

## Episodio 12

### Liderazgo auténtico: más allá de las etiquetas y estereotipos

#### Adriana González:

Presidente Mercer

Bienvenidos a un nuevo episodio de nuestro pódcast Ondas, acciones que transforman. Soy Adriana González y hoy tengo el privilegio de tener aquí a mi lado a una gran invitada, Claudia Varela, una experta en liderazgo, además de coach y escritora de libros. Claudia, tenerte con nosotros el día de hoy.

#### Claudia Varela:

Senior Area Director Northern Latam de BioMarin

Adriana, siempre es un gusto hablar contigo, qué bueno tener estos espacios para hablar de liderazgo femenino.

#### Adriana González:

Tengo que decirles que conozco a Claudia hace ya un tiempo y siempre que la veo en donde está, siempre llega con un impacto único. Y la verdad es que es una apasionada de temas del liderazgo femenino como lo soy yo y por eso me parece que es una invitada superespecial para que hablemos hoy de este tema.

Claudia, cuéntenos un poco más de quién es Claudia Varela y cómo ha sido tu carrera para llegar a ser la líder que eres hoy.

#### Claudia Varela:

Bueno, pues digamos que yo siempre

arranco por decirte que quién soy, no soy mi trabajo, realmente yo soy una persona apasionada que encontró un propósito sobre temas de compartir un mensaje que sean más de armonía y de equilibrio en el mundo.

Trabajo en dos cosas grandes, soy por un lado, gerente de una multinacional farmacéutica para toda la región de North Latam, o sea, desde Ecuador hasta México y, por otro lado, trabajo muchísimo en temas de coaching, de liderazgo, me gusta ser speaker de temas de diversidad, soy autora, escribí un libro, entonces hago un montón de cosas y bueno, soy mamá animalista. ¿Qué más quieres saber de mí?

#### Adriana González:

Escribiste un libro

#### Claudia Varela:

Escribí un libro, imagínate y espero poder seguir un poco llevando ese tema y los temas de diversidad y seguir escribiendo y usar como tus habilidades para cosas que puedan tratar de ayudar a que haya más armonía como en este mundo que está tan perdido, digo yo, pues.

#### Adriana González:

De hecho, parte de lo que escribiste, lo leí hace un poco, escribiste una columna que hablaba de los líderes de hoy, de esos líderes que terminan inspirando desde la

coherencia, desde sus actos, esos líderes que son más vulnerables, que son mucho más empáticos.

Cuando yo lo leía, pues empecé a hacer el análisis y pensaba mucho en esas características que se le acuñan al liderazgo femenino, que se le acuñan a las mujeres, en la empatía, en el cuidado.

Tengo que decir que tengo un conflicto importante ahí porque a veces pienso que el líder no es femenino o masculino, sin embargo, tiene características de ambos. ¿Cómo ves tú el tema del liderazgo femenino?

### **Claudia Varela:**

No, de acuerdo, sabes que me das pie para hablar de algo y es justamente el humanismo, yo creo que un líder tiene que ser hoy humanista para así influenciar y poder inspirar.

Hoy los líderes están invitados a ser inspiradores, a también ser seguidores, a que tengan la posibilidad de seguir, sabes que antes en la vida, digamos que en otras generaciones, el líder era el jefe, entonces, para que te fuera bien en la vida, tenías que ser amigo de tu jefe o que te vaya bien con tu jefe, hoy no, hoy tienes que ser influenciador de gente, tienes que entender los motivadores del otro.

Entonces te podría decir que las mujeres y los hombres podemos tener características muy particulares, pero yo iría más hacia el lado de la personalidad y de lo que tú quieras ser como humano, yo no creo, creo que a veces se nos va la mano, digamos, un poco en las

organizaciones, como con esta fuerza femenina que es toda, las mujeres podemos hacer todo lo que queramos, pero pues también los hombres están ahí, los hombres dan un equilibrio divino.

Mira que he estado haciendo asesorías y acompañando a empresas que tienen demasiadas mujeres y eso tampoco es balanceado, necesitamos equilibrio en el liderazgo, necesitamos hombres y mujeres.

A mí personalmente me encanta también trabajar con hombres y con mujeres, me gusta tener diversidad de estilos y eso no necesariamente está en el género, entonces no te hagas ruido con eso, yo también creo en eso y la columna que tú leíste justamente era una columna de un liderazgo que es un poco más amoroso.

