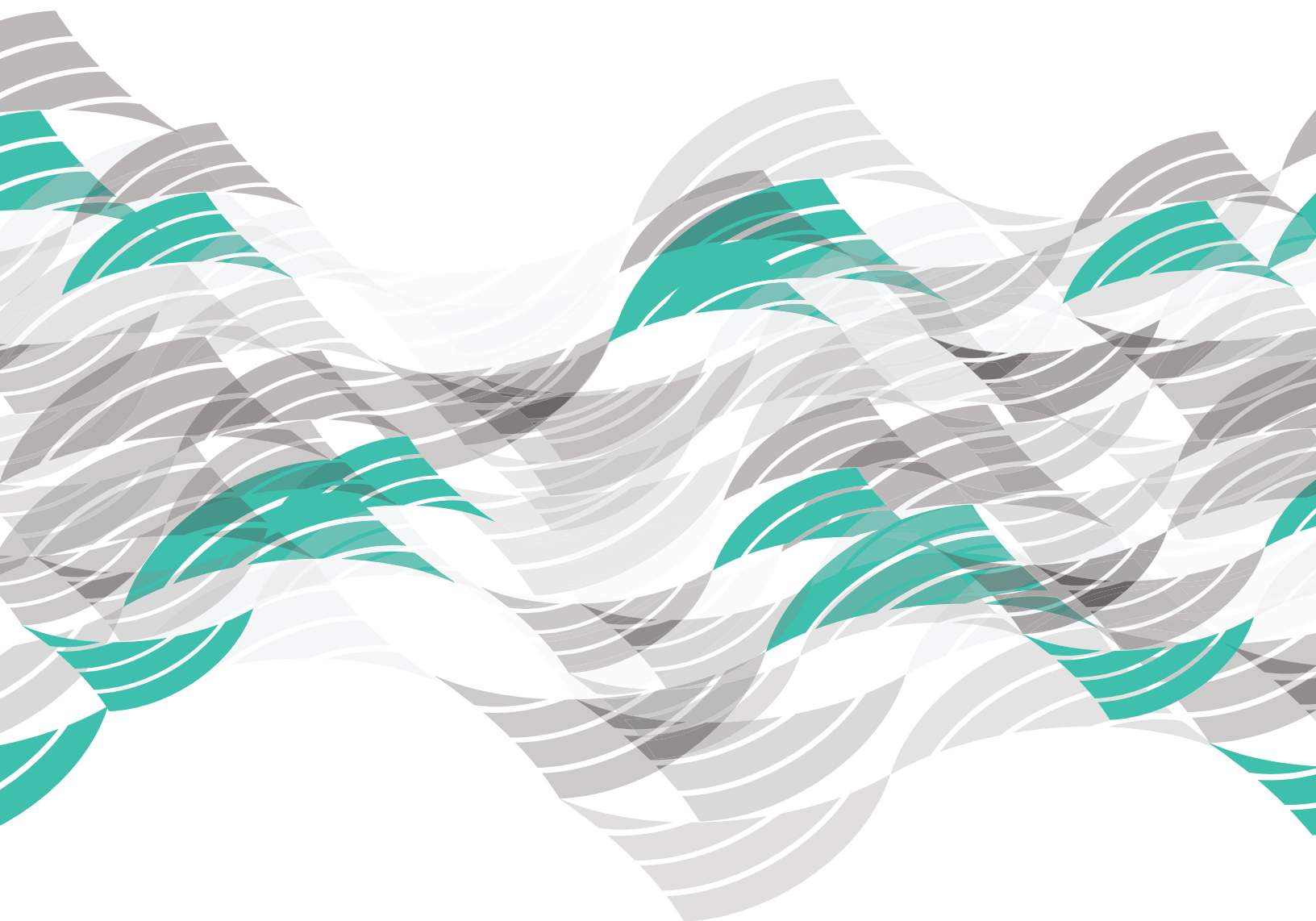
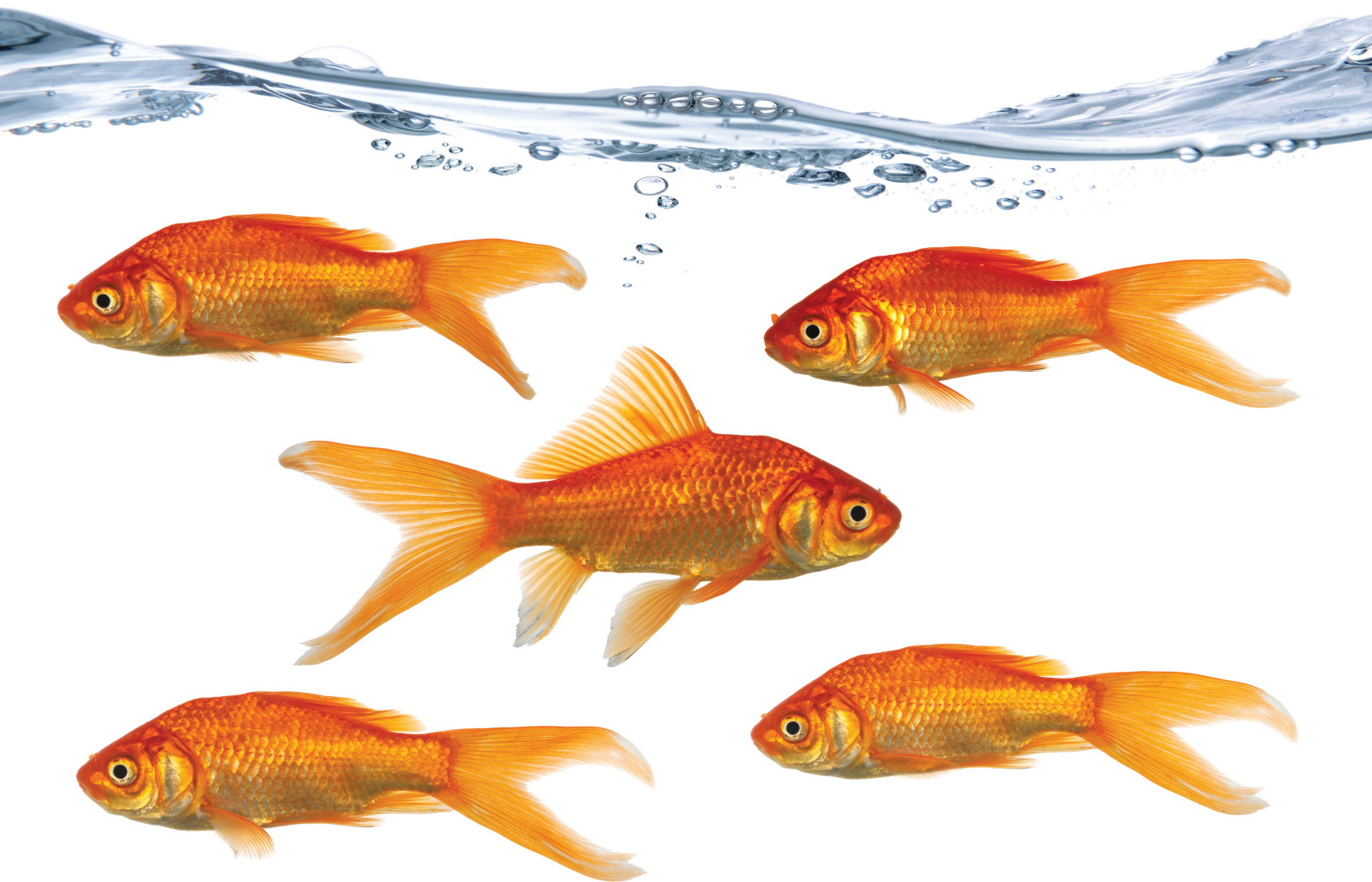


