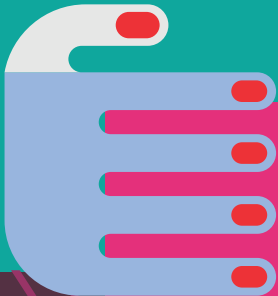





# CULTURA FEMENINA

una dimensión que va más allá del género y transforma a las organizaciones



El liderazgo atraviesa un cambio de época. Su base es una cultura que el experto neerlandés Geert Hofstede anticipó hace dos décadas. Quienes ya la implementan son los que ganaron en el último año.



Chile es un país que está cerca del fin del mundo. Acostado sobre el Pacífico Sur, es conocido por sus poetas, paisajes y vinos, entre muchas otras cosas. Sin embargo, lejos de los ojos de un mundo enfrascado en la batalla contra la pandemia de Covid-19, esta nación sudamericana de 19 millones de habitantes vivió este año un cambio de paradigma. Por primera vez, en las elecciones municipales, que se llevaron a cabo entre el 15 y el 16 de mayo de 2021, **las mujeres que competían por un cargo político superaron, en cantidad, a los hombres.** Tantas candidatas se habían postulado a una plaza legislativa que, para equilibrar la balanza, finalmente fueron ellas quienes debieron cederles lugares a ellos. Ahora, si miramos con un poco más de atención el fenómeno, aunque novedoso, no es tan sorprendente. Del otro lado del Atlántico, la Cámara Baja del Parlamento de **Rwanda cuenta con 61% de mujeres entre sus integrantes**, cifra muy superior al 18% de los años 90.

Hace ya varias décadas que la política nos acostumbró a sentir el perfume de mujer al mando: desde Margaret Thatcher (Gran Bretaña), Ángela Merkel (Alemania) y la propia Michelle Bachelet (Chile) hasta más recientemente Theresa May (Gran Bretaña), Jacinda Ardern (Nueva Zelanda), Katrín Jakobsdóttir (Islandia), Katerina Sakellaropoulou (Grecia) y Mette Frederiksen (Dinamarca), entre otras funcionarias que lograron destacarse en la arena política internacional.

## Hoy, son 22 los países liderados por mujeres, según el más reciente Women's Power Index.

El índice, elaborado por el Council on Foreign Relations, una organización estadounidense sin fines de lucro, también detalla que 13 de 193 naciones tienen por lo menos 50% de mujeres en el gabinete nacional, mientras que apenas tres países tienen al menos un 50% de mujeres en la legislatura nacional.

Claro está: todavía no hay consenso, como se verá más adelante, para contar con una base científica que permita sacar conclusiones generales. Sin embargo, parece lo suficientemente indicativo para pensar que la gestión femenina conlleva rasgos que pueden marcar una diferencia en cómo nos organizamos como grupo humano y como organizaciones; qué tipo de cultura nos define y qué tipo de liderazgo requieren estas compañías.

Sin ir más lejos, en el último año, tanto en medios de comunicación de la talla de The New York Times, DW o Fortune, así como en redes sociales, hubo generosos elogios a algunas de las mujeres líderes mencionadas antes por cómo gestionaron en sus territorios la crisis del coronavirus. Es más, hasta el blog del Foro Económico Mundial dedicó un informe destinado al tema.



Rankeado por el Wall Street Journal como uno de los 21 pensadores del mundo de los negocios más influyentes, el psicólogo social y escritor neerlandés Geert Hofstede definió seis dimensiones que marcan la cultura de una sociedad o una organización:

## 1. Distancia de poder

Es la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones, como la familia, aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.

## 2. Individualismo

Se refiere a la medida en que las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes como miembros de un todo más grande.

## 3. La evasión de la incertidumbre

Se relaciona con la tolerancia de la sociedad a la incertidumbre y la ambigüedad.

## 4. Orientación a largo plazo

En una cultura orientada a largo plazo, la noción básica es que el mundo está en constante cambio, y siempre es necesario prepararse para el futuro. En cambio, para una cultura cortoplacista el mundo es esencialmente como fue creado, de modo que el pasado proporciona una brújula moral.

## 5. Indulgencia

Hacer lo que tus impulsos quieren que hagas es bueno. Los amigos son importantes y la vida tiene sentido. En una cultura restringida, la sensación es que la vida es dura, y el deber es el estado normal del ser.

## 6. Masculinidad vs. Femenidad

La masculinidad es la medida en que el uso de la fuerza se refrenda socialmente, es decir, cómo se utiliza la fuerza en una cultura.

