



“Tomar el escenario es algo que debemos hacer siempre, en todo momento”, asegura Judith.

JUDITH HUMPHREY, COACH:

“LAS MUJERES DEBEN PERDER EL MIEDO AL LIDERAZGO”

Creadora de un programa de entrenamiento que han tomado más de 400 mil mujeres en todo el mundo, esta *coach* de renombre internacional trabaja para que el género femenino pierda el miedo al liderazgo. “Los hombres aman estar en el primer plano, aman brillar. Gravitan solos hacia la luz. Las mujeres, en cambio, parecieran estar más cómodas ayudando a otros a surgir, dándoles a otros la gloria. Prefieren los pasillos, no el escenario. Y los espacios de trabajo refuerzan esta diferencia”, asegura.

POR: SOFÍA BEUCHAT.

C

uando Margaret Thatcher se convirtió en la líder del Partido Conservador de Inglaterra en 1975 fue entrevistada por la BBC. Pero en vez de hablar con fuerza sobre sus objetivos políticos, se mostró dubitativa. “¿Que cómo me siento con estas nuevas responsabilidades? He estado tan ocupada que no he tenido tiempo para pensarlo. Después de todo, soy solo yo y mi familia. Estoy un poco aprensiva. ¿Cómo no estarlo, pensando en los nombres a quienes sigo?”, dijo.

Independientemente de las posiciones políticas de cada cual, a Judith Humphrey *coach* de renombre internacional que ha concentrado muchas de sus energías en empoderar a las mujeres a partir del lenguaje— le gusta traer a colación este ejemplo. “¿Quién podría pensar que quien hablaba sería después conocida como la ‘Dama de Hierro?’”, se pregunta en un artículo recientemente publicado por la red Women’s E News. Pero a Judith le gusta, también, citar a la Thatcher que vino después, la de comienzos de los años 80. Esa que, enfrentada al conflicto con Argentina por las islas Malvinas, dijo sin más: “Nuestro propósito es recuperar las islas y seguiremos adelante hasta que ese propósito se cumpla”.

Esa mujer, dice, no se autocalifica, no se corrige, no pide disculpas, no dice nada que le quite fuerza a sus palabras. Errores en los que, en su experiencia, las mujeres caemos con demasiada frecuencia.

Judith estudió Literatura Inglesa en Estados Unidos, trabajó por algún tiempo en el mundo académico en Canadá, fue escritora de discursos y encabeza, desde 1988, su propia empresa —The Humphrey Group,

con oficinas en Toronto, Vancouver, Calgary y Ciudad de México— que se dedica al liderazgo y la comunicación. Entre sus clientes están Coca Cola, Kraft, Wal-Mart, Microsoft, Blackberry, Barrick Gold y el Banco Santander, por nombrar solo algunos. Aunque su compañía trabaja tanto con hombres como con mujeres, a partir de los años 90, Judith —habitual colaboradora en The Huffington Post— comenzó a notar que ellas tenían un estilo de comunicación diferente al de ellos; un estilo que les impedía llegar al éxito y alcanzar sus objetivos. Esto la llevó a crear un programa específico para mujeres, que llamó “Taking the Stage” (tomándose el escenario) y que se ofrece actualmente en cinco idiomas. Más de 400 mil mujeres ya lo han tomado. Y muchas más están aprendiendo de él a través del libro “Tomándose el escenario: Cómo pueden las mujeres alzar la voz, sobresalir y alcanzar el éxito” (publicado, en inglés, en 2014).

—Los hombres aman estar en el primer plano, aman brillar. Gravitan solos hacia la luz. Las mujeres, en cambio, parecieran estar más cómodas ayudando a otros a surgir, dándole, a otros la gloria. Prefieren los pasillos, no el escenario. Y los espacios de trabajo, de momento, no hacen más que reforzar esta diferencia —explica desde sus oficinas en México. Y agrega:

—En nuestra experiencia, estos estereotipos se aplican, con mayor o menor intensidad, en todo el mundo. Las mujeres han sido educadas para agradar, para recibir aprobación, y esto es tan fuerte que al momento de hablar se llenan de miedos. Miedo a sonar estúpidas, a que las critiquen.

En uno de sus discursos, Judith recuerda el caso de una alta ejecutiva que relataba sus dificultades para sentirse cómoda en el podio, cualquiera que este fuera: desde un auditorio enorme hasta una simple sala de reuniones. La cita: “Cuando hablo me siento constantemente apurada, mis ojos se mueven sin parar y escupo todo lo que quiero decir, sin pensarlo. Sueno como si



Judith Humphrey fue una niña tímida. Tocar violín le sirvió para descubrir el placer y el sentido de ser escuchada.

