



Nureya Abarca, profesora UC:

# “Influye mucho en las mujeres que tu papá crea en ti”

Por Natalia Saavedra

**N**ureya Abarca (casada con médico nefrólogo, cuatro hijos) es una psicóloga que les enseña liderazgo a los futuros ingenieros comerciales de la Universidad Católica. Autora de los libros “Inteligencia emocional en el Liderazgo” y “El Líder como Coach”, con un Ph.D en la U. de California, ha centrado su estudio en los últimos años en el comportamiento frente al poder y los espacios de trabajo de hombres y mujeres.

Ella misma, a los 24 años, se enfrentó a un desafío que la inspiró a indagar por qué ambos géneros son distintos a la hora de liderar. Con tres hijos, le ofrecieron participar de un concurso para ser acadé-

Lleva toda una vida enseñando de liderazgo a los ingenieros comerciales de la Católica. Y desde allí, ha investigado por qué las mujeres no alcanzan las mismas alturas gerenciales que los hombres.

mica de jornada completa en la U. Católica. El primer pensamiento, reconoce, fue que era mejor medio día para hacerse cargo de los niños y la casa. Un profesor la convenció de que debía ser full time. Hoy sigue como académica.

Esa decisión dio un giro de 180 grados a lo que había conocido como ambiente universitario, pues se formó a fines de los 60 en la Universidad de Chile, donde conoció, asegura, “un irrestricto respecto por la diversidad”.

-¿Fue muy brusco ese cambio de la Chile a la Católica?

-Total. Pero el cambio fue antes. Yo había estudiado en el Colegio Inglés de Concepción y luego en la Alianza Francesa. Mi papá era ingeniero y yo entré a estudiar Física a la UC... me gustaban mucho

los modelos matemáticos. Pero fue atroz: cuatro mujeres entre 300 hombres cuando en San Joaquín no había un árbol, era un campo pelado. Y decidí cambiarme a Psicología en la U.de Chile.

-En tu generación, las mujeres no iban mucho a la universidad.

-Pero mi papá siempre me incitó a hacerlo. ¿Sabes? En todos los estudios que existen influye mucho en las mujeres que tu papá crea en ti. Que crea que eres capaz. Aunque casi se murió cuando me cambié a Psicología.

-Estabas en una universidad súper política, ¿cómo lo viviste?

-Era totalmente política, claro. Esa formación humana me enseñó el valor de la diversidad. Me sirvió mucho estar con gente radicalmente diferente a mí. Y tengo

anécdotas que hablan de ese respeto por la diversidad.

**-¿Cómo cuáles?**

-En una de mis primeras clases de Filosofía, donde además compartíamos con Pedagogía, había un académico que no recuerdo el nombre, pero de mucha carrera, que dice: 'Vamos a hablar de Agustín, algunos lo llaman San Agustín'; y yo miro a mi compañero y le digo -en mi ingenuidad total- '¿cómo, no cree en Dios?' Y mi compañero me dice: '¿y qué? ¿tú crees?'. Yo quedé impactada, al nivel que le llegué a contar a mi mamá.

**-¿Pero te sentías respetada?**

-Siempre, era amiga de todos. Recuerdo las peleas en las votaciones de partidos políticos -comunistas, miristas o socialistas- y la decisión era que yo cuidaba la urna de votos (risas). También yo era la Nureya que cuando venían de carrete, yo iba a misa. Se reían de eso, pero jamás agresivos. Había un respeto a la diversidad que ahora no se ve tanto.

**-Al poco tiempo te fuiste de Chile a especializar a California y volviste en los 80, ¿notaste un país diferente?**

-Muchos amigos se habían exiliado. Pero cuando volvimos, para la Navidad del 83 para ser exacta, el país era diferente. Tuvimos suerte, porque había comenzado una crisis económica y en esos años teníamos dólares y nos pudimos acomodar. Me fui cuando no toda la gente podía acceder a un televisor a color y cuando llegué, era distinto: había familias con TV, aunque también había pobreza.

## Liderazgo y poder

Abarca trabaja en medio de un mundo masculino apoyando a Clase Ejecutiva UC, un programa de formación ejecutiva de la universidad. El segmento de negocios, reconoce, es donde las mujeres están más relegadas. De hecho, la semana pasada participó en el seminario "El mundo que viene: Desafíos para las organizaciones", junto a su partner Nicolás Majluf. Era la única mujer de los expositores.

**-En tus charlas de liderazgo hablas de la importancia de un líder con conocimiento, motivación y honestidad, pero es algo que vemos cada vez menos.**

-Hay una necesidad tremenda de líderes, no podemos obviar eso. Las personas somos seres sociales y necesitamos, especialmente en periodos de crisis, tener a alguien a quien seguir. Pero que cumplan con lo que debe ser un líder; es decir, una persona al servicio de los demás y no en función de lo que a él le redita beneficios, es muy difícil.

**-¿Por qué?**

-Porque en momentos de crisis e incertidumbre, basta con que alguien les dé a las personas una tabla de salvación y sienten que de ahí se tienen que agarrar. Ese líder puede no cumplir con nada de lo uno espera: integridad, honestidad, que haga lo que dice y que vele por tus intereses a largo plazo, y no solo en lo inmediato, que es lo que vemos hoy. Las personas que responden a lo inmediato se convier-

ten en líderes, los siguen y los idealizan, porque no ven sus otras características.

**-¿Qué características, entonces, distinguen a un líder de un oportunista?**

-Los líderes no son perfectos, pero en ciertas situaciones son personas que dentro de su integridad, honestidad y ética, representan los intereses de un grupo y velan porque ese grupo llegue a una meta común.