LIBRO BLANCO

# Liderazgo y autenticidad en mujeres profesionales de alto nivel

Por Marian N. Ruderman y Sharon Rogolsky





## Índice

Introducción	1
Perspectivas atemporales	2
En contacto y en sintonía	4
Manos a la obra	6
La decisión de Meredith Vieira de abandonar el programa <i>Today</i> : Una lección de autenticidad	8
Desarrollar la autenticidad	9
Opciones, opciones: un ejercicio para clasificar valores	10
El verdadero “Yo”	15
Referencias y recursos adicionales	16
Acerca de los autores	17

# Introducción

---

Las mujeres no siempre son sinceras consigo mismas. Intentando en vano asumir las normas y expectativas organizacionales, se comportan a veces en contra de sus propios valores. Pero no siempre es fácil ser un impostor. Exhibir conductas que no sintonizan con nuestros propios valores, prioridades, esperanzas, rasgos característicos y estilo consume mucha energía. La energía utilizada intentando aparentar ser alguien que no se es, significa energía no disponible para el trabajo y otras actividades.

La alternativa a esta difícil situación es la autenticidad—un alineamiento saludable entre nuestros valores y comportamientos que puede infundir energía en la vida laboral y en el hogar. Las mujeres que son auténticas tienen un buen conocimiento de sí mismas y de sus prioridades. Se ocupan primero de lo que es importante para ellas en lugar de lo que pudiera ser importante para otras personas. Tienen claro cómo se sienten, qué necesitan y qué prefieren.

La mejor manera de entender autenticidad es como un estado o equilibrio dinámico, y no como un rasgo de la personalidad. Como meta, no está claramente definida igual que, por ejemplo, conseguir un máster en Administración de Empresas. Y conseguir la autenticidad no significa que nos la podamos quedar para siempre. Tenemos que trabajar en mantenerla, revisando prioridades y eligiendo los comportamientos que se ajusten a esas prioridades según cambien las circunstancias.

