

Un gran ejemplo de mujeres en posición de liderazgo

21 de diciembre de 2018

En todo campo o industria, siempre hay líderes inspiradores e innovadores que promueven el cambio en sus organizaciones o que incentivan a las personas a superarse.

Un buen ejemplo es la Dra. Sue Desmond-Hellmann. Como CEO de la organización de caridad más grande del mundo, sabe mucho sobre el liderazgo, y es conocida desde hace mucho tiempo. Antes de unirse a la Fundación Bill y Melinda Gates en 2014, fue Canciller de la Universidad de California en San Francisco (UCSF), y antes de eso fue Presidenta de desarrollo de productos en Genentech, lo que la convirtió en una líder reconocida en áreas tan diversas como la educación superior y la salud pública.



Y, sin embargo, cuando viaja por motivos de la Fundación Gates, a menudo es confundida con una secretaria. Claro, ella lo toma a broma en vez de ofenderse, afirmando que «buscarán al director ejecutivo de la Fundación Gates... y no buscan a una mujer». Es un ejemplo de una mujer líder que continúa sorprendiendo con su rol actual de gestionar la distribución de la riqueza acumulada por Bill Gates después de que cofundó Microsoft hace más de 40 años y tiene encomendada la difícil (y muy importante) tarea de ayudar a averiguar dónde y en qué objetivos debería invertir la mayor fundación privada en el mundo.



«Para ser un líder eficaz, debes ser muy claro con lo que le pides a las personas y cuáles son los resultados esperados.» Sue Desmond-Hellmann

Su mayor dificultad son las cambiantes expectativas. Algunas personas siempre consideraron que la pobreza global era inevitable, intratable e imposible de mejorar. Y por eso es que su mayor logro es mantener el optimismo de la Fundación, al igual que su sentimiento de propósito, urgencia y uso de la información analítica para lograr el cambio de las expectativas que llevan a grandes logros en el desarrollo mundial. Esto se puede observar en temas como haber invertido en una vacuna contra la meningitis en el África subsahariana que ha aumentado la oportunidad de luchar contra las muertes a causa de la meningitis, las inversiones para eliminar la poliomielitis, las inversiones que han permitido disminuir notablemente los incidentes de malaria, el Sida, la tuberculosis, la salud materno-infantil, etc.

Uno de los principales enfoques, particularmente notable para Sue Desmond-Hellmann, es la disposición de la Fundación para invertir en investigación y desarrollo en distintos proyectos en sus etapas más tempranas. Ellos están dispuestos a invertir en la biología - en la comprensión de la inmunología o una nueva edición de genes, en nuevas formas de producir rápidamente vacunas para enfermedades infecciosas - principalmente porque su objetivo no es la ganancia económica, sino mejoras para el mundo. Tienen una visión a muy largo plazo y pueden asumir riesgos en la inversión de I + D. El segundo enfoque es la voluntad de trabajar con el sector privado, lo cual les permite conectarse con todo el intelecto y capacidades que tiene el sector privado.



Y, en sus recientes entrevistas, afirma que la falta de optimismo va muy relacionada con la educación, un tema que también es de gran interés para la Fundación. **Una de las mayores amenazas para la juventud de hoy es su sentimiento de desesperación y pesimismo.** Según Desmond-Hellmann, "Es sorprendente que cuando te sientas frente a líderes nacionales, especialmente en lugares del África subsahariana, estén preocupados por los jóvenes desempleados. Están preocupados por los jóvenes que no tienen una idea de su futuro. ¿Podrán tener una vida productiva feliz? ¿Serán sus vidas mejores que sus padres? Y creo que eso es una amenaza global. **La mayor amenaza para el futuro es que los jóvenes sienten que no tienen la oportunidad de tener una vida mejor, de tener una vida feliz, productiva y satisfactoria y de lograr algo. Esa es la mayor amenaza. Parte de esa amenaza es el pesimismo.**"

Para abordar este tema se debe invertir en educación.

Las oportunidades que existen para los jóvenes actualmente son mayormente para jóvenes educados. No se puede educar a los jóvenes que no reciben una dieta saludable, que no están vacunados, que no tienen acceso a sobrevivir más de cinco años. En áreas de bajos recursos, este problema comienza con la salud. Pero incluye una buena nutrición y acceso a la educación. No puede ser optimista sobre los jóvenes, sobre sus propios hijos o sus nietos si no tienen acceso a la salud y la educación.

