Diez lecciones para el desarrollo profesional de la mujer

En cualquier ámbito profesional las dificultades de las mujeres para llegar a un puesto de liderazgo son parecidas. 15 directivas ofrecen su perspectiva sobre cómo romper esas barreras.

3 de febrero de 2023

Un desarrollo sostenible requiere que los directivos puedan prosperar de igual forma en su

©IESE Business School

ámbito profesional y familiar. Hasta hace relativamente poco, parecía que las mujeres no podían compatibilizar ambas facetas, pero una nueva generación defiende su derecho a compaginar su trabajo profesional con su vida personal y a tener su propio estilo de liderazgo, alejado de patrones masculinos tradicionalmente asignados a los líderes.

De la mano de las mejores, un libro escrito por la profesora del IESE Nuria Chinchilla, titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo, junto con Pilar García Lombardía y Esther Jiménez, cuenta con 15 testimonios de directivas de prestigio que han demostrado el impacto positivo que generan en su entorno. Son agentes de cambio para las personas y la sociedad en la que se mueven y, desde ahí, contribuyen a cambiar el mundo.

Las dificultades que atraviesan las mujeres para llegar a puestos de liderazgo son similares en cualquier ámbito profesional. He aquí 10 lecciones para romper las barreras a las que se enfrentan las mujeres en el desarrollo de su trayectoria profesional:

1. Busca referentes y conviértete en uno. Cada vez más vemos a mujeres en puestos de dirección, así como iniciativas promovidas por mujeres para mujeres, donde se comparten experiencias y se crean oportunidades de *mentoring*. Como bien explica Regina Llopis, presidenta y consejera delegada del grupo tecnológico AIA, con su iniciativa de *Women Angels for STEAM*, "debemos ser conscientes de la necesidad de apoyarnos y permitir a otras mujeres llegar a ser emprendedoras o líderes".

2. Desarrolla una red de contactos. Sí, el *networking* supone un esfuerzo considerable. Pero la experiencia de Fuencisla Clemares, directora general de Google España y Portugal, y María Eugenia Brizuela de Ávila, empresaria y primera ministra de Asuntos Exteriores de El Salvador (1999-2004), como muchas otras mujeres, muestra que es una competencia clave para seguir creciendo. El *networking* eficaz es el colaborativo, el que está basado en una ganancia recíproca que genera la confianza necesaria para establecer relaciones sanas. Para desarrollar una red positiva y eficaz es necesario: (1) intercambiar información y experiencias; (2) encontrar afinidad e intereses comunes; (3) mantener la proximidad, es clave estar presente en las redes y eventos; (4) contagiar pasión; y (5) cultivar las relaciones en el tiempo. Una red de contactos te permite darte a conocer (tanto a ti como a tu empresa), escuchar y aprender de los demás, encontrar colaboradores, socios e inversores, y competir de forma estratégica.

> *"La clave para poder ejercer el liderazgo es saber gestionar la energía, la motivación y la implicación de las personas", María Eugenia Brizuela de Ávila, referente en el sector*

©IESE Business School

público, privado y en el ámbito de las ONG.

3. Pierde el miedo a negociar. No te conformes. En palabras de Paloma Beamonte, presidenta de Xerox Southern Europe (2010-2020): "¿Por qué las mujeres tenemos la tendencia de sentarnos en segunda fila? Si hay sitio, ¡ve a la primera fila! ¡Tenemos que convencernos de que no hay techo!". Se trata de un elemento crítico que tiene implicaciones en las ofertas de trabajo, promociones y retribución que recibes. Los estudios demuestran que las mujeres son menos propensas a negociar por miedo a romper relaciones. Haz frente a este miedo paralizador: negociar implica romper barreras y estereotipos y contribuir a que "las mujeres se conviertan en mejores defensoras de sí mismas", destacando el valor añadido y beneficio que aportan a la empresa.

4. Conócete a ti misma. El autoconocimiento es clave para combatir el techo de cemento y asumir el rol de líder. Identifica tus fortalezas y limitaciones; si te conoces bien, podrás implementar una mejor estrategia. De acuerdo con Nuria Chinchilla, existe un techo de cemento que se autoimponen las mujeres, donde topan con "la falta de referentes, los prejuicios y los estereotipos que todavía siguen vigentes, el perfeccionismo, la falta de delegación y de negociación, junto a la tensión que aún existe a la hora de flexibilizar y conciliar la vida familiar y profesional,". El primer paso es ser consciente de los límites autoimpuestos, y después trabajar en desarrollar competencias de liderazgo para superar esos límites. No hay que temer a tener un estilo de liderazgo propio, aunque no encaje en los patrones preestablecidos. Como reconoce Clemares, "he cambiado mi estilo de liderazgo, pasando de ser más directiva a ser más *coach*: escucha activa, entender qué preocupaba de verdad a mi equipo y ayudarles a encontrar las soluciones de forma autónoma".

"Debemos tener claro que los que te ayudan a ascender son tus peers y tus equipos", Marieta del Rivero, presidenta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad de Cellnex Telecom.

5. Delegar. Es fundamental para tener éxito como directivo a cualquier nivel. Se trata de saber compartir una responsabilidad entre los miembros del equipo y potenciar las habilidades de cada miembro favoreciendo su motivación e implicación. Desempeñar de manera eficaz todas las tareas y funciones que una directiva tiene encomendadas puede ser misión imposible si no se delegan responsabilidades entre los colaboradores. Delegar de forma eficaz contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo, dado que demuestras tu confianza en las habilidades y destrezas de los miembros de tu equipo.

©IESE Business School

6. Apasiónate por lo que haces. Debes tener afán por seguir aprendiendo, por la industria en la que te mueves y ponerte a ello. “Lo veo, solo queda hacerlo” es la estrategia empresarial de Pilar Almagro, socia fundadora y CEO del Grupo Internacional VertiSub, donde cabe la motivación diaria que debes tener para seguir adelante, especialmente en momentos de incertidumbre. Recuerda que esta pasión por lo que haces es también una de las claves del éxito del *networking*.

7. Ten un propósito claro. Eso te permitirá compaginar la vida profesional y personal, asumiendo con serenidad cada momento y cada día. Es el mayor aprendizaje que destacan tanto Karin Becker, experta en Cultura Corporativa y considerada una de las 100 mujeres líderes por el diario El Mercurio de Chile, como Ana del Río, Country Manager Spain y Portugal de DNV Business Insurance en su testimonio. Desde identificar los eventos a los que acudir para trabajar tu red de contactos hasta prepararte para una negociación, no olvides responder a la pregunta: ¿Qué objetivo persigo? Dedica tiempo a identificar qué quieres obtener ya sea de una negociación, reunión u oportunidad. Tener un propósito claro te ayudará a superar cualquier obstáculo o adversidad. De acuerdo con Socorro Fernández Larrea, presidenta de OFG Telecomunicaciones, el propósito permite ver la vida en su conjunto y no dividirla entre familia, personal y profesional.

> *“En momentos de incertidumbre, hay algo fundamental, que es sobre lo que tú te tienes que asentar. Ese es el mayor reto: entender dónde estás y dónde quieres estar”, Helena Herrero, nombrada Ejecutiva del año por FEDEPE y presidenta de Hewlett Packard para España y Portugal.*

8. No tengas miedo al fracaso. “El fracaso enseña muchísimo y lo importante es tener humildad para afrontarlo”, afirma rotundamente Ana María Llopis, presidenta de ideas4all Innovation. Helena Herrero, cree que “cada mujer debe apostar por ella misma, comprometerse a sus objetivos (y propósito) y dejar de lado el miedo al fracaso y al error”. Se trata de aprender de lo que no ha funcionado.

9. Evita el síndrome del impostor. “Si te han dado la oportunidad, es porque han visto en ti algo que les hace pensar que lo vas a hacer bien”, asegura Socorro Fernández. “La vida me ha demostrado que no hay por qué sentirse pequeñita”, asevera. Para superar este síndrome es clave el autoconocimiento (mencionado en el punto cuatro) y saber asumir con humildad los fracasos (punto ocho). ¡No dudes de tus capacidades y logros!

10. Busca la energía que te ayude a perseguir tus sueños. La actitud y energía con las

©IESE Business School

que te enfrentas a la vida son las que marcan la diferencia para compatibilizar el trabajo con la vida personal.

Romper barreras es una cuestión de todos; se consigue con el consenso y la cooperación. Por ello, las empresas también tienen mucho qué decir. Como apunta Becker, para “conciliar trabajo-familia tiene que haber una disposición de la organización al *flex-time*, a que las personas puedan ajustar en el horario su vida personal con la vida laboral”.

Los diversos ejemplos que nos muestran las directivas aquí destacadas –un elenco que completan Sylvia Díaz-Montenegro, CEO de Balandra software; Adriana Domínguez, consejera delegada de Adolfo Domínguez; Nieves Briz, socia directora de Dentons; y Ángela María Montenegro, coach en liderazgo y asesora en RSC– en su forma de integrar su trayectoria profesional y personal pueden servir de referente para potenciar tu propia trayectoria. Se trata de lecciones que pueden servir de inspiración y brújula para cualquier mujer que se enfrente a su desarrollo integral con deseo de destacar por un liderazgo más humano e inclusivo.

https://www.iese.edu/es/insight/wp-content/uploads/sites/4/2023/02/Diez-lecciones-para-el-desarrollo-profesional-de-la-mujer.-1.mp4

Nuria Chinchilla

Profesora del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la Cátedra de Mujeres y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Se especializa en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

©IESE Business School