*Es difícil desarrollar nuestras capacidades si estamos reprimiendo nuestros verdaderos valores y nuestro estilo, o estamos distraídos por un conflicto interno.*

En cambio, vivir una vida en fuerte conexión con nuestro sistema de valores propicia el crecimiento, el aprendizaje y el bienestar psicológico. Esto hace que la autenticidad se convierta en un factor esencial en el desarrollo del liderazgo.

La autenticidad individual también es importante para las organizaciones. Las personas que son auténticas aportan todo su ser a su profesión, y participan de forma plena y honesta en el lugar de trabajo. Priorizar la conformidad a expensas de la autenticidad puede a la larga salirles caro a las organizaciones, generándoles gastos ocultos. Los directivos que actúan con falsedad o que luchan con sentimientos de inautenticidad consumen en ello tanta energía propia que con frecuencia terminan agotados y perdiendo el interés por su trabajo. Además, la inautenticidad suele ser a menudo detectada por otros, pudiéndose convertir así en una fuerza perjudicial y negativa que se añade a la incertidumbre y la desconfianza. Las organizaciones que estimulan conductas auténticas son más propensas a tener empleados comprometidos y entusiastas, así como ámbitos de trabajo abiertos en los que se fomenta la confianza.

## Perspectivas atemporales

---

No cabe la menor duda de que la autenticidad es un tema candente en nuestros días. Es tema de debate en escuelas de negocios y en sesiones de programas corporativos, y aparece en publicaciones sobre liderazgo y negocios.


Entre los factores que han impulsado el creciente interés por este “clásico” se encuentran la reciente crisis económica, las decisiones profesionales de ejecutivos de alto nivel, así como las deficiencias en la gobernabilidad corporativa. La sociedad necesita que líderes auténticos lleven a cabo la difícil tarea de gobernar corporaciones éticamente, desarrollando talentos y creando organizaciones sostenibles que perduren con el paso del tiempo.

El libro *Standing at the Crossroads: Next Steps for High Achieving Women*, 2002, (*En la encrucijada: pasos a seguir para mujeres profesionales de alto nivel*, N. del T.), incluye un

muy esclarecedor estudio sobre la naturaleza de la autenticidad, cómo afecta a la vida de la gente y cómo se puede desarrollar. Las claves que proporciona el estudio, además, siguen siendo hoy tan relevantes como siempre.

Un grupo de investigadores, junto con el Center for Creative Leadership (CCL®), exploraron las oportunidades y contrapartidas a las que tenían que enfrentarse mujeres profesionales de éxito en puestos directivos y ejecutivos. Encuestaron y entrevistaron a 61 participantes del programa de CCL Women’s Leadership (Liderazgo Femenino) en edades comprendidas entre los 26 y 58 años, con un promedio de edad de 40 años. El 71% de ellas estaban casadas o tenían una relación estable, y aproximadamente la mitad tenían hijos. El 17% se clasificaron a sí mismas como ejecutivas, el 31% como directivas de rango medio-alto y el 45% como directivas en mandos intermedios. El resto no especificó su nivel.





Todas las participantes tenían formación académica: el 91% tenía una diplomatura y el 45% tenía un título de máster. La mayoría de ellas señalaron que sus carreras eran muy importantes para ellas y muchas de ellas llevaban varios años trabajando para la misma compañía.

A cada una de ellas se le pidió que cumplimentara un cuestionario, también que permitiera a los investigadores el acceso a los datos de las evaluaciones que les habían hecho en el programa, y que participara en tres entrevistas - una justo después del programa, otra seis meses después y la última un año más tarde.

En las entrevistas se preguntó a las mujeres sobre las decisiones personales y profesionales que habían tomado en el pasado, sobre los asuntos a los que se tenían que enfrentar en la actualidad y sobre sus esperanzas o miedos referidos al futuro.

La autenticidad surgió como uno de los cinco temas que habían influido en las decisiones profesionales y personales de las mujeres. Este libro blanco examina algunas de las conclusiones de CCL y analiza cómo las mujeres directivas y ejecutivas pueden llegar a ser mejores líderes siendo más auténticas.

Desde que se publicó *Standing at the Crossroads*, la autenticidad ha recibido atención generalizada como uno de los componentes esenciales del liderazgo tanto masculino como femenino. La autenticidad proporciona una plataforma necesaria para aprender los refinados conocimientos de la dirección de empresas.





## En contacto y en sintonía

El estudio de CCL llegó a la conclusión de que la autenticidad tiene cinco características que la definen, alguna de las cuales están interrelacionadas:

- la claridad sobre los valores, las prioridades y las preferencias de uno mismo,
- la aceptación de que las elecciones y las contrapartidas de la vida son necesarias,
- un fuerte sentido de autodeterminación,
- la voluntad de hacer todo lo posible por alinear los valores y las conductas propios,
- el sentirse cómodos y satisfechos con las decisiones de vida tomadas anteriormente.

