

### **El poder ilimitado del coraje femenino**

*Lara Logan: Corresponsal de 60 minutes y jefe de Noticias de Asuntos Externos de la CBS. Ha ganado dos premios Emmy, el Premio Daniel Pearl a Sobresalientes Reportajes de Investigación Internacional, el Premio David Bloom a la excelencia en reportajes emprendedores en 2008 y al Premio a la Mejor Historia Noticiosa otorgado por la Asociación de Transmisores Internacionales, por su reportaje sobre los talibanes. También ha sido galardonada con el Premio del Club de Prensa de Ultramar y ha recibido dos veces el Premio RTDNA/Edward R. Murrow por sus reportajes sobre Irak y Afganistán.*

Es mi cuarto viaje a Colombia, país en el que me he encontrado con mujeres fuertes, sofisticadas, poderosas y muy femeninas. Son todo lo que una mujer debe ser. Tengo mucha empatía con Colombia, un país que ha pasado de recorrer un sendero trágico a uno afortunado. Que se pueda hablar hoy de los problemas de la mujer en Colombia es una señal de lo lejos que han llegado en este país. Es un país que antes se definía internacionalmente por la guerra contra las drogas y el tráfico de cocaína. Una mujer me comentaba previamente que las mujeres deberían tener un lugar en la mesa de negociación que se ha establecido recientemente entre el gobierno y las Farc. De hecho, han sido las mujeres las principales víctimas de esta guerra. Sus cuerpos han sido convertido en un arma de guerra por parte de los protagonistas de la guerra. Eso algo que yo conozco muy bien.

#### ***Las mujeres como un instrumento de guerra***

En Egipto fue utilizada como un instrumento de guerra. Fui agredida por una masa que pretendía enviar un mensaje a las mujeres. Que pretendía decirles, tanto a las egipcias como a las extranjeras, que tienen una forma muy efectiva de silenciarlas cada vez que quisieran tener una voz, que es la de la violación y el asalto sexual. Lo que no entendí en el momento de ser atacada es que el abuso sexual, así como la intimidación y la violencia, son un medio para quitarle a la mujer su sitio en la sociedad. En Egipto las mujeres temen salir a la calle si no están acompañadas de un hombre, es

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

decir, que todos los movimientos están controlados por un hombre. El propio gobierno, al fomentar la educación pública, envía mensajes a las mujeres para que tengan cuidado con su conducta y con la ropa que usan. Hay un mensaje para la sociedad: las mujeres son la fuente del problema, son las que representan el caos social y el desorden, y en cambio el hombre representa el orden. Esa es la manera en la que se controla a las mujeres.

En mi labor como periodista me he encontrado con restaurantes en Afganistán, en los que las mujeres solo tienen un pequeño espacio para comer detrás de una cortina, o con el Muro de los Lamentos en Israel, en donde los hombres tienen un gran espacio para rezar mientras que las mujeres tienen un pequeño espacio. Sin embargo, nunca pensé inicialmente en trabajar en historias exclusivamente de mujeres porque no quería que los hombres tuvieran el poder de cuestionarme por activista. En todo caso, lo que entendí es que el verdadero poder de mi trabajo viene de tener una voz igual a la de los hombres en cualquier asunto, de manera que si hablas de un tema femenino se debe tomar con la misma seriedad como se toman los temas estrictamente de política o de guerra. Tengo, además ciertos principios personales al respecto. Por ejemplo, mi traductor en Afganistán alguna vez me invitó a su matrimonio. Le dije que si se trataba de un típico matrimonio afgano, en los que las mujeres están de un lado y los hombres del otro y el novio entra al lado de las mujeres solo por cinco minutos, no estaba interesada en ir. Afortunadamente, los lazos de amistad y lealtad que teníamos tras todo lo que habíamos pasado juntos eran tan fuertes que él entendió mi posición.

