel de director que es promovida al siguiente nivel, dos mujeres directoras están eligiendo dejar su compañía. Hay tres factores principales que impulsan su decisión de marcharse: (i) **Las mujeres líderes quieren avanzar, pero se enfrentan a barreras más fuertes que los hombres.** Las mujeres líderes tienen la misma probabilidad que los hombres de su nivel de querer ascender y aspirar a puestos de alto nivel. Sin embargo, en muchas empresas sufren micro agresiones que socavan su autoridad y les indican que les será más difícil avanzar. (ii) **Las mujeres líderes están sobrecargadas de trabajo y están poco reconocidas.** En comparación con los hombres de su nivel, las mujeres líderes hacen más para apoyar el bienestar de los empleados y fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión, un trabajo que mejora drásticamente la retención y la satisfacción de los empleados, pero que no se recompensa formalmente en la mayoría de las empresas. (iii) **Las mujeres líderes quieren una mejor cultura de trabajo.** Las mujeres líderes son significativamente más propensas que los hombres líderes a dejar sus puestos de trabajo porque quieren más flexibilidad o porque quieren





El estudio Women in the Workplace también plantea que hoy las mujeres están más infra representadas en los puestos técnicos que en 2018. En el año 2022, las mujeres tienen 2.5 veces menos propensión que los hombres a trabajar en campos de ingeniería y técnicos, y la representación relativa de las mujeres en estos trabajos es más baja que en 2018 cuando esta proporción era de solo 1.9 veces. Como resultado, las mujeres en roles técnicos son dos veces más propensas que las mujeres en general



Es decir que son frecuentemente la única mujer en la habitación en el trabajo. El hecho de que el 32% de las mujeres en puestos técnicos y de ingeniería son a menudo la única mujer en la sala de trabajo puede explicar en parte por qué las mujeres en la tecnología se enfrentan a tasas más altas de sesgo. Por ello, son más propensas que las mujeres en roles no técnicos a que se cuestione su juicio en su área de experiencia y a decir que su género ha jugado un papel en que se les pase la oportunidad de avanzar.

Estas tendencias tienen implicaciones preocupantes para la igualdad de género. Las funciones técnicas y de ingeniería se encuentran entre las categorías laborales de más rápido crecimiento y mejor pagadas de las empresas estadounidenses. El conocimiento técnico ayuda a la toma de decisiones a medida que avanzamos hacia la Cuarta Revolución Industrial o "Renacimiento Digital". Si las mujeres que desempeñan estas funciones tienen experiencias negativas en el día a día y no ven un camino igualitario hacia el progreso, esto podría conducir a mayores diferencias tanto en la representación como en los ingresos entre mujeres y hombres en general.

De acuerdo a estadísticas seleccionadas por Josh Howarth (2022), actualmente las mujeres sólo ocupan el 26,7% de los puestos de trabajo relacionados con la tecnología. Las empresas tecnológicas con más de 10.000 empleados informan de que la representación femenina es del 26,2%. Por otra parte, el porcentaje de mujeres en todas las carreras relacionadas con la tecnología ha disminuido en los últimos dos años. Las mujeres en la ingeniería de software informan de la falta de igualdad salarial, ganando 0,93 centavos por cada dólar que ganan los hombres en este campo. A pesar de la igualdad de acceso, el porcentaje de mujeres que cursan asignaturas STEM en la enseñanza superior está disminuyendo, y las mujeres sólo consiguen el 18% de las nuevas titulaciones de informática.

Una investigación de la Alianza Mundial de Información sobre Tecnología y Servicios (WITSA, por sus siglas en inglés) revela que una mayor participación de las mujeres en la industria de Tecnología representaría un incremento de 9 billones de euros anuales en el PIB mundial. Además, un informe de LeanIn.Org y McKinsey & Company (2022) indica que si en Estados Unidos se lograra garantizar la equidad de género entre hombres y mujeres en el campo de las Tecnologías de la Información (TI), el PIB se incrementaría en un 26% en ese país.

Por otra parte, las empresas que aplican la formación voluntaria en materia de igualdad de género para las prácticas de contratación, contratan a menos mujeres que las empresas que aplican la formación obligatoria. Más del 50% de las mujeres del sector tecnológico denuncian desigualdades de género, discriminación o acoso sexual en entornos dominados por hombres. En años anteriores, las mujeres han recibido tan sólo un 2% de todos los fondos de inversión en un año determinado y reciben mucha menos financiación de capital riesgo a nivel mundial que los empresarios varones. Más del 50% de las mujeres declara tener dificultades debido a los cambios en el lugar de trabajo. Las empresas que realizan auditorías salariales inter sectoriales contratan a mujeres a un ritmo 1,3 veces superior al de otras empresas.

En puestos de liderazgo, como es el rol de CEO, solo el 10% de los que ocupan puestos profesionales de la C-suite son mujeres. Desde 2019, la representación de las mujeres en los puestos de vicepresidente senior ha disminuido del 18% al 13%. Entre las 3.000 empresas más grandes de Estados Unidos, solo el 5,5% de los CEOs son mujeres.

De acuerdo a Howarth, las últimas estimaciones indican que hasta el 40% de las empresas estadounidenses son propiedad de mujeres. El 66% de las mujeres empresarias tienen dificultades para obtener financiación empresarial. Las empresas dirigidas por mujeres sólo representan el 4,9% de todas las operaciones de capital riesgo. El 57% de las mujeres que trabajan en el sector de la tecnología afirma estar agotadas. Las empresarias piden unos 35.000 dólares menos de salario que los empresarios. Las mujeres reciben casi 5.000 dólares menos en préstamos de media que los hombres. Una tendencia interesante es que grupos minoritarios como mujeres de color y latinas están creando sus propias empresas tecnológicas. Esto también se da en el sistema financiero, sin ir más lejos la mismísima Jane Fraser, CEO de Citi Bank cobra un tercio menos que sus colegas masculinos.

04

CAPITULO 3 Rebeldía, Liderazgo e Innovación





Mark Twain dijo: “El hombre que propone una idea nueva es un chiflado, hasta que la idea resulta ser excelente”

El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo de los años. El líder profesional busca la manera de influir en su equipo para conseguir las diferentes metas que la empresa le plantea, obteniendo resultados en tiempo y forma utilizando la persuasión para gestionar su equipo y contribuir al desarrollo profesional de todos los miembros. El liderazgo está relacionado con el poder, no con el poder que te da un cargo dentro de una organización ni el que viene del reconocimiento externo, sino con el poder que tienes dentro de tí. Para liderar, que finalmente es inspirar a otros, tienes que siempre partir por tí mismo. Amor propio lo llaman algunos, ese es el poder más poderoso pues es el que permite que los rebeldes chiflados o “Quijotes” muestren a otros el camino aún cuando no vean o comprendan el destino final.

Si bien el liderazgo no tiene género, si es cierto que se tiende a hablar de liderazgo masculino y el liderazgo femenino. En este sentido, diría que el primero es un liderazgo totalmente orientado al resultado y a la métrica, mientras que el segundo es un liderazgo que tiende a evaluar o valorar no solamente el resultado, sino cómo se obtiene. En el primero, todo se vale por el objetivo, en el segundo el proceso es tan importante como el resultado con miras a traslaciones de largo plazo. El primero es controlador y el segundo colaborativo.

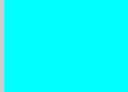
La publicación de la Harvard Business Review “What Makes a Great Leader?”, escrita por Linda A. Hill, Emily Tedards, Jason Wild, y Karl Weber (2022), señala que los líderes del mañana dominan tres funciones clave **-arquitecto, puente y catalizador-** para acceder al talento y a las herramientas que necesitan para impulsar la innovación y el impacto. Como arquitectos, la publicación señala que deben crear la cultura y las capacidades necesarias para la co-creación.

Como intermediarios, deben orientarse a crear y facilitan redes de talento dentro y fuera de sus organizaciones para la co-creación. Y como catalizadores, lideran más allá de sus límites organizativos para dinamizar y activar la co-creación en ecosistemas enteros. Según los autores, estas tres funciones exigen que los líderes dejen de depender de la autoridad formal como fuente de poder y adopten un estilo que permita a los diversos talentos colaborar, experimentar y aprender juntos, una transformación personal difícil pero esencial. Lo interesante de esta aproximación es que desliga el rol del líder con una posición dentro de una organización.

Construir organizaciones ágiles e innovadoras requiere que en los mandos haya un liderazgo distribuido, transversal, humilde, exigente con los resultados y profundamente humanista, orientado en las personas. Esto implica que no puede estar centrado sólo en el corto plazo y que más bien tiene que tener una mirada puesta en traer recompensas tanto para los negocios, como para las personas. El líder tiene que sacar lo mejor de las personas donde prime el respeto, y no se utiliza un rol jerárquico para abusar del poder que éste le confiere. En un contexto de complejidad e incertidumbre, el contar con líderes arrogantes puede ser letal para una organización.

Como señala Miguel Sarrión (2022), los liderazgos transformadores son necesarios para fomentar la cultura de innovación. Imagínense cuanto más en un Renacimiento Digital marcado por una rápida convergencia tecnológica que sentará las bases para la humanidad en los próximos siglos. Carrión define el liderazgo transformador en cuatro ejes:

- **Transversalidad:** Para obtener información, probar, rectificar, aprender y compartir lo aprendido, es imprescindible que el líder salga de su soledad y cultive las redes de relaciones internas y externas a su disposición.
- **Empoderamiento:** Construye equipos altamente autónomos y empoderados, potenciando su papel de coach.



- **Exigencia:** Genera una cultura de excelencia en la tarea y exigencia de resultados que no solo no es incompatible con la creatividad, la experimentación y el aprendizaje, sino su contrapunto necesario.

- **Engagement:** Genera un entorno que estimule el compromiso proporcionando sentido (autonomía, reconocimiento, claridad, reto, ...) y seguridad psicológica (espíritu de equipo, confianza, apoyo).

Diversidad Cognitiva y su Importancia Estratégica en el Proceso de Innovación Tecnológica

Según un estudio de Cloverpop (2017) con sede en el Reino Unido, que abarcó 600 decisiones empresariales tomadas por 200 equipos de diversos sectores, los equipos diversos superan a los individuales en un 87% de las veces durante los procesos de toma de decisiones empresariales. De hecho, se demostró que los equipos diversos toman decisiones más rápidamente que los individuos. Los equipos con diversidad de género son especialmente eficaces, superando a los individuales en un 73% de las ocasiones, frente al 58% de los equipos formados exclusivamente por hombres.

Poner en práctica la diversidad y la inclusión no consiste en representar a todos los grupos de raza, edad, género y etnia en proporción al entorno. También se trata de promover la "diversidad cognitiva", porque las personas que piensan de forma diferente mezclan perspectivas para una mayor colaboración, resolución de problemas e innovación. Las diferencias en los procesos de pensamiento también contribuyen a evitar el pensamiento de grupo, que ahoga la creatividad y da lugar a ideas anticuadas.

De acuerdo a la University of North Carolina at Pembroke (2021), la diversidad cognitiva impulsa el éxito de cinco maneras claves:

- **Fomenta la innovación:** Cuando colaboradores de diferentes orígenes y diferentes procesos de pensamiento (como es el caso de género) trabajan juntos, estimulan las mentes de los demás de una manera que las personas con ideas afines simplemente no pueden. Desde un punto de vista neurológico, el cuerpo humano crea en realidad hormonas y energía que elevan el rendimiento mental en un grupo diverso. Una idea creativa provoca otra y otra. Por el contrario, con niveles de diversidad más bajos, los que están en la minoría de un grupo suelen estar inhibidos en términos creativos.

- **Apoya a los diferentes mercados:** En una economía global, las empresas necesitan empleados que comprendan todos los mercados a los que sirven actualmente o a los que aspiran a servir, así como sus diferentes perfiles de clientes que participan directa o indirectamente en la toma de decisión. Esos mercados pueden ser geográficos, o ser poblaciones o segmentos de mercado, como una etnia concreta en un país determinado. Aun cuando los hombres gastan 10 euros más en cada compra que las mujeres, éstas últimas compran en promedio unas 7,1 veces al año, mientras que los hombres solo 5,4 veces. Además, las mujeres participan en más del 85% de las tomas de decisión.

- **Aumenta la retención del talento:** Cuando los empleados se sienten incluidos y pueden relacionarse con compañeros de trabajo con orígenes, pensamiento y características similares, se sienten lo suficientemente cómodos como para quedarse. Cuando no sienten que su presencia es totalmente apreciada o que sus contribuciones son valoradas, acaban marchándose. La investigación de Great Place to Work muestra que los empleados de una empresa diversa e inclusiva tienen 5,4 veces más probabilidades de querer quedarse durante mucho tiempo.

- **Amplía el acceso al talento y las habilidades:** Las plantillas diversas proporcionan canales de referencia más diversos y acceso a una gama más amplia de habilidades. Cada empleado es un vector en una red y, con más puntos de partida, la red puede crecer rápidamente. Por lo tanto, las empresas diversas pueden atraer talentos de distintos niveles educativos, zonas geográficas y con una variedad de talentos y aptitudes intelectuales.



- **Mejora la resolución de problemas:** Un estudio de la Harvard Business Review (2017) descubrió que los equipos con diversidad cognitiva encuentran soluciones más rápidamente al intercambiar nuevas formas de resolver problemas. Esta formación permite a cada individuo construir sus repertorios de pensamiento crítico y ser más flexible. Al mismo tiempo, los individuos desarrollan funciones específicas en el equipo, aportando sus aptitudes individuales.

Si los últimos 10 años de transformación digital nos han enseñado algo es que las experiencias excepcionales de los usuarios ganan siempre en el mercado, y que esas experiencias provienen de procesos de pensamiento de diseño.

Observar a los consumidores en sus casas mientras usan los productos, probar los conceptos y prototipos en el laboratorio con personas reales y crear un bucle de retroalimentación continua de un conjunto de clientes diversos da como resultado un producto que se ajusta al mercado en todo momento. Además, resulta importante preguntarse ¿cómo un prototipo, producto y servicios va a responder a las necesidades de usuarios diversos si sus equipos de diseño no son capaces de ver esa brecha?

El pensamiento de diseño para lograr productos y “customer journey” exitosos también requiere que los líderes tecnológicos tengan una profunda empatía con los clientes. No se puede diseñar para personas a las que no se entiende sus particularidades. Pero la empatía no es algo natural para todo el mundo, por lo que los líderes tecnológicos deben cultivar activamente esta habilidad en sus equipos. Pasar tiempo con los clientes en su entorno natural es un buen punto de partida, pero si los equipos no son lo suficientemente diversos en su diseño no lograrán captar la sutileza de las particularidades.

Por encima de todo, para que las marcas aprovechen realmente el poder adquisitivo de las mujeres, tienen que conseguir que un mayor número de ellas se sienta a la mesa a tomar decisiones estratégicas que influyan en el diseño de la experiencia de usuario y de producto. Las marcas tienen que ser capaces de ponerse en la piel de las clientas para entender cómo construir un producto que satisfaga sus necesidades, y las mujeres

El problema es que en la Web 3.0 ya se están replicando las brechas de género en la toma de decisión de la oferta. De acuerdo a una encuesta de Female Quotient (2022), el interés de los consumidores por el metaverso sigue creciendo exponencialmente, y el interés de las mujeres aumenta a un ritmo del 15% mes a mes. Sin embargo, las experiencias del metaverso siguen estando orientadas en gran medida a los hombres, que dominan la creación y la compra de bienes virtuales. Las mujeres representan casi la mitad de todas las comunidades en línea, pero el público y los creadores femeninos han sido durante mucho tiempo ignorados o marginados en la vanguardia de la innovación tecnológica.

De acuerdo al estudio “Even in the metaverse, women remain locked out of leadership roles” publicado por McKinsey (2022), las consumidoras y las ejecutivas femeninas son más proactivas en el uso y las iniciativas metaversas que los consumidores y ejecutivos masculinos, pero las mujeres siguen estando excluidas de los puestos de liderazgo en la economía metaversa. En las organizaciones que definen las normas metaversales, el 90% de los puestos directivos están ocupados por hombres. Tal como señala McKinsey, el metaverso tiene el potencial de introducir cambios profundos en la economía mundial, así como de crear oportunidades nuevas y más equitativas para todos los que lo utilicen, razón por la cual es imperativo que todas las partes interesadas clave comprendan la dinámica en juego. Según afirma la consultora, las mujeres pueden constituir ya una poderosa base de usuarios del metaverso. Por lo tanto, es de vital importancia abordar la brecha de género existente en los puestos de liderazgo mientras el metaverso se encuentra todavía en su fase formativa. Para ello, las partes interesadas del sector tendrán que involucrar a una serie de voces diferentes e infundir un liderazgo diverso en las empresas y coaliciones que hoy dan forma al metaverso.



Hace unas semanas en una sesión de trabajo sobre liderazgo femenino en Web 3.0 y Metaverso, una destacada colega -en sus treinta- contó que le habían preguntado: ¿cuál es tu mayor miedo? A lo que ella respondió: “El no alcanzar mi mayor potencial”. Me recordó a mi misma a su edad, sintiéndome un pez en una pecera sin agua, sintiéndome con un estilo distinto, en temas que pocos manejan y que durante muchos años creí que había algo malo en mí solo por ir siempre contra corriente, con la verdad por delante confiando en las personas con las que creó vínculos. Que como se imaginarán el 95% de las veces las cosas no terminan como hubiese querido, pero siempre termino con la inmensa satisfacción de haber dado lo mejor que he podido dar en ese momento. No siempre fui así, pero desde que inicié mi camino en blockchain, como nadie entendía que es, por lo que era un espacio que no les interesaba ocupar. En vez de competencia había curiosidad y eso me permitió establecer conexiones en forma más fácil y empática. Estaba fuera de los estereotipos clásicos en los que había crecido, y esto me permitió empezar a jugar, ser yo por primera vez. Y es donde comencé también mi camino a la autenticidad y hoy desafío mis propias creencias limitantes, una y otra vez. Compito y me desafío constantemente buscando mejorar y aprender cada día. Busco liderarme a mí misma.

Los textos académicos suelen dar definiciones del liderazgo como si estuviera siempre asociado a liderar un grupo de personas u organización. Pero la realidad es que cuando estamos en las situaciones más difíciles es cuando estamos frente a la oportunidad de desarrollar el liderazgo más importante de todos, el de nosotros mismos. El de tu propia vida, aquel que te conecta con tu poder personal. El amor propio. Cuando la encuentras, un líder rebelde no encontrará compensación monetaria que le permita volver al status quo. La única forma que puede continuar es que su liderazgo haya abierto una oportunidad de cambio en la organización. Solo la satisfacción de avanzar a un siguiente nivel motivará a un líder rebelde a quedarse, situación que es poco frecuente que ocurre. Y por ende, el líder suele terminar marchándose silenciosamente dejando un legado en sus colaboradores.

Para mí el líder rebelde es un camino interior, como el libro de Lucas Estrella, “El oráculo del Guerrero” (2019), en que la vida nos plantea diversas situaciones, etapas y pruebas para acceder al camino que nos podrá llevar al tan añorado encuentro con uno mismo. Los miedos y desafíos son enfrentados como oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Afrontando la resistencia al cambio por parte de los entornos en que me he desenvuelto.

Es más fácil que te digan que hacer que explorar lo desconocido contra la corriente, hacer lo correcto o querer poner en evidencia una injusticia. La mayoría de las personas prefiere lo fácil. Los rebeldes son los que rompen las reglas, ya sea para construir o para destruir la empresa. También, los líderes realmente rebeldes son quienes modelan los comportamientos, buscan oportunidades para ser auténticos, y eso a veces significa hacernos vulnerables. Algo que no todos entienden y muchos ven como una debilidad.