Las mujeres que demostraron el mayor nivel de autenticidad estaban en contacto con lo que les era más importante y estaban, además, en sintonía con sus instintos. Eran capaces de explicar las elecciones que habían tomado en el pasado y sus consiguientes contrapartidas con respecto a dejar puestos de trabajo y aceptar otros nuevos, conciliar la vida profesional y la personal, tener niños, dejar un mal trabajo o una relación personal, reinventarse profesionalmente, gestionar dos carreras profesionales, establecer objetivos financieros, entre otros temas.

Las mujeres altamente auténticas diseñaron sus vidas de manera consciente, de acuerdo con sus principales prioridades. Una de las mujeres, por ejemplo, dijo que había decidido pasar más tiempo con sus dos niños más pequeños a pesar de que sabía que esto ralentizaría su ascenso en la jerarquía

directiva. Otra estaba dispuesta a sacrificar el día a día de ser madre para dedicar más tiempo a su carrera y poder así avanzar más rápidamente en su empresa. En ambos casos, la contrapartida era algo que la mujer había decidido aceptar.

Las mujeres con un alto nivel de autenticidad tenían una clara noción de lo que iba a suponer para ellas tener éxito en la vida, según su propia definición de éxito. Vivían según sus propios estándares y normas. Con esto no queremos decir que estuvieran desafiando abierta y conscientemente las convenciones sociales u organizacionales, aunque de hecho a veces nadaban contra corriente. Pensamos más bien que estas mujeres seleccionaban los aspectos de aquellos valores sociales u organizacionales que querían adoptar, manteniendo al mismo tiempo su individualidad.

Este sentido de autodeterminación estaba relacionado con el deseo de adoptar las medidas necesarias para alinear los propios valores y conductas. Las mujeres que se habían visto enfrentadas a sentimientos de inautenticidad habían experimentado a menudo situaciones que habían cuestionado su autenticidad, bien fuera por estar trabajando con un superior que ellas consideraban no ético o en un ámbito que no les interesaba.

Una de las mujeres del estudio, cuando tenía 40 años, decidió hacer un cambio en su carrera para alinear mejor sus valores y prioridades. Cristina había tenido un puesto bien remunerado como directora de tecnología de la información en una gran empresa industrial. Sin embargo, para ella tenía escaso significado ayudar a su compañía a hacer más y mejores accesorios. Siempre había aspirado a una profesión más directamente relacionada con ayudar a otros y había soñado con trabajar en un ámbito educativo, por eso aceptó una reducción en su salario y empezó un trabajo en Tecnología de la Información en una universidad. Cristina sentía que su nuevo trabajo tenía sentido y que la misión de la escuela sintonizaba con los valores que ella tenía. Aceptó la reducción de sueldo como contrapartida necesaria para recuperar el sentido de autenticidad, que además se vio reforzado porque se sentía cómoda con la decisión que había tomado.

*La mayoría de las mujeres con un alto nivel de autenticidad dijeron que no se arrepentían de cómo habían vivido sus vidas ni de las decisiones que habían tomado.*

Uno de los aspectos más interesantes del estudio de CCL es que es posible ser auténtico en un aspecto de la vida de uno, pero no serlo en otro. Por ejemplo, una persona que tiene un trabajo alineado con sus valores puede que piense que no puede ser ella misma en sus relaciones fuera del trabajo. Una joven ejecutiva se encontraba en una situación profesional de autenticidad pero estaba cada vez más resentida con su reciente esposo. Él no estaba nada satisfecho en su trabajo y quería encontrar un puesto nuevo en una zona diferente del país. Ella, por tradición, se sentía en la obligación de decir que iría con él, pero en su fuero interno le resultaba difícil acostumbrarse a pasar de la perspectiva “yo” al “nosotros” y aprender a tomar decisiones importantes como miembro de una pareja. Siempre encontraba maneras de bloquear el traslado.

Otras mujeres que tomaron parte en el estudio eran fieles a sí mismas en sus relaciones personales pero se estrellaban contra un muro de inautenticidad en el trabajo. Esto casi siempre ocurría porque se sentían desconectadas de sus trabajos, que ya no les interesaban. Y otras participantes del estudio mostraban autenticidad en el trabajo y en sus relaciones pero no en el modo como se trataban a sí mismas. Sacaban tiempo para todos y todo excepto para sus propias necesidades y deseos.

# Manos a la obra

El grado de atención que ponen las mujeres en el tema de la autenticidad varía considerablemente. ¿En qué situaciones se dedican a temas de autenticidad de una forma intensa y tenaz? El estudio mostró que las mujeres directivas y ejecutivas tendían a centrarse en temas de autenticidad cuando se encontraban en alguna de estas situaciones:

- ocupándose de metas y pasiones olvidadas durante mucho tiempo,
- tratando de arreglar una inconsistencia en sus vidas,
- reprimiendo el estilo personal, por ejemplo, tratando de encajar en una organización claramente masculina,
- reaccionando ante un momento importante en sus vidas.