Si me remonto a todo lo que he hecho como periodista mujer, ahora que soy madre, lo veo como una locura. Mi trabajo no consiste en ser una defensora de los derechos de la mujer. Yo no hago política. Lo que sí hago es ir a zonas de difícil acceso en el mundo para demostrar cuál es el efecto de estas políticas de manera que todos nuestros líderes sepan qué está pasando realmente en sitios como Irak y Afganistán. Si los líderes del

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

mundo no responden por lo que deben hacer no habrá libertad para nadie, ni mucho menos para las mujeres.

### ***Una mujer y una madre en un entorno de conflicto***

He tomado la carga de hacer reportajes de guerra siendo mujer. Me gusta ser mujer: nunca he querido vestirme como un hombre o actuar como un hombre. Cuando empecé mi carrera periodística, cuando estaba buscando que me tomaran en serio como corresponsal extranjera, a las mujeres se les exigía masculinizarse. No te podías maquillar sin ser femenina. Era una época en la que no me ponían atención, me veían como una niña sin importancia. Lo que hice fue ignorar todo eso y encontrar mi camino propio, sin dejar que los hombres me aplastaran en mi profesión.

Fue así como llegué a Irak antes de la invasión norteamericana. Antes de llegar a Bagdad tomé la decisión de quedarme allí: sabía cuáles eran los riesgos pero era allí donde debía estar. Cuando empezó a propagarse el miedo y la zozobra por la inminente llegada del ejército estadounidense, manadas enteras de periodistas enteras huyeron de Bagdad. El equipo de la CBS en el que yo estaba quería huir, e incluso desde Nueva York llegó una instrucción para abandonar la ciudad, pero yo, que era la única mujer del equipo, fijé mi posición: no me quería ir. Me dijeron que yo era una niña que no sabía lo que hacía, que lo único que quería es volverme famosa, que los estaba poniendo a ellos en riesgo porque ellos serían los que tendrían que defenderme si llegan los *fedayines* a violarme, que a mí no me importaban sus vidas etc. En realidad nadie sabía lo que iba a pasar, ni cómo iba a reaccionar Husein si nosotros cubríamos la noticia del desarrollo de la invasión desde Bagdad. Lo único que yo sabía es que el mundo iba a estar pendiente de lo que iba a pasar cada hora y cada día de lo que sucediera ahí. Lo que pensé es que si quedaban 100 reporteros hombres tenía que haber una mujer allí.

Finalmente me obligaron a salir de Bagdad pero poco después encontré la forma de volver allí desde Jordania gracias a la ayuda de un iraquí, que luego se convirtió en uno de mis mejores amigos. Trabajé en Bagdad por 22 días completamente sola, no dormía y me alimentaba de los restos de

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

comida que otros dejaban. Durante semanas fueron saliendo los reportajes que hice completamente sola. Fue el momento en el que demostré que puedo llegar al límite porque entendí que yo no era una niña sino una mujer con un trabajo muy importante.

Desde el principio he trabajado mucho más que muchos hombres. No sé si es porque quería probar algo, o porque quería ser la mejor, pero es así como fui educada, pensando en que las mujeres no tienen ningún límite, y es así como estoy educando a mis hijos. Las mujeres tienen que crecer entendiendo que tendrán todas las posibilidades para hacer lo que quieran hacer, que todo es posible. Es un contraste con lo que he encontrado en países como Afganistán y Pakistán.

Para mí lo más importante de mi vida ha sido ser madre. A veces salgo de mi casa a trabajar y sé que hay una posibilidad de que no vuelva a ver a mis hijos nunca. Es algo con lo que es imposible hacer las paces. Por eso llevo un diario en el que explico por qué salí a hacer cada historia que hago. Quiero que entiendan por qué tuve que dejarlos, que no he tomado esas decisiones superficialmente. En el evento de que no vuelva a la casa, quiero que oigan de mi propia voz el dolor que me causó dejarlos. Cuando fui atacada en Egipto hubo un instante en el que supe que iba a morir. Sentí cómo la adrenalina abandonó mi cuerpo y me rendí, pensando que ese era el final de mi vida. Pero de inmediato pensé en mis hijos, en que ellos no merecían que me rindiera. En que, si moría, al menos quería que supieran que morí luchando. Tres días después de llegar al hospital en Estados Unidos procedente de Egipto tuve la fortuna de ver que mi hija estaba dando sus primeros pasos. No podía creer que tuve una segunda oportunidad para ver a mis hijos.