Dentro de un ecosistema, siempre he visto el liderazgo como uno de las esculturas móviles de Alexander Calder. Como dice Sarrión, los individuos que actúan como líderes no necesariamente ocupan posiciones formales de autoridad. Son instrumentales para que la información, el aprendizaje y el conocimiento fluyan y se integren en la organización. Los líderes rebeldes o transformadores logran reforzar el sentido de propósito compartido, el compromiso (engagement), y la responsabilidad colectiva. Como dice Miguel Sarrión, esto se logra rompiendo silos, disolviendo burocracias y estructuras de poder que obstaculizan la transformación. Por ello, al igual que las esculturas móviles de Calder, una pieza que puede estar en una jerarquía organizacional en niveles inferiores puede ser un líder que mantenga el equilibrio del conjunto.



Con amor propio te vuelves un líder rebelde peligroso, porque eres imparable. A tu entorno lo sacas de su zona de confort, no puede controlarte a través del miedo ni la manipulación porque tienes la valentía de transitar tus propios miedos. Porque sabes que el silencio te hace cómplice y no permite el aprendizaje de todos los involucrados, tú incluido. Además, son alertas de riesgos potenciales que pueden generarse dentro de una organización, por lo cual el liderarte a tí mismo también te permite tomar mejores decisiones y acciones, es decir cumplir con tu rol.

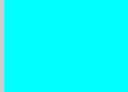
Por el contrario, cuando no tienes ese amor propio, el miedo se apodera de tí y te consume y no te permite hacer uso de ese espacio de poder y liderazgo. Abby Wambach en el discurso de graduación de la Universidad Loyola Marymount el año (2022) nos recuerda que en cualquier mesa de poder representamos a aquellos que no tienen voz en tu área de experiencia señalando: "No estamos ahí para conservar nuestros asientos, estamos ahí para usar nuestro asiento", para ser voz de los que no tienen voz. Para atreverte a decir lo que otros no ven.

Tal cual ha declarado la Ex Primer ministro de Nueva Zelanda, Jacinta Ardern: *"Una de las críticas a las que me he enfrentado a lo largo de los años es que no soy lo bastante agresiva o asertiva, o que quizá de alguna manera, porque soy empática, significa que soy débil. Me rebelo totalmente contra eso. Me niego a creer que no se pueda ser compasiva y fuerte a la vez"*.

¿Cuántas mujeres líderes se pierden en el camino por temor o cansancio de lidiar con este tipo de situaciones en que se castiga a la mujer por tener un liderazgo distinto o por estereotipos?

Muchas mujeres prefieren masculinizarse para evitar estos problemas. Pero las rebeldes no, prefieren desafiar el "status quo", pero antes que eso -se desafían a sí mismas- no por llevar la contraria, sino como una vía a su autenticidad. Si habrá una cosa cierta, siempre pondrás a alguien incómodo y su reacción será atacarte, simplemente por el hecho que lo sacas de su zona de confort. Denunciar una injusticia es considerado lapidario. Ustedes no se imaginan cuantas mujeres me han contado sus historias -algunas lo han hecho público- y luego han vuelto a callar por miedo a represalias o castigos. Una mujer que dice la verdad es percibida como "conflictiva", un hombre "un valiente". Al hombre se le recompense, a la mujer se le castiga y exige. Es triste admitirlo porque suena a victimización, pero es algo real. Y en la medida que no lo aceptemos no podremos avanzar a una sociedad y economía que integre ambas visiones como iguales. Al menos a mí me ha tocado experimentarlo en reiteradas ocasiones. Y mientras más grande sea el proyecto, más aumenta la agresividad, en vez de colaborar para avanzar.

Además, cada vez que una mujer es dejada fuera de una mesa de negociación injustamente es una falta de respeto a su trabajo, o se le intente callar a través de castigos es un abuso de poder. Se trata de que, detrás de ella hay miles, millones de mujeres que pasan por lo mismo que podrían ser tú madre, tú hermana, tu hija, tu prima, tu sobrina o tu nieta. Quizás durante cientos de años todo estaba permitido en el mundo de los negocios, pero hoy no es así. Así como durante siglos las mujeres callaron ante injusticias y el abuso de poder era aceptado, porque era lo culturalmente aceptado, hoy son las generaciones de los Baby Boomers y la mayoría de la Generación X quienes se deben adaptar a los nuevos tiempos.



Es por ello que, en el escenario actual, donde prevalece la manipulación en vez de la persuasión en los espacios de poder y negociación, los liderazgos femeninos son considerados desafiantes. Porque nos comunicamos y nos movilizan cosas distintas. Ni mejores ni peores, sino complementarias.

Las mujeres sienten que ser auténticas te cierra todas las puertas futuras. Pero la verdad es que se requiere valentía para los puestos de liderazgo. En particular en espacios de poder como son los consejos de administración. Hoy los mercados financieros después de tantos escándalos requieren directores que no tengan temor al tener que hacer público casos de falta de transparencia en los gobiernos corporativos.

Situaciones como la que describo buscan generar un cambio de comportamiento. Si seguimos normalizando lo que no es normal, nunca avanzaremos a la paridad de género y lo que es más, nunca tendremos una sociedad inclusiva. Este es un tema cultural por parte de la demanda de talento, la oferta está, hay muchas mujeres listas para avanzar en ocupar puestos de liderazgo.

Francesca Gino, Profesora de Harvard Business School y autora del best-seller "Rebel Talent: Why it Pays to Break the Rules in Work and Life" (2018) define rebelde como: **"aquel que está plenamente comprometido con su vida, sus relaciones y el trabajo que realiza. Un rebelde es alguien que desafía las normas establecidas y hace cosas que le hacen destacar."** La autora define rebeldía a quien ha cultivado los siguientes cinco rasgos de carácter:

- **La originalidad** es un estimulante buscando desafíos. Según la autora, aumenta nuestra satisfacción en el trabajo, la creatividad, el rendimiento general y lo mucho que crecemos tanto en confianza como en capacidad. Amplía nuestro sentido de lo que somos, aumentando así la confianza.

- **Curiosidad**, los rebeldes, según Gino, se aferran a una curiosidad constante y nunca dejan de preguntarse el por qué de las cosas. Esta curiosidad es una forma de ser rebelde con el mundo. Nos hace mucho más propensos a ver los problemas difíciles como retos interesantes que debemos asumir.

- **Perspectiva**, la forma en que vemos el mundo determina el resultado de nuestras vidas. Los rebeldes, como señala la autora, siempre buscan ampliar constantemente su visión del mundo y verlo como lo ven los demás.

- **Diversidad**, los estereotipos son como cortafuegos. Según la profesora de Harvard, esto impide que nueva información penetre en nuestros pensamientos. Los rebeldes no nos conformamos con los estereotipos. No aceptamos irreflexivamente la norma social. Sabemos cuestionar las suposiciones y los prejuicios y replantearnos las opiniones.

- **La autenticidad**, ser vulnerable es algo con lo que casi todo el mundo lucha, mientras que los rebeldes lo abrazan. Francesca Gino señala que la libertad consiste en expresarse con honestidad. Y el coraje, la energía y la confianza que necesitamos para recuperarnos de las experiencias negativas nos ayuda a crear conexiones más fuertes con los demás y aprender de otros.



Los talentos rebeldes se centran en sus puntos fuertes, pero son honestos sobre sus puntos débiles y se esfuerzan por reflexionar sobre ambos. “No ocultan quiénes son, ni fingen saber o ser algo que no son”, concluye Gino. Esta honestidad básica es el motor de su éxito.

Siempre me he considerado una rebelde con propósito. Mi teoría es que en los espacios de poder, se sienten amenazados por lo que no pueden controlar. Al quebrarles el estereotipo de mujer “calladita te ves más bonita”, como si tener opinión fuera un pecado, si además una no es complaciente, te tildan de complicada. Y eres hereje, si además eres directa y frontal, se sienten expuestos a la verdad y eso les saca de su zona de confort donde no pueden “manipular” y les lleva a la zona incómoda de la “persuasión”.

Obviamente surge la pregunta: ¿Por qué a la mujer se la tilda de conflictiva y al hombre de corajudo? La única respuesta que se me ocurre es que los liderazgos masculinos, al estar focalizados en resultados sin considerar la forma en que se logra, inconscientemente se sienten más cómodos negociando con pares que se mueven en los mismos códigos. De todos modos, en vez de conflictivas debieran decirnos REBELDES.

Ser rebelde no es fácil porque las corporaciones y los espacios de poder no están acostumbrados a personas comprometidas que quieren aportar activamente a los proyectos de las empresas. Las mujeres rebeldes superan cualquier estereotipo.

Karen Poniachik, ex ministra Chilena, consejera de empresas y rebelde pionera en Chile, señaló en un foro: *“He quebrado muchos esquemas y me he sublevado en el modelo en que se supone deben estar insertadas las mujeres..., no ha sido gratis, he pagado muchos costos personales, he sido muy criticada, pero me siento tremendamente orgullosa.”*

Karen, así como muchas mujeres y jóvenes que también son “rebeldes con causa”, no buscan ser complacientes sino involucrarse en el cumplimiento del propósito de la empresa, aportando con su área de experiencia. Nuestro deseo de aportar hace que nuestras cualidades de Cuidadoras, Apasionadas, Tenaces, Solidarias y Resilientes salgan a la mesa con la mejor intención, pero esto es percibido como una amenaza si la cultura es un liderazgo masculino de control. Al final es todo un tema de comunicación y “mindset” generacional propio de una transición de que significa trabajar en equipo dentro de espacios de toma de decisión, como es un consejo de administración o en una empresa. Estamos todos aprendiendo unos de otros, en todo momento.

Cuando se atraviesan esas dificultades no son fáciles de transitar, pero son una oportunidad para crecer como persona y como profesional. Lo que me ha ayudado en estas situaciones ha sido respirar y preguntarme: **¿Qué es lo que esta situación me quiere mostrar? ¿Qué tengo que aprender?** Cuando la vida te pone esos desafíos, primero te está preguntando hasta que punto quieres lo que dices que quieres. Y segundo te está preparando para oportunidades mayores. Porque más responsabilidad implica más desafíos. Al final, lo importante no es el resultado inmediato que logras, sino concentrarse en lo esencial. Liderarnos a nosotras mismas: el proceso, la congruencia y nuestro amor propio.

Cuando tienes amor propio, eres capaz de renunciar a todo por un acuerdo justo. El respeto mutuo y la reciprocidad son la base para cualquier acuerdo o proyecto que queremos sea sostenible en el tiempo, donde todos sientan que hay un equilibrio. Es cierto que no siempre se puede tenerlo todo. Pero saber cuales son los irrenunciables es un buen comienzo.

Para llegar al punto del amor propio no hay recetas. ‘One size doesn’t fit all’. A mí me sucedió justo mientras comenzaba a escribir este documento. En mi caso tuvo que suscitarse una convergencia de hechos de decepción en lo personal y profesional en un tema de mi expertise y fue en ese dolor donde encontré mi poder. Si ellos no eran capaces de ver el valor del negocio multimillonario que les había permitido traer a la mesa, yo si me daría mi lugar.

Es el momento en que tomas el riesgo de que te saquen de la empresa o de que no te den el proyecto, pero lo que ganas es algo más valioso: Liderarte a tí misma. Reconocer tu valor y la libertad de no temer alzar tu voz y poder ser tu mejor versión. Y con eso podrás comprender cómo motivar a otros para ser su mejor versión, que es lo que hace un líder.

El llegar hasta eso no fue un camino llano. Han sido 5 años intensos desde que me inicié en Blockchain, llenos de pruebas, desafíos, aciertos y equivocaciones. Y los años previos asociados al mundo de las inversiones, la economía y la política pública estuvieron marcados por mi intento de masculinizarme para ser aceptada. Porque somos humanos y aprendemos unos de los otros día a día. En particular mis habilidades de liderazgo han estado desafiadas los últimos tres años no sólo por la pandemia, sino también por haber tomado riesgos que me llevaron a afrontar mis propios miedos. Este camino me ha permitido crecer como persona y como profesional. He desarrollado la resiliencia y trabajado en mi asertividad en los desafíos laborales en puestos de liderazgo como han sido los consejos de administración de empresas financieras y tecnológicas. Pero si algo fue un game-changer fue mi actitud frente al miedo, los desafíos y los fracasos. En vez de evadirlos, me dirijo hacia ellos y los fracasos los aprendí a ver como oportunidades para encontrar caminos alternativos. Y con ello me he transformado en una mujer rebelde imparabile.



Como señala William Ernest Henley en su poema "Invictus" (1875):

"No importa cuán estrecha sea la puerta,

lo cargado de castigos que esté el pergamino,

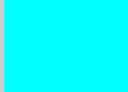
Yo soy el amo de mi destino,

Soy el capitán de mi alma."

04

CAPITULO 3 Habilidades y Competencias para el Renacimiento Digital





En un artículo escrito por Óscar Granados (2022), señala que el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) aseguró hace un par de años que en el año 2025 el reparto de tareas será del 50% entre humanos y robots. La tasa de automatización de la fuerza laboral será del 47%, frente al actual 33%. Los empleos desempeñados por seres humanos representarán el 53%, muy por debajo del 67% actual. Ello provocará un desplazamiento de 85 millones de empleos en todo el mundo.

La Primera Revolución Industrial fue una transición a nuevos procesos de producción industrial y la mecanización del trabajo y de la mano de obra operativa. Mientras que en la Tercera Revolución Industrial, conocida como revolución informática en el que con la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se requirió mano de obra con foco en este tipo de conocimiento. En ambas se ha requerido el desarrollo de nuevas habilidades técnicas y de know-how de la fuerza laboral. Lo que se espera para la Cuarta Revolución Industrial es un poco distinto, con la automatización de la mayor parte de las tareas y trabajos repetitivos operativos habilidades como la creatividad, adaptabilidad, colaboración están siendo cada vez más valoradas.

La inteligencia artificial (IA) cambiará el futuro del trabajo, pero las consecuencias serán diferentes según las regiones y los sectores. Al igual que con los anteriores avances en la automatización, la IA conducirá a un aumento de los niveles de productividad, a la especialización de los puestos de trabajo y a una mayor importancia de las habilidades "humanas" como la creatividad, la resolución de problemas y las habilidades cuantitativas. Aunque la IA aumentará el crecimiento económico, estas ganancias no se distribuirán uniformemente. Las comunidades rurales que ya se enfrentan a altos niveles de inseguridad laboral sufrirán una presión adicional. La IA beneficiará a la mano de obra en algunos sectores, pero la amenazará en otros. La automatización complementará las funciones laborales en campos de gran crecimiento como la sanidad, donde no hay sustituto para los profesionales altamente cualificados en la empatía con sus pacientes, pero sustituirá los puestos de trabajo en industrias que dependen de rutinas estándar.

En el Estudio de Inesdi (2022) sobre Perfiles Digitales (2021), un contundente 93% de la muestra consultada confirmó estar totalmente de acuerdo (65%) o muy de acuerdo (28%) en que en este nuevo contexto las habilidades humanas (como creatividad, empatía, improvisación, reacciones no calculadas frente a un problema o situación crítica) que resultan cada vez más importantes, en tanto en cuanto suponen competencias que, en un sistema digital, no se pueden automatizar todavía. Además, un 90% (65% totalmente de acuerdo y 25% muy de acuerdo) de los directivos y los ejecutivos de las compañías compartía la creencia de que el futuro del trabajo no está basado en títulos universitarios o tecnologías solamente, sino también en el desarrollo de esas habilidades humanas, habilidades "blandas" (como la empatía, la creatividad o la negociación, entre otras). Estos resultados son congruentes con lo planteado por Gina Diez Barroso (2022) sobre la importancia de los "Life Skills" y con habilidades cognitivas propias de las mujeres.

El fomento de futuros líderes inclusivos y de una cultura inclusiva suele requerir que las organizaciones apliquen programas estructurados de desarrollo, patrocinio y medición orientados a:

- Abordar los prejuicios inconscientes a nivel individual y organizativo, por ejemplo, impartiendo cursos de formación sobre prejuicios inconscientes.
- Aceptar la autenticidad, destacando el valor de que todos los empleados aporten su auténtico yo al trabajo.
- Liderar escuchando, demostrando un interés real en los colegas al tomarse el tiempo para entender lo que les importa y absorber lo que tienen que decir.



En pocas palabras, valorar y acoger los talentos que Francesca Gino define como rebeldes. En el marco del contexto descrito, por el cual los esfuerzos de las organizaciones se centran en destinar recursos para capacitar a sus colaboradores en este tipo de competencias humanas, los perfiles profesionales digitales han cobrado enorme relevancia, dado que suponen un valor añadido para las empresas. Estas competencias son cada vez más valoradas por las empresas porque permiten a las personas adaptarse a nuevos entornos, transitar a nuevos puestos de trabajo frente al avance tecnológico, resolver problemas difíciles y tener más creatividad e innovación, entre otros aspectos. Otro desafío que tienen las organizaciones en este nuevo contexto tecnológico es que tienen 4 generaciones (baby boomers, generación X, generación Y y generación Z) con distintas características coexistiendo, por lo que deben abordar estos grupos en forma distinta tanto para el UPSKILLING (enseñar nuevas habilidades) como para el RESKILLING (formación orientada a adaptarse a puestos diferentes) dentro de la empresa.

Pero la proliferación de las tecnologías de la Industria 4.0 también exige que las organizaciones se replanteen las funciones que desempeñan los humanos y las máquinas. A medida que las empresas adoptan la automatización, muchas se dan cuenta de que las tecnologías avanzadas complementan -en lugar de sustituir- las habilidades humanas y a menudo requieren supervisión humana. De hecho, con el auge de la Industria 4.0, rasgos exclusivamente humanos como la curiosidad, la creatividad, la empatía, la resolución de problemas y la comunicación son más importantes que nunca. En un panorama en continuo cambio, los trabajadores que poseen estas habilidades “blandas” pueden ayudar a sus organizaciones a adaptarse y competir de una manera que las máquinas no pueden.

En la publicación del World Economic Forum The Future of Jobs Report (2020) señala que, en la Cuarta Revolución Industrial, las empresas estiman que alrededor del 40% de los trabajadores requerirán volver a ser capacitados cada seis meses o menos y el 94% de los líderes empresariales informan que esperan que los empleados adquieran nuevas habilidades en el trabajo.

Las carencias de competencias siguen siendo elevadas a medida que cambian las competencias más demandadas en los distintos puestos de trabajo en los próximos cinco años. Las principales competencias y grupos de aptitudes que los empleadores consideran más importantes de aquí a 2025 incluyen 4 grupos de habilidades como:

- **Resolución de problemas:** Pensamiento crítico y el análisis, así como la resolución de problemas.
- **Aptitudes de autogestión:** Aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.
- **Trabajo con personas:** Liderazgo e influencia social.
- **Uso y desarrollo de tecnología:** Programación y diseño tecnológico, así como conocimientos sobre su uso, monitoreo y control.

De ello se desprenden que dentro de las nuevas habilidades y competencias clave que marcarán una gran diferencia son:

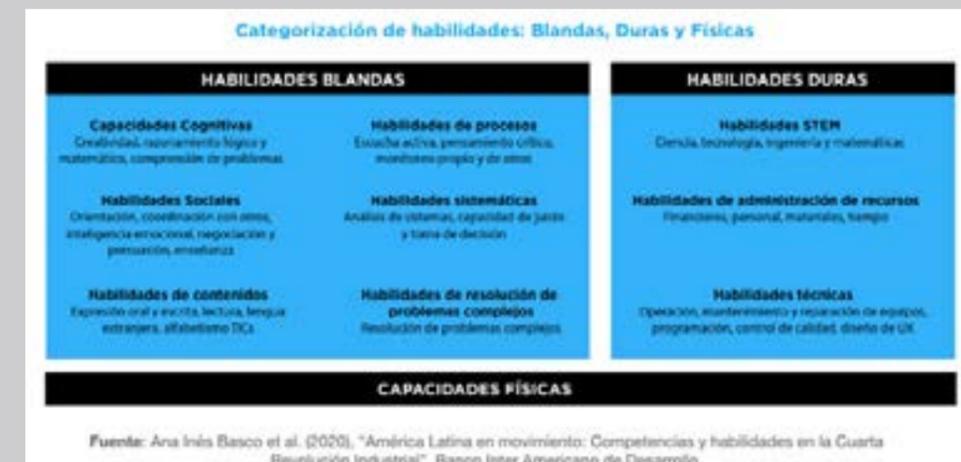
- **Resolución de problemas.** Como decimos siempre, el pensamiento computacional es la habilidad del siglo XXI. Los problemas surgen diariamente y en cualquier ámbito, pero la capacidad de resolverlos es especialmente valorada dentro del ámbito profesional. La capacidad de análisis y de detección de patrones, el uso de la abstracción y el diseño algorítmico de soluciones son la base para encontrar nuevas estrategias y nuevas soluciones para nuevos problemas.
- **Creatividad.** La creatividad nos ayuda a diferenciarnos de los demás y crear todas estas soluciones innovadoras. Es posible que cada vez más gente adquiera las mismas competencias que nosotros o que haya robots que sean capaces de realizar algunas de nuestras tareas, de manera que proponer nuevas ideas, desarrollarlas e implementarlas será clave en un mundo que evoluciona cada vez más rápido y que presenta cada día nuevas propuestas y nuevas maneras de llevarlas a cabo.