Sobre esta última dimensión, sería un error pensarla en los burdos términos de una batalla de los sexos: hombre versus mujer. Mucho más ambicioso, el trabajo de Hofstede, fallecido en 2020 a los 92 años, define patrones de conducta que influyen sobre el accionar de un grupo humano y permiten entender qué objetivos prioriza este conjunto de personas para mejorar su existir y, con ello, su supervivencia. Por ejemplo, las sociedades con una cultura de patrones masculinos se consideran más asertivas y competitivas, tienden a centrarse en los resultados y focalizan en los logros individuales.

Por su parte, las sociedades marcadas por una cultura femenina se identifican como más empáticas, poniendo el foco en la armonía interpersonal y las relaciones comunales. En ellas, **no es tan importante ser el mejor, en tanto todos estén un poco mejor**. Son estos dos rasgos los que marcan también las prioridades que impactan sobre la toma de decisiones en cada tipo de cultura. Mientras una sociedad u organización signada por la dimensión masculina pondrá el eje en lo racional a la hora de ponderar cursos de acción y elegir uno de ellos, la sociedad u organización que se ordena sobre características de dimensiones femeninas lo hará desde una visión más empática y emocional.



Una  
**TRAMA**  
compleja



Muchas de estas características fueron las que entraron en juego cuando, como se dijo al inicio de este texto, se empezó a valorar positivamente la gestión de la pandemia por parte de las líderes de Dinamarca, Finlandia, Alemania, Islandia, Noruega, Taiwán y Nueva Zelanda frente a sus pares masculinos. La resiliencia, el pragmatismo, la benevolencia, la confianza en el sentido común colectivo, la ayuda mutua y la humildad se mencionan como rasgos comunes del éxito de estas mujeres.

El camino fácil, y probablemente erróneo, sería concluir que las mujeres son mejores líderes que los hombres. Pero, en realidad, la trama es más compleja.

¿Qué pasa si los países liderados por mujeres están manejando la pandemia de manera más efectiva, no porque estas sean representantes del género femenino, sino porque su elección es un reflejo de sociedades en las que hay una mayor presencia de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones?

Una mayor diversidad en los grupos humanos da como resultado una perspectiva más amplia de determinada situación, en este caso el Covid-19, y allana el camino para proponer soluciones más completas, que abarquen diferentes puntos de vista.

El Informe **Global de Brecha de Género 2020** del **Foro Económico Mundial** clasifica a los países en términos de su desempeño en materia de igualdad de género. Aquellos que han luchado contra la pandemia con mayor eficacia y están liderados por mujeres ocupan un lugar destacado en la lista. El informe también muestra que esas mismas naciones ocupan un lugar que sobresale en lo que respecta a tener mujeres en otros roles políticos.

**Por tanto, se puede pensar que las sociedades más igualitarias están mejor gestionadas.**

En esos países, el poder se ve reforzado por la naturaleza complementaria de la contribución de la diversidad.

**En los ecosistemas más diversos e inclusivos, el liderazgo está impulsado por supuestas “cualidades femeninas”, y aquí vuelve a hablarse de empatía, resiliencia, flexibilidad, compasión, escucha y colaboración, distintas de las características clásicas asociadas con el ejercicio del poder tradicional de gestión, supervisión y control.**

Cabe señalar que estos atributos basados en el género reflejan más que nada las percepciones y los estereotipos que caracterizan a nuestras sociedades. Las mujeres pueden mostrar rasgos de gestión supuestamente masculinos y viceversa. Pero **los ambientes con equilibrio de género tienden a producir decisiones más sólidas**. Estos entornos también representan el liderazgo donde dominan los valores similares a los de las mujeres.

No obstante, es importante destacar que **no podemos tomar esta distinción como absoluta**. Como también lo subraya el trabajo planteado por Hofstede, debemos entender las dimensiones que marcan una cultura y así una sociedad u organización siempre como influencia de mayor o menor grado. Tomar a cualquiera de las dos por sí sola sería erróneo. Sin ir más lejos, la ciencia avala esta mirada, tal como se desarrollará en el siguiente apartado.

## El aspecto **CIENTÍFICO**



**¿Es posible explicar desde un punto de vista científico a qué se deben estas diferencias al hablar de culturas femeninas y masculinas? ¿Hay una interpretación desde las neurociencias?**

Tal como define el neurólogo francés Pierre-Marie Lledo en su libro *El cerebro en el siglo XXI*, las neurociencias nos enseñan a reconocer y nombrar las regiones y circuitos nerviosos involucrados en el surgimiento de funciones mentales tan diversas como el lenguaje, el sueño, la memoria y la toma de decisiones.

Durante años, el estudio sobre las distinciones del comportamiento entre hombres y mujeres captó la atención del ámbito científico y la cuestión fue llevada hasta el análisis de la morfología y de las posibles diferencias entre los cerebros masculinos y femeninos. Todavía hoy no existe un consenso universal al respecto. Pero bien vale un rápido repaso por algunos aspectos significativos de los últimos 20 años.

