



TENDENCIAS

El liderazgo femenino como negocio

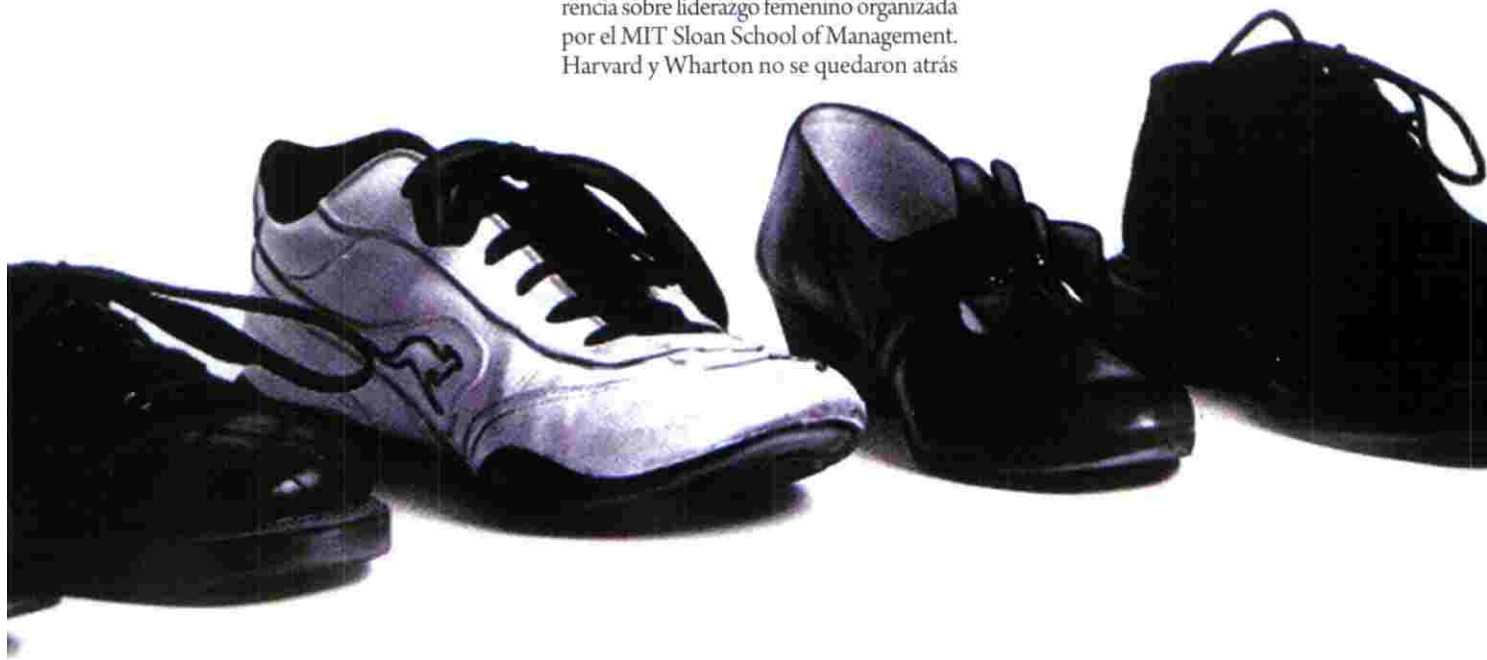
EL 'ORDENO Y MANDO' HA PASADO DE MODA. ASÍ LO ATESTIGUAN DECENAS DE EMPRESAS Y ESCUELAS DE NEGOCIO ESPAÑOLAS CON CURSOS Y ACTIVIDADES QUE INCORPORAN UN NUEVO ESTILO DE GESTIÓN.
POR PILAR PÉREZ RAMÍREZ

Haga la prueba: teclee en Google las palabras "liderazgo femenino". Le sandrán 464.000 entradas. Ahora cambie de idioma y apueste por "women leadership". El resultado es para echarse a temblar: 563 millones de menciones. "Tiene todo el sentido: los estudios sobre diversidad comenzaron hace 30 años en Estados Unidos, pero a España tardaron mucho más en llegar", explica Ramón Marmolejos, único representante masculino en el *Programa Met* del Instituto de Empresa (IE), una de las decenas de iniciativas surgidas en España para impulsar este nuevo estilo de gestión.