- **Empatía y trabajo en equipo.** Empatizar con las otras personas es imprescindible, tanto para crear las mejores soluciones para los problemas que puedan tener como para ser capaces de trabajar de manera conjunta con otros compañeros de proyecto. Si sabemos trabajar en equipo y aprovechar los puntos fuertes de cada uno, seremos mucho más eficientes a la hora de crear soluciones que tengan en cuenta las necesidades de quienes nos las están pidiendo.
- **Pensamiento crítico.** En este sentido, para llegar a entendernos con un equipo de trabajo o simplemente con alguien que nos esté explicando un problema, lo primero que debemos hacer es escuchar. A su vez, si escuchamos atentamente a los demás y las ideas que exponen, podremos conocer diferentes puntos de vista y aprender a analizar los problemas y enfrentarnos a los mismos desde diferentes perspectivas. Si desarrollamos un pensamiento crítico, será mucho más fácil que encontremos soluciones creativas y eficaces ante cualquier problema.
- **Comunicación y liderazgo.** Cuando tenemos una idea o queremos compartir una opinión sobre un tema, es importante que sepamos cómo comunicarnos de manera clara y comprensible. Adoptar un registro adecuado, tener una buena capacidad de argumentación y saber transmitir aquello que queremos a nuestros oyentes es clave para hacer crecer nuestra idea, desarrollarla y mejorarla gracias al trabajo en equipo, o para involucrar a los demás y hacer que ellos también crean en el proyecto que estamos liderando.
- **Organización y autogestión.** La capacidad de organizarse para gestionar todos los recursos que tenemos de la mejor manera posible (el tiempo, el dinero, los recursos materiales y los recursos humanos) es también una característica muy valorada. Saber analizar los recursos de los que disponemos para aprovecharlos al máximo nos ayudará, evidentemente, a crear soluciones de una manera más rápida, sencilla e inteligente.

- **Programación y habilidades STEM.** Por último, es importante destacar habilidades necesarias a nivel técnico. La programación ya forma parte de nuestras vidas, pero cada vez tendrá mucha más presencia en nuestro día a día. Por eso, aprender a programar será tan necesario como aprender a leer o escribir, ya que en un mundo donde todo funciona a través del software, el desconocimiento sobre su lenguaje y su código hará que nos quedemos atrás y estemos en desventaja frente a las personas que puedan entenderlo y utilizarlo, además de estar alejados de la nueva realidad que nos rodeará.

Estas competencias y las que requiere una organización en una era de transformación digital las podríamos agrupar de la siguiente forma:



El libro "In Pursuit of What Matters: Passion For The Bottom Line: Female Leadership in the Face of Big Decisions", publicado por la University for Peace, recoge las experiencias vitales de Susana Malcorra, que ocupó varios cargos directivos en IBM y fue consejera delegada de TELECOM Argentina, canciller de la República Argentina, alta funcionaria del Programa Mundial de Alimentos y jefa de gabinete del ex secretario general de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon. Malcorra, basada en su trayectoria, reflexiona sobre los principios de un proceso creativo, en particular cuando se debe afrontar una urgencia. En su caso global fue la pandemia del Ébola.



Malcorra señala que la creatividad no existe en el vacío y sólo es evidente para algunos individuos privilegiados. La creatividad es un trabajo de grupo, que consiste fundamentalmente en la reordenación de lo existente. La solución siempre se esconde en el caos, en lo desconocido, y cuando se genera en la urgencia de conseguir los resultados, en el caos de la pasión del equipo por conseguir el resultado deseado. Susana Malcorra sostiene que es necesario reordenar el caos de forma adecuada a la circunstancia actual.

Según la experiencia de Malcorra, existen cuatro principios para gestionar la creatividad:

- **Gestión del caos:** significa no aceptar la inmutabilidad de las circunstancias y movilizar inmediatamente a todos los implicados en la convicción de que hay que encontrar la manera de conseguir lo que se desea. Es decir, que nadie puede permanecer tranquilo e inmóvil hasta que encontremos la forma de lograr el objetivo.
- **La investigación:** identificar y profundizar en todos los elementos de que se disponen, todas las herramientas, todos los recursos posibles y también todos los posibles factores limitantes. Investigar significa ir a las fuentes y cuestionar lo que es normativo.
- **Crear un entorno sin censura:** entorno en el que el equipo de trabajo se anime a imaginar soluciones que incluyan combinaciones, alternativas o asociaciones que nunca se hayan intentado antes. A partir de las modificaciones que se persiguen es donde surgirán las ideas creativas con mayores posibilidades de éxito.
- **Nexo entre la humildad y la voluntad de reconocer a quienes viven la crisis en primera persona:** empatía que conduce directamente a la capacidad de adaptar y modificar rápidamente los planes en función de esta visión de primera mano desde el terreno.

Encontrar nuevas formas de hacer e imaginar maneras significativas de ser es la única manera de mantener viva la pasión. ¿Cómo sabemos en qué dirección cambiar?

Sólo en un proceso creativo como el recién descrito, se necesita diversidad cognitiva. Esto significa formar equipos de personas que probablemente no estén de acuerdo. Pues de esa divergencia de puntos iniciales es donde se pueden encontrar las mejores soluciones. Buscar personas con creencias o personalidades diferentes. Buscar miembros de un equipo con distinta formación, de distintas partes del país o con distintos niveles de tolerancia al riesgo. La clave está en formar un equipo con perspectivas y aptitudes diversas que se complementen entre sí.

Por otra parte, el neurolingüista Noam Chomsky distinguió **dos tipos de creatividad: la creatividad regida por normas y la creatividad que cambia las normas**. El talentoso líder rebelde es alguien que, incapaz de innovar debido a las reglas que impiden la creación de una empresa de su creatividad, rompe las reglas obsoletas y se abre al cambio. Son los change-makers.

Hay que reconocer que por el hecho de ser mujer no se garantiza estos estilos de liderazgos recomendados. Pero a lo largo de mi vida profesional y a través de la observación de destacadas mujeres a lo largo de su trayectoria, sí he observado que cuando alcanzan amor propio, al no tener que demostrarle nada a nadie, transitan de ser o se transforman en mejores líderes y mejores personas. Los individuos con amor propio son auténticos, empáticos y tienen la confianza de decir lo que piensan, sin descalificar a otros ni esperar que sus ideas sean validadas. Tienen coraje de sacar su voz y reconocer errores. Si podemos observar qué podemos aprender unos de otros para desarrollar la creatividad que requerimos para diseñar las innovaciones del futuro presente y eso parte por el respeto.

Habilidades “blandas” para el “Renacimiento Digital”

Es un hecho que, a medida que la tecnología transforma los procesos en las empresas, el mercado de trabajo demanda nuevos perfiles. Pero antes de buscar talento fuera, las organizaciones pueden re entrenar a su fuerza laboral con las habilidades que se están demandando en el contexto actual. Por nivel de importancia, las áreas de oportunidad en cuanto a habilidades “blandas” para cada perfil son:

| HABILIDADES “BLANDAS” REQUERIDAS POR GRUPO SEGÚN LA EDAD | |
|--|--|
| Centennials (25 años o menos) | Millennials (26 - 41 años) |
| Generación Z o Centennials (menores a 25 años) | Generación Y o Millennials (26-41 años) |
| <ol style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Integridad Comunicación efectiva Orientación al logro Trabajo en equipo | <ol style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Optimismo Resiliencia Apertura y flexibilidad al cambio Liderazgo facilitador |
| Generación X (42 - 57 años) | Baby Boomers (mayores de 58) |
| <ol style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Capacidad de trabajo a distancia Proactividad Liderazgo facilitador Gestión de conflictos | <ol style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Apertura al cambio Resiliencia Capacidad de trabajo a distancia Resolución de problemas |

Fuente: Camacho Hernández (2022)

Esta matriz permite identificar por generación los desafíos que tiene cada uno y para aquellas lideresas que gestionan personas, les permite identificar a grandes rasgos lo que sus equipos de trabajo deberán desarrollar con miras a la transformación digital y de innovación de los años venideros. En sí ya el gestionar a estas cuatro generaciones al unísono es un desafío donde las mujeres han desarrollado habilidades que pueden ser una oportunidad.

Es un hecho que, a medida que la tecnología transforma los procesos en las empresas, el mercado de trabajo demanda nuevos perfiles. Pero antes de buscar talento fuera, las organizaciones pueden re entrenar a su fuerza laboral con las habilidades que se están demandando en el contexto actual.

De acuerdo con la consultora McKinsey & Company, con un programa de capacitación basado en la evaluación de brecha de competencias, estrategias de habilidades y estructuras dedicadas a la formación, las empresas llegan a ser hasta 100% más exitosas en la transformación de habilidades que aquellas organizaciones que no tienen un plan de reentrenamiento robusto.

Como señala Ana Inés Basco et al. (2020), en la Resolución de Problemas Complejos (RPC), las Técnicas de Administración de Recursos lideran la valoración hecha por las empresas, aunque presentan niveles desiguales de faltante. Un conjunto de habilidades “blandas”, compuestas por Procesos, Sistemáticas y Cognitivas, presentan una situación intermedia contando con una valoración superior a la media y presentando faltantes intermedios. Por último, las Habilidades Sociales y, en mayor medida, las Capacidades Físicas combinan una situación de reducido faltante, y una valoración inferior a la media.





Respecto a la demanda de habilidades, las empresas de America Latina incluidas en este estudio fueron consultadas sobre tres aspectos vinculados al panorama de su demanda de habilidades: a) la identificación de qué habilidades resultan clave para su actividad; b) el faltante que detectan de cada habilidad entre su dotación de personal; y c) las perspectivas de evolución futura de demanda de dicha habilidad para los próximos cinco años. Con relación al primero de estos aspectos, las habilidades identificadas como clave con mayor frecuencia son las de Resolución de Problemas Complejos (RPC), Administración de recursos y Técnicas, todas con porcentajes superiores al 70% de las empresas consultadas. Evaluando por grupos, las Habilidades Duras son ponderadas en mayor medida como clave respecto a las Blandas, en tanto que las Físicas, como es de esperarse, se encuentran entre las de menor valoración. Aun así, entre las Duras, se destaca que las STEM tengan una valoración en términos relativos muy baja, similar a las Físicas.

Michael Page Group (2021) realizó un estudio en una selección de países de América Latina (Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana) en el que participaron presidentes / C-Level VP's, directores y Gerentes Generales de las industrias de Tecnología, Servicios Financieros Retail, Ingeniería y Manufactura. El estudio señala que, en Latam, menos del 30% de las posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres. Y dentro de los países con la mayor ausencia de mujeres en posiciones de liderazgo dentro de sus compañías se encuentra Chile (73%), Argentina (67%), México (65%) y Brasil (60%). Y en lo que respecta a la Industria IT, en América Latina, solo el 20% de los cargos en la industria o áreas de TI son ocupados por mujeres. Las empresas señalan que la escasez de mujeres líderes en Tecnología se debe a: (i) falta de postulaciones por parte de mujeres; (ii) falta de oportunidades para el talento femenino; (iii) escasez de talento femenino con el conocimiento requerido; y (iv) falta de experiencia necesaria para ocupar el cargo.

El estudio de Michael Page Group sostiene que las barreras y el desequilibrio de género identificados por los encuestados proviene de:

- La familia, sociedad y diferencias naturales (65%)
- Barreras propias e internas de las mujeres (40%)
- Una percepción natural inherente (33%)
- Las empresas (32%)



Similar pregunta les realicé a mujeres sobre los 46 años que son Consejeras de Administración (Directoras) o CEOs de empresas listadas o en industrias reguladas y un 50% respondió que la principal barrera que enfrentaron para avanzar profesionalmente fue por "Una percepción natural inherente del sector". Un 14,3% respondió que barreras propias e internas, 14,3% me respondió que "La familia, sociedad y diferencias de género"; un 14,3% "Las empresas (empleadores)" y un 7,1% que "las instituciones educativas estereotipos o prerrequisitos de carreras."

Es interesante notar que el 32% de los encuestados señala que el desequilibrio de género proviene directamente de los empleadores, evidenciando el rol crucial de las organizaciones para fomentar el cambio en la disparidad de género. Lo cual las sitúa en una posición única para impulsar este cambio, ya que el 12% de los encuestados asegura que las organizaciones deben transformarse para superar las brechas existentes.



La palabra empatía deriva del griego antiguo $\mu\pi$ (empathēia, que significa “afecto o pasión física”). Esa palabra deriva de (en, “en, en”) y π (pathos, “pasión” o “sufrimiento”). Ser empático no significa ser simpático, sino en la participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona. Hay distintos tipos de empatía. La empatía afectiva, por ejemplo, es la medida de la capacidad de alguien para compartir las emociones de otra persona y sentir lo que ella siente, como sentirse triste cuando un amigo te cuenta una historia angustiosa. La empatía cognitiva, por su parte, mide hasta que punto una persona puede entender las emociones de otra y adoptar su perspectiva para apreciar porqué algo le ha hecho sentirse así.

Susana Malcorra (2020) sostiene que la empatía debe ser vista como un proceso. Según Malcorra, la empatía tiene tres implicancias. La primera, la aceptación de que los seres humanos nunca actuamos de forma puramente intelectual, razonada o cognitiva, sino que llevamos, consciente o inconscientemente, una pesada carga afectiva o emocional que condiciona nuestros comportamientos y nuestras decisiones. Sólo comprendiendo las motivaciones de los demás y de nosotros mismos podemos llegar a un acuerdo que nos permita avanzar en forma colaborativa. Eso es lo que suponen las negociaciones, tanto en el mundo empresarial, político y diplomático, como en cualquier otro. Así es como se consiguen acuerdos y lealtades duraderas (cualidad que las empresas de hoy quieren inculcar a sus clientes). La verdad es muy poderosa, sobre todo en los negocios, en ámbitos de poder y en los procesos de negociación. Y por ello, preparar el conocimiento es importante pues permite transitar de la manipulación a la persuasión en las negociaciones.

La segunda implicancia señalada por Susana Malcorra es que la empatía requiere honestidad. No se puede simular la empatía ni fingir la comprensión de los demás. La empatía simulada se puede detectar a kilómetros de distancia y no lleva a relaciones duraderas en los ámbitos comerciales, políticos o de colaboración en general. Por último, señala que la empatía no es un estado que se alcanza, sino un proceso en el que se participa continuamente. Uno puede aprender a desarrollar una actitud empática prestando una atención continua y honesta a las personas.

Todo esto implica que la persona que actúa con empatía no huye de los sentimientos, ni de los propios ni de los ajenos. Por eso, para actuar con empatía, lo primero que necesitamos es conocernos a nosotros mismos. Y el conocernos a nosotros mismos también implica eliminar los sesgos que tenemos de nosotras.

El psicólogo Daniel Goleman en su obra *Focus* (Kairós) sintetiza en tres los tipos de empatía:

- La **empatía cognitiva** nos permite entender el estado mental de otra persona, contemplar el mundo desde el marco de su ventana.
- La **empatía emocional**, por su parte, nos permite sentir en nuestro propio cuerpo un eco de las emociones que siente otra persona. Está ya muy desarrollada en los bebés, que fácilmente se ponen a llorar cuando oyen llorar a otros, o sonríen cuando les sonreímos.
- Y la tercera, la que Goleman la llama empathic concern, es lo que podemos denominar con más precisión **solidaridad empática**. Ésta combina las otras dos, la empatía cognitiva y la empatía emocional, dan fruto en la verdadera virtud social de la empatía, cuando la usamos en beneficio de quienes nos rodean.

Para que las oportunidades de derribar estereotipos respecto a las fortalezas que tenemos las mujeres y no se agudicen con los algoritmos programados por hombres y que utilizan datos que vienen con sesgos, hoy debemos llegar a los espacios de toma de decisión. Y quien mejor que las mujeres que están en Consejos de Administración o son CEOs de empresas listadas en bolsa o del sector regulado para preguntarles ¿Cómo lograste romper con los estereotipos acerca de que las mujeres “no podían” o “no debían” pertenecer a la mesa donde se tomaban las decisiones del rumbo de la empresa? Varias me señalaron que buscaron aliados masculinos que las apoyaran como mentores o como sponsors de carrera.



Una me respondió vocalizándose en tener credenciales universitarias y un hito profesional que pocas personas logran. Pero todas las otras respuestas hablaban de empatía, ambición, perseverancia, resiliencia, tenacidad, asertividad, valentía, liderazgo, inteligencia emocional, negociación. Y también hubo unas cuantas que hablaron de confianza y autoestima. Inclusive hubo respuestas como: “Trabajo muy constante conmigo misma para ser tranquila y asertiva”. Hubo quien, cuando se le preguntó por lo más importante para trabajar y que le había costado más, respondió: “Seguridad en mí misma y mis capacidades. Es un trabajo constante”.

| CARACTERIZACIÓN DE LA ENCUESTA (levantamiento propio) | |
|--|-------|
| Rango de edad: | |
| +55 | 46,7% |
| 46 - 55 años | 53,3% |
| País de origen y residencia: | |
| Chile, Brasil, Colombia, España, México | |
| Sector: | |
| Finanzas (56,3%); Tecnología (12,5%); Energía (6,2%); Minería (6,2%); Sector Público (6,2%); Educación (12,5%) | |
| Cargo de más alta toma de decisión: | |
| Consejera de administración y/o CEO | |
| Fuente: Elaboración propia | |

Sobre todo algunas recalcaron que lo que más les detuvo fue el querer agradar a todos porque tenía miedo a caer mal. Y fue evaluada como histérica. Esto ejemplifica, tal cual sugería Gina Diez Barroso, cómo la complacencia y los estereotipos nos juegan en contra y demoran aún más nuestro desarrollo profesional. Esto coincide con lo postulado en una entrevista de Molly Liebergall (2022) a Anne Duke, quien señala: “La gente tiene la idea de que abandonar te frena, que detiene tu progreso, pero en realidad abandonar te acelera. Si te dedicas a algo que no es el mejor camino para lograr las cosas que quieres conseguir, entonces permanecer en ese camino -no abandonar- te va a retrasar, mientras que

El amor propio es la aceptación, el respeto, las percepciones, el valor, los pensamientos positivos y consideraciones que tenemos hacia nosotros mismos y que puede ser apreciado por quienes nos rodean. El amor propio depende de nuestra voluntad para querernos, no de quienes están a nuestro alrededor ni de las situaciones o contextos en los cuales nos desenvolvemos.

El amor propio se trata de aceptarnos tal y como somos de forma incondicional sin que exista ninguna necesidad de esconder ni desconectar de nuestro ser. Nuestro valor se desliga de nuestras circunstancias.