**Destacado 1:** Lo que no entendí en el momento de ser atacada es que el abuso sexual, así como la intimidación y la violencia, son un medio para quitarle a la mujer su sitio en la sociedad

**Destacado 2:** Mi trabajo no consiste en ser una defensora de los derechos de la mujer. Yo no hago política. Lo que sí hago es ir a zonas de difícil

## **I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN**

acceso en el mundo para demostrar cuál es el efecto de estas políticas, sobre todo en la mujer.

## **Consejos para ganar la guerra por el talento en las economías emergentes**

*Sylvia Ann Hewlett: Considerada una de las analistas de negocio más influyentes del mundo y experta en talento femenino en las empresas. Es la presidenta fundadora del Centro para la Innovación de Talento, en donde preside el "Grupo de Trabajo para la Innovación de Talento". También dirige el Programa de Género y Política en la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Columbia. Es la autora de diez artículos del Harvard Business Review y once libros de no ficción aclamados por la crítica.*

La diversidad en las empresas es fundamental. Si analizamos las personas que en 2011 tenían un título universitario, encontraremos que sólo el 17% son hombres caucásicos. Los demás o son mujeres o son personas de otras razas. Hay que tener una sensibilidad cultural especial para manejar el tema de género y la diversidad. Así lo demuestra una experiencia de hace cinco años, cuando Mattel, el fabricante de juguetes, decidió que había un gran mercado en Medio Oriente para la muñeca Barbie. Desarrollaron así una muñeca que se llamaba Leyla, una esclava Zanzibar con novio que, además de ser un desastre comercial rotundo, fue un hecho que creó toda clase de fricciones sociales. Poco después, otra empresa fabricante de juguetes en Damasco diseñó una nueva muñeca que se llamaba Fula, que tenía una vestimenta muy bonita y un hermano pero, eso sí, ningún novio. Tenía, incluso, un pequeño tapete de oraciones. Fue un éxito comercial rotundo que llegó a producir unos 2.000 millones de dólares y ha sido uno de los juguetes más exitosos del mundo. En suma, debemos ser muy inteligentes para entender el género y la diversidad a nivel global.

Durante los últimos nueve años, he congregado a siete empresas en un grupo que se llama "La Fuerza del Trabajo para la Innovación del Talento". Se trata de siete empresas comprometidas con el objetivo de retener y ascender mujeres altamente calificadas en el mercado laboral. Toda clase de empresas se han unido después al grupo -incluyendo a

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

Google, que nunca se asocia a nada- porque al hacerlo están adquiriendo un compromiso muy importante con la acción para la diversidad. También hemos realizado estudios en los últimos años sobre el rol de la mujeres en los mercados emergentes. Hemos encontrado que las mujeres en países emergentes han realizado proezas maravillosas y que, incluso, han progresado más que las mujeres de algunos países de occidente. Lo que quiero a continuación es compartir con las mujeres colombianas algunos de las conclusiones, las oportunidades y los consejos que extraigo a partir de todo el trabajo realizado en la década pasada.