## Sueños olvidados

Muchas mujeres tienen metas que llevan mucho tiempo soñando por cumplir pero que han relegado a un segundo plano por un motivo u otro, generalmente por presiones sociales, económicas o familiares. Posiblemente habrían querido ser emprendedoras, escritoras, artistas o atletas, pero las obligaciones de la vida les obligaron a abandonar esos deseos o a dejarlos a un lado para más tarde. A medida que la gente va avanzando en sus carreras, puede que esos sueños tomen más relevancia y necesiten ser atendidos antes de poder alcanzar un sentido de autenticidad.

Cuando las participantes en el estudio de CCL centraron su atención en sus sueños, lo hicieron, en general, sin abandonar todo lo que ya habían creado para perseguirlos. Se dedicaron en cambio a introducir pequeños y paulatinos cambios que las colocaron en la senda para realizar sus sueños sin trastocar sus vidas y carreras actuales.

## El gran cambio

Las organizaciones de hoy en día experimentan a menudo cambios permanentes y rápidos, con estructuras, jerarquías, tareas, metas y estrategias cambiantes. Esto puede crear situaciones en las que las mujeres deban enfrentarse a temas de autenticidad. Puede que todo marche sin contratiempos para ellas y de pronto su mundo dé un vuelco total por cambios en el ámbito de la empresa -como un jefe o encargo nuevos, una reorganización o reducción de personal. El trabajo en el que se encontraban cómodas y auténticas de pronto les hace sentirse extrañas e inauténticas. A veces ni siquiera están seguras de la razón exacta, y tienen que descubrir qué es lo que no va bien para poner remedio a la situación y recuperar su sentido de alineación interior y exterior.

Una de las participantes del estudio había trabajado para la misma empresa durante más de 15 años. Sofía había avanzado poco a poco en su compañía, y realmente le gustaba su trabajo. Sin embargo, todo cambió cuando llegó un nuevo jefe a su departamento. Su manera de actuar era completamente diferente de los jefes anteriores, y esto incomodó a Sofía. Al principio se dijo a sí misma que él simplemente tenía un estilo característico, pero pronto se hizo evidente que las tácticas y formas de ocuparse de temas de negocios del nuevo jefe carecían de integridad, ética y moral. No tenía ningún reparo en engañar a la gente y en perseguir motivos velados.

Sofía no podía seguir reconciliando su trabajo y sus valores. Se sentía deshonesto y sin control sobre su propia vida. Su rendimiento y bienestar decayeron. Sofía decidió que la única forma de cambiar la situación era abandonándola. Cuando en su empresa surgió una oportunidad de trabajo en otra ciudad, se lanzó a ella. Ahora le va de maravilla como manager en la nueva ubicación, donde las prácticas de negocio sintonizan con sus valores y le permiten trabajar con integridad.



### Desempeñar un papel

Eagly y Carli (2007) señalan que las mujeres se enfrentan a más complejidad en el puesto de trabajo que los hombres. A menudo no se las percibe tan “tipo líder” y puede que tengan valores y actitudes un tanto diferentes a los de la mayoría de sus compañeros masculinos.

La autenticidad de las mujeres sufre cuando estas se ven ante la necesidad de abandonar su estilo personal para adaptarse a la cultura dominante de la organización. Existen numerosos ejemplos de este fenómeno entre hombres y mujeres. Sin embargo, el estudio de CCL sobre mujeres profesionales de alto nivel mostró que los comportamientos comúnmente reprimidos eran aquellos que, por lo general, eran percibidos como femeninos. En ciertas organizaciones predominantemente masculinas, las mujeres se topan con normas sólidas y establecidas en el tiempo y piensan, con frecuencia, que tienen que adaptarse a ellas si quieren escalar puestos dentro de la empresa.

Las mujeres que se adaptaron, sin embargo, traspasaron una fina línea divisoria. Si eran percibidas como *demasiado* masculinas corrían un riesgo equivalente de autoestigmatizarse como “diferentes” en lugar de “parte del equipo”. En cualquiera de los casos, suprimir la feminidad para acoplarse a las normas masculinas puede perjudicar a las mujeres y a sus organizaciones.

### Señales de alerta

Las mujeres en el estudio de CCL también tendían a dar prioridad a la autenticidad durante ciertos momentos clave en sus vidas. Los más típicos eran cambios de salud. El diagnóstico de una enfermedad grave en ellas mismas, o la muerte o enfermedad de un ser querido desencadenaban una revisión y revaloración de sus valores con respecto a conductas y opciones. Esto con frecuencia conllevaba lo que describían como una experiencia de aprendizaje profunda mientras se dedicaban a reestablecer la autenticidad. Afrontar la fragilidad de la vida después de haber dado por hecha la buena salud durante años, pone de relieve los valores y anhelos que verdaderamente son importantes, y cómo nuestro comportamiento los torpedea.