Para saber que opinaban estas mujeres encuestadas sobre la relación de amor propio y habilidades de liderazgo, les pregunté si estaban o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| | SI | NO |
|---|-------|-------|
| El amor propio, la inspiración y la innovación van de la mano | 57,1% | 42,9% |
| El amor propio te hace resiliente | 91,7% | 8,3% |
| El amor propio te ayuda a tomar decisiones | 69,2% | 30,8% |
| El amor propio te convierte en un mejor líder y más motivado | 69,2% | 30,8% |
| El amor propio crea una cultura empresarial saludable | 54,5% | 45,5% |
| El amor propio aumenta la confianza | 95,0% | 5% |
| Fuente: Elaboración propia. | | |

Prácticamente todas concuerdan que el amor propio aumenta la confianza y te hace resiliente. Y una gran parte afirma que te ayuda a la toma de decisiones y te convierte en mejor líder. Y curiosamente no lo asocian a una cultura empresarial saludable.

En mi caso, la vida me puso en situaciones que me impulsaron a salir de la zona cómoda para cumplir mi rol ante toda la adversidad posible y por ende focalizarme en el fortalecimiento de competencias que describo en el último capítulo.

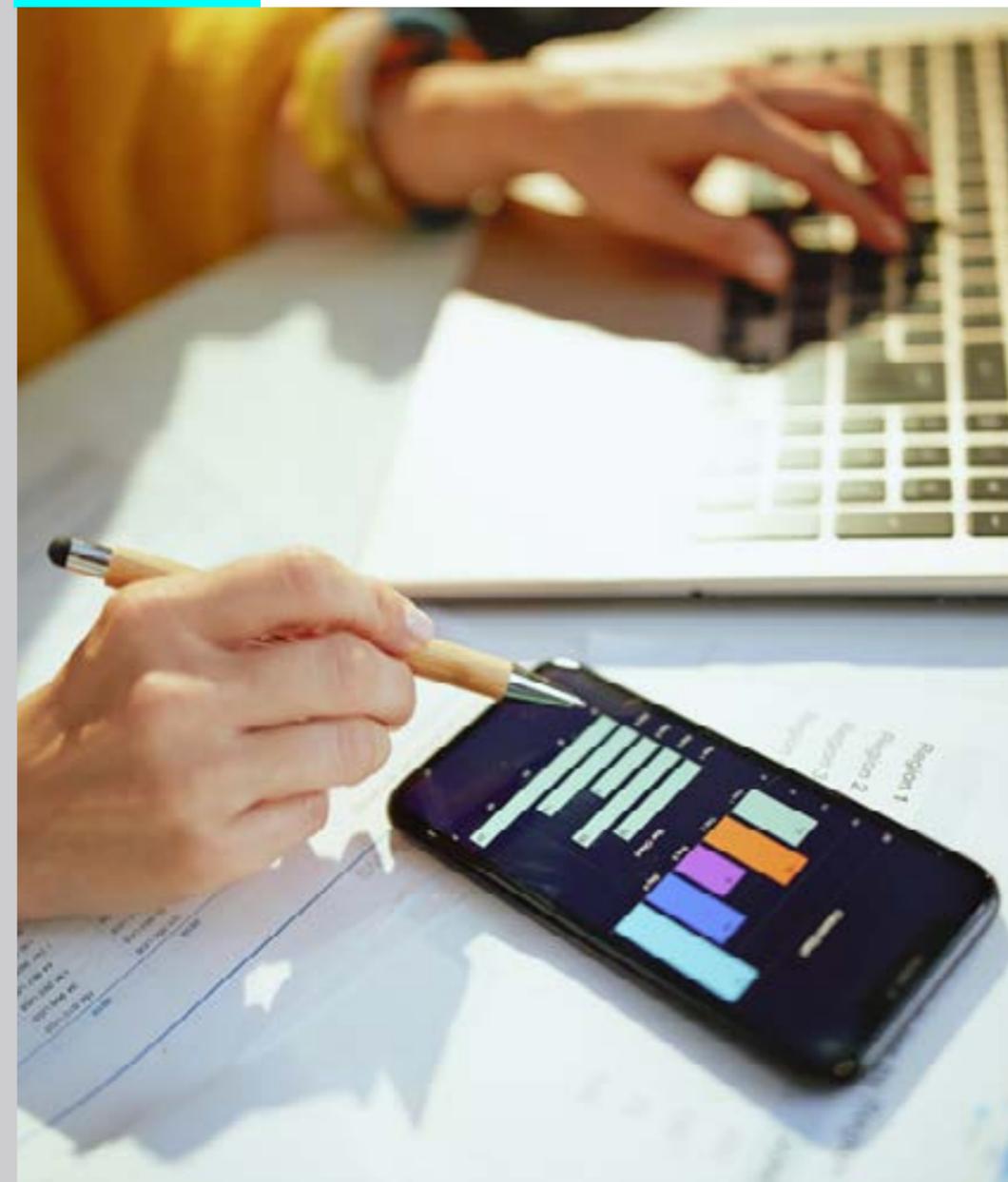
El comprender que las acciones de otros hablan más de esa persona y sus competencias (emocionales, comunicacionales y/o técnicas). Pero lo verdaderamente importante es como, al yo cambiar la narrativa interna, me permitió sacarlo del terreno personal y verlo con más altura de mira y desde mi posición de liderazgo y concentrarme en tres preguntas. **¿Por qué el otro reacciona así, y qué emoción subyace? ¿Qué podría hacer mejor? ¿Qué tengo que aprender de esta situación?**

“El destino susurra al guerrero: ‘No puedes resistir la tormenta’. El guerrero susurra: ‘Yo soy la tormenta’.” Autor desconocido.

05

CAPITULO 4

Brecha de género en el sector FinTech





La aceleración de la transformación digital de los últimos años en todos los sectores, el conocimiento y alcance de las tecnologías se está posicionando como uno de los conocimientos estratégicos dentro de los espacios de toma de decisión de las organizaciones. Mientras no están suficientemente preparadas para hacer frente a las consecuencias de la implementación y evolución de nuevas tecnologías en los equipos de gestión, aumenta la necesidad de que exista experiencia tecnológica a nivel de la junta directiva. De mi experiencia como consejera de administración en una administradora de fondos de pensiones y empresas de tecnología y ciberseguridad, entre otros roles de liderazgos, he observado que los equipos ejecutivos, altamente innovadores en el sistema financiero, requieren de consejos diversos que tengan conocimiento tecnológico para contar con el apoyo que les permita acelerar los procesos de adopción de tecnología. En particular en el sistema financiero con toda la irrupción de la tecnología blockchain que está produciendo cambios también a nivel regulatorio.

El sector de la tecnología financiera (FinTech) ha crecido exponencialmente en los últimos años y está causando un gran impacto en las finanzas, ya sea en su formato tradicional o en el criptográfico. Se estima que el mercado mundial de FinTech experimentará una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 26,2% entre 2022 y 2030, un claro testimonio de su impresionante potencial de crecimiento.

En la actualidad, menos de una cuarta parte de los profesionales del sector FinTech son mujeres, lo que contrasta con la creciente representación femenina en los servicios tecnológicos y financieros, que supera ya un tercio. Lo interesante es que aún en el sector financiero tradicional se requiere tener conocimiento tecnológico. No obstante, según un estudio de Accenture (2021) en el sector financiero, sólo uno de cada 10 directores de consejos de administración de bancos tiene experiencia en tecnología (y solo el 33% de ellos son mujeres, otro tema importante). En 2015, esa cifra era solo del 6%. A pesar de la mejora, Accenture estima que al menos el 25% de los consejeros de los bancos deberían tener conocimientos tecnológicos antes de que termine esta década.

En comparación con 2015, el 67% de los consejos de administración en general tienen hoy en día al menos un miembro con experiencia en tecnología (en comparación con sólo el 57% hace seis años). Aun así, un miembro no es suficiente. Y de nuevo, este inconveniente no se limita a los bancos.

La presión de la pandemia y de la penetración de mercados de empresas FinTech, así como el aceleramiento de la adopción de las finanzas descentralizadas, está acelerando la inversión en tecnología. Accenture considera que si bien se trata de beneficios reales, los bancos también se enfrentan a riesgos reales al dar grandes saltos tecnológicos sin la experiencia de la junta directiva para optimizarlos.

Desde un punto de vista de la experiencia funcional, las FinTech o finanzas tecnológicas suelen tener un alto porcentaje de consejeros de administración con trayectoria en servicios financieros. Esto sucede particularmente en continentes como el Europeo debido a los exigentes requisitos normativos a los cuales deben responder. En consecuencia, hay menos miembros de consejos de administración de servicios no financieros en comparación con empresas similares en Estados Unidos. En este último país, suele haber mayor interés por los ejecutivos con experiencia en servicios no financieros, incluyendo la tecnología y el marketing de consumo. Mientras que la experiencia funcional en los consejos de administración de las empresas de tecnología financiera es menos frecuente.

La empresa de contratación de ejecutivos Heidrick & Struggles (2022) en su reporte "Closing the Gaps in Fintech Boards" analizó la experiencia funcional en materia de regulación, finanzas y tecnología. De su muestra llegaron a las siguientes conclusiones:



- **Regulación:** Los directores con experiencia en regulación estaban presentes en casi todos los miembros de su grupo de control, es decir, en las empresas FinTech establecidas después de la oferta pública inicial (OPI). En el sector de las finanzas al consumo, formaban parte de los consejos de administración después de las OPI en el 20% de los casos; en el sector de los seguros, en el 11%; y en el sector de los pagos, en el 9%. Sin embargo, los directores con antecedentes reguladores sólo estuvieron presentes de forma marginal durante las fases de puesta en marcha y crecimiento (menos del 5% de los puestos del consejo).

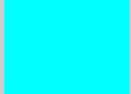
- **Finanzas:** Los consejos de administración de las FinTech en fase de crecimiento tenían menos directores financieros antiguos o actuales de lo que habríamos esperado. El estudio identificó un aumento de la necesidad de experiencia en finanzas antes y durante una oferta pública inicial. A pesar de que esperaban ver más directores financieros en las primeras etapas de la trayectoria de crecimiento de las empresas, debido a temas urgentes como la auditoría, la financiación y el acceso a los mercados de capitales. El perfil de director financiero es mucho más frecuente en los segmentos de financiación al consumo, préstamos o pagos entre las empresas en fase de crecimiento más tardía, aunque estos perfiles siguen representando menos del 10% de los puestos ocupados. En el sector de los seguros, los directores financieros no aparecen en los consejos de administración hasta que las empresas son posteriores a la OPI o más maduras. Entonces son relativamente frecuentes (14%).

- **Tecnología:** Pocos directores independientes tienen antecedentes funcionales en tecnología; sólo dos de los consejos de administración de empresas FinTech en fase de crecimiento o titulares tenían un director que era líder de la función tecnológica. Por un lado, esto no es inusual: muchos fundadores de empresas tecnológicas son ellos mismos tecnólogos. Por otro lado, cuando las empresas de tecnología financiera crecen, un director de información o un director de tecnología con experiencia podría ofrecer grandes beneficios, como proporcionar una visión desde el otro lado de la mesa. No había expertos en ciberseguridad en los consejos de administración de las empresas de tecnología financiera que examinamos.



Perfiles y diversidad de consejeros de administración de FinTech

Heidrick & Struggles, ante los resultados de su estudio, sugiere la incorporación de miembros “híbridos” en los consejos de administración. Contar con alguien en el consejo que haya dirigido otra empresa en un mercado en rápida evolución puede ser una gran ventaja. En particular, aquellos que han trabajado en los servicios financieros como operadores y que en algún momento han prestado sus servicios en una empresa de tecnología financiera o tecnológica. Añada la capacidad de hablar y presentar en términos técnicos, y estará ante el verdadero unicornio de los consejeros de FinTech. Otro perfil sugerido es de personas con experiencia en finanzas a nivel operativo, pues pueden orientar operaciones cotidianas, además de ayudarles a crecer y a navegar por las cambiantes condiciones del mercado, la regulación y las situaciones desafiantes del mercado de capitales. Si el perfil financiero tradicional muestra agilidad en su enfoque y pensamiento, esto podría ser una habilidad adicional que aporta gran valor.



Desde la perspectiva de las capacidades tecnológicas, éstas son muy necesarias dado que deben lidiar con los complejos problemas de escalamiento a los que se enfrentan los servicios financieros, incluyendo la ciberseguridad, el riesgo operativo, la privacidad de los datos y otros asuntos regulatorios. Por ello, añadir un tecnólogo experimentado al consejo de administración podría ayudar a una empresa de servicios financieros a posicionarse para hacer frente a las crecientes complejidades del mercado.

De acuerdo a Accenture (2022), existen seis formas de desarrollar un consejo de administración con conocimientos tecnológicos.

Hay varios enfoques que las organizaciones pueden adoptar para impulsar la experiencia tecnológica en el consejo de administración con miras a los desafíos de:

- **Impulsar la CT de los directores.** El primer paso puede parecer obvio, pero es crucial: educar a los miembros del consejo. Llamamos a la capacidad de una persona para entender y explicar la tecnología su cociente tecnológico (CT). El entrenamiento continuo ayuda a elevar el bajo CT: aprender lo que hacen las tecnologías específicas, cómo funcionan y se aplican y cómo se combinan con otras tecnologías y riesgos potenciales.

- **Escuchar fuera de la sala de juntas.** La CT es importante en toda la institución, y especialmente con las partes interesadas en el ecosistema tecnológico de una empresa: proveedores, socios comerciales y organizaciones de consorcio externas.

- **Incluya la tecnología en la agenda.** Hay que asegurarse de que el consejo de administración tenga tiempo para hablar de tecnología. Una forma de hacerlo es crear un comité del consejo de administración sobre tecnología. Además, algunas empresas han introducido un consejo asesor tecnológico que asesora al consejo y a la dirección sobre tecnología y ciber riesgos, pero que no forma parte del propio consejo.

- **Considere las credenciales tecnológicas de los nuevos nombramientos.** Las empresas deben encontrar el equilibrio adecuado entre el perfeccionamiento del consejo existente (véase más arriba) y el nombramiento de nuevos directores. Cuando se produzcan vacantes en el consejo, hay que tener en cuenta la experiencia tecnológica de los candidatos, además de los criterios tradicionales (incluida la diversidad).

- **Comprender la interacción entre el ser humano y la tecnología.** La tecnología no puede alcanzar todo su potencial sin el ingenio humano. El entorno de trabajo y la cultura de la empresa deben ser propicios para atraer y retener a las mentes tecnológicas más brillantes. Explorar cómo la tecnología puede transformar todo el negocio lleva tiempo y no es sólo responsabilidad del equipo de TI. Aunque el riesgo debe ser un tema recurrente, la forma de utilizar la tecnología para provocar el cambio y mejorar la eficiencia debe ser un tema de debate primordial para la junta directiva.

De estos puntos planteados por Accenture, se observa que la “escucha fuera de la sala de juntas” interactuando y colaborando con el ecosistema financiero, tecnológico y FinTech, así como “comprender de la interacción entre ser humanos y la tecnología”, que viene a ser empatía, son atributos del liderazgo femenino.

A los puntos planteados por Accenture, agregaría el “Comprender los temas éticos y de propósito implícitos”. Las mujeres consejeras de administración de entidades financieras tradicionales y tecnológicas suelen tener una mayor orientación al propósito de la organización. Me ha tocado escuchar a más mujeres consejeras de administración que hombres defendiendo de forma más desafiante planteamientos éticos y de propósito. Esta apreciación personal coincide con los resultados de un estudio del Bank of International Settlement -con acrónimo en inglés BIS- (2022), que concluyeron que los bancos con consejos de administración con mayor diversidad de género conceden más créditos a las empresas más ecológicas. Los bancos con una proporción relativamente alta de mujeres directoras prestan alrededor de un 10% menos a las empresas con una intensidad de contaminación

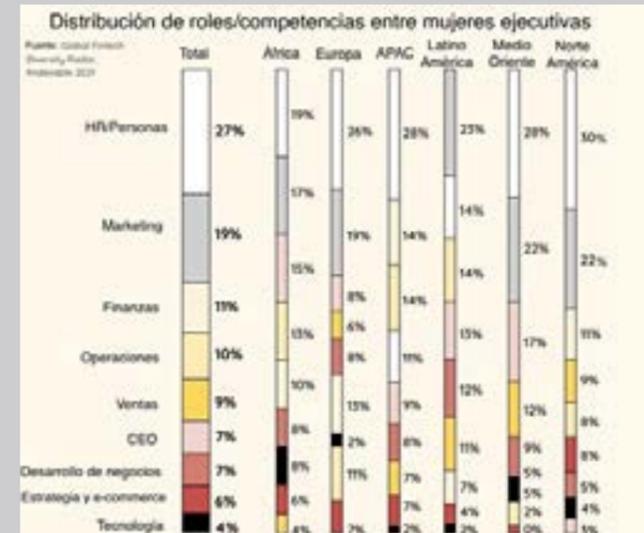


Esta relación inversa entre los volúmenes de préstamo de los bancos y la intensidad de la contaminación de las empresas para los consejos de administración con más mujeres se confirma también cuando diferenciamos entre los distintos tipos de emisiones (es decir, las emisiones directas causadas por las actividades de una empresa y las emisiones indirectas derivadas del consumo de energía de una empresa frente a otras emisiones indirectas).

Es decir, **las FinTech están solicitando perfiles de CEO de startups, perfiles operativos en finanzas y tecnología ¿Acaso no son estos justamente espacios donde hay baja participación? Y la respuesta es, así es.**

Este escenario es más crítico aún, dado que el mismo estudio de Heidrick & Struggles (2022) señala que la mayoría de los puestos de los consejos de administración de las empresas de crecimiento en fase avanzada fueron para inversores (32%) o para antiguos directores generales o gerentes generales (25%). Según el estudio, en todos los segmentos de la industria de tecnología financiera existe el deseo de aprovechar la experiencia y los conocimientos de los inversores, así como de incorporar a antiguos directores generales como consejeros externos. Mientras que los consejos de administración de las primeras empresas tienden a estar formados únicamente por inversores, fundadores y empleados, los consejos de administración de las últimas empresas en crecimiento suelen estar formados por un grupo más variado, en el que los inversores mantienen la pluralidad, pero los antiguos directores generales y gerentes generales constituyen una cuarta parte.

La composición de los consejos varía según el sector. En el sector de los seguros, la prevalencia de antiguos directores generales y gerentes en los consejos de administración de las empresas de tecnología financiera aumenta del 0% al 9% y al 60% a medida que las empresas pasan de ser empresas emergentes en fase inicial a empresas en fase de crecimiento y a empresas maduras que cotizan en bolsa.



En el sector de los pagos, la prevalencia pasa del 0% al 19% y al 50% respectivamente. En el sector de las finanzas al consumo, estos directores se han incorporado incluso con mayor rapidez, ya que el 32% de los puestos de los consejos de administración en etapas posteriores de crecimiento están ocupados por un antiguo director general o gerente.

Es decir, además son predominantemente Gerentes Generales e inversores, donde la participación femenina es también en términos relativos más baja. Por ello, no es sorprendente ver resultados como el del documento de trabajo escrito por Purva Khera, Sumiko Ogawa, Ratna Sahay and Mahima Vasishth (2022) y publicado por el Fondo Monetario Internacional, que concluye que menos del 10% de las mujeres son líderes -como fundadoras o miembros del consejo de administración- en el sector de las tecnologías financieras (FinTech) en los 97 países estudiados. Esta cifra es inferior a la del sector bancario tradicional, en el que las mujeres representan menos del 25% de los puestos de los consejos de administración de los bancos y de los organismos de supervisión bancaria.



¿Cómo podemos dejar de perpetuar ese ciclo vicioso de baja participación de mujeres en los espacios de toma de decisiones tanto de las empresas tecnológicas, finanzas tradicionales y FinTech?

La respuesta a la primera pregunta es fácil: contratando a más mujeres en cargos de liderazgo y miembros de los consejos de administración para añadir un conjunto de habilidades diversas, así como la distinta visión y dinámicas en la toma de decisión que traen a la mesa cuando estas tienen una representación por sobre un 30%. El equilibrio de género en los consejos de administración y en la alta dirección no sólo fomenta un mejor liderazgo y gobernanza, sino que la diversidad contribuye además a un mejor rendimiento general del consejo y, en última instancia, a un mayor rendimiento corporativo tanto para las empresas como para sus accionistas.