Desmond-Hellmann constantemente da charlas y seminarios sobre distintos temas. Uno de ellos habla sobre sus lecciones de liderazgo titulado "View From the Top" (Una mirada desde arriba), en el cual enumera 4 características para ser un buen líder:

1. Como innovador, el fracaso es parte del aprendizaje

«Es una parte clave del liderazgo tener un entorno que acepte el fracaso y lo acepte y aliente a las personas a asumir riesgos. Y así, la parte más importante de liderar un entorno innovador para mí es permitir que las personas busquen la verdad y te digan la verdad».

2. Los líderes eficientes tienen sus objetivos claros

«Creo que una de las formas más eficientes para que las personas lideren es **ser realmente claro acerca de cuáles son los resultados esperados**».

3. Auto-gestionarse para que pueda ser feliz

"Nadie te va a entender tan bien como uno mismo sobre cuánto tiempo necesitas dormir, cuánta distracción necesitas, cuánto ejercicio necesitas, qué debes comer, con quién debes rodearte. Entonces, apúntate para que puedas ser feliz».

4. Sé apasionado

«Muchos creen: 'Oh, necesito más equilibrio entre mi trabajo y mi vida'. Sinceramente, creo que no es posible lograr grandes cosas sin esforzarse mucho. Hay algo realmente especial en ser apasionado cuando estás haciendo algo importante o si quieres crear algo especial».

Ver vídeo de la charla con más consejos:

Ver líneas abajo una entrevista sobre cómo lograr una cultura innovadora, positiva y comprometida con un buen liderazgo:

Cómo lograr un verdadero liderazgo, según la CEO de la Fundación Bill y Melinda Gates

Lila MacLellan

14 de diciembre de 2018

Entrevista de la Revista Quartz

Traducido y glosado por Lampadia

Es posible que el nombre Susan Desmond-Hellmann no tenga el mismo reconocimiento que los de sus jefes, Bill y Melinda Gates, pero eso podría cambiar. Corrección: Eso *debería* cambiar.

Como director ejecutivo de la fundación homónima de la pareja, Desmond-Hellmann dirige el programa que mantiene sus miles de millones de dólares caritativos, y el de otros multimillonarios (incluido Warren Buffett, administrador de la fundación), que trabaja para lograr el objetivo más sublime posible: reducir las enfermedades y la desigualdad en todo el mundo.

Hace casi cinco años, fue reclutada para la Fundación Bill y Melinda Gates, atraída por lo que ella llama la hermosa visión de sus fundadores: el

concepto de que todas las vidas tienen el mismo valor.

Quartz: ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo?

Desmond-Hellmann: Una de las cosas que se sabe que digo, al parecer a cada rato, es que todos merecen un gran gerente. Es un principio para mí, algo en lo que estoy muy centrada, y es una gran parte de mi liderazgo.

Otra constante de cada rol que he tenido es que me siento muy atraída por trabajos que proporcionen un significado, y una de las cosas que creo que se requieren de los grandes líderes es asegurarse de que la cultura y el ambiente de trabajo incentive lo mejor en las personas y que las personas encuentren alegría, significado y propósito en el trabajo que están haciendo. Y, felizmente, trabajando en la Fundación Gates, encuentro muchas oportunidades para celebrar y hacer visible para el personal, el significado y el propósito del trabajo que todos hacemos juntos.

¿Ayuda que el sentido y el propósito estén integrados en el trabajo en un lugar como la Fundación Bill y Melinda Gates?

Está incorporado, pero dicho eso, no creo que sea obvio. Déjame darte un ejemplo. Digamos que usted está en finanzas y su trabajo es asegurarse de que los libros contables estén cerrados a fin de mes y de que realicemos la nómina. Quiero que esa persona en finanzas entienda que, en 2018, el trabajo que financiamos terminó conduciendo a la primera nueva droga para recaídas de malaria en 60 años.

Creo que es importante no subestimar el hecho de que hay muchas personas que trabajan en lugares como la Fundación Bill y Melinda Gates, que, en un día cualquiera, pueden estar luchando para comprender algunas áreas de Brasil donde nunca han estado, y que, como líder, puedo ayudarles a darles vida y ayudarles a comprender mejor la importancia del trabajo que realizan todos los días. Creo que esa es una de las partes más divertidas de ser un líder.