Es raro decir liderazgo amoroso porque la gente dice ¿cómo así que amoroso?, ¿dónde quedó la ética y el compliance?, pero es que no es amoroso de romántico, es amoroso de colaborativo, es amoroso de que yo siento que a la sociedad le hace falta mucho amor, si nosotros nos diéramos un poquito más de cariño y de empatía, seguro nos funciona más todo, no solo en las organizaciones sino en la sociedad.

Entonces estoy de acuerdo contigo, el tema yo creo que es más de humanismo que necesariamente solo de género.

### **Adriana González:**

Y hablando de si humanismo habla uno mucho de vulnerabilidad, ¿qué opinas de la vulnerabilidad del líder? Siempre se habla mucho de lo humano y acabas de

decir que el líder cada vez es más humano, ¿cómo juega la vulnerabilidad ahí?

### **Claudia Varela:**

Mira que ese es un tema superlindo y que aquí nos podríamos quedar hablando larguísimo, porque la vulnerabilidad es algo que nos hace humanos.

Brené Brown habla de la vulnerabilidad como la valentía, como que tú eres valiente realmente cuando asumes que eres vulnerable.

¿Qué te puedo decir en términos reales? La vulnerabilidad está cuando tú dices, oye, no sé, estoy equivocada o mejor aún, que yo no hago todos los días en mi trabajo, es que me rodeo de gente que es muy pila, que sabe mucho y que no te, yo sé que yo no sé, tengo que ser experta en todo.

Entonces yo pregunto, ¿cuéntame tú qué harías ahí?, cuéntame qué podemos hacer juntos, yo te escucho y eso para mí es, digamos el secreto también de ser un buen líder en la diversidad.

Yo creo que la vulnerabilidad está en que nos reconozcamos como humanos, en lo bueno y en lo malo y en la tristeza, un día tú puedes estar triste, otro día puedes estar golpeado por una cosa que no tiene nada que ver con tu trabajo y tienes que asumirlo.

Entonces no nos dejamos ser vulnerables y las mujeres con eso somos más duras aún, porque no creemos que nos podemos equivocar, tenemos la capa de *superwoman* puesta permanentemente,

con el marido, con los hijos, en la oficina, con el que tocó, con la familia y no hay tal, no hay nadie perfecto, entonces, eso es vulnerabilidad, que te aceptes como humano y eso es muy bien leído por tu gente, por tus equipos cuando eres líder.

### **Adriana González:**

A mí me encanta ese concepto de René Brown, porque finalmente es darnos la oportunidad de ser humanos y yo creo y en mi experiencia lo que viví durante muchos años de crecer en este mundo laboral es que a uno lo que le decían es que el líder es duro, el líder no muestra sus emociones, el líder siempre sabe para dónde va y nunca le puede mostrar a la gente que tiene dudas y es ahí donde empezamos a encontrarnos con eso, humano, en donde uno hay que reconocer que a veces no sabe y que a veces la gente que nos rodea lo nutre a uno de nuevas ideas, de nuevas formas y pues que nos da la oportunidad de crecer, Claudia, creo que ese concepto es superválido.

Hoy en día se habla mucho del techo de cristal y para beneficio de la audiencia, pues el techo de cristal es esa barrera invisible que sentimos algunas mujeres a la hora de subir en las escalas organizacionales.

¿Cómo has visto tú esto en tu carrera? ¿Has sentido ese techo de cristal?

### **Claudia Varela:**

Pero claro, pero ahora te explico como un poquito algo más que yo he encontrado, hay digamos que tres formas de tener

techos, unas son propias, que son por las creencias que tú tienes, pues muchas veces es yo llego hasta acá, no está bien visto que yo llegue más allá de eso, si mi esposo no está, o si mi pareja, eso es un poco cosas que están cambiando en las nuevas generaciones, pero hay techos que tú mismo te pones por tus creencias claramente limitantes.

Hay otros techos que son organizacionales y es esos techos donde no está bien que tú hagas otras cosas, por ejemplo, los hombres suelen tener más facilidad para interactuar entre ellos en club de chicos, es decir, cuando se van a tomar una cerveza, cuando se van a jugar fútbol, eso está perfectamente bien visto, no está tan bien visto que las chicas lo hagamos, entonces ahí ellos pueden socializar más que nosotras.

De nuevo, eso está cambiando y no puedo decir que en todas partes pasa igual, pero eso es una cultura que viene de muchos años.