En un estudio reciente de la Harvard Business Review se descubrió que, sin un liderazgo diverso, las mujeres tienen un 20% menos de probabilidades que los hombres blancos heterosexuales de conseguir el respaldo para sus ideas, lo que cuesta a sus empresas oportunidades de mercado cruciales. Es importante recordar que la diversidad de pensamiento sustenta la forma en que las FinTech y los operadores tradicionales ven y entienden las necesidades insatisfechas en los mercados con poco aprovechamiento.

La situación se agrava aún más si nos fijamos en los fundadores de las empresas FinTech. Un rápido repaso a los fundadores de las empresas seleccionadas para el FinTech 50 revela que hay 118 hombres y sólo seis mujeres. Es decir, poco más del 5%.

Parte del problema se debe a la dificultad de conseguir que las mujeres cursen estudios relacionados con las ciencias, la tecnología y la ingeniería, que pueden proporcionar las aptitudes necesarias para entrar en el sector de las tecnologías financieras.

- Habilidades “blandas”. Los profesionales de las FinTech también necesitan acumular una gran cartera de habilidades “blandas” para lograr el éxito a largo plazo en esta industria. Las FinTech están llamadas a ser los mayores empleadores

así como tener las habilidades blandas esenciales necesarias para gestionar equipos, varias personalidades y ser grandes tomadores de decisiones.

- Habilidades de las personas. La rápida naturaleza de las FinTech significa que los empleados que poseen altas habilidades emocionales tienen más probabilidades de éxito que los que sólo tienen habilidades técnicas. Otras habilidades de las personas críticas para esta industria incluyen la capacidad de colaborar eficazmente con los demás y trabajar en equipo, construir relaciones, compartir ideas y gestionar los conflictos.

- Creatividad y habilidades para resolver problemas. El sector FinTech se enfrenta a una gran cantidad de retos tecnológicos y legales y a acontecimientos inesperados. A los profesionales del sector FinTech se les exige una capacidad de análisis y pensamiento crítico que les ayude a encontrar soluciones creativas a dichos problemas.

- Adaptabilidad y flexibilidad. Los trabajadores del sector FinTech deben ser adaptables para afrontar con eficacia los rápidos cambios que se producen en el sector. No pueden permitirse el lujo de quedarse estancados en las prácticas tradicionales, porque lo que ha funcionado en el pasado puede no funcionar en el futuro. La resistencia al cambio puede acabar con su carrera.

Como señala el número 105 de la Encíclica Laudato (2015), *“Se tiende a creer «que todo incremento del poder constituye sin más un progreso, un aumento de seguridad, de utilidad, de bienestar, de energía vital, de plenitud de los valores», como si la realidad, el bien y la verdad brotaran espontáneamente del mismo poder tecnológico y económico. El hecho es que «el hombre moderno no está preparado para utilizar el poder con acierto» porque el inmenso crecimiento tecnológico no estuvo acompañado de un desarrollo del ser humano en responsabilidad, valores, conciencia. Por ello, necesitamos líderes rebeldes en cada espacio de poder, que sean inclusivos y colaborativos. En particular si queremos construir un sistema económico y financiero inclusivo y que entregue más poder a las personas.*

06

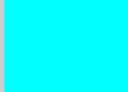
CAPITULO 5 Como transformarnos en mujeres rebeldes



Gina Diez Barroso (2022), destacada empresaria mexicana y consejera de empresas, identifica los tres errores más comunes que cometemos las mujeres en espacios de trabajo que obstaculizan disminuir la brecha salarial y afectan en la escasez en mujeres en puestos de liderazgo. Estos errores truncan o boicotean nuestros esfuerzos por ascender profesionalmente, por desenvolvemos con asertividad y confianza en los espacios de poder empresarial:

a. Querer complacer a todos. Diez Barroso señala que el miedo a decir que no sólo no nos coloca en una posición de desventaja, sino que más bien nos coloca en una posición de poder. La autora afirma que es común que las mujeres asuman grandes cargas de trabajo que no le corresponden con tal de evitar ser percibidas por rebeldes o conflictivas. Enfatiza que esto nos obliga a quedarnos relegadas a un rol donde lo único que se espera de nosotras es que obedientemente cumplamos en silencio y siempre con una sonrisa. Gina Diez Barroso, sobre este tema, concluye que existen problemas con esta forma de desempeñarnos ya que perdemos la oportunidad de que sea visto el valor de nuestro trabajo, el cual se expresa en nuestra capacidad para pensar, planear, **delegar y tomar la iniciativa. Habilidades indispensables de un buen líder.**

b. No cuestionar el estereotipo femenino. "Calladita te ves más bonita". Como señala Diez Barroso, este dicho popular que, aunque se critica con indignación, inadvertidamente se sigue practicando. ¿Cuántas veces las mujeres evitamos decir nuestra opinión por temor a causar un conflicto? Como señala la empresaria y consejera de empresas mexicana, las mujeres elegimos el silencio o asentimos con los demás por temor a posibles represalias y porque no queremos ser percibidas como difíciles, queremos caer bien. Según Diez Barroso, el problema de no detectar estos estereotipos internalizados es que lentamente afectan a nuestra confianza y a la que nuestro equipo de trabajo deposita en nosotros.



Como bien dice, el ser lindas, amables y siempre sonrientes no garantiza que lleguemos lejos o ascendamos en la escalera laboral. Después de todo el principal objetivo de construir una carrera profesional no es el de hacer amigos y ganar el concurso de Miss Simpatía. En este punto ella es muy asertiva, pues el hacer nuestro trabajo basado en hechos pragmáticos y la verdad, por mucho que incomode a otros ver a mujeres empoderadas realizándolo, no es nuestro problema.

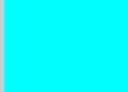
c. No desarrollar tus habilidades “blandas”. Este me parece uno de los más grandes errores que cometen las mujeres. Las habilidades “blandas”, a las cuales Gina Diez Barroso llama Life Skills o “habilidades de vida”, son los atributos que aumentan la capacidad individual para alcanzar objetivos. El no desarrollarlas lleva a las mujeres a desenvolverse sin las herramientas necesarias, lo que termina por minar oportunidades de crecimiento, pues son las que se requieren a medida que dejan de realizar funciones técnicas y avanzan a puestos de liderazgo. Como señala Diez Barroso, negociar, persuadir, hablar en público, tomar decisiones, resolver conflictos, innovar, adaptarse, dirigir un equipo, aplicar principios de inclusión entre muchas otras habilidades; son necesarias en todas las esferas de la vida, pero lo son particularmente en el ambiente profesional y de negocios. Así que además de una formación universitaria, es importantísimo que invirtamos tiempo en adquirir y practicar estas habilidades.

Quiero compartirles que cuando leí este artículo de Gina Diez Barroso fue un momento de claridad total. Cuando una mujer se empodera es percibida “como rebelde y conflictiva”, aun cuando estos apodosos los ponen al decir la verdad en forma directa y pragmática. Y esto se da más a medida que uno avanza a un mayor nivel dentro de la pirámide de poder. Quizás esto explica por qué a la cultura empresarial le cuesta tanto invitar a mujeres a las mesas de toma de decisión, por ejemplo, como parte del C-Suit, como CEOs o como consejeras de Administración.

El dejar la complacencia no es un camino fácil, pues como los hombres con algún tipo de poder no están acostumbrados a que una mujer no se subyugue suelen reaccionar y se sugiere mantener la calma, escuchar y sonreír. Por ello a muchas mujeres lo que las retiene de dejar ser complacientes es el miedo, el miedo a lo desconocido, el miedo a ser castigada. Pero en los últimos años lo que he aprendido es que es justamente donde siento miedo es el lugar de todas las oportunidades. Y por eso cada vez que tengo esa emoción, al inicio me paralizó o decaigo, pero luego voy justo hacia él. Cada vez la parálisis es menor, respiro profundo y recuerdo que detrás del miedo hay un sentimiento neutro, como de nada, que es justamente es donde todo es posible. He aprendido que en el camino menos recorrido están todas las oportunidades de crecimiento personal y profesional.

La mejor manera que conozco de enfrentar y combatir el miedo es unir fuerzas con otras mujeres que estén en el mismo viaje ya sea en la misma etapa o mejor si ya han transitado por dónde estás. Una vez que la autoaceptación y el amor propio empiezan a desarrollarse y arraigarse, y surge la autenticidad, entonces estamos listas para practicar conscientemente el solo hecho de ser nosotras mismas sin tratar de complacer, sin actuar de manera calculada para ganar la aprobación y el amor de otros. Y por ende, sólo entonces estamos preparadas para ser grandes líderes. Al inicio, al mostrarnos como somos en lugar de actuar, nos invade una sensación de torpeza y de gran vulnerabilidad. Al principio, el hecho de dejar de actuar nos hace sentir heladas y nos surge un mar de preguntas: ¿si se enojan? ¿si no me contratan? ¿si no logro el contrato?

Los espacios de poder al viejo estilo suelen ser espacios que se transforman en monólogos donde los participantes no entregan lo mejor de sí por temor a no ser renovados en sus posiciones. Lo cual es absurdo, pues lo mejor para una organización es recoger el consejo de quienes tienen esa misión en una mesa de toma de decisión.



Mi parecer es que este problema cultural viene arraigado por los modelos de control en tomas de decisión y poder que a su vez se ven reflejados en el diseño de los procesos de producción, que se hace muy evidente a lo largo de la historia de la humanidad y que fue replicado en las revoluciones industriales con la tecnología que se produjo, producto del conocimiento del renacimiento y que además ha perjudicado al diseño social. A quienes les interese esto, les recomiendo leer mi capítulo “La tecnología, habilitante de los sistemas económicos y bienes públicos” (Libro de Prospectiva Estratégica del Siglo XXI, 2022). Donde también esbozo cómo algunas tecnologías permiten crear otro modelo. Pero si en los espacios de poder priman liderazgos competitivos y centralizadores, ¿cómo podemos utilizar la tecnología para crear un mundo colaborativo e inclusivo? Con más liderazgo al “estilo femenino”. Por eso la igualdad es importante, para que en estos diseños haya un equilibrio.

Debemos ser conscientes de que existen estereotipos de liderazgo. Por ejemplo, el personaje de Miranda Priestly en *El Diablo se Viste de Prada*, representa un tipo de liderazgo o estereotipo autocrático. En ella se ven comportamientos de liderazgo unidireccional, donde todo el poder se concentra en su persona y nadie cuestiona sus decisiones. Logró retratar a la clásica jefa que, al mismo tiempo que nos inspira y enseña, nos da inseguridad y trauma. Un tipo de liderazgo autoritario, tradicionalmente masculino, que las mujeres de una generación tuvieron que adoptar para poder hacerse un espacio de poder en un mundo de hombres. ¿Quién no ha tenido un jefe o jefa Miranda Priestly en su vida? ¿O quien en algún momento ha tomado ese perfil como una forma de defensa? Evidentemente este tipo de liderazgo no tiene género, pero si es claro que no saca lo mejor de las personas.

Los abusos de poder no me parecen justificables y tampoco estoy a favor del maltrato como una forma de entrenamiento a un subordinado, sea esto realizado por un hombre o una mujer. Imagino que sus motivaciones: ascender es mucho más difícil para nosotras que para los hombres y cuando lo logramos, es normal sentir cierto recelo frente a tus pares y entrar en la dinámica nociva de superioridad. Esto solo refleja inseguridad.

Porque un hombre o una mujer que sabe lo que vale ayuda a otra a brillar. Y en el caso particular de las mujeres, una mujer en la cima ha tenido que pasar por un camino el doble de largo que un hombre, y sabe lo empedrado y cuesta arriba que significa. Además, el que haya muchas más mujeres brillando nos facilita el camino hacia el próximo nivel.

En contraste al estereotipo anterior, está Emily Charlton, quien personifica la asistente principal de Miranda. Es cínica, envidiosa, trabajadora y resignada a hacer sacrificios para lograr mantener su puesto y la apariencia. Su objetivo principal es complacer e impresionar a Miranda. Todo se mide por esa vara. Y surge una dinámica de subordinación nociva muy alejada de los nuevos liderazgos en equipo que se requieren.

Y también está Andrea Sachs que es un personaje empático, amable y sencilla, pero se vió en la necesidad de complacer, así como modelar su forma de reaccionar como su apariencia física para encajar con su entorno laboral. Y, cuando la pusieron en una situación al límite de sus principios, no dudó en renunciar a todo. Andrea ejemplifica el proceso que lleva a una mujer que no encaja con su entorno y que sabe cuáles son sus límites, y en el proceso se transforma y florecen sus mayores virtudes de liderazgo, pues desarrolla amor propio. Pero si a las personas se les exige ser de una determinada manera en vez de poder ser ellas mismas y entregar su mejor versión, resulta agotador. Y peor aun cuando se pide transar a principios éticos que son deseables.

La sociedad confunde el ser amable con no ser líder y es todo lo opuesto. Como se explicaba en un capítulo anterior, hoy un buen líder es quien lidera con el “corazón”, así como con su “cabeza”. Y si bien es cierto que hoy ser mujer puede ser una oportunidad, también es cierto que el camino profesional nuestro, en promedio, es más largo para llegar a un mismo punto. Es como si nosotras subiéramos una escalera tradicional, mientras que a los hombres se les facilita a través de una escalera mecánica.



Según Hentschel, Heilman and Peus (2019), los estereotipos de género son generalizaciones sobre cómo son los hombres y las mujeres, y normalmente existe un gran consenso sobre ellos. Ellos señalan que, según la teoría de los roles sociales, los estereotipos de género se derivan de la distribución discrepante de hombres y mujeres en roles sociales tanto en el hogar como en el trabajo (Eagly, 1987, 1997; Koenig y Eagly, 2014). Desde hace mucho tiempo existe una división del trabajo en función del género y ha existido en todo tipo de sociedades (Wood y Eagly, 2012). En la esfera doméstica, las mujeres han realizado la mayor parte del trabajo doméstico rutinario y han desempeñado el principal papel de cuidadoras. En el lugar de trabajo, las mujeres han tendido a emplearse en ocupaciones orientadas a las personas y a los servicios, más que en ocupaciones competitivas y orientadas a las cosas, que tradicionalmente han sido ocupadas por hombres (por ejemplo, Lippa et al., 2014). Esta distribución contrastada de hombres y mujeres en los roles sociales, y las injerencias que suscitan sobre cómo son las mujeres y los hombres, dan lugar a concepciones estereotipadas de género (Koenig y Eagly, 2014).

En consecuencia, los hombres se caracterizan por hacerse cargo teniendo el control, y las mujeres se caracterizan como más comunitarias que los hombres, estando en sintonía con los demás y construyendo relaciones (por ejemplo, Broverman et al., 1972; Eagly y Steffen, 1984). Estos dos conceptos fueron introducidos por primera vez por Bakan (1966) como motivadores fundamentales del comportamiento humano. Durante las últimas décadas, la agencia (también denominada “masculinidad”, “instrumentalidad” o “competencia”) y la comunalidad (también denominada “comunidad”, “feminidad”, “expresividad” o “calidez”) han sido constantemente objeto de investigación (por ejemplo, Spence y Buckner, 2000; Fiske et al., 2007; Cuddy et al., 2008; Abele y Wojciszke, 2014). Estos dos principios de la percepción social se han considerado fundamentales para los estereotipos de género.

Hentschel, Heilman and Peus (2019) en su estudio señalan que los resultados de la disminución de algunas dimensiones de los estereotipos de género tradicionales dejan claro que en muchos aspectos persisten. Especialmente importante es la imagen implacable que tienen los hombres de las mujeres como deficientes en atributos considerados esenciales para el éxito en muchos campos tradicionalmente masculinos, una imagen que constituye la base del sesgo de género en muchas decisiones de evaluación. Pero las mujeres no están exentas de la influencia de los estereotipos de género; aunque consideran que las mujeres son iguales a los hombres en varias cualidades clave de agencia, se ven a sí mismas como más deficientes que los hombres tanto en competencia de liderazgo como en asertividad, y más deficientes en estas dimensiones de agencia que las mujeres en general. Evidentemente, aún nos queda un camino por recorrer antes de que todos los componentes de los estereotipos de género tradicionales se disipen y retrocedan por completo, permitiendo que hombres y mujeres sean juzgados, y se juzguen a sí mismos, en función de sus méritos, y no de su género.

¿Cómo podemos las mujeres romper nuestras propias barreras para transformarnos en rebeldes?

Francesca Gino (2018) sugiere cuatro formas en que las mujeres pueden romper barreras saltándose las normas:

En **primer lugar**, cuando te enfrentes a una situación de alto riesgo, en lugar de decirte a tí mismo que te calmes, **intenta expresar tu energía nerviosa como entusiasmo**. Esta estrategia ayuda a reducir la ansiedad y mejora el rendimiento, según demuestran las investigaciones de Alison Wood Brooks (2013). Gino cuenta que ella misma lo intentó cuando impartió clase por primera vez a un equipo de formación de directivos con colegas varones que eran mayores y tenían más experiencia que ella. Al centrarse en lo entusiasmada que estaba con la clase y en lo que podía aprender de ella, pudo aumentar su confianza y acabó obteniendo buenas calificaciones de los alumnos.



En **segundo lugar**, la profesora de Harvard sugiere pensar en los estereotipos con los que se nos va a medir e intentar **ver determinadas cualidades como ventajas y no como desventajas**. En la investigación "Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion" (Paradoja frente a dilema: Una teoría sobre cómo las mujeres líderes navegan por las tensiones entre agencia y comunión), publicada por Wei Zheng, Ronit Kark, Alyson L. Meister (2018) en la publicación Leadership Quarterly, sugieren que, cuando las mujeres ven una cualidad "femenina" como la calidez como una oportunidad en lugar de como un estereotipo problemático, son más resistentes y eficaces como líderes. Esto requiere un simple **cambio de mentalidad: en qué decidimos centrarnos intencionalmente cuando abordamos nuestro trabajo**.

En **tercer lugar**, las mujeres pueden **practicar el incumplimiento de las normas**. Gino señala que, en una encuesta realizada a unos 500 hombres y mujeres, la mayoría indicó que a los hombres les resulta más fácil romper las reglas o ir contra la corriente que a las mujeres. Pero la realidad es que nosotras las mujeres también podemos saltarnos las normas. La profesora de Harvard relata en su publicación el caso de la Directora General de WebMD, que al reunirse con un grupo de ingenieros de Silicon Valley formado exclusivamente por hombres decidió saltarse la creencia que tienen muchas mujeres líderes que piensan que deben ser duras como clavos y no mostrar debilidades. Al sincerarse y admitir lo que no sabía confundió las expectativas de los ingenieros al decirles que además esperaba que ellos le enseñaran lo que necesitaba saber de ingeniería. Esto no solo facilitó el trabajo mutuo, sino que además le hizo ganarse su respeto.

Y en **cuarto lugar**, mi favorita, **puedes crear tus propias reglas**. Gino cuenta la historia de la cineasta Ava DuVernay quien dedicó mucho tiempo y energía a averiguar cómo introducirse en la industria, buscando a gente que pudiera aconsejarla y apoyarla.

Pero incluso cuando ocupó puestos de autoridad, DuVernay descubrió que los hombres seguían cuestionando su liderazgo e invadiendo su espacio personal. Sin embargo, al final llegó a la conclusión de que le iría mejor haciendo sus propias películas, con sus propias ideas y su propio presupuesto. Las rebeldes como DuVernay luchan contra las actitudes y los papeles impuestos por la sociedad, aprovechando cualquier oportunidad para demostrar que están equivocados. Miran más allá de los estereotipos, a las alturas de su propio potencial.

Yo agregaría **una quinta** recomendación para romper barreras, la de estar en **continuo perfeccionamiento y ampliación del conocimiento (upskilling y reskilling)**. Como señala Francesca Gino, la curiosidad es una de las características de un líder rebelde. En medio de tanta evolución de las tecnologías, el upskilling y reskilling son fundamentales para cualquier sector o rol dentro de una organización. Para ello resulta importante desarrollar habilidades tanto "duras" y "blandas".