En los 90, el psicólogo estadounidense John Gray popularizó esta temática a través de su libro *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*. Lanzado en 1992, y basado sobre las relaciones amorosas, el texto apunta a **que los hombres y las mujeres somos intrínsecamente diferentes y que la armonía entre los géneros se consigue mediante el reconocimiento y la aceptación de esas diferencias.**

A Gray se lo criticó por sobreesimplificar la psicología humana en estereotipos que no describen de forma adecuada las particularidades de muchas personas.

Durante años, la teoría en la que se basó Gray encontró apoyo de la ciencia. Según el estudio *La inteligencia en hombres y mujeres es una cuestión gris y blanca*, realizado por especialistas de la Universidad de California, Irvine, en 2005, el cerebro de los hombres tiene unas 6,5 veces más materia gris que el de las mujeres, y el cerebro de estas, casi 10 veces más materia blanca que los hombres. Debido a que la materia gris caracteriza los centros de procesamiento de información y la materia blanca facilita las conexiones entre esos centros, los investigadores teorizaron que esas diferencias podrían explicar por qué se cree que los hombres tienden a sobresalir en tareas que dependen del puro procesamiento. Además, de acuerdo a este estudio, el cordón que



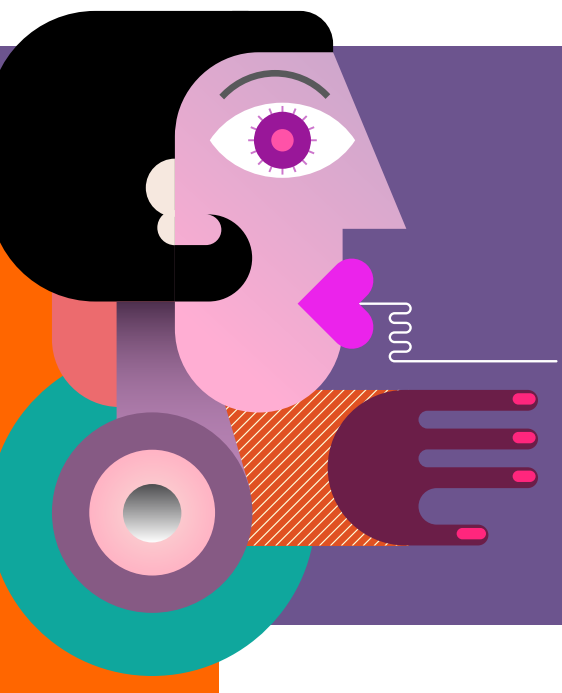
conecta los lóbulos izquierdo y derecho es un 10% más grueso en los cerebros femeninos. Y las mujeres tienen una visión periférica más amplia que los hombres.

## Para los investigadores, estas supuestas diferencias podrían impactar acerca de cómo, por ejemplo, se toman las decisiones.

**Una óptica que podría ser utilizada por las organizaciones para establecer programas de capacitación y crear conciencia sobre las diferencias en los estilos de toma de decisiones y la necesidad de adaptar en las compañías las estrategias de marketing.**

Sin embargo, un estudio reciente dirigido por la neurocientífica Lise Eliot, de la Universidad Rosalind Franklin, Illinois, el primero en su tipo que aglutina una megasíntesis, parece echar por tierra esta teoría, al concluir que apenas hay diferencias entre el cerebro de los hombres y el de las mujeres. Un enfoque que ya venía siendo abordado por la neurobióloga británica Gina Rippon y que dejó documentado en su libro ***Gendered Brain: The New Neuroscience that Shatters the Myth of the Female Brain*** (traducido al español como ***El género y nuestros cerebros: la nueva neurociencia que rompe el mito del cerebro femenino***), publicado en 2019.

Según la investigación de Eliot, el cerebro de los hombres es cerca de 11% más grande que el de las mujeres. Pero cuando existen diferencias estructurales y de lateralización independientemente del tamaño, el género explica solo alrededor del 1% de la variación. Los estudios a través de resonancia magnética no han logrado encontrar diferencias significativas entre hombres y mujeres en el procesamiento verbal, espacial o emocional.



# RASGOS

## de cultura femenina



Con todo, al retomar la descripción de Hofstede, sí debemos tener presente que, en una sociedad u organización con fuertes rasgos de **cultura femenina** (aunque estos no sean absolutos ni estén directamente vinculados al hecho de contar exclusivamente con una mujer en el puesto máxima de responsabilidad), **el primer impulso estará más focalizado sobre su impacto emocional.**

Mientras que, **en una masculina, ese primer impulso focalizará en priorizar la lógica y lo racional.** En ese sentido, hoy, las organizaciones que adoptan una cultura más femenina, desde la perspectiva de Hofstede, se permiten analizar el impacto de sus decisiones en una óptica más amplia: por ejemplo, en cuanto al efecto comunitario y social que genera.