Mira, yo viví cosas en culturas más desarrolladas, donde muchas veces se iban a fumar y a jugar billar al final de una jornada de trabajo y si tú te hacías como por el ladito, estabas como de decoración, entonces, ¿qué hacía uno?, pues mejor te vas a dormir, porque si te quedas un poco más es que estás de coqueta, entonces, al final, ¿qué hago, man?, pues me voy mejor a dormir porque creo que es lo más prudente, ellos sí podían seguir y no hay problema, entonces, eso también es un tema organizacional que la cultura te da.

Y hay otra que creo que en esa sí podemos influenciar mucho más a corto plazo, que es la organizacional y es que

pasa en las empresas, entonces, yo tengo que generar equidad en los beneficios que doy, te pongo un ejemplo, Adri, las que podemos tener, pues hasta ahora eso ha pasado, las que podemos tener hijos, realmente digamos parir hijos, pues somos las mujeres, entonces, hasta ahora está cambiando el tema de las licencias y demás, pero si te enfermas, te enfermas tú, si te incapacitas, te incapacitas tú, si hay lactancia, pues es tuya.

Entonces, ahí toca medir un poco que los dos primeros años al menos la mujer tiene que estar muy cerquita y además siente mucha culpabilidad si no está cerca de su bebé y ahí puedes perder mucho talento.

Entonces, te lo planteo desde el talento, ¿cómo no ponerle ese techo de cristal?, mientras esta pobre loca que está teniendo hijos, la lucha emocionalmente para estar, el hombre va a la misma edad como un volador haciendo deporte en sus ratos libres.

Entonces ahí lo que tenemos que hacer es encontrar equidad, guarderías en las oficinas, por ejemplo, encontrar flex time, que eso nos ayudó un montón la pandemia en entender que no hay que estar ahí, trabajar por objetivos, cosas de ese estilo que ayuden a que tú no pierdas talento.

Entonces, ahí resumiéndote, los techos de cristal existen, claro que existen, hay que reconocerlos y me encanta entender también algo y es que quizás en nuestro ambiente corporativo estén existiendo menos porque hay mucha más conciencia en la equidad.

Pero tenemos como un 40% de población

rural, tenemos como un 50% de población que está todavía de ama de casa, un poco supeditada por los hombres y demás, donde tenemos que aportar un poco más para que el cambio sea general, no solamente para las que podemos estar en organizaciones.

### **Adriana González:**

Me ha pasado mucho con consultoras jóvenes que trabajan en la firma y que vienen a mí un poco preocupadas, porque están en ese momento de vida en donde han decidido tener familia y empiezan a tener cierta angustia frente a lo que va a ser su vida profesional hacia futuro y lo que están apostando hoy para poder seguir con esas ambiciones que tienen en lo profesional.

¿Tú qué consejo le darías a estas mujeres que están en ese momento en decidir si quieren tener hijos, que quieren seguir también siendo muy muy exitosas profesionalmente para manejar las dos cosas? ¿Tú tienes hijos? ¿Cómo funciona eso? Yo lo digo porque yo no tengo hijos, entonces tengo que preguntar a los expertos.

### **Claudia Varela:**

Y soy bien experta porque tengo tres, te quiero decir que no es fácil, o sea, no voy a decirte que no, eso no hay lío, ¿para qué?, o sea, tiene su pedazo duro.

He compartido con otras mamás ejecutivas, digamos y tiene un pedazo donde hay mucha culpabilidad, sobre todo cuando están chiquitos, sí, porque uno siente, uy porque no estuve ahí en ese momento, no soy buena mamá porque no

estoy todo el tiempo y esos eran como unas licencias que sí se le daban a los hombres y no a las mujeres.

Te digo alguna vez, yo tuve que viajar mucho, trabajaba en una multinacional y durante mis viajes yo trataba de que las otras mamás del colegio no se dieran cuenta que yo estaba viajando, porque sentía que pensaba que mis hijos estaban como abandonados, claro no había tal, yo les tenía tremenda red de apoyo.

Pero si hay un tema de culpa que tenemos que manejar, yo diría que es viable, claro que se puede y los hijos y las hijas hacen mucho, también te ven como un modelo, también entienden que tú eres una persona que puede hacer las cosas, te tienen también como un modelo diferente.

Yo creo que uno puede serlo y uno puede ser una buena mamá sabiendo que puede equivocarse, entender la vulnerabilidad también de nuevo y una cosa es saber entender, ¿sabes qué?, ¿qué te rodea?, ¿cuál es tu red de apoyo?, rodearte de un buen partner, porque nosotros tenemos la costumbre y las mujeres todavía lo dicen, mi marido o mi esposo o mi pareja es lindo porque me ayuda en, no te ayuda, es que tiene 50% de la responsabilidad, pero todavía tenemos la película en la cabeza de la ayuda.