En la Primera Revolución Industrial, los artesanos valorados por su ingenio y creatividad fueron sustituidos por trabajadores valorados por su fuerza física y su rápida adquisición de habilidades. Hoy en día, son sustituidos cada vez más por máquinas (especialmente la inteligencia artificial y la robótica) que pueden realizar tareas repetitivas y hacer el trabajo pesado en nuestras fábricas. Por tanto, la cuarta revolución industrial está preparada para invertir los estereotipos de género creados por la primera, volviendo a poner el énfasis en el talento humano con ingenio y creatividad, y no en las habilidades tradicionalmente masculinas.

No obstante, los MBA u otros programas de conocimiento tecnológico o digital pueden generar un giro muy importante en la carrera de cualquier persona, en particular a las mujeres que nos gusta acumular conocimientos, pues éstos nos dan confianza. Permiten actuar en busca de conexiones que las lleven a acercarse a las distintas redes cercanas a la toma de decisiones. Entusiasmadas, buscamos conocimientos que nos permitan poder proponer soluciones innovadoras y sustentables en sus organizaciones pensando que ese será su trampolín a seguir ascendiendo en la organización.



Por ello, disponer de becas, como el Gender Gap de Three Points e INESDI, es tan valioso y busca reducir la brecha de género en puestos directivos, que resulta aún más difícil en el actual entorno digital y, en particular, en los ámbitos de tecnología, ingeniería y ciencias. Este documento es una forma de retribuir a la full beca que obtuve de ellos y me permitieron cursar un Máster en Fintech e Innovación Financiera. Esto me permitió actualizar conocimientos y aprender aspectos más técnicos sobre el diseño de infraestructura tecnológica y programación en blockchain.

Este tipo de iniciativas permiten impulsar el liderazgo de las mujeres en puestos de gerencia en ámbitos tecnológicos y digitales y capacitar al emprendimiento femenino y esperar contribuir a que mujeres en puestos de gerencia con iniciativas de proyectos de transformación digital, que no han sido llevados a cabo por falta de conocimientos o herramientas, sean capaces de realizarlos.

Además, este tipo de programas, así como los MBAs o Maestrías en áreas tecnológicas, es una manera de señalar al mercado laboral y a la toma de decisiones de un expertise, que es muy sustancial para compensar en algunos casos la falta de experiencia práctica en una materia. Alejandra Marinovic (2021) señala que hay tres dimensiones en las que los programas de posgrado contribuyen:

- **Visibilizar:** “Es una señal para el mundo laboral, para el empleador, que la mujer está para quedarse, y esto genera diferencias en las contrataciones. No sólo por el contenido, sino por la señal que se le da al mercado.”

- **Conectar:** “¿Cómo conectan las mujeres con las empresas y vice-versa? Somos todos diversos, pero creo menos en las diferencias estructurales y más en las diferencias culturales. El desafío tiene que ver con elementos culturales. Por ejemplo... ¿De quién son los hijos? ¿De quién son los adultos mayores que hay que cuidar? Son de la sociedad. Dejar al 50% de la población a cargo es un error muy importante que tenemos que corregir.

La diversidad es riqueza y permite realizar innovación permanente. Los líderes son brújula, son claves a tierra, y entonces cuando el mirar es más diverso, la percepción del entorno es más rica y más compleja y colaborativa. Una empresa diversa es capaz de crear valor en un entorno diverso. Las mujeres pueden mejorar su calidad de vida y además contribuir en la competitividad de sus empresas directamente.”

- **Integrar:** El conocimiento permite integrar la complejidad, requiere miradas integradoras, señala la profesora Marinovic. Es decir, que seamos capaces de tomar al mismo tiempo decisiones que impliquen relación con el medio ambiente, política, sociedad, etc. y estas soluciones deben reconocer la interdependencia, es decir, que no puedes dejar afuera a una parte de la población. “Es la co-construcción de soluciones innovadoras ante desafíos que no hemos enfrentado jamás lo que hace que la incorporación de las mujeres sea algo realmente urgente”.

Por el otro lado, están las habilidades “blandas” que, de mi experiencia en espacios de toma de decisión no ejecutivo, he detectado que la negociación es la habilidad más importante y que aplicas en tu vida profesional, así como personal. La negociación es una habilidad empresarial importante para hombres y mujeres que se necesita en diversas circunstancias, desde el salario o un contrato comercial hasta la resolución de desacuerdos en un contrato sindical. El género puede afectar al éxito de una negociación debido a las diferentes formas en que hombres y mujeres abordan los temas y es algo relevante a considerar en su preparación. Estos comportamientos basados en el género pueden ser muy sutiles y se aprenden en el contexto de la cultura en la que se ha crecido. La negociación es una habilidad que puede aprenderse, y aunque el género puede influir en el enfoque, tanto los hombres como las mujeres pueden utilizar algunas de las mismas estrategias como las revisadas en capítulos anteriores para mejorar su negociación.

“Nunca negociemos por miedo. Pero nunca temamos negociar”. John F. Kennedy

07

CAPITULO 6 Mujeres rebeldes



“La lucha por la igualdad de género es una realidad para las mujeres de todo el mundo. El ODS 5 no va por buen camino. Esto significa que la Agenda 2030 no va por buen camino, ya que los ODS no pueden alcanzarse sin igualdad de género. Ya habrán visto nuestra estimación de que la igualdad en la trayectoria actual está a 300 años de distancia. Nuestro trabajo colectivo aquí en este Consejo es un rechazo a eso, un rechazo a aceptar la traición de la generación de niñas a las que se les pide que acepten que han nacido en un mundo desigual debido a nuestros fracasos.” Sima Bahous, Subsecretaria general de las Naciones Unidas, director ejecutivo, UN Women.

Francesca Gino sostiene que el futuro pertenece a los rebeldes, y que cada uno de nosotros es un rebelde. Vivimos tiempos turbulentos, en los que la competencia es feroz, la reputación se mancha fácilmente en las redes sociales y el mundo está más dividido que nunca. En este entorno despiadado, cultivar el talento rebelde es lo que permite a las empresas evolucionar y prosperar. Y la rebeldía tiene un beneficio añadido más allá del lugar de trabajo: conduce a una vida más vital, comprometida y satisfactoria.

Siempre he sido una rebelde, una rebelde con causa. Siempre una voz diversa, a veces disidente. Por eso, cuando comencé mi trayectoria en blockchain y cripto en abril del 2018, tuve la oportunidad de encontrar mi voz propia y al mismo tiempo esto me ha dado la oportunidad de ocupar puestos de liderazgo.

Siempre he pensado que los espacios que uno logra alcanzar son para transformarlos. No obstante, a medida que los espacios son más poderosos, uno se suele encontrar con más resistencia para realizar cambios. En este contexto, la paciencia, asertividad y las habilidades de comunicación se hacen cada vez más importantes. Un líder rebelde no cambia, se transforma y en cada piedra en el camino encuentra aprendizaje y fuerza, pues procura no perder el foco hacia donde se dirige.



Soy una convencida de la diversidad cognitiva para fomentar el diálogo abierto, invitando a disentir y buscando activamente puntos de vista alternativos. En particular, en la conversación sobre la convergencia entre la tecnología, la economía y las finanzas, pues tenemos una oportunidad de reescribir la historia económica y financiera de la humanidad. Pero la realidad es que a pocas mujeres se les permite liderar. Y necesitamos que las que lideran sean “rebeldes”.

En un mundo donde los entornos de poder son agresivos y competitivos para lograr objetivos personales, más que colectivos. Siempre he creído en la igualdad, pero en los últimos años he tomado conciencia de la importancia de la equidad. Y como es un gesto de ceder un espacio o un puesto, muestra la grandeza de quien realiza ese gesto. No como un gesto de reivindicación, sino como muestra de la conciencia del trabajo colectivo y del reconocimiento de los méritos. En un mundo donde los selfies y el protagonismo individual parecen no saciar a personalidades narcisistas, las nuevas generaciones y las nuevas tecnologías prefieren la colaboración para avanzar. No tengo claro si finalmente es por las características del cerebro o la cultura asociada a los géneros, o ambas, porque a las mujeres se las asocia más con la colaboración. Lo que sí es cierto es que, cada vez que hablo con líderes hombres y mujeres, entienden que la colaboración ayuda a “aumentar la torta para todos”, crea nuevas oportunidades. El problema que me ha tocado experimentar, así como a otras mujeres también, es que son pocas a las que se nos permite acceder a espacios de poder y se nos suele poner techos de cristal, aun cuando tengas las calificaciones para ello. ¿Qué es lo que tenemos que hacer diferente?

Estamos día a día sorprendiéndonos de los avances de la tecnología y vemos cada vez más casos de empresas en el sector financiero, tecnológico y FinTech que evidencian la incoherencia de algunas compañías privadas y también de empresas reguladas o públicas. Y esto desafía aún más a las minorías, cualquiera que ésta sea, dentro de espacios de decisión como son los consejos de administración. En particular cuando debemos representar las voces de los accionistas minoritarios.

Desiree Fixler, la rebelde tenaz y valiente

Este es un caso como el de David contra Goliat. Un caso conocido a nivel público es el de Desiree Fixler y el green washing en DWS. En 2020, la estadounidense Desiree Fixler fue nombrada directora de Sostenibilidad del Grupo DWS, la filial de inversiones de Deutsche Bank, con la responsabilidad de impulsar la estrategia global de sostenibilidad de la empresa. DWS, con más de 800.000 millones de euros de activos bajo gestión, en ese momento era considerada como una de las líderes en gestión de inversiones que cumplían criterios ESG.

Empezó a investigar cómo funcionaba realmente el sistema y comunicó sus conclusiones –y un plan de acción sugerido– al equipo directivo. “La realidad era que no estábamos alineados, y no teníamos los sistemas necesarios para producir el tipo adecuado de productos. Internamente, la gente describía el sistema como ‘una mierda’, cuenta Desiree Fixler en una entrevista de una hora con el podcast Planetary Business.

“Todo esto era solucionable, y en mi equipo sólo esperábamos que la dirección nos diera luz verde para el plan de acción”, dice Fixler en el podcast.

La alta ejecutiva de DWS esperaba que dieran la voz de alarma y empezaran inmediatamente a solucionarlo. Pero la luz verde nunca se encendió. Un día antes de que se publicara el informe anual con las falsas cifras ESG, Desiree Fixler fue despedida repentinamente.

A pesar de las observaciones realizadas por la ejecutiva, en marzo de 2021 DWS publicó su informe anual, en el que la empresa afirmaba ser líder en el mercado ESG. Según el informe, más de la mitad de los activos de la empresa cumplían criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG).



Fixler consideró que toda la situación se había gestionado mal, por lo que elaboró un dossier que envió al presidente del consejo de administración explicando todos los problemas que había detectado. También señaló que creía que la habían despedido como represalia por denunciarlos. El presidente de la empresa tampoco hizo caso del expediente. Además, públicamente DWS hizo público el despido en un medio financiero aludiendo a que los motivos del despido eran la falta de avance con la misión que se le había encomendado.

Unos meses después, se puso en contacto con el Wall Street Journal, que publicó un artículo de investigación sobre la historia en agosto de 2021. Pocos días después, recibió una llamada de las autoridades estadounidenses por green washing, que habían abierto una investigación contra DWS y pedían a Desiree Fixler que se convirtiera en testigo voluntaria. Más tarde, la autoridad federal alemana de supervisión financiera, BaFin, abrió también una investigación.

El compromiso con el rol de liderazgo y las voces que uno representa pasa a ser esencial sobre todo en momentos de desafío de cualquier tipo. El “líder rebelde” que, como bien lo describe Francesca Gino, es un desafío para las organizaciones que aún no están acostumbradas a la diversidad cognitiva. Pero en realidad es el que más puede aportar “*flipping the table*” o “volteando la mesa” entregando un punto de vista distinto o haciendo una pregunta incómoda, pero necesaria.

Ginni Rometty, la rebelde del “buen poder”

Durante mi vida profesional en el mundo de las finanzas y la tecnología no son tantos los casos de mujeres CEOs y Presidentas en los que podamos inspirarnos y aprender de ellas. Uno de estos casos es Ginni Rometty (2023), la mujer que ha ocupado el puesto de liderazgo más alto en IBM. Fue ascendiendo hasta llegar a dirigir las ventas globales, el marketing y la estrategia, hasta transformarse en la CEO y Presidenta. Dicen que era conocida como buena vendedora, narradora, comunicadora y se distanció de quienes llamaban la atención sobre los retos de ser una mujer líder en un duro entorno empresarial.

Según un reciente artículo del Financial Times (2023), a Rometty se la identifica como fundamental en la transformación de IBM, reinventando la mitad de su cartera de negocios, construyó su división de computación en la nube y estableció su liderazgo en inteligencia artificial y computación cuántica. Pero sus detractores replican que fue demasiado lenta a la hora de tomar medidas decisivas para impulsar a una empresa tecnológica.

En su libro, Rometty, entre muchos otros pasajes, narra la importancia y las medidas que implementó buscando no sólo una mayor diversidad e inclusión, sino propiciar un lugar de trabajo en donde cada uno de los colaboradores se sintieran valorados, respetados y cómodos aportando su auténtico yo al trabajo.

Ginni, como la mayoría de las personas, aprendía a gestionar y convertirse en una líder en el trabajo sin haber crecido en su entorno familiar con un “role model” al cual seguir. Dentro de su carrera, tuvo la oportunidad de contar con mentores y directivos que le aconsejaron cómo manejar situaciones complejas con hombres, cómo desarrollar talento y cómo tomar decisiones profesionales.

No obstante, Ginni Rometty en una entrevista realizada por Dan Roth (2023) ha reconocido tener una actitud de aprendizaje constante y señala: *“Creo que existe la idea de que: ‘Bueno, necesito un patrocinador. Necesito un mentor’. Nunca me lo había planteado. Siempre me he acercado a todo el mundo diciendo: ‘¿Qué puedo aprender de ti? Hoy pienso: ‘¿Qué puedo aprender de Dan? Y creo que cuando la gente siente eso de tí, realmente quiere ayudar. Y así, a lo largo de la vida, vas acumulando. Y yo siempre le digo a la gente: “Mirad, soy un mosaico de lo mejor de todo lo que he visto, porque mi idea era: “Haz más preguntas de las que respondes, lo que a veces puede ser difícil”.*

Rometty en su libro “Good Power” combina memorias, lecciones de liderazgo y grandes ideas para los negocios. Ella es sinónimo de historia de trabajo duro, resistencia y perseverancia. En su libro destaca cinco principios que implementó en su carrera dentro de IBM y a los que atribuye su éxito:



1. **Estar al servicio:** representa un propósito fundamental de la intención de ayudar a mejorar a alguien o algo satisfaciendo sus necesidades, lo que a su vez nos permite satisfacer las nuestras. Cuando estamos al servicio de, nuestra intención es mejorar a alguien o algo, en parte ayudándoles a desarrollar su potencial. Según describe Rometty, ésto fue lo que la impulsó, la forma de relacionarse con los clientes y los compañeros de trabajo.

2. **Construir la fe:** representa la capacidad de poder elegir inspirar, no obligar, a la gente a aceptar de buen grado el cambio y participar en su creación. Esto significa que, para los líderes, es un esfuerzo interminable mantener la aceptación voluntaria y entusiasta de las personas que quieren sentir que sus ideas, individualidad y necesidades son valoradas. Como señala Rometty, el cambio alimentado constantemente por la autoridad o el miedo simplemente no es sostenible; tampoco está al servicio de nadie excepto de quienes lo exigen. Los cambios duraderos y productivos en el comportamiento y la perspectiva no se pueden dictar, se crean a través de la confianza. Como la ex líder de IBM señala, el crear confianza es un esfuerzo interminable; las personas que se adhieren a una misión también pueden renunciar en cualquier momento, especialmente cuando se enfrentan a retos. Mantener la confianza es un compromiso a largo plazo.

3. **Saber qué debe cambiar, qué debe perdurar:** un cambio de cualquier envergadura requiere pensamiento crítico, creatividad audaz y decisiones muy difíciles. En nuestras carreras, puede que tengamos que actualizar habilidades y conocimientos, pero nunca queremos cambiar tanto que abandonemos nuestros valores o nos alejemos demasiado de nuestros talentos fundamentales.

4. **Gestionar la buena tecnología:** consiste en asumir la responsabilidad de la creación, aplicación e interrupción de la tecnología, tanto en sus ventajas como en sus inconvenientes. Puesto que todas las organizaciones utilizan la tecnología, todas tienen la oportunidad de gestionar la buena tecnología.

Este principio trata de impulsar la confianza y la inclusión en nuestra era digital para que la tecnología aumente la humanidad. Se necesita fuerza para hacer lo que es correcto a largo plazo, hablar claro y defender a los demás. Ser un administrador de la buena tecnología significa fomentar la confianza en la tecnología, defender la inclusión y preparar a la sociedad para prosperar en la era digital.

5. **Ser resiliente:** el cambio requiere tiempo y perseverancia. Las relaciones y actitudes adecuadas proporcionan perspectiva y nos ayudan a superar los obstáculos, al tiempo que mantenemos la convicción en nosotros mismos y en nuestra misión. Este es el espíritu inquebrantable del buen poder. Rometty cuenta que la resiliencia le ha permitido seguir adelante cuando se ha enfrentado a contratiempos, conflictos, crisis y críticas. Según su experiencia, la resiliencia es el resultado de dos factores en particular: las relaciones y la actitud. Ambos bajo nuestro control.

Estos principios llaman a preguntarse: ¿Qué has aprendido que haya hecho avanzar tu carrera? ¿Qué habilidades han perdurado a lo largo de tu carrera? ¿A quién recurres en los momentos difíciles? ¿Cómo ajustas tu actitud para superar los retos? Todas son preguntas necesarias para lograr nuestra mejor versión, nuestro potencial.

Rometty, en vez de hablar de liderazgo femenino, habla de poder y señala: *“He llegado a creer que cómo hacemos las cosas es tan importante como lo que hacemos. Y de eso trata Good Power: de las decisiones que tomamos cada día”*. Es decir, no es utilizar el poder que te da el liderazgo de una organización en forma egoísta, agresiva, jerárquica, sino que puede ser “Good Power” cuando tratas de maximizar los efectos beneficiosos y evitar las consecuencias perjudiciales en lugar de ignorarlas. Un liderazgo inclusivo, compartido y distribuido.



Los desafíos éticos serán exponenciales en la medida que la adopción y desarrollo tecnológico se incrementa. Inclusive la regulación no alcanza a evolucionar al mismo ritmo por lo que la autorregulación y principios de salvaguarda deben ser implementados. En este contexto, las mujeres en las posiciones de toma de decisión requieren ser fuertes y con coraje, que no eviten los conflictos, sino que sepan plantear los temas difíciles. En vez de esto, me suelo encontrar con mujeres brillantes que tienen miedo a que las etiqueten como “complicadas o exageradas” y por lo tanto se esconden en el silencio y no sacan su mejor versión, siendo las organizaciones las que más pierden con ello. Aún cuando el liderazgo es indistinto al género, ejemplos como Desiree Fixler permiten ser un referente para otras mujeres a sacar la voz cuando es necesario. Su ejemplo es un caso de amor propio: no quisieron darle el lugar que le correspondía en esta historia, pero ella decidió tomárselo. Mientras que otras historias como Ginni Rometty inspiran a mujeres y hombres a liderar con lo que ella misma denomina “el corazón” y “la cabeza”, además de romper paradigmas sobre las capacidades y competencias de grupos que habían sido históricamente segregados. Fue toda una rebelde para su época en un sector caracterizado por ser predominantemente masculino. Y como ella misma explica, tuvo que ser empujada -y empujarse a sí misma- para ser vulnerable.

Mis reflexiones personales

Es cierto que es engañoso hablar de liderazgo femenino y liderazgo masculino. Los seres humanos tenemos la capacidad de la neuroplasticidad y por lo tanto podemos aprender competencias que se arraiguen en nuestra conducta. No somos lo que somos, somos lo que escogemos ser. También es cierto que, con esto del feminismo, a veces se cae en estereotipos, estigmas y juicio de valor, ya sea a estilos de liderazgo definidos como masculino (con la cabeza) y femenino (con el corazón), siendo que se requieren ambos. Aún cuando a veces encontramos a mujeres que lideran más con la cabeza y hombres que lideran más con el corazón.