Hay algo realmente sorprendente cuando un gerente le dice: «Sé que puedes hacer esto y que lo harás muy bien. Cuento con usted». Demuestra respeto y crea la cantidad justa de «No voy a fallarle» [por parte del empleado]. Cuando realmente cuenta con alguien y le está pidiendo que contribuya de una manera significativa, si tiene la capacidad de decir: «Si puedo ayudarlo de alguna manera, estoy aquí para ayudarlo, usted sabe, puede hacerlo», la gente es increíble.

También trato de no olvidar que no era capaz de hacer la mitad de las cosas que soy capaz de hacer ahora, antes de que alguien me diera la oportunidad de intentarlo e incluso fallar las primeras veces. Hablando de esas lecciones y hablando en voz alta sobre el fracaso, y lo que aprendí y cómo sigo adelante, creo que esa es una parte muy importante del liderazgo.

Una pregunta básica que me viene a la mente sobre lo que el New York Times ha llamado un «coloso mundial de la filantropía», con una dotación de US\$ 50 mil millones, es: ¿Cómo lo haces? ¿Cómo te las arreglas para manejar todos estos programas y proyectos en todo el mundo?

La respuesta es que no lo hago todo. Hay un par de cosas que pueden hacer las personas en trabajos como el mío que pueden conducir a grandes resultados.

Entonces, como CEO, ¿qué tipo de cosas puedo hacer para asegurar que sea un éxito? Bueno, alenté la selección de Penny Heaton como CEO del Instituto de Investigación Médica Gates. No voy a saber todos los detalles del Instituto de Investigación Médica. Solo hay 24 horas en un día. Pero lo que puedo hacer es asegurarme de que el líder sea una persona increíblemente talentosa que tenga la capacidad de dirigir esa agenda.

¿Hubo cambios en el mundo o fuerzas políticas que han dificultado su trabajo como jefe de la fundación? ¿O cambios que hicieron su trabajo más fácil?

Sí. Te daré un ejemplo positivo y uno desafiante.

Empecemos por lo positivo. Una de las cosas que lanzamos en 2018 fue una estrategia de igualdad de género. Fue nuestro momento oportuno para lanzar esa estrategia, porque todos quieren hablar, pensar y hacer algo constructivo y positivo para apoyar a las mujeres y niñas que desempeñan un papel clave en la sociedad. Por lo tanto, diría que eso ha sido bien recibido y que ha sido fantástico.

Por otro lado, te diré uno que ha sido muy, muy desafiante. Estamos muy enfocados en la planificación familiar como una estrategia clave y en asegurarnos de que las mujeres decidan cuándo tienen sus hijos y con cuánto tiempo de espera entre hijos. Creemos que las mujeres merecen tener acceso a anticonceptivos modernos, seguros y efectivos. Pero las políticas en los Estados Unidos y lo que se conoce como la regla de la Ciudad de México hacen que sea más difícil para nosotros asegurarnos de que las mujeres tengan acceso a la anticoncepción.

¿Cómo has manejado eso?

Hemos mantenido el rumbo. Estamos trabajando localmente con muchas comunidades y naciones que quieren llevar esto a las mujeres en sus comunidades, y estamos mirando a largo plazo, no a corto plazo.

¿Qué consejo les da a las mujeres que aspiran a un papel de liderazgo como el suyo, especialmente en los campos científicos, donde las mujeres se han enfrentado a conocidas barreras?

Uno, sirvo como mentor y creo que tener un buen mentor o un buen patrocinador es algo realmente importante para cualquier persona, hombre o mujer, ya que tienen aspiraciones de mejorar su carrera.

La otra cosa que le he transmitido a la gente es el consejo que escuché de una colega de la UCSF, Liz Blackburn, a quien se le otorgó el Premio Nobel de Medicina o Fisiología por su trabajo en telómeros. Liz y yo hicimos una entrevista realmente fantástica con las estudiantes de medicina de la UCSF. Liz tiene un hijo y alguien le preguntó a Liz sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Nunca he olvidado lo que dijo: decidió no responsabilizarse por el equilibrio entre la vida laboral y personal en un día determinado o en una semana determinada, sino pensar en ello en paquetes de un año.

Su familia siempre tiene unas excelentes vacaciones familiares en agosto: se toman las últimas dos semanas de agosto y se van a Hawái.

¿Cómo supiste, al llegar a la fundación, que era el camino correcto para ti, que podrías liderar en esa empresa?

Cuando me di cuenta de lo comprometidos y lo ambiciosos que son Bill y Melinda, pensé que, si podía ayudarlos, realmente debería hacerlo. Es tan simple como eso. Y no me han decepcionado. [Lampadia](#)