**A. Las mujeres de las economías emergentes experimentan un progreso sin precedentes en su preparación profesional:** Por ejemplo, en Brasil el 60% de los graduados de la universidad son mujeres. En Beijing, las mujeres representan más del 50% de los estudiantes de negocios y más del 58% de los estudiantes de carreras tecnológicas. En los países emergentes ya es una realidad que las mujeres le están apuntando a trabajos de muy alto nivel. Las cifras en estos países de mujeres calificadas con trabajos directivos son mucho más impresionantes que las cifras que vemos en Estados Unidos, en donde tenemos una economía más plana y las mujeres tienen menores expectativas respecto de sus propias vidas. No hay duda de que las mujeres en la India tienen hoy muchas más ambiciones que las mujeres en Estados Unidos o Reino Unido. De hecho, hay menos probabilidades de que una mujer interrumpa su carrera profesional en Brasil que en países desarrollados: en las economías emergentes la familia juega un rol muy importante para ayudar a las mujeres a aligerar la carga que tienen a nivel personal.

**B. Sin embargo, el progreso se detiene porque las mujeres no están llegando a la cima de la organización en cifras que sean proporcionales con su presencia en cargos inferiores:** En pocas palabras, y a pesar de lo anterior, en la economías emergentes las mujeres todavía enfrentan múltiples obstáculos para llegar a la cima en proporciones equivalentes a su participación en otras áreas. No se debe a creencias machistas, ni a diferencias en la trayectoria profesional, ni a

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

diferencias en el desempeño. Se debe, sencillamente, a que las mujeres no se han ocupado lo suficiente de cultivar a sponsors o patrocinadores que estén dispuestos a creer en ellas y a apoyarlas en forma decisiva a la hora de ascender en la jerarquía laboral.

**C. En consecuencia, los patrocinadores son fundamentales para el progreso de las mujeres:** Los mentores, ya sean hombres o mujeres, son aquellos que pueden promover en el futuro a una mujer porque entienden el verdadero valor de su trabajo. Son las personas que ocupan altos cargos directivos en la empresa, y que le permitirán a la mujer asumir mayores riesgos para lograr destacarse más. Su protección no debe ser gratis, ni es algo a lo que cualquiera tiene derecho: hay que dedicar muchos esfuerzos a que un posible mentor lo valore a uno en la forma necesaria. Sobre todo, es importante demostrarle no sólo lo bueno que uno es, sino el valor agregado que sólo uno y nadie más puede darle al trabajo. Los empleados leales que tienen un magnífico desempeño pero que no tienen ningún valor agregado y especial que aportar nunca llegarán a la cima; siempre serán los número dos. Si uno tiene un mentor tendrá más probabilidades que los que no lo tienen a la hora de recibir un aumento salarial y a la hora de ascender profesionalmente.

### **D. Estrategias de mutuo beneficio para ascender laboralmente:**

-Lo primero es tener un horizonte claro. Debemos tener una idea bien desarrollada del trabajo que queremos desempeñar cuando tengamos 45 o 50 años. Sólo así podremos recorrer con éxito el camino de las primeras etapas, que es el más difícil de todos.

-El siguiente paso es hacer un sondeo en busca de posibles patrocinadores. Hay que buscar personas que estén dos o tres niveles más arriba que uno. Es algo en lo que las mujeres se equivocan frecuentemente: a veces encuentran mentores que les ofrecen consejos pero que no se la van a jugar toda por ellas ni van a pelear por abrirles los caminos que merecen. Otras veces escogen personas que no tienen voz y voto en la toma de decisiones. Hay que tener en cuenta que se requiere más de un patrocinador. Al colocar los huevos en una sola canasta



## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

corrremos el riesgo de que esa persona se vaya de la empresa, o sea despedida, y nos quedaremos viendo un chispero. Hay que distribuir bien el nivel de riesgo, sin llegar al extremo de tener más patrocinadores de los que uno puede realmente cultivar.

-A los líderes también les conviene enormemente patrocinar a las personas con un rango inferior. Si un líder no cultiva dos o tres protegidos perderá la oportunidad de amplificar su alcance y de mejorar su reputación.

-A las empresas, por último, les conviene una cultura de patrocinios porque es la mejor forma de garantizar que se ejecute la cultura organizacional que se ha definido.

**Destacado 1:** Si las mujeres no llegan a la cima se debe a que no se han ocupado lo suficiente de cultivar a patrocinadores que estén dispuestos a creer en ellas y a apoyarlas en forma decisiva a la hora de ascender en la jerarquía laboral.

**Destacado 2:** Si uno tiene un patrocinador tendrá más probabilidades que los que no lo tienen a la hora de recibir un aumento salarial y a la hora de ascender profesionalmente.

## **Por un mejor futuro para nuestro planeta**

*Adriana Ocampo: Líder de las misiones científicas de la NASA, como la misión Curiosity para Marte y los Programas Nuevas Fronteras y Nuevos Horizontes para Júpiter y Plutón. De nacionalidad colombiana, ha sido seleccionada como una de las 50 mujeres más importantes de la ciencia por la revista Discovery. Ha consolidado más de 30 años de experiencia en la exploración espacial y también es responsable de la colaboración científica entre la NASA y la Agencia Espacial Europea.*

La ciencia tiene facetas muy divertidas. Hay una capacidad tremenda de exploración dentro de nuestro planeta. Nuestro planeta nos puede enseñar muchísimo de otros planetas del sistema solar y del universo. Al mismo tiempo, es muy importante aprender de los otros planetas del sistema solar para así proteger mejor a nuestro planeta. Muchos no saben, por ejemplo, que el efecto invernadero se descubrió gracias a la exploración de Venus. Allí se descubrió que había un efecto de calentamiento debido a que la espesa capa de nubes de Venus impedía la radiación de la energía solar al espacio. El mismo modelo fue aplicado a nuestro planeta, y fue así como descubrimos que algo grave estaba pasando.

La exploración espacial siempre fue un sueño para mí. Nací en Barranquilla y crecí en Buenos Aires. Mi papá es de Popayán y mi mamá es argentina. Ellos creyeron que la mejor forma de darle un futuro a su hija era la de emigrar a Estados Unidos. Allí fue donde pude cristalizar mi sueño: lo primero que hice al llegar fue averiguar en donde estaba la sede principal de la NASA para ofrecerme como voluntaria. Con el tiempo la NASA empezó a ser como mi segunda casa. Empecé en el Centro de Retropropulsión en Pasadena, que para mí fue como llegar a Disneylandia.

### ***La familia de la NASA***

Hace ya más de un año lanzamos el proyecto Juno. Es la primera vez que vamos a Júpiter, el planeta más grande de nuestro sistema solar. Fue el

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

logro de un equipo de hombres y mujeres que desde hace más de 10 años trabajamos juntos para que esta misión se hiciera realidad. Cuando vimos nuestra nave vía Júpiter, debo confesar que se me escurrieron las lágrimas. Es un logro más de una agencia que fue fundada en 1958 y cuyos fondos provienen íntegramente de los impuestos de los ciudadanos de Estados Unidos. La agencia está compuesta no sólo por sus once sedes sino también por una vasta red en las universidades, en la industria y en varios institutos. Y la pasión que toda la familia de la NASA comparte es la de aprender qué es lo que hay en el espacio para mejorar la vida aquí en el planeta tierra.

Una de las conclusiones que he sacado de este excelente foro es que la NASA gestiona proyectos en una forma eminentemente femenina. La clave en la NASA es el liderazgo distribuido: no se concentra el liderazgo en una sola persona sino que se distribuye en un equipo. Siempre se trabaja en equipo, que es lo que acá se ha resaltado como una característica básica del liderazgo femenino. Por supuesto que las líneas de autoridad están muy claras y bien definidas, y todos saben cuál es el papel esencial que les corresponde. Sin embargo, todos sabemos que el éxito se debe es al equipo e, incluso, a las familias de cada uno de los miembros del equipo, por todos los sacrificios en los que deben incurrir.

En la NASA, de hecho, todos somos una familia: recuerdo que en el 11 de septiembre de 2001 el administrador de la NASA en el Pentágono se encargó de las vidas de cada uno de los que vimos por la ventana el impacto y el humo del avión que se usó para el atentado. Él se aseguró de recorrer cada uno de los pisos y de garantizar que todos estuviésemos bien y que tuviéramos una forma de llegar a nuestros hogares. Como lo confesó después esta persona, todos los empleados de la NASA eran parte de su familia. Hay allí un mensaje sobre liderazgo muy importante: esta persona hizo que reafirmáramos nuestros lazos fraternos con la NASA, que sintiéramos que cada uno de nosotros es importante para la agencia.

En la NASA no importa el género de quien lidera los equipos sino su capacidad y preparación. Los líderes tienen la obligación de ganarse el

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

respeto del equipo. El conocimiento no reposa en una sola persona sino que es distribuido en todos los equipos. Cuando las cosas fallan no se trata de buscar al culpable; se trata de entender qué fue lo que pasó para ver cómo se encuentra una solución satisfactoria.

Es muy importante documentarse sobre las lecciones aprendidas. Hay toda una base de datos para compartir, en la que se documenta un conocimiento histórico y en la que se ofrecen referencias para evitar cometer los errores del pasado. La facilidad de comunicar, de ser claros y breves, es vital.

### ***El cielo no es el límite***

Es, en suma, un trabajo apasionante. En la nave espacial que construimos para Júpiter desarrollamos una tecnología de celdas solares muy interesante. Hay que anotar primero que el medio ambiente de Júpiter es uno de los más dañinos que tenemos en nuestro sistema solar después del sol, porque emite una gran cantidad de radiación. Por eso, todos los instrumentos científicos dentro de la nave tienen que ser protegidos en contra de esa radiación, porque de lo contrario no se podrá cumplir con los objetivos científicos de la misión, que pretende girar en la órbita de Júpiter por más de dos años.

Ustedes se preguntarán para qué ir a Júpiter. Júpiter no es sólo el planeta más grande de nuestro sistema solar sino que tiene un enorme ciclón en su órbita, que da vueltas alrededor del planeta cada diez horas. Júpiter, de hecho, tiene la estructura climática más compleja del sistema solar. Si logramos descifrar esos ciclones en Júpiter, lograremos descifrar mucho mejor las condiciones climáticas en la Tierra. Si logramos descifrar por qué Júpiter emite más energía de la que recibe, lograremos resolver nuestros propios problemas energéticos en la Tierra. La exploración en el espacio, en definitiva, tiene un vínculo directo con la preservación de la especie humana en la Tierra.

Hoy me acompaña una estudiante de la Universidad Sergio Arboleda, Andrea Guzmán, una futura matemática que se ha dejado tentar por el

## I FORO LATINOAMERICANO MUJER LIDERAZGO Y GESTIÓN

sabor de la ciencia y de la exploración espacial. En su universidad actualmente están construyendo un pequeño satélite, y es muy hermoso saber que en Colombia se llevan a cabo este tipo de iniciativas. A partir del ejemplo de Andrea quiero ahora proponerles a todos un reto muy especial como resultado de los dos días de este foro tan significativo. Quiero que todos nos hagamos una promesa de futuro. Quiero que cada uno de nosotros nos comprometamos a ejercer como mentores en nuestras áreas de especialidad a alguna joven que comparta nuestras pasiones. Quiero que el próximo año, en la segunda versión de este foro, vengamos acompañados de la joven que hemos escogido para ser sus mentores y compartamos entre todos esa experiencia tan enriquecedora. Es la mejor forma de crear un mejor futuro para nuestro planeta. Juntos lo podemos todo.

**Destacado 1:** La pasión que toda la familia de la NASA comparte es la de aprender qué es lo que hay en el espacio para mejorar la vida aquí en el planeta tierra.

**Destacado 2:** La clave en la NASA es el liderazgo distribuido: no se concentra el liderazgo en una sola persona sino que se distribuye en un equipo. Siempre se trabaja en equipo, que es una característica básica del liderazgo femenino.