A veces parece que los seres humanos tendemos a ver todo en binario, hombre-mujer, villanos-víctimas, cabeza-corazón, razón-emoción, bueno-malo, blanco-negro, aunque la realidad es un abanico de colores (no solo de grises). Y es la diversidad de los colores lo que hace un arcoíris bello, lo mismo a la hora de liderar. Y necesitamos esa diversidad en los puestos de toma de decisión para que la construcción de la implementación de innovación en productos y servicios sea más inclusiva y donde distintos perfiles de mujeres y hombres se sientan representados.

En mi camino, he concluido la importancia de fortalecer cuatro grandes competencias a medida que uno avanza a puestos de liderazgo: la actitud frente al miedo, las competencias emocionales, las competencias comunicacionales y las competencias técnicas. Las cuatro están vinculadas entre sí.

- **Actitud frente al miedo, los estereotipos y las creencias limitantes:** “Si tus sueños no te dan miedo, entonces no son suficientemente grandes”

El miedo se ha transformado para mí en una señal hacia donde tengo que avanzar. Me avisa y muestra lo que tengo que planificar y lo que tengo que trabajar a nivel personal. Con ello, rompo mis propios techos de cemento y me vuelvo imparable. Esto te permite concentrarte en el proceso -que es siempre de aprendizaje- más que en el resultado final, transformándose siempre en una experiencia positiva que además permite gestionar de mejor manera el “fracaso aparente” y el “síndrome del impostor”.

Así como con los miedos, me desafío a mí misma a derribar los estereotipos y creencias limitantes que tengo. Como si fuera un deporte me doy licencia para derribar cuánto techo de cemento y de cristal encuentro en mi camino.

- **Competencias emocionales:** “Tus emociones son tu gran fortaleza de liderazgo”

Al contrario de lo que se creía, las competencias emocionales son capacidades que se pueden adquirir y son la mayor fortaleza de un líder.



La importancia del autoconocimiento, la motivación, el autocontrol, la empatía y el manejo de las relaciones personales es lo que permite que un líder sea tal, independiente de una posición dentro de la organización. Esto, además, permite controlar la verborrea y aprender a escuchar antes de reaccionar.

- **Competencias comunicacionales:** “La importancia del respeto y el propósito mutuo”

Otras competencias que se entrenan y modifican el comportamiento son las comunicacionales. Ayudan a poder influir en las conversaciones cruciales y durante procesos de negociación. Si bien todo esto se explica muy bien en el libro “*Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*” (2021) de Emily Gregory, Joseph Grenny, Ron McMillan, Kerry Patterson y Al Switzler. Para que una conversación sea crucial, se tienen que dar tres elementos: i) que el tema sea importante; es decir, que tenga trascendencia para tí y para tus resultados; (ii) que haya opiniones opuestas; y (iii) que haya un alto nivel emocional. Y se requieren competencias emocionales para tener la capacidad de centrarnos en hechos y no contarnos historias derivadas de nuestras emociones para justificar nuestras acciones. También es importante que se pueda sostener respeto mutuo y propósito mutuo. Cuando ésto se pierde en una de las partes es poco lo que se puede hacer. El haber encontrado hace sólo unos días este libro con un marco metodológico y con los recursos de casos reales que tienen a disposición en su comunidad <https://cruciallearning.com> me da la tranquilidad de poder estar en mejora continua para enfrentar mayores desafíos.

- **Competencias técnicas:** “Solo sé que nada sé y mientras más sé, más sé que menos sé”

El conocimiento es lo que nos permite por una parte gestionar de mejor manera cualquier desafío y a la vez permite cuestionarlo todo. Como bien lo decía Albert Einstein, “Lo importante es no dejar de cuestionar. La curiosidad tiene su propia razón de existir”. Esto permite visualizar los distintos caminos que pueden tomar las innovaciones producto de las tecnologías, así como detectar oportunidades de mejora o de nueva propuesta de valor.

Y por supuesto, mayor conocimiento técnico permite mayor control de los temas y eso siempre da mayor seguridad, tanto por lo que uno sabe cómo por lo que no sabe.

El desarrollo de estas competencias me ha permitido grandes aprendizajes en momentos cruciales en el ámbito profesional y personal. En cada una de las situaciones he buscado herramientas que me permitieran gestionar de mejor manera el afrontar cada encrucijada.

¿Alguna vez has estado rodeado de personas que tienen mucho más que tú, están en una posición más alta o de mayor ventaja, pero no te soportan? y te preguntas ¿Qué he hecho mal o qué pude hacer mejor?

Esto le sucede a los rebeldes. Personalmente, esto se empezó a hacer cada vez más obvio en la medida que asumía puestos de mayor liderazgo o poder. Quizás algún día escriba sobre los pasajes de mi vida y mis reflexiones más profundas en lo personal y profesional, en el mundo público, político, privado y multilateral, que han sido parte de esta evolución hacia mi potencial y que me han llevado a ser la persona que soy. Mientras, prefiero dejarlos en círculos más pequeños e íntimos porque comprendo que no todas aquellas personas que han sido parte de estas historias están preparadas para comprender que el único fin es trascender historias humanas y transmitir aprendizajes.

Sí quiero compartir en este documento que el perderle el miedo al dolor y al fracaso nos da la oportunidad de sanar las heridas más profundas. Estos procesos son una oportunidad que nos permiten mejorar las competencias emocionales y comunicacionales, así como también “masterizar” competencias técnicas en las que nos sentíamos débiles. Como consecuencia de ello, el entregar nuestra mejor versión como líderes rebeldes. En mi caso, mi herida emocional era la falta de amor propio, pues buscaba constantemente aprobación y validación externa de mi valor. En el caso de las competencias técnicas, como buena intelectual curiosa cada vez que identifico un vacío indago y profundizo hasta tener herramientas que al menos me permitan dialogar con todos dentro de una organización.



“Vigila tus pensamientos; se convierten en palabras.

Cuida tus palabras; se convierten en acciones.

Cuida tus acciones; se convierten en hábitos.

Cuida tus hábitos; se convierten en carácter.

Vigila tu carácter; se convierte en tu destino”.

Lao-Tze

Algo que he aprendido en mi vida profesional empresarial, política, activista y personal es que, cuando se trabaja en equipo por un propósito común, se llega inclusive más lejos. Pero para que ello ocurra, además de respeto, significa que se debe entregar espacios a otros o que además del objetivo compartido el otro se haga parte de un propósito tuyo. No puede ser ni unidireccional ni desbalanceado. Si es éste el escenario, está bien compartir un propósito con límites en su contexto. Los límites son sanos para cuidar cualquier tipo de relaciones e interacciones, ya sean profesionales o personales. Un mecanismo para encontrar este tipo de balances es a través de la negociación desde la persuasión. Es decir, transparentar lo que está en juego y que cada uno quiere, desde ahí buscar un acuerdo considerando opiniones y sentimientos de las partes tratadas como igualmente dignos de consideración. Esto permite construir relaciones -de cualquier tipo- más duraderas y basadas en la confianza.

Si alguna de las partes empieza a sentirse no respetado, el diálogo se detiene. Y hay que evitar villanizar a la otra parte, tal cual sugiere el libro *“Crucial Conversations”*, y hay que preguntarse: *“¿Por qué una persona razonable, racional y decente hace lo que esta persona está haciendo?”*. Es decir, tratar de empatizar con lo que le sucede internamente, la historia que se cuenta y las emociones que le genera. Y, si aún así crees que hay oportunidad de resolver las diferencias, *no tenerle miedo al conflicto y tener la conversación para completar la historia.*

Con los años aprendí que la transversalidad es clave, y que no se requiere saber todo, sino más bien una gran disposición de aprender de otros. Lo que es clave para cualquier función de liderazgo, en particular en sectores disruptivos, pues hay que compartir una visión de un futuro que no todos comprenden.

Los límites, el respeto y la confianza

En la última experiencia transformadora que he tenido, me di cuenta de que llevaba muchos años repitiendo grandes errores, confiando demasiado y dando más de lo que los demás eran capaces de recibir. Cuando admiraba a alguien por su trayectoria profesional o su resiliencia, por el deseo de querer aprender de ellos transformaba sus propósitos en un propósito mutuo, hasta el punto de caer en la complacencia para apoyar en un granito de arena su sueño. Pensaba que tenía que demostrarles mi valía para que me vieran como un igual y la verdad es que habían acudido a mí porque ya sabían lo que yo podía conseguir para ellos en primer lugar. Y cómo uno interpreta desde lo que es y lo que tiene, en algunos casos, mi compromiso con sus propósitos eran malinterpretados.

Si bien ha sido un proceso largo y desafiante, durante el punto de quiebre hace unos meses atrás, escribir este documento, analizar y discutir la situación desde distintos puntos de vista me ayudó a *“masterizar mi historia”* y cambiar la narrativa, que a su vez me llevó a conectarme con ese momento de poder personal. Convertir a las víctimas en protagonistas, a los villanos en humanos y a los indefensos en capaces. Un proceso que hacía intuitivamente en busca de tener diversas perspectivas de un asunto, se transformó en un cambio en mi carácter que seguro llevará a un cambio en mi destino.



Según Rebeca Newton (2020) en su libro *“Authentic Gravitas”* señala que: “La confianza es algo más que la percepción de que otra persona es competente o tiene buenas intenciones. La confianza es la disposición de una persona a ser vulnerable ante otra.” Esta definición incorpora la existencia de expectativas positivas sobre la motivación y las intenciones detrás del comportamiento de la otra persona esperando reciprocidad. Esto permite crear un entorno en el que los demás se sientan dispuestos a ser vulnerables, valientes y auténticos.

¿Qué sucede cuando la confianza se pierde?

Aún en los momentos en que se fractura la confianza, nada te quita el aprendizaje de mentores, los momentos de apoyo compartidos con los amigos o con tu ex pareja. Con todos de alguna forma u otra se construyeron memorias y vivencias que son parte de quienes somos y de quien ellos son. Hasta en los momentos de las mayores decepciones siempre hay una luz de esperanza a la redención y a la compensación. Por ello, es importante no dejar que la desconfianza se instale como una percepción generalizada en tu interacción con esa u otras personas con las que interactúas. Si te quedas con una narrativa en que se exagera la falta de confianza de los demás, ya victimizándote y villanizándolos o viceversa, se cae en un ciclo autodestructivo que termina en venganzas. Por ello, es mejor buscar recuperar la confianza buscando la neutralidad y dando pasos de bebé, en forma progresiva ir entregándola suscrito a temas o proyectos específicos.

Otra gran lección que he aprendido es que aún cuando uno está navegando en la mitad de una tormenta y no se puede dirigir la nave con precisión, siempre sin importar las circunstancias uno debe priorizar la responsabilidad de liderazgo que uno tiene en ese momento sobre un interés personal. Como si fuese una luz de faro te permitirá, más tarde o temprano, llegar a buen puerto en tierra firme. Y cuando la tormenta cese, la luz del día te dará la razón.

“Gravitas”, Transitando desde la relación a la acción

Hemos sido educados en un mundo donde el líder dentro de una organización era como un súper héroe, un ser al que no le entraban balas, sin emociones, frío y calculador, que era perfecto, que lo sabía todo y que no podía fallar. Si bien esto es cierto, la definición de un buen líder ha cambiado y se habla de la importancia de liderar con la “cabeza” y el “corazón”, en muchos de nosotros aún quedan resabios de ese estereotipo. Cuántas veces nos hemos defendido y nos tomábamos como algo personal preguntas incómodas o temas complejos que como líderes súper héroes sentimos como ataques personales. Al menos, a mí me solía suceder en particular en ambientes masculinizados donde la competencia de ego parecía ser infinita. Todo cambió desde que comencé en este camino de una tecnología que pocos entendían y que aún está en desarrollo y escalamiento. Al no tener esta presión, decidí voluntariamente avanzar a mis zonas menos exploradas, la autenticidad y la vulnerabilidad. Fue una decisión consciente y voluntaria que decidí llevarla a mi opuesto para que una vez que se asentara pudiera encontrar el término medio. Fue ahí donde empezó mi camino rompiendo estereotipos y fui encontrando valor para dejar la complacencia. A medida que lograba mayor confianza, sin buscarlo empecé a lograr más “gravitas”.

Gravitas es una palabra latina que significa “peso o pesadez”, de ahí que este término se le atribuye a una cualidad de aquellas personas cuyas opiniones o sus ideas tienen peso y calidad tangible. Esto no sucede por cómo se visten, ni por su rol jerárquico, ni sólo por su conocimiento. Sucede por su habilidad para conectar con otros profesionales -empatía- y crear un entorno de confianza a través de la humildad, apertura a nuevas perspectivas y la curiosidad. Según Newton (2020) en su libro *“Authentic Gravitas”*: *“El mejor tipo de “gravitas” procede de la autenticidad, de la profunda confianza interpersonal que se construye teniendo claro el impacto que se quiere causar en los demás, empatizando e informándose sobre las personas con las que se trabaja y respetando el sentido de la integridad”*. Esto significa un compromiso de darle prioridad al valor por encima de la confianza, a la conexión por encima del carisma y la curiosidad frente a la certeza. Es decir, ser rebelde.



Las personas con gravitas son rebeldes que no buscan llamar la atención, sino más bien buscan ser valorados, respetados y dignos de confianza. Son rebeldes con causa que buscan responder a ese respeto y confianza, buscando impacto positivo en su esfera de influencia. Por ejemplo, inspirar a otros, entre ellos mujeres, para que sean su mejor versión es parte de tener *gravitas*. Hay veces que tenemos facilidad para desarrollar gravitas para unos ámbitos y en otros requerimos más trabajo por diversos motivos. Independiente de ello, lo central es tener confianza para superarlo, pero cuando uno desarrolla amor propio es cuando uno realmente puede desarrollar gravitas con autenticidad.

En una publicación en la Harvard Business Review, Newton (2020) señala que son cualidades que se pueden desarrollar y propone cinco consejos:

- Tener claro lo que se quiere
- Estar abierto a la retroalimentación
- Crear tiempo para conversaciones más amplias
- Tener cuidado con la profecía autocumplida de “necesitar más confianza”
- Comprometerse con la integridad.

Es decir, competencias emocionales y comunicacionales.

Y se preguntarán: ¿Qué tiene que ver todo esto con el tema que convoca este documento? La respuesta es: TODO.

Los adelantos tecnológicos y la innovación en la era de la convergencia físico y digital facilitan la resolución de los desafíos de desarrollo que presenta la humanidad. Sin embargo, las tecnologías no son neutras y en consecuencia pueden generar efectos contrarios y ampliar desigualdades.

Por ello, para eliminar las brechas de género existentes, y evitar estas se perpetúen, es necesario fomentar la inclusión de las mujeres rebeldes en todo lo concerniente al avance digital y tecnológico. En particular, su participación en espacios de toma de decisión. Además, requerimos más mujeres rebeldes en “primera línea”, que inspiren a niñas y adolescentes.

Es importante recordar que cada vez que una mujer queda fuera de una mesa de negociación todos fracasamos, pues es una falta de respeto a su trabajo y a millones de mujeres que pasan por la misma situación. Cada vez que se producen situaciones como éstas, nos alejamos de la igualdad de género y, por ende, de una sociedad inclusiva. Estos comportamientos no pueden justificarse ni aceptarse, necesitamos construir una cultura empresarial de respeto mutuo y propósito.

Por otra parte, nosotras las mujeres tenemos que “masterizarnos” para encausar a nuestro favor nuestras fortalezas como Cuidadoras, Apasionadas, Tenaces, Solidarias, Resilientes y Rebeldes.

Como rebeldes, debemos tener el valor para romper las reglas cuando se convierten en obstáculos, para explorar nuevas ideas y crear cambios positivos. Somos personas capaces de cuestionar también los supuestos y principios en los que creen firmemente, así como las normas ampliamente aceptadas, para identificar estrategias más creativas y eficaces con las que lograr mejores resultados. Todas las empresas necesitan líderes rebeldes para crecer e innovar.

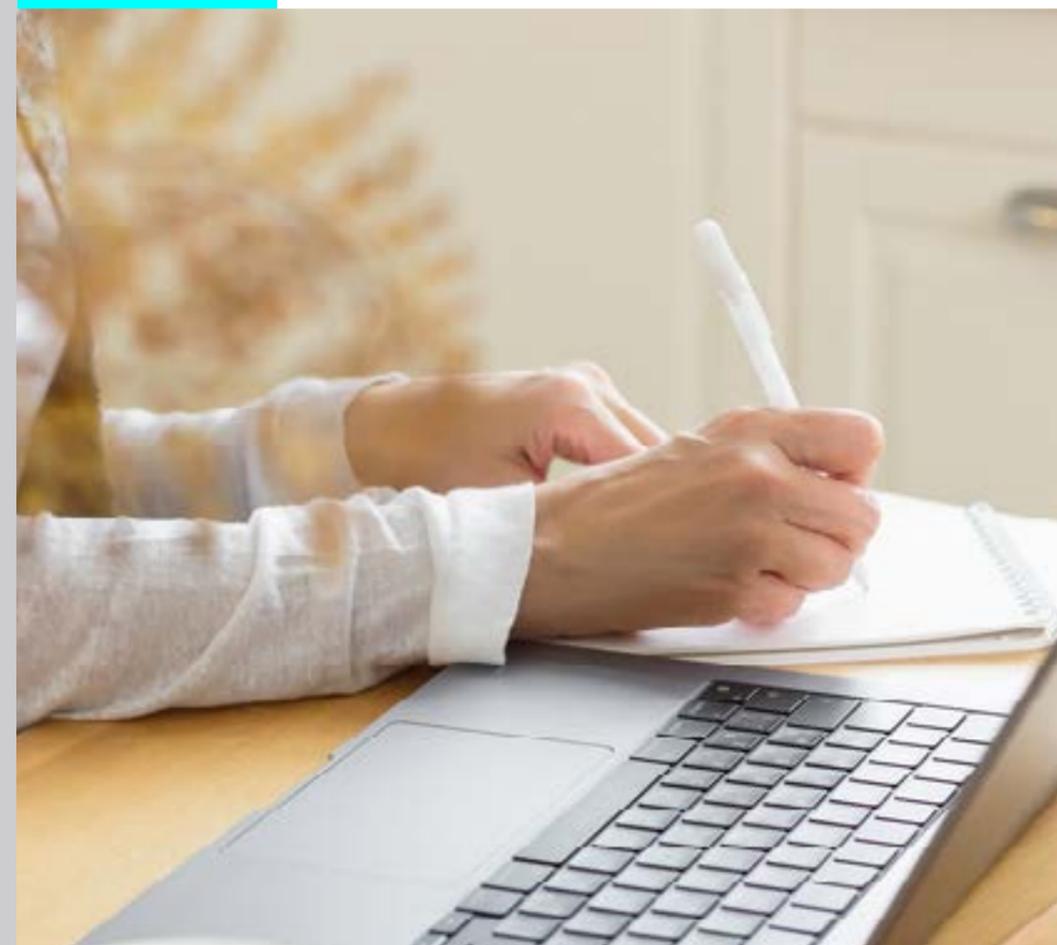
Como los rebeldes somos a veces incomprendidos y encontramos resistencias de quienes no quieren que las cosas cambien. Necesitamos muchas mujeres líderes rebeldes que estén siempre en busca de lo nuevo y fomenten la disidencia constructiva fomentando la diversidad como mecanismo de innovación y mejora constante para resolver problemas del mundo.

La dificultad histórica que hemos tenido las mujeres para conquistar espacios con mira a la igualdad nos ha hecho resilientes y rebeldes. Las mujeres llevamos una rebelde dentro que debemos fortalecer y expresar para entregar nuestra mejor versión y nuestro mayor aporte a las organizaciones y al mundo.