Los estudios se hicieron esperar, pero llegaron al fin. Como siempre, tras la estela de los centros extranjeros. Ya en el año 2005, alrededor de 200 profesionales norteamericanas asistieron a la primera conferencia sobre liderazgo femenino organizada por el MIT Sloan School of Management. Harvard y Wharton no se quedaron atrás

y crearon sendos grupos de *Women Leadership*, Insead lanzó un programa sobre el tema... y todo el claustro académico –especialmente el anglosajón– se rindió a los efectos de una forma distinta de gestionar las empresas. Tanto, que hasta consultoras estratégicas de la talla de McKinsey –en su estudio *Women Matter 2*– llegaron a relacionar directamente la mayor presencia femenina en las compañías con unos mejores resultados financieros, tanto en facturación como en capitalización bursátil. Las consecuencias no se hicieron esperar: las planas mayores de algunas de las primeras empresas españolas no dudaron entonces en plantearse un cambio de estrategia.

Una transformación fundamental en un momento como el actual, en el que se cuestionan los cimientos del capitalismo, y en el que cobra mayor fuerza una nueva forma de dirigir. En teoría –y de forma muy discutible–, el estilo *femenino* (que, vaya por delante, no es exclusivo de las





mujeres) consiste en trabajar con una mayor empatía, comunicación y consenso a la hora de tomar decisiones. Ingredientes suculentos que seducen a los cuadros directivos de empresas como BBVA, Telefónica o Caja Navarra, que han descubierto el filón de la diversidad y *feminidad*. O al menos, que han detectado la importancia de incluir a las mujeres para hacer más rica la toma de decisiones. Tanto es así que el próximo mes de mayo, los ejecutivos de Endesa escucharán a una de las mayores expertas en diversidad, Eleanor Tabi Haller-Jorden, directora general para Europa de la consultora Catalyst, hablar sobre la relación directa entre el talento femenino y la mejora de resultados corporativos. "Las compañías españolas cada vez apuestan más por estos temas", asegura.

Esta fiebre ha cristalizado en una montaña de cursos y conferencias impartidos por toda la geografía española. Para unos, se trata tan sólo de una moda y, para otros, como M^a José Aguiló, miembro del comité de dirección de KPMG, "es el resultado de la evolución natural de un proceso". Sea como fuere, lo que es incuestionable es que se ha convertido en un nicho de negocio con un potencial incalculable. Tras años de formación ejecutiva en los que sólo se veían corbatas, hace

dos o tres cursos empezaron a proliferar en España programas sólo para ellas. El Iese, el Instituto de Empresa [ver apoyo]... y algunas de las principales escuelas no quisieron perderse la oportunidad y comenzaron a bombardear el mercado con cursos y talleres.

¿Una nueva forma de discriminación positiva? Para muchas directivas se trata de verdaderos guetos que hacen un flaco favor a las mujeres profesionales. Una crítica que niegan tajantemente las responsables y participantes de los programas. "Es como si organizásemos cursos para mayores de 65 años y no se pudiesen apuntar menores: no se pensaría que estamos excluyendo a nadie, ¿no?", argumenta Yañire Braña, directora del Programa Met del IE. "Es totalmente falso que queramos dejar de lado a los hombres, lo que queremos es que más mujeres sigan adelante con sus cursos de dirección", añade.

Pocas alumnas en los MBA

Sus razones tiene, pues la edad media para estudiar este tipo de másters es de 30 a 40 años, una etapa que coincide plenamente con la maternidad. Por motivos como éste, las mujeres apenas representan el 22% de los matriculados en los programas más exclusivos de las escuelas, los Executive MBA, según el informe anual de The Graduate Management Admission Council (GMAC). "Queremos impulsar a las mujeres, que no se sientan solas", rei-

vindica Carme García Ribas, directora del postgrado en Liderazgo Femenino en ES-CI, centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra. Dicho y hecho. Esta escuela fue la primera en lanzar un postgrado sobre el tema, allá por el año 2007 -"hasta entonces, muy pocos hablaban del tema en España", afirma García Ribas- y sus responsables pronto empezaron a ofrecer cursos a medida para algunas compañías.

Una de sus grandes metas es que muchas compartan experiencias y dejen de sentirse como la versión femenina de Gary Cooper en *Solo ante el peligro*. Por ejemplo, en los encuentros para ejecutivas que organiza el Iese, y de los que es, según sus palabras "una gran forofa" Macarena Cassinello, una ingeniera industrial que trabajó durante 16 años en Nissan, los últimos como una de sus escasas *jefas*. "Al principio, en las reuniones, algún japonés me llegó a preguntar que de quién era la *assistant*", recuerda. Para hacer el más difícil todavía, desde hace tres años supervisa 25 fábricas de la división agrícola de Fiat -Case New Holland- como vicepresidenta mundial de Calidad de Producto. En sus visitas a las factorías de tractores, mu- ▶

ILUSTRACIÓN: ELISABETH NOGALES





TENDENCIAS

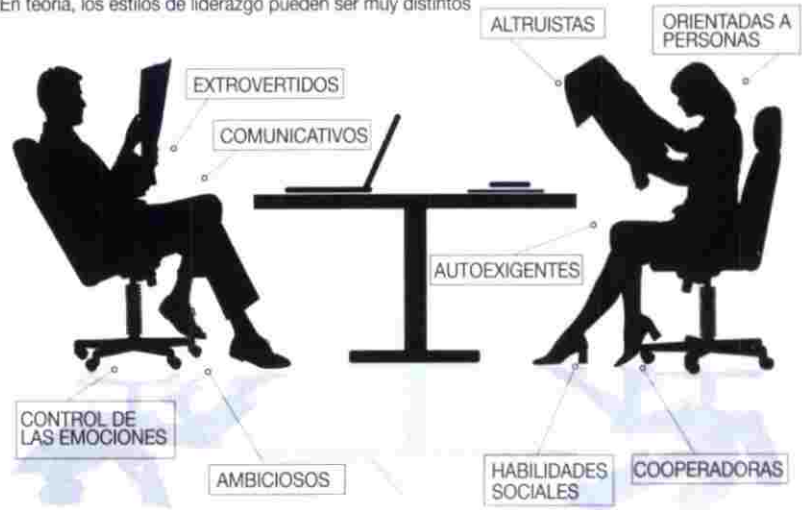
► chas veces ha tenido que lidiar con operarios que colgaban las típicas fotos de mujeres ligeras de ropa en sus vehículos. Una situación embarazosa de la que siempre ha salido airosa. Con mucho temple, mano izquierda y, por supuesto, sangre fría. Características de las que ha hablado con alguna otra ejecutiva en las jornadas del Iese. "Estos encuentros también me sirven para aprender trucos de organización y para ver que no eres la única, que no eres un bicho raro", explica.

Precisamente, el asunto de las diferencias en la forma de hacer negocios entre hombres y mujeres es uno de los temas de debate en estas jornadas. Junto a, por supuesto, la compatibilización de la vida familiar y laboral –asunto que, por cierto, debería estar en todos los programas directivos, no sólo en los femeninos–, la gestión del tiempo y de los contactos, las dotes de negociación y el autoconocimiento.

Un conocimiento de sí mismas que, según un estudio de la consultora de selección Hudson, hace ver que, en teoría, las

Dos estilos diferentes

En teoría, los estilos de liderazgo pueden ser muy distintos



Fuente: Hudson. Encuesta realizada a más de 65.000 personas.

directivas son más altruistas, autoexigentes, cooperan más, están más orientadas a las personas y tienen más habilidades sociales. Por el contrario, los ejecutivos son –también sobre el papel– más ambiciosos,

extrovertidos, comunicativos y con mayor facilidad para controlar las emociones. "El estilo femenino, menos jerárquico y más participativo, será el que elegirá la generación Y, la que actualmente se está incorpo-



Participantes en el Programa MET del Instituto de Empresa.

comida –suelen ir 150– y en una sesión formativa –con 700–.

POMPEU FABRA

La Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) de la Universidad catalana va por la tercera edición del primer postgrado sobre Liderazgo Femenino, con el sugerente título de *Gestiona el proyecto profesional y personal*. Con 180 horas de duración, el curso termina este mes, aunque se repetirá cada año. ¿Público objetivo? Universitarias con al menos cinco años de experiencia que pretenden ser directivas. El tope son 20 alumnas.

ALITER

La escuela de negocios Aliter, jun-

EL 'QUIÉN ES QUIÉN' DE LA FORMACIÓN PARA DIRECTIVAS

Desde hace menos de tres años se ha desatado una fiebre por formar a las futuras mujeres directivas. Escuelas de negocio, instituciones públicas, y empresas pugnan por tener los programas más avanzados. Hay mucho dónde elegir: le presentamos una lista de los más destacados.

INSTITUTO DE EMPRESA

En 2006 esta escuela, que además cuenta con un Centro de Diversi-

dad, inició un proyecto de *mentoring* que hace año y medio se convirtió en el Programa MET, para impulsar el liderazgo femenino a través de la tecnología. Este año hay casi 400 personas involucradas –también hombres–, aunque sólo hay 60 alumnas. Más información en: www.iemet.com.

IESE

Cuarenta directivas se reunieron en marzo de 2007 en el primer

programa sobre Mujer y Liderazgo, unas sesiones de cuatro días de duración que siguen el método del caso, el trabajo en equipo y varias sesiones de *coaching* individual. El Iese cuenta además con un grupo de apoyo y *mentoring* a las estudiantes de sus MBA, enmarcado en el Centro Internacional de Familia y Trabajo. Desde hace 15 años también tiene un *lobby* propio de mujeres –ahora tiene unas mil–, que se reúne una vez al mes en una



BBVA, Telefónica o Caja Navarra forman a sus directivos en habilidades 'femeninas'

rando al mundo laboral, y las empresas no pueden pasarlo por alto", reflexiona Montserrat Luquero, consejera delegada de Hudson. En ello coincide Rosa Iglesias, directora pedagógica de CCC, acostumbrada a dirigir un equipo de cien hombres. "Al principio tienes que demostrar continuamente que vales. Te perciben como más débil, porque no dices tacos y no das el puñetazo en la mesa pero, al final, cuando ven que consigues resultados, te admiran y valoran", afirma.

Pero sin pensar que todo el monte es orégano: el estilo femenino no es siempre sinónimo de buen hacer. Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Familia y Trabajo, reconoce que los "directivos suelen ser más rápidos en la toma de decisiones". A cambio, las mujeres ofrecen una mayor atención a los detalles y un me-

jor desarrollo de la comunicación interpersonal y de gestión del tiempo. Pero fallan más en el desarrollo de la red de contactos y en la capacidad de negociación. Motivo suficiente para que, "lo importante consista en aunar ambos estilos de liderazgo", destaca Chinchilla.

En definitiva, no se trata de hacer diferenciaciones exclusivamente por cuestión de sexo, sino por el carácter y estilo directivo de cada profesional. "No creo que seamos tan diferentes, las formas de hacer negocios dependen más del tipo de persona que del género", argumenta Carmen Gimeno, miembro del comité de dirección de Criteria, grupo inversor que cotiza en el Ibex-35, y una de las pocas compañías cotizadas con tres mujeres en el consejo de administración. Esta directiva, habitual participante en las jornadas del Iese y otra de las pioneras en un mundo masculino, reconoce, sin embargo, que hay ciertas diferencias. Por ejemplo, que "a una mujer le cuesta más alcanzar el respeto profesional". Una realidad bastante extendida, pe-

La 'generación Y' demanda un estilo más participativo y comunicativo

ro que cada vez se está desmoronando por la creciente simbiosis en el estilo ejecutivo de directivos y directivas. "Al final, lo que más daño nos hace a las mujeres son los estereotipos que existen sobre la forma de gestionar, que se nos asocia a nosotras con el término conciliación y a ellos con la palabra liderazgo", explica la directora general para Europa de Catalyst.

Y es que para muchos, la batalla de sexos hace tiempo que terminó. Ahora simplemente se trata de aunar modelos y sacar lo mejor de los dos mundos. "Si entendemos el liderazgo femenino como un estilo de gestión que incluye las emociones de forma significativa, esto lo pueden hacer los hombres. Incluso, mucho mejor", concluye Arantxa Balsón, directora de desarrollo de innovación de Endesa.

pilar.perez@capital.es

to a la Fundación Rafael del Pino y Merck, también ofrece el Programa superior Mujer y Liderazgo. Ahora va por la segunda promoción, a la que acuden alrededor de 30 mujeres con potencial. El programa se estructura en cuatro módulos presenciales: habilidades directivas y oratorias, liderazgo, responsabilidad corporativa y protocolo y comunicación.

ESCP-EAP

No dispone de un curso sólo para mujeres, aunque cuenta con el Women Group MBA para los campus de Madrid, París, Berlín, Londres y Turín, en torno al cual se reúnen profesionales del Executive MBA. "No se trata de ver cómo organizarse con la familia, sino de ver cómo desarrollarse profesionalmente", explica Annie Medina, la directora de la escuela en Madrid.



El Iese cuenta con un 'lobby' de mujeres desde hace 15 años.

ESIC

Tampoco posee un programa sólo para mujeres, pero sí ha presentado un programa sobre planes de igualdad en pymes (www.madri-dpymesenigualdad.es).

PROGRAMA LIDERA

Creado por la Comunidad de Madrid, por él han pasado más de 1.700 mujeres. Con el objetivo de

impulsar el liderazgo de las féminas y potenciar su participación en la toma de decisiones, incluye talleres de trabajo, seminarios y sesiones de *coaching*. También incluye una red de profesionales y ofrece becas de postgrado -ya ha otorgado más de 328- en el Iese, el Instituto de Empresa y Esade. Esta última escuela, aunque no tiene un programa sobre liderazgo

femenino, cuenta con un Comité de Diversidad.

EMPRESAS PRIVADAS

Un número creciente de multinacionales cuenta con programas de *mentoring* o apoyo para sus profesionales femeninas con mayor potencial. IBM, General Electric... y muchas más. La empresa presidida por Jeffrey Immelt, por ejemplo, suele organizar congresos de directivas a través de su GE Woman Network. Y Accenture, por ejemplo, tiene el programa Developing Highly Performance Women en todo el mundo. "No se trata de una moda sino de una necesidad, las mujeres tienen que tejer redes y tener apoyos para convertirse en líderes", explica Carmen Díaz Madoñal, socia de la consultora y responsable del programa de Diversidad Global.