El escritor Bill George escribió sobre su mujer Penny. Hace unos años le diagnosticaron cáncer de pecho, y sobrellevó una cirugía y la quimioterapia. Durante algún tiempo estuvo convencida de que se iba a morir. Poco a poco empezó a tomar el control de su vida, y desarrolló su singular camino de sanación con un renovado sentido de determinación. Dejó su consulta de psicología para dedicarse de lleno a la medicina integrativa, usando la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu como parte del proceso curativo. Se convirtió en una incansable partidaria de cambiar el modo de enseñanza y ejercicio de la medicina, y asumió funciones de liderazgo que nunca hubiera imaginado.



# La decisión de Meredith Vieira de abandonar el programa *Today*: Una lección de autenticidad

Meredith Vieira trabajó durante casi cinco años como co-presentadora del programa *Today* de la cadena americana NBC. En 2011, sin embargo, decidió dejar ese puesto tan lucrativo para realinear su vida con las cosas que más valoraba.

“Me lo he pasado genial, pero “tiempo” es una de esas cosas extrañas que, por mucho que tengas, nunca es suficiente”, dijo cuando anunció su decisión a los telespectadores. “Y el tictac continúa inexorablemente, y me he dado cuenta de que quiero dedicar (mi tiempo) a mi marido, Richard, y mis hijos, Ben, Gabe y Lily”.

En una posterior entrevista con la revista *Good Housekeeping* (Buenas Prácticas Domésticas), explicó con más detalle las razones por las que se marchó.

*“Yo ya sabía desde hacía tiempo de mi idea [de marcharme]; mi intuición me estaba indicando que era hora de irse”, explicó. “Tras un contrato de cuatro años, firmé por un año más. A lo largo de ese año empecé a darme cuenta de que aquello no iba bien con respecto a mi vida personal. . . Uno no se define a sí mismo a través de su trabajo, pero me di cuenta de que yo lo estaba haciendo”.*

El despertador a las 2:30 de la mañana cada día de trabajo estaba pasándole factura a su cuerpo, dejándola cansada la mayor parte del tiempo. Y también suponía interrumpir el sueño de su marido, que padece esclerosis múltiple progresiva. En su calendario no había tiempo para los amigos ni para los encuentros espontáneos que antes habían sido normales.

“Mi amigo, vecino y agente, Michael Glantz, me dijo que le daba la impresión de que yo había cambiado un poco a lo largo de los cinco años pasados”, decía Vieira. “Que había como una cierta pesadez en mi alma a causa de la intensidad de mi trabajo. (Él) dijo, ‘No es algo que yo pueda ver, pero te conozco. Y tengo la impresión de que hay un peso sobre ti, que cargas porque te has comprometido, porque firmaste el contrato, y harás tu trabajo. Parte de la chispa habitual de Meredith ha desaparecido’. Yo ni siquiera lo había notado, pero si lo pienso, (él) tenía razón”.

Con el fin de reflexionar sobre qué hacer, explicaba Vieira, fue muchas veces a correr y a caminar a solas, para despejar el atasco, poder tener visión de conjunto y replantearse las cosas detenidamente. “Cuando consideré dejar el programa *Today*, una de las cosas sobre las que reflexionaba era, *Meredith, tienes que encontrar la respuesta: ¿Quién eres realmente en el fondo de tu ser?*” decía.

Al final, Vieira decidió abandonar *Today* para reencontrarse con sus amigos y su familia, y vivir una vida más auténtica y enriquecedora para ella. Y ha podido transformar su carrera, trabajando como enviada especial y respetando un estilo de vida más normal.





# Desarrollar autenticidad

---

Está claro que la autenticidad es importante para las mujeres directivas y ejecutivas, y que hay situaciones en las que se ven obligadas a trabajar en la mejora de su autenticidad. Pero, ¿qué pueden hacer las personas para desarrollar su autenticidad? ¿Cómo pueden alinear su Ser interior y exterior de forma que su conducta en el trabajo les resulte cómoda y natural, permitiéndoles así ser mejores líderes?

El estudio de CCL identificó pasos específicos que cada uno de nosotros podemos dar para alinear nuestro Ser interior y exterior, como se muestra abajo. Pero sepa usted que el proceso de convertirse en un líder auténtico no es fácil. No es algo que suceda de una vez ni de la noche a la mañana.

*Ud. tiene que trabajar para convertirse en una persona auténtica y para continuar siéndolo, reconsiderando prioridades y eligiendo conductas que las reflejen según cambien las circunstancias.*

Es un proceso que exige esfuerzo continuo y superación de obstáculos, empezando por las normas sociales hasta las culturas organizacionales. Pero puede brindar grandes recompensas a los líderes individuales y sus organizaciones.

## **Primer paso:** conózcase a sí mismo

Uno de los factores esenciales a la hora de comportarse de forma auténtica es comprender qué es lo que más le importa a uno. ¿Cuáles son sus valores, lo que le gusta y lo que no? Esto puede parecer simple, pero en nuestro complejo mundo de hoy, lleno de una amplia variedad de opciones, presiones y distracciones, puede resultar difícil identificar qué es lo que más nos importa.