Ser rebelde no es fácil, y cómo dice Indira Kempis Senadora de México por Nueva León: *“La mujer en que te estás convirtiendo te costará personas, relaciones, espacios y cosas materiales. Aún así, escogelapora encima de cualquier cosa.”*

08

CONCLUSIONES





Estamos en un periodo de convergencia tecnológica y científica sin precedentes que algunos llaman Cuarta Revolución Industrial. Yo le llamo “Renacimiento Figital”, porque el alcance de las innovaciones utilizando la tecnología tiene la capacidad de romper fronteras de lo físico, digital y biológico. Esto implica que lo que diseñemos y desarrollemos no sólo reformulará productos, procesos, sino que tendrá impacto en los principios subyacentes en la economía y la sociedad, con alcances éticos y morales. Estos cambios de paradigmas y principios sobre los cuales debemos decidir ya son evidentes.

Culturalmente, durante siglos, las cualidades femeninas han sido estereotipadas. No obstante hoy, ante una inminentemente automatización de tareas rutinarias, lo que no se puede aún programar con precisión son las emociones y por ello hoy están siendo vistas como fortalezas, incluyendo al sector financiero tradicional y tecnológico. También, al estar navegando en escenarios altamente inciertos y vulnerables, las habilidades “blandas” toman mayor relevancia en las mesas de toma de decisión y en los procesos de innovación.

Alcanzar al amor propio que les permita ser las mejores líderes rebeldes en la era del “renacimiento figital”. Identificar las habilidades que han sido desarrolladas por las mujeres y que serán altamente demandadas en la era de la convergencia físico-digital, en particular en el sector financiero tradicional, tecnológico y FinTech. Se ha identificado que la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo, entre ellos los consejos de administración, en el sector financiero tradicional y tecnológico se están replicando y arrastrando en el sector FinTech -incluyendo en la Web 3.0- que no permite contar con todo el talento en los puestos de toma de decisión estratégica y de innovación.

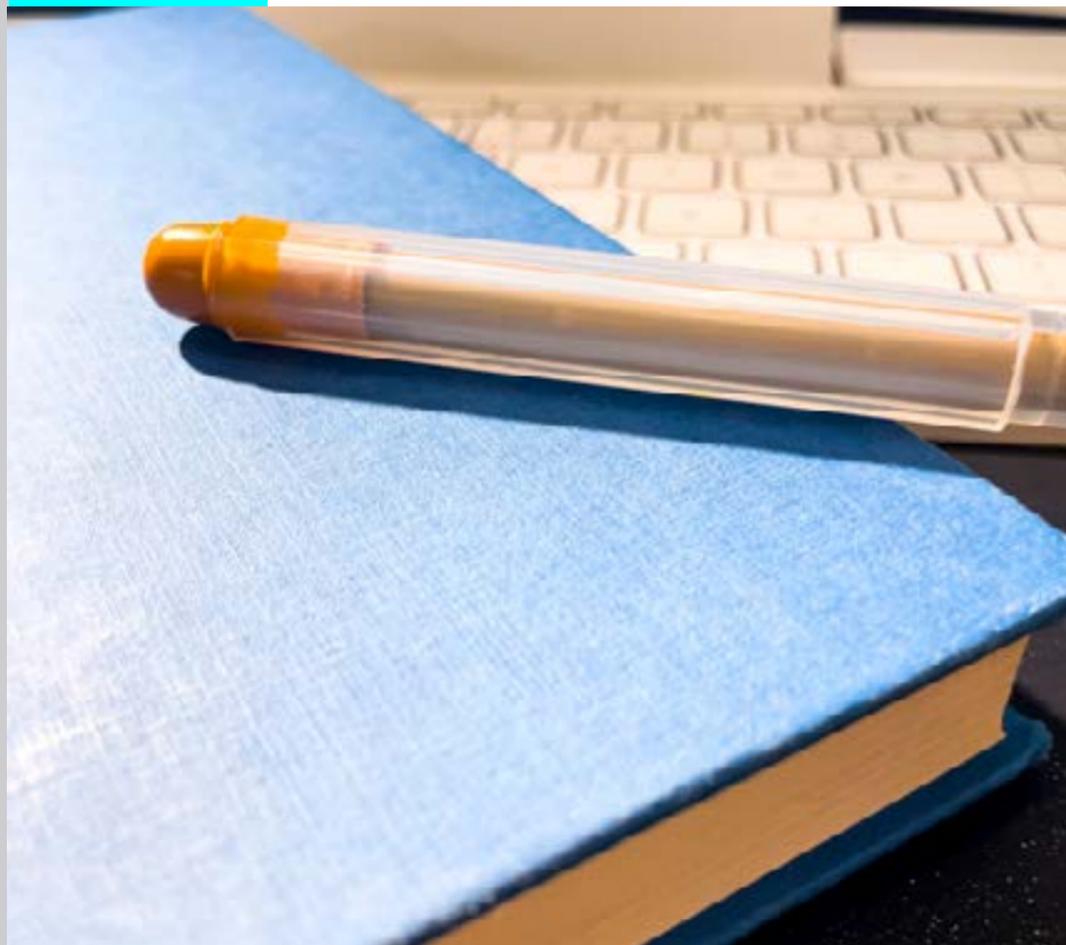
Los rebeldes son personas que rompen las reglas para explorar nuevas ideas y crear cambios positivos. Son personas que hacen el bien en el mundo. Todas las empresas las necesitan para crecer e innovar. Aunque cada rebelde es único, comparte una serie de cualidades: novedad, curiosidad, perspectiva, diversidad y autenticidad.

No sofocar estas cualidades es crucial para el bienestar corporativo. Pero, sobre todo, los talentos rebeldes no deben esconderse.

Como hemos sido educadas las mujeres, para los tiempos modernos llevamos una rebelde dentro que debemos fortalecer y expresar para entregar nuestra mejor versión y nuestro mayor valor a las organizaciones y al mundo.

09

REFERENCIAS



- Abele, A. E. and Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: a dual perspective model. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 50, 195–255. doi: 10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7
- Accenture (2022). “Digital directors: Boost tech savviness of the board”. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/business-functions-blog/tech-savvy-boards>
- Accenture (2021). “Boosting the bank board’s technology expertise”. <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/boost-boardroom-technology-expertise>
- Amanatullah, E. T. and Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women’s fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology* 98, 256.
- Aqueveque, María Pía (2022), capítulo “La tecnología, habilitante de los sistemas económicos y bienes públicos” en el libro *Prospectiva Estratégica del Siglo XXI*, 2022. <https://lnkd.in/eZR9a-8K>
- Babcock, L. and Laschever, S. (2009). *Women don’t ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton: Princeton University Press.
- Badriot, Néstor (2020). “El Género en el Cerebro: Diferencias que Contribuyen a explicar Estilos de Liderazgo y Gestión de Organizaciones”. [https://dgeduca.cl/2020/lecturas/Neuroliderazgo-neuromanagement_el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](https://dgeduca.cl/2020/lecturas/Neuroliderazgo-neuromanagement_el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf)
- Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence: An Essay on Psychology and Religion*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Bank of America Global Research (2021). “Everybody Counts! Diversity & Inclusion Primer.” <https://www.paradigm4parity.com/latest-news-content/6s2ezngjg4y3al7at6hh25h8gwkktt>



- Basco, Ana Inés; De Azevedo, Belisario; Harraca, Martín; Kersner, Sebastián (2020). "América Latina en movimiento: Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial". Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002132>
- Bank of International Settlement (BIS) (2022). "Gender diversity in bank boardrooms and green lending". BIS Working Papers No 1044, October. <https://www.bis.org/publ/work1044.pdf>
- Bordalo, P., Coffman, K., Glennaiolli, N., and Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. *American Economic Review* 109, 739–773.
- Bowles, H. R., Babcock, L., and Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, 84–103.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K. and Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Front. Hum. Neurosci.* 8:114. doi: 10.3389/fnhum.2014.00114 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2014.00114/full>
- Breslin, Susannah (2011). "Why Men Are Better Negotiators Than Women". *Forbes*, August.
- Brizendine, Louann (2015). "The Female Brain".
- Brizendine, Louann (2022). "The Upgrade".
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., and Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: a current appraisal. *J. Soc. Issues* 28, 59–78. doi: 10.1111/j.1540-4560.1972.tb00018.x
- Burnison, Gary. (2020). "Leadership U: Accelerating Through the Crisis Curve".
- Cameron, Deborah. (2007). "¿Qué barrera lingüística?" *The Guardian*, octubre de 2007.

- Catalyst. (2011). "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)."
- CloverPop Research (2017). "Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making". <https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper>
- Credit Suisse. (2012). "Gender Diversity and Corporate Performance." Credit Suisse AG.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., and Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: the stereotype content model and the BIAS map. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 40, 61–149. doi: 10.1016/S0065-2601(07)00002-0.
- Chamorro-Premuzic, Tomas y Gallop, Cindy (2020). "7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women". *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women>
- Díez Barroso, Gina (2022). "Los 3 errores que cometen las mujeres en sus carreras profesionales". LinkedIn, Agosto. <https://www.linkedin.com/pulse/3-errores-que-las-mujeres-cometen-en-sus-carreras-gina-diez-barroso>.
- Donovan, Paul (2021). "Diversity. The destructive potential of prejudice". Sustainability and impact, UBS. <https://www.ubs.com/global/en/sustainability-impact/2021/trends-diversity.html>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: comparing social role theory and evolutionary psychology. *Am. Psychol.* 52, 1380–1383. doi: 10.1037/0003-066X.52.12.1380.b



- Eliot L, Ahmed, A, Khan, H, Patel, J. (2021). "Dump the "dimorphism": Comprehensive synthesis of human brain studies reveals few male-female differences beyond size". *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, Volume 125, June 2021, Pages 667-697. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149763421000804>
- Eriksson, K. H. and Sandberg, A. (2012). Gender differences in initiation of negotiation: Does the gender of the negotiation counterpart matter? *Negotiation Journal* 28, 407-428.
- Estrella, Lucas, (2019). "El oráculo del guerrero", Editorial Vergara. 1 enero 2019.
- Female Quotient (2022). "What Woman Want in Web 3.0". June. https://www.thefemalequotient.com/wp-content/uploads/2022/06/EWG_Web-3.0_Report-compressed.pdf
- Financial Times (2023). "Ginni Rometty: leadership, legacy and a new mission". March 8. <https://www.ft.com/content/beae436b-ce83-43ab-9254-70f9f3b6b1b3>
- Francesca Gino (2018). "4 Ways Women Can Break Barriers by Breaking the Rules". *Mayo Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/4-ways-women-can-break-barriers-by-breaking-the-rules>.
- Gates, Lisa (2018). "Why Women Are Better Negotiators than Men". *Forbes*, April.
- Greenberg, D. M., Warriar, V., Abu-Akel, A., Allison, C., Gajos, K. Z., Reinecke, K., Rentfrow, P. J., et al. (2023). Sex and age differences in "theory of mind" across 57 countries using the English version of the "Reading the Mind in the Eyes" Test. *Proc Natl Acad Sci USA* <https://doi.org/10.1073/pnas.2022385119>
- Gino, Francesca (2019). "Rebel Talent: Why it Pays to Break the Rules in Work and Life". Pan Macmillan, ISBN: 1509860630.
- Goleman, Daniel (2013). "Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia". Editorial Kairós. Septiembre 2013, ASIN: B00FJ03KW6

- Granados, Óscar (2022). "El Trabajo del Futuro y el Futuro del Trabajo". *El País*. <https://elpais.com/economia/2022-05-22/el-trabajo-del-futuro-y-el-futuro-del-trabajo.html>
- Green, David et al (2022). "Sex and age differences in "theory of mind" across 57 countries using the English version of the "Reading the Mind in the Eyes" Test *Proceedings of the [US] National Academy of Sciences (PNAS)*. Diciembre 30, 2022, 120 (1) e2022385119 <https://doi.org/10.1073/pnas.2022385119>
- Gregory, Emily; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Patterson, Kerry; & Switzler, Al (2021), "Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High". Third Edition. December 7.
- Harvard Business Review (2017). "Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse". <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>
- Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2019). "Views from the Steering Room: A Comparative Perspective on Bank Board Practises". <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/11/03/views-from-the-steering-room-a-comparative-perspective-on-bank-board-practices/>
- Heidrick & Struggles (2022). "Closing the Gaps in Fintech Boards". https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/closing_the_gaps_in_fintech_boards.pdf
- Hernández, Gerardo (2022). "Por generación, habilidades blandas clave para ser competitivo en el mercado". *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Por-generacion-habilidades-blandas-clave-para-ser-competitivo-en-el-mercado-20220317-0081.html>
- Hentschel, T., Heilman M. E. and Peus C. V. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Front. Psychol.* 10:11. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00011



- Hill, Linda et al (2022). "What Makes a Great Leader?". Harvard Business Review, Septiembre 2022. <https://hbr.org/2022/09/what-makes-a-great-leader>
- Howarth, Josh (2022). "74+ Shocking Women in Tech Statistics (2022)". Exploding Topic <https://explodingtopics.com/blog/women-in-tech>
- Hunt, V., Layton, D., and Prince, S. (2015). "Why diversity matters". McKinsey & Company Insights & Publications.
- Inesdi (2021). "Top Perfiles Digitales: Estudio Perfiles Digitales 2021". <https://www.inesdi.com/estudios/inesdi-top-25-2021/>
- Infosalus (2021). "¿En qué se diferencian los cerebros de hombres y mujeres? Apenas hay un gran cambio". Madrid, Marzo 2021. <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-diferencian-cerebros-hombres-mujeres- apenas-hay-gran-cambio-20210327082942.html>
- Fiske, A. P., Haslam, N., and Fiske, S. T. (1991). Confusing one person with another: what errors reveal about the elementary forms of social relations. J. Pers. Soc. Psychol. 60, 656-674. doi: 10.1037/0022-3514.60.5.656
- Khera, Purva; Ogawa, Sumiko; Sahay, Ratna and Vasishth, Mahima (2022). "Women in Fintech: As Leaders and Users". International Monetary Fund, WP/22/140, July. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2022/English/wpiea2022140-print-pdf.ashx>
- Koenig, A. M., and Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. J. Pers. Soc. Psychol. 107, 371-392. doi: 10.1037/a0037215
- Knaus, T. A., Bollich, A. M. et al. (2004). "Sex-linked differences in the anatomy of the perisylvian language cortex: A volumetric MRI study of gray matter volumes." Neuropsychology 18(4):738-47.

- LeanIn.Org and McKinsey & Company (2022). "Women in the Workplace". <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2022/why-women-leaders-are-switching-jobs>
- Liberman, Mark. (2006). "The Main Job of the Girl Brain", Language Log (blog), 6 de agosto de 2006, <http://itre.cis.upenn.edu/~myl/languagelog/archives/003530.html>
- Liebergall, Molly (2022). "Author Talks: What poker pro Annie Duke can teach you about quitting on time". MacKinsey & Company November.
- Lippa, R. A., Preston, K., and Penner, J. (2014). Women's representation in 60 occupations from 1972 to 2010: more women in high-status jobs, few women in things-oriented jobs. PLoS One 9:e95960. doi: 10.1371/journal.pone.0095960
- Marinovic, Alejandra (2021). "Escuela de Negocios UAI junto a Club 30% presentan programa de becas para mujeres en MBA's". Universidad Adolfo Ibáñez. <https://noticias.uai.cl/escuela-de-negocios-uai-junto-a-club-30-presentan-programa-de-becas-para-mujeres-en-mbas/>
- Menasce, Juliana; Igielnik, Ruth y Parker, Kim (2018). "Views on leadership traits and competencies and how they intersect with gender". Pew Research Center <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/09/20/2-views-on-leadership-traits-and-competencies-and-how-they-intersect-with-gender/>
- Michael Page Group (2021). "Women in Technology ¿qué están haciendo las organizaciones para romper barreras?". <https://www.michaelpage.cl/estudios-y-tendencias/women-in-tech>
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J., and Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the National Academy of Science 109, 16474-16479.



- Neale Brennan (2017). Guion de la película "The Female Brain". <https://www.scripts.com/script-pdf/20205>.
- Niederle, M. (2015). Gender. In J.H. Kagel and A.E. Roth (ed.) The Handbook of Experimental Economics Volume 2 (481-716). Princeton: Princeton University Press.
- Newton, Rebecca (2019). "Authentic Gravitas". Penguin.
- Newton, Rebecca (2020). "Gravitas Is a Quality You Can Develop". Harvard Business Review. September. <https://hbr.org/2020/09/gravitas-is-a-quality-you-can-develop>
- McKinsey (2022). "Even in the metaverse, women remain locked out of leadership roles". November. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/even-in-the-metaverse-women-remain-locked-out-of-leadership-roles>
- Malcorra, Susana (2020). "In Pursuit of What Matters: Passion for the Bottom Line: Female Leadership in the Face of Big Decisions. University for Peace. <https://www.upeace.org/files/Publications/Malcorra,Susana-InPursuitofWhatMatters.pdf>
- Ministerios de la Igualdad (2020). "Macroencuesta de Violencia contra la Mujer 2019. Gobierno de España. <https://violenciagenero.igualdad.gob.es/violenciaEnCifras/macroencuesta2015/Macroencuesta2019/home.htm>
- Petras, Kathy and Ross (2022). "Want to sound more confident? Ditch these 10 phrase that make you look 'insecure' and 'arrogant', say word experts". CNBC, November. <https://www.cnbc.com/2022/11/20/want-to-sound-more-confident-ditch-these-phrases-that-make-you-look-arrogant-and-insecure-say-psychologists.html>
- Planetary Business Podcast, "A whistleblower on the biggest greenwashing case". <https://planetary-business.org/podcast/>

- Roth, Daniel. "Run to conflict" What you can learn from Ginni Rometty, IBM's longtime CEO, about leading in thought times. April 10 2023 episode of #ThisIsWorking Daniel Roth, Editor in Chief, VP at LinkedIn https://www.linkedin.com/pulse/think-what-you-give-before-get-how-ibms-ginni-rometty-daniel-roth?utm_source=share&utm_medium=member_ios&utm_campaign=share_via
- Sarrión, Miguel (2022). "Liderazgo Transformador y Cultura de Innovación". Harvard Deusto Número 42. Febrero, 2022.
- Shibley, Janet y Linn, Marcia (1988). "Gender Differences in Verbal Ability: A Meta-Analysis", Psychological Bulletin, 104:1 53-69 (1988).
- Shonk, Katie (2022). "Challenges Facing Women Negotiators. Negotiating tips for women negotiators to achieve results at the negotiation table". Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/women-and-negotiation-leveling-the-playing-field/>
- Spence, J. T., and Buckner, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: what do they signify? Psychol. Women Q. 24, 44-62. doi: 10.1111/j.1471-6402.2000.tb01021.x
- The Behavioral Scientist (2018). "From pink milk to smart questions, how to be a rebel leader testing". May Behavioral Science & Policy Association. <https://behavioralpolicy.org/from-pink-milk-to-smart-questions-how-to-be-a-rebel-leader/>
- University of North Carolina at Pembroke (2021). "Why Diversity and Inclusion Are Good for Business". October. <https://online.uncp.edu/articles/mba/diversity-and-inclusion-good-for-business.aspx>
- Verma, Ragni et al. (2013). "Sex differences in the structural connectome of the human brain". Princeton, November.



- Walters, Robert (2022). "Global Fintech Talent Report". <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/global/files/global-fintech-report/Robert-Walters-Fintech-Talent-Report-eGuide-EN.pdf>

- Wood, Allison (2013). "Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement". 2013 American Psychological Association, DOI: 10.1037/a0035325. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xge-a0035325.pdf>

- Wood, W. and Eagly, A. H. (2012). "Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 46, eds J. M. Olson and M. P. Zanna (Academic Press), 55-123.

- World Economic Forum The Future of Jobs Report 2020 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>

- Zenger, Jack y Folkman, Joseph (2019). "Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills". *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

- Zheng, Wei ; Kark, Ronit ; Meister, Alyson L. (2018). "Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion". *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 5. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.001>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984318302339>



INESDI⁺ BUSINESS TECHSCHOOL

 Planeta Formación y Universidades

www.inesdi.com