Son estas empresas las que también analizan el efecto sobre las preferencias y experiencias de los clientes y de todas las personas afectadas por la operación.

**Una cultura femenina se presenta como más sensible a los estímulos que recibe de su entorno y de su ecosistema. Por ende, puede generar mayores alternativas frente a profundas crisis o quiebres.**

Entonces, hoy, **una organización estaría mejor preparada para atravesar el estadio de incertidumbre actual, siguiendo más las pautas de una cultura femenina que una masculina.**

Desde el mundo corporativo hay varios ejemplos que prueban la teoría. Entre ellos, GM, Krug Champagne (del grupo LVMH), Oracle o Hewlett-Packard (HP); así como Tesla, Netflix o Páginas Amarillas.

Todas estas son empresas que atravesaron crisis o cambios fuertes que terminaron redefiniendo su modelo de negocios. En algunos casos, incluso no solo redefinieron su propio modelo, sino que, en consecuencia, también las reglas de juego de todo su sector. Basta recordar cómo Netflix abrió el juego a la industria del streaming.

Aunque no todas, varias de estas firmas son lideradas por mujeres. Es el caso de la empresaria Mary Barra, directora General y presidenta de GM desde 2014, que ocupó el asiento del piloto para cambiar la mayor automotriz estadounidense tras la última crisis financiera y focalizó a GM como una compañía en transición hacia el espacio tecnológico al avanzar en el desarrollo de vehículos autónomos.

Una situación similar vivió la ejecutiva venezolana Maggie Henríquez tras aterrizar en Krug, maison de Champagne, primera mujer latina en ocupar una posición de tan alto prestigio en la industria del espumante galo. “Para las mujeres, y en particular hispanas como yo, lo que recomiendo es aprovechar las oportunidades. Tenemos todo lo que las empresas buscan hoy en un líder de negocios: habilidad para negociar, valores familiares y tradición, cosas que son innatas para el sexo femenino. Y esa es una gran ventaja. Tenemos un gran equilibrio emocional, algo que las empresas necesitan hoy en día”, compartió en el marco de una entrevista realizada en 2014.

Los ejemplos siguen: la banquera israelí-estadounidense Safra A. Catz, CEO en Oracle; sin olvidar a Carol Tomé, CEO de UPS; o a Meg Whitman, ex CEO en HP (actualmente comanda Quibi y es miembro de los directorios de Procter & Gamble y Dropbox).

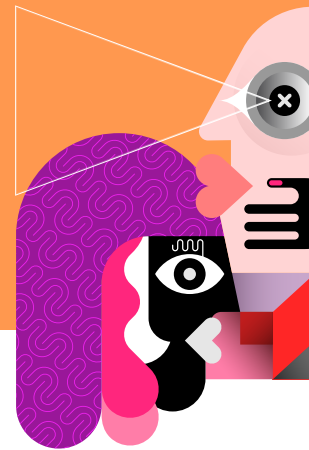
**En momentos de gran transformación y crisis de sus empresas, todas ellas lograron cambiar las reglas de juego con una mano firme, pero apalancadas sobre los rasgos de una cultura femenina en sus organizaciones.**

Sin embargo, quien piensa cultura femenina como el resultado de ser mujer, se equivoca.

Porque este es el mismo camino que siguieron emprendedores disruptivos como Elon Musk a la hora de animarse a cambiar la industria automotriz con Tesla; Reed Hastings, la del entretenimiento con Netflix; o David Eckert, por nombrar solo algunos.



## Una hoja de ruta para **REINTERPRETAR** al mundo



La teoría de Hofstede nos permite entender el reposicionamiento de las características de liderazgo que aceleró la transformación acarreada por el cambio de paradigma planteado por la pandemia. Es un liderazgo que la política anticipó y que hoy permite reinterpretar el mundo a nivel social, pero también organizacional. Porque es un liderazgo que las organizaciones debieron implementar con fuerza durante el último año y medio. Y es, también, un liderazgo que las personas nos están exigiendo, entre nuevos modelos de trabajo y nuevas condiciones de competencia en todo el mundo.

Por supuesto que una mujer puede estar naturalmente preparada para ejercer este tipo de liderazgo. Sin embargo, mucho más importante, son también las características que debemos empezar a ver en los futuros líderes organizacionales a nivel general. Porque el liderazgo con características femeninas -como las definió Hofstede- mostró en el último año el camino en un mundo en cambio constante.

**Son, entonces, también los componentes de esta cultura femenina las características que tenemos que empezar a poder encontrar en los líderes organizacionales del futuro para que nuestras organizaciones estén más preparadas para conquistarlo.**

Por Alberto Bethke, CEO y socio fundador de OLIVIA