Entonces un tema es, bueno, vamos a compartir roles, vamos a compartir responsabilidad, estamos juntos en esto y tengo red de apoyo, la abuela, no sé qué, la amiga, el colegio.

Hay cosas donde tú te puedes organizar y funciona, pero entendiendo que no

puedes ser mamá 100% porque estás trabajando, pero le vas a dar otras cosas a tu vida y a tus hijos, si uno entiende eso uno bien y fluye.

### Adriana González:

Y Claudia, hablando de esa red de apoyo, me puedo pensar mucho en la responsabilidad que tienen desde lo organizacional, los líderes y sobre todo esas líderes mujeres que como tú y yo, pues hemos logrado romper ese techo de cristal, estamos en posiciones de liderazgo, pero, pues que somos *role models* para todas esas chicas que vienen detrás.

¿Qué le dirías tú a otras mujeres líderes sobre cómo influenciar y cómo apoyar a esas chicas que vienen creciendo y lograr que tengan mayores posiciones de liderazgo en el futuro?

### Claudia Varela:

Pues mira, yo creo que hay un tema de sororidad grande que nos hace falta y que estamos ayudándonos en los últimos años, creo que las chicas más chiquitas digamos lo tienen más claro y es cómo nos apoyamos entre mujeres, cómo no nos permitimos micromachismos, cómo no nos permitimos chistes de mal gusto entre mujeres.

Si tú te acuerdas de pronto cuando empezaste tu carrera te hacían chistes y las primeras que se reían eran las otras mujeres o tú los oías y tú te quedabas callada y eran como normalizados.

Tenemos que entender que tenemos derechos y los hombres también, tampoco

vamos a ir a hacerle bullying a los hombres, o sea no, tenemos que generar de nuevo espacios que humanísticamente nos sirvan a todos para que construyamos una mejor sociedad y un mejor ambiente en una organización.

Pero yo creo que como líderes mujeres tenemos un pedacito que sí viene como adentro de uno y es que somos cuidadoras, somos buenas cuidando, pero no tenemos que ser mamás en la oficina, en la oficina estamos para que la gente crezca su potencial en el trabajo, tenemos que verles esa posibilidad y hacerlos que crezcan de acuerdo a sus habilidades.

Yo no quiero gente igual a Claudia, yo supongo que tú no quieres gente igual a Adriana, queremos que cada uno crezca con las cosas lindas y que tiene cada uno y que seguramente aprendan de nosotras superchévère, pero es encontrar esos puntos donde ellas pueden crecer.

Yo creo que hay un tema muy interesante que lo he visto mucho últimamente y es el tema amplificación, muchas mujeres no tienen esta voz alta, seguramente porque hay hombres que la tienen más o porque los grupos son muy masculinos todavía, es lograr que haya ya una voz que diga, oye Adriana, tú qué dijiste, espérame que no te escuché, ¿qué es lo que quieres decir tú?, ayudar a estas que son más calladas y no tienen pues, no todo el mundo es igual de extrovertido ni igual de arrollador.

Entonces es bueno entender esas diferencias, pero cuando lo pienso y hablo contigo, quizás eso también le pueda pasar con chicos, porque los chicos nos los estamos llevando a veces por delante

y hay que entender ese equilibrio, las mujeres tenemos una cosa y una fuerza muy grande, que hay que entender también cómo invitamos a los hombres a que compartan ahora este liderazgo con nosotros.

Entonces yo creo que el tema es de potenciar, es de entender cómo ves tú los motivadores del otro y poner a estos chicos a que crezcan, a la chica respetándose ella, respetando otras mujeres y también con los hombres de la mano para que todos tengamos unos ambientes más equilibrados.

### **Adriana González:**

Definitivamente, es un tema de hombres y mujeres, pues al final es un tema de liderazgo. Qué interesante conversación Claudia, creo que nos podríamos pasar días enteros hablando, todo nos apasiona, fue una charla maravillosa y bueno, muchas gracias por compartirla conmigo.

### **Claudia Varela:**

A ti por la invitación, superlindo, muchas gracias Adri.

### **Adriana González:**

Y bueno, también espero que la audiencia haya disfrutado tanto como yo y los esperamos en nuestro próximo episodio de Ondas, acciones que transforman.