“LAS MUJERES HAN SIDO EDUCADAS PARA AGRADAR. PARA RECIBIR APROBACIÓN. ESTO ES TAN FUERTE QUE, AL MOMENTO DE HABLAR, SE LLENAN DE MIEDOS”.

sienten apurados ni presionados. Actúan como si fueran dueños de la sala. Pero no hacen el buen trabajo que yo hago. Yo soy la que tiene los resultados”.

Según ha observado Judith, este tipo de situaciones se da con preocupante frecuencia. Desde que comenzó a aplicar el programa, cuenta, ha habido un incremento todavía mediocre en la cantidad de mujeres que acceden a cargos altos. Lo único que sí ha cambiado, asegura, es que las mujeres están comenzando a darse de cuenta de que, si quieren avanzar, necesitan cambiar.

EL MIEDO

—Yo no apliqué el programa. El programa nació de mí.

Judith habla como una mujer autosuficiente. No dice palabras de más. No se enreda. Transmite su mensaje con claridad, en una curiosa mezcla entre firmeza y calidez. Pero —y tal vez por eso le gusta citar el cambio en la That-

no tuviera ninguna seguridad en mí misma. La gente debe preguntarse cómo pude llegar a ser vicepresidente de la compañía. Los hombres, en cambio, se toman todo el tiempo del mundo para hablar. Nunca se

cher—no siempre fue así. De niña, dice, lo pasó mal. Explica que era muy tímida y que le costó ganarse un espacio y hacerse oír en una familia muy numerosa. A los 12 años comenzó a tocar el violín, y ese instrumento se convirtió en su canal de expresión, el único posible para una niña de pocas palabras. Pero, luego de su primer concierto, entendió a fondo lo que significa ser escuchado. Y no dio pie atrás. Ya de adulta, tuvo miedo: pensó que fracasaría en su empresa, tomó un crédito sin saber si podría pagarlo. Pero siguió adelante, convencida de que había que tomar las oportunidades que la vida presentara, y también crearlas.

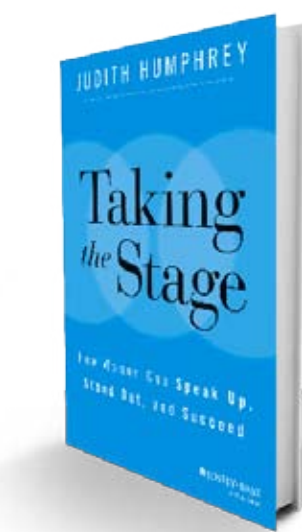
—Era tímida, sí, pero algo me sacó de esa timidez y me obligó a alzar la voz. Ese algo era la convicción de que yo tenía más para ofrecer —dice en otro de sus aplaudidos discursos.

Las mujeres, tímidas o no, tienen siempre mucho miedo, asegura. Incluso las ejecutivas de altísimo nivel con las que trabaja. El miedo a la crítica es el más común, pero también le temen a ofender, a no ser correctas, a meter la pata.

—Creo que las mujeres muchas veces están más seguras de sí mismas de lo que logran demostrar a los demás. Pueden entrar en una reunión sintiendo que manejan el tema del que van a hablar, pero al momento de exponer el punto una voz interna les dice que se van a equivocar, que no van a poder responder las preguntas que les hagan, que no están realmente listas, que no son lo suficientemente inteligentes, incluso que no se ven bien físicamente. Esto realmente las desanima. A esta voz la llamamos “el cuervo interno”, y es fundamental silenciarla o, al menos, bajarle el volumen.

—¿Los hombres no tienen también esta voz interna que los autoicoictea? ¿Acaso no sienten, también, ansiedad?

—En general, no. Y esto tiene su origen en la manera en la que somos socializados. De los hombres se espera que compitan, desde el deporte en adelante. No se preocupan de si



En su último libro, Judith enseña a las mujeres a comunicarse efectivamente, superando temores.

EL LENGUAJE QUE DEBILITA

Según la *coach* Judith Humphrey, las mujeres tendemos a usar palabras, muletillas o frases que le quitan fuerza a nuestros mensajes y nos hacen parecer poco seguras. Estos son los errores más frecuentes:

» **Pedir permiso.** Decir “¿les importa si agrego algo?” pone a quien habla en el lugar del subordinado, no de la autoridad.

» **Pedir disculpas.** “Perdonen si agrego algo”, “Me disculpan, pero quiero agregar...”, “Lamento decirles que...”.

» **Usar preguntas para decir afirmaciones.** Frases como “¿No están de acuerdo?”, “¿Sería posible que hagan esto?” o “tal vez podrías” suelen tener su origen en el deseo de mostrarse como personas colaborativas, pero muestran poca asertividad.

» **Usar diminutivos.** ¿Cuántas veces decimos estoy un poco preocupada cuando en realidad estamos muy preocupadas?

» **Usar verbos suaves.** Las frases no deben partir con los verbos “intentar”, “creer”, “esperar”, “confiar”, “parecer”.

se verán ridículos, porque lo que siempre han hecho es exponerse. Simplemente presentan sus ideas, asumen que están correctas y si no tienen un buen *feedback*, no se derrumban. Pero las mujeres, por haber crecido con la idea de que deben ser “aceptadas”, sí se derrumban, al menos con más facilidad.

El miedo a ofender a los superiores o a que, en su ego herido, el jefe macho se ponga agresivo, es uno de los temores que más ha escuchado Judith, específicamente cuando trabajan en contextos donde la mayoría masculina en los cargos de mayor autoridad es notoria.

—Una mujer a la que le estaba haciendo *coaching* me comentó que, en una reunión, le pareció que su jefe estaba equivocado, pero no quiso decir nada para que él no se sintiera avergonzado —ejemplifica—. Calló, pero más tarde entró a su oficina y le dijo en lo que no estaba de acuerdo y por qué. Su jefe le encontró toda la razón y la felicitó. Ella no quiso decirlo públicamente y eso le hace mal a las mujeres, porque la idea que queda tras su silencio es que las mujeres no tenemos nada que decir, que no tenemos ideas, que no somos capaces de alzar la voz o, simplemente, que no nos interesan los desafíos.

TODO ES UN ESCENARIO

Tolerar una cuota de ansiedad y nerviosismo es algo que, dice Judith, le hace falta al género femenino. Para ayudar a las mujeres en esto, Judith contrata a muchos actores en sus programas de entrenamiento. Los actores, explica, deben manejar dos emociones simultáneamente: por un lado está el nerviosismo y, por el otro, el deseo de expresarse y subir al escenario. Su empatía con este desasosiego tan común en las mujeres las ayuda a construir una identidad más firme y a comunicarse con más solidez.

—En Chile, no pocas mujeres recurren a ansiolíticos para controlar los síntomas de la ansiedad.

—Eso es algo que yo jamás incentivaría, porque estos medi-

camentos pueden hacerte sentir más tranquila, pero no te harán más efectiva. Ni más fuerte. Con ellos, no logras construir solidez interna ni confianza en ti misma. Según Judith, las mujeres suelen ponerse más nerviosas al hablar porque se han acostumbrado a darles a las audiencias, sean del tamaño que sean, el poder que debieran tomar ellas mismas.

—No debemos darles el poder de aprobar o desaprobar nuestro discurso, sino pensar en que ellos están ahí porque necesitan oír lo que tenemos para decir —acota—. Esto nos remite a Simone de Beauvoir y su libro “El Segundo Sexo”. Las mujeres, todavía, se piensan a sí mismas como “el otro”, lo que significa que se ponen en el lugar del observado, del que escucha. Los hombres, en cambio, no se piensan a sí mismos así. Piensan que ellos son los importantes, que ellos tienen que ser escuchados. Las mujeres tenemos que aprender a adueñarnos de los espacios. Y eso es una decisión. Un trabajo mental.

También, asegura Judith, es vital entender que todo espacio es un escenario, desde un auditorio hasta el encuentro casual con un jefe en el ascensor de la oficina o incluso esa mañana en la que llevamos a nuestros hijos al colegio y queremos transmitirles alguna idea que nos parezca inspiradora, positiva, importante. El escenario, dice, no es más que una metáfora de todas las situaciones en las que podamos querer liderar, inspirar a otros, influenciar.

—Sus enseñanzas, finalmente, son válidas para todas. No solo para mujeres interesadas en llegar a los puestos más altos del mercado laboral.

—Es cierto. Finalmente, la capacidad de expresarse incide en toda relación que uno tenga, con tu pareja, con tus hijos, con tus amigos. Todos queremos comunicarnos de manera positiva, todos queremos que nos escuchen y sentir que lo que decimos tiene valor para los demás. Tomarse el escenario es algo que debemos hacer siempre, cada día, en todo momento. **ya**