En varios programas de CCL se utiliza un ejercicio para clasificar valores como una forma de ayudar a los participantes a definir sus verdaderas prioridades. Se les presenta una lista de características, acciones, sentimientos, objetos y metas (ver páginas 10-11) y se les pide que los clasifiquen según el valor que le dan a cada uno. Después los participantes analizan si sus conductas se ajustan a sus prioridades, o si por el contrario dedican demasiado tiempo y energía en cosas que tienen poco significado para ellos.

## Opciones, opciones: un ejercicio para clasificar valores

Uno de los primeros pasos para desarrollar autenticidad es ser consciente de qué cosas uno valora más y qué cosas no valora. Una forma de hacerlo es tomando una lista de características, acciones, sentimientos, objetos y metas, y clasificarlos según la importancia que se le da a cada uno.

Anote cada una de las palabras de la página siguiente en una tarjeta y colóquelas después en montones según las siguientes categorías: *Valorado siempre* - *Valorado con frecuencia* - *Valorado a veces* - *Valorado raras veces* - *Nunca valorado*. (Usted puede añadir sus valores a la lista, si no los encuentra). Intente limitar a ocho el número de palabras en la categoría *Valorado siempre*.

Preguntándose a sí mismo si sus conductas están alineadas con las cosas que usted más valora, puede usted llegar a entender el grado de autenticidad de sus elecciones actuales.

Logros	Actividad	Progreso laboral
Aventura	Estética	Creencias e inclinaciones
Bienes materiales	Autoridad o poder	Autonomía
Equilibrio	Reto	Colaboración
Comunidad	Competencia	Competición
Valor	Creatividad	Seguridad económica
Placer	Fama	Familia
Amistad	Salud	Ayudar a los demás
Humor	Influencia	Armonía interna
Integridad	Justicia	Conocimientos
Ubicación	Amor	Lealtad
Orden	Desarrollo personal	Bienestar físico
Reconocimiento	Responsabilidad	Respeto por sí mismo
Espiritualidad	Estatus	Variedad
Sabiduría		

## Segundo paso: valorar y evaluar

Una vez que usted ha establecido sus prioridades y valores, lo que le gusta y lo que no, puede comprender mejor si sus conductas y sus valores están alineados. Es posible que usted tenga que revisar las cosas a las que ya ha renunciado, y a las que *está dispuesto* a renunciar para conseguir lo que realmente es importante para usted. En el estudio de CCL, las mujeres que eran más auténticas no consideraban las contrapartidas como algo negativo sino como una forma de acercarse más a lo que más deseaban.

Pregúntese a sí mismo de qué tiene que desprenderse para poder alinear mejor sus conductas con sus creencias. Quizás necesite delegar algunas de las obligaciones de su trabajo para poder aceptar nuevas responsabilidades. O quizás tenga que sacrificar actividades de ocio para poder aprovechar al máximo una oportunidad profesional, o aceptar un progreso más lento en el avance de su carrera para poder pasar más tiempo con la familia o crear una organización sin fines de lucro que se ocupe de un problema social que es importante para usted. No existen contrapartidas “correctas”, y las opciones que usted decida probablemente cambien en determinados momentos de su vida. Lo más crucial es tener claro qué es lo más importante para usted *ahora*, y qué hará o no hará usted para llegar allí. Descubra lo que le motiva de verdad. Tener claridad en ese punto le posicionará para establecer autenticidad.

## Tercer paso: tomar medidas

Ahora es cuando las cosas se ponen difíciles. Una cosa es que usted sea consciente de sus prioridades y decida qué contrapartidas está dispuesto a aceptar. Pero otra bien diferente es hacer cambios reales en su vida. Recuerde que no tiene que hacer cambios radicales de una vez. Puede empezar con pequeños pasos y gradualmente alinear sus conductas con sus valores más importantes. Si, por ejemplo, lo más importante para usted es mejorar sus relaciones en su vida personal, quizás reduzca el número de horas que pasa en la oficina el fin de semana o en viajes de negocios para poder así estar con la familia y los amigos. Aunque a primera vista pueda parecer que la reducción de tiempo en la oficina pudiera dañar su rendimiento en el trabajo, posiblemente el aumento en su sentido de bienestar le haga a usted más productivo y ser un líder mejor.

## Cuarto paso: obtener apoyo

Obtener apoyo de otras personas puede ayudarle a alcanzar sus metas en cualquier área de desarrollo personal. Compartiendo sus metas sobre autenticidad con compañeros y amigos de confianza, usted creará una fuente de retroalimentación y refuerzo que puede ayudarle a mantener el rumbo.