**-¿No hay interés en el bien común?**

-Como sociedad empezamos a ser cada vez más individualistas. Cada uno vela por lo propio. Desde chicos, nos enseñan a competir con el otro, no a colaborar. Lo que nota un niño es que lo que importa más es que yo gané, no importa que el otro pierda. Y se va asentando esta idea. Generar algo colectivo es lo que más cuesta. Porque el bien común es algo abstracto, no es algo que veas. Aunque en esta pandemia vemos precisamente lo contrario: que si no estamos colaborando todos, no vamos a salir de esto.

**-¿Eso impide reconocer los logros de algunos líderes? Dos ejemplos: Michelle Bachelet y la creación del pilar solidario, y Sebastián Piñera, con la extensión del posnatal.**

-Tiene que ver con la competencia por el poder: no puedes adjudicar nada positivo al otro, aunque haya hecho cosas buenas. Es sorprendente, pero ahora que llegaron las vacunas, era curioso observar cómo igual trataban muchas personas de encontrarle algo malo. No importa del lado que estés, pero deberíamos estar aplaudiendo el hecho de que tendremos la vacuna en un país tan alejado de los países desarrollados. Sin embargo, no podemos celebrarlo cuando es el del otro.

**-Aunque el beneficio común es obvio.**

-El juego del poder es muy mezquino. El sentido común de las personas va más allá. Tengo fe en que las personas como grupo empiezan a ver algo de luz y sí se alegran internamente cuando a todos nos conviene algo. Lo otro es que la recompensa a largo plazo, algo que se observa mucho en los niños, no está siendo reforzada. Los niños y la gente joven quieren todo ahora, no quieren el cuento completo, porque esperar con paciencia por una recompensa mayor se les hace muy difícil.

**-¿Por qué llegamos a ese punto?**

-Perdimos esa capacidad de abstraernos de la realidad de hoy e imaginarnos el futuro, y ver si conviene algo o no. En momentos de crisis, estamos en una situación de "agarrémonos de lo que podamos, y que sea ahora ya", porque no sabemos qué va a pasar en el futuro.

**"En el teletrabajo estás obligado a confiar, a delegar"**

**-Más allá de su ideología, ¿Bachelet marcó un hito para las mujeres?**

-Creo que sí. En varios ámbitos: por ejemplo, en los directorios, al exigirse la presencia de mujeres, y en lo político, donde vemos mayor representación femenina. Y en los liderazgos actuales, los

que mejor se han resuelto son mujeres. Creo que en la pandemia, por las características que tenemos las mujeres, el liderazgo femenino funciona porque es capaz de ver qué necesita el otro.

**-¿Alguna líder que te guste?**

-Me cuesta más en Chile. Afuera, sin duda, Ángela Merkel.

**-¿No se parece a Bachelet?**

-Es que Bachelet fue perdiendo un poco ese liderazgo y no pudo mantener esa serenidad. Ella tiene un valor muy grande de inteligencia emocional que observé en el primer Gobierno, pero pienso que a partir de Caval se desestabilizó.

**-Y qué ves en liderazgos tan diversos como Jacqueline Van Rysselberghe y Pamela Jiles? ¿Tienen algo en común, pese a ser tan distintas políticamente?**

-Lo que es cierto es que no hay hombres que se manifestarían emocionalmente así como ellas. La teoría dice que por el hecho de ser hombre o mujer, le vas a adjudicar un rol en la primera impresión. Y esa percepción te contamina. Ves un gerente y de acuerdo a su sexo, esperas ciertas conductas. Una investigación del Academy of Management demostró con datos que si una gerente mujer dice garabatos es calificada como una "bitch", pero un gerente hombre puede garabatear de arriba abajo a su gente y alguno cree que es lo correcto de hacer.

**-Un debate importante respecto de la participación femenina en puestos de poder son las cuotas, ¿las apoyas?**

-He estado en el pasado en contra de las cuotas. Por un asunto casi personal: pensaba que una no necesitaba tanta ayuda, pero era algo visto desde mi ambiente, el universitario. Yo crecí en base al saber. Por el contrario, los estudios muestran que es necesario forzar la participación de mujeres. Me afirmo en expertos en esta materia del MIT sobre diferencias de sueldo entre los académicos en ciencias básicas. Me convencí un poco de que en una sociedad desigual, que no reconoce a las mujeres, puede ser necesario usar cuotas, de forma puntual, no para siempre.

**-Igual sigue habiendo minoría de mujeres en altos cargos, ¿por qué?**

-Hace unos 15 años, en una investigación que demostró eso, nos dimos cuenta -a través de series de entrevistas que hicimos para entender el estilo de liderazgo- que las mujeres se enfocan más en las personas. Y cuando llegábamos a la siguiente pregunta abierta: ¿qué hizo usted como mujer para llegar a ese nivel de liderazgo?, la respuesta era: 'tuve que ser como los hombres'. Las mujeres no han podido usar la ventaja que tienen en el desarrollo de su liderazgo.

**-Esa diferencia aún es castigada: tener hijos, por ejemplo.**

-Si algo bueno ha traído la pandemia, es que las habilidades de las personas o de los líderes centrados en las personas, que comprenden y contienen al otro, han ganado relevancia. En el teletrabajo estás obligado a confiar, a delegar.



Si una gerente mujer dice garabatos, es una "bitch", pero un hombre puede garabatear de arriba abajo a su gente y es correcto"



En momentos de crisis, estamos en situación de 'agarrémonos de lo que podamos, y ahora ya', porque no sabemos qué va a pasar"