Al mismo tiempo es importante que usted crea en sí mismo y en la legitimidad de sus valores. Confíe en su instinto. A veces, actuar de forma auténtica exige ir contra lo que le aconsejan hacer su jefe, compañeros, miembros de la familia o amigos. Desarrollar autenticidad a menudo exige asumir riesgos. Tenga fe en su propio juicio sobre lo que es adecuado para usted.









## El verdadero “Yo”

---

Muchas organizaciones y sus líderes no han dado al papel de la autenticidad la importancia que merece. Es muy fácil quedar atrapado en los detalles de las operaciones del día a día evitando así asuntos menos tangibles que no están tan valorados en la lista de prioridades de la organización. Sin embargo, la lucha entre las creencias y las conductas puede agotar la energía de un individuo y reducir su rendimiento personal y organizacional. Esa lucha también puede influir en la retención, si se da el caso de mujeres que llegan a la conclusión de que tienen que dejar la empresa para ser fieles a su yo auténtico.

Las organizaciones que experimenten problemas de liderazgo deberían considerar si esos problemas pudieran deberse, por lo menos en parte, a una cultura que está obstaculizando a mujeres directivas y ejecutivas que practican su estilo de liderazgo natural. La solución podría estar en el establecimiento de una cultura integradora que promueva autenticidad y dé la bienvenida a modos de ser y de liderar diferentes.

*Cuando las personas sienten la necesidad de limitar sus vidas personales para adecuarlas a una cultura organizacional, su autenticidad sufre.*

## Referencias y recursos adicionales

---

Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. (Desarrollo del liderazgo auténtico: Llegar a las raíces de formas positivas de liderazgo). *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. Elsevier.

Eagly, A.H. and Carli, L.L. (October 16, 2007) *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. (p. 173) (A través del laberinto: La verdad sobre cómo las mujeres se convierten en líderes). (p. 173) Cambridge, MA: Center for Public Leadership.

Ellis, R. (Septiembre 2011) Meredith Vieira, happy at home. *Good Housekeeping* (Meredith Vieira, feliz en casa. *Las buenas prácticas en el hogar*), extraído de <http://www.goodhousekeeping.com/family/celebrity-interviews.meredith-vieira-interview>

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. (Liderazgo auténtico: Redescubriendo los secretos de la creación de valor duradera). San Francisco: Jossey-Bass.

Khan, S.N. (Diciembre 2010) Impact of authentic leaders on organization performance. (El impacto de líderes auténticos en el rendimiento de la organización). *International Journal of Business and Management*, 5 (12).

Ruderman, M.N. Ohlott, P.J. (2002). Standing at the crossroads: Next Steps for high-achieving women. (En la encrucijada: Pasos a seguir para mujeres profesionales de alto nivel). San Francisco: Jossey-Bass.

Ruderman, M.N. & Rogolsky, S. ( Julio/Agosto 2001). *Leadership in Action*, 21 (3).



## Acerca de los autores

**La Dra. Marian N. Ruderman** es Asociada Principal y Directora de Investigación Américas y EMEA (Europa, Oriente Medio y África) en el Center for Creative Leadership (CCL®). Su trabajo se centra en desarrollo de liderazgo, diversidad y conciliación vida laboral-vida personal. Experta destacada en liderazgo de mujeres, Marian es coautora de más de 50 artículos y capítulos de libros sobre liderazgo. Entre sus obras se encuentran *Standing at the Crossroads: Next Steps for High-Achieving Women* (en coautoría con Patricia Ohlott), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace* (coeditado con Susan Jackson), y The 3rd edition of the *Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (coeditado con Ellen Van Velsor y Cynthia McCauley). Marian es doctora en Psicología Organizacional por la Universidad de Michigan.

**Sharon Rogolsky** es una coach escritora. Anteriormente fue investigadora visitante en la Escuela de Negocios de Harvard y analista de investigación en el campus de Greensboro (Carolina del Norte ) del Center for Creative Leadership. Cuenta con licenciaturas en Conductas Directivas y Organizacionales por la Universidad de Yale.



Center for  
Creative  
Leadership®

El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL equilibra el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a los clientes, transformando así a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes de todos los niveles. Uno de los 5 principales proveedores de enseñanza para ejecutivos según el *Financial Times* y uno de los 10 principales según *Bloomberg Businessweek*, el CCL tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Addis Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghai (China).

#### CCL Continente Americano

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

+1 800 780 1031 (U.S. o Canadá)  
+1 336 545 2810 (en todo el mundo)  
[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

#### Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

#### Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

#### San Diego, California

+1 858 638 8000

#### CCL — Europa/Oriente Medio/África

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

#### Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

#### Addis Abeba, Etiopía

+251 118 957086  
[LLB.África@ccl.org](mailto:LLB.África@ccl.org)

#### Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963  
[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

#### Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39  
[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

#### CCL - Asia-Pacífico

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

#### Singapur

+65 6854 6000  
[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

#### Gurgaon, India

+91 124 676 9200  
[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

#### Shanghai, China

+86 21 5168 8002, ext. 801  
[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**Oficinas afiliadas:** Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia