

# INTRODUCCIÓN

En una conversación informal entre empresarias y directivas, frente a una taza de café y unas pastas, una de ellas comentó: “Dirigir una empresa es como dirigir tu propia casa: tienes que planificar, organizar, gestionar las emociones personales y controlar el presupuesto”. Las demás sonrieron y asintieron en silencio. Esta reflexión unánimemente aceptada me dio que pensar pues es bien cierto que las cualidades para conducir con éxito una familia y un hogar pueden ser útiles para dirigir una empresa. Sin embargo, no es menos cierto que, en esas mismas condiciones relacionadas con el estrecho círculo doméstico, se hallan también buena parte de los obstáculos que impedirán a muchas mujeres desempeñar roles directivos, hacer crecer su empresa o ser capaces de internacionalizarla.

El germen de este libro nació, pues, de la observación de un pensamiento colectivo y de un deseo de transformación. En las próximas páginas trataré de mostrar cuáles son esas cualidades y competencias necesarias para avanzar en la realización profesional de las mujeres y también se analizarán los obstáculos y dificultades para alcanzarla. Mi interés no es, en absoluto, detenerme en los problemas sino, por el contrario, identificarlos para poder superarlos. Sabemos que aquello que no se nombra no existe, siendo por tanto especialmente difícil de afrontar y, lamentablemente, quedan todavía muchos silencios en torno a las historias de las mujeres.

Por otra parte, parece evidente que alguna cosa ha quebrado en la organización empresarial de occidente. La crisis socioeconómica actual, diferente cualitativamente de las anteriores, ha puesto de manifiesto comportamientos, actitudes y actuaciones que se han demostrado peligrosas y extremadamente dañinas para el desarrollo armónico de los países, cuando no directamente intolerables. Este libro tratará de aportar nuevas fórmulas de organización empresarial y diferentes modelos directivos que conduzcan a empresas más sostenibles, que maximicen el talento de todas las personas de sus plantillas y colaboren estrechamente con la comunidad que les acoge y el medioambiente en que se desenvuelven. Las mujeres tienen un importante papel que jugar en los nuevos sistemas organizativos ya que, como recién llegadas, sus ideas, propuestas y conductas pueden ser decisivas en la transformación empresarial y social que adivinamos tan necesaria.

Sin embargo, los valores que aportan las mujeres no son una exclusiva femenina, sino que pertenecen a todos los seres humanos, y, por tanto, de lo que se trata es de modificar algunos de los valores que han predominado tradicionalmente en las organizaciones y sustituirlos por otros más adecuados a las necesidades de nuestra nueva sociedad y de la exigencia de ética y transparencia que la ciudadanía está demandando a todos aquellos que ostentan el poder en el ámbito político y económico.

Para ello he organizado el itinerario de este libro a modo de un viaje que comienza con una idea o un deseo, el de ser empresaria o acceder a un lugar de dirección. ¿Cómo son las mujeres que emprenden, cuál es el perfil más adecuado, en qué contexto van a desenvolverse? Después vamos a analizar cómo se produce ese deseo, el de acceder al poder, y cuáles son las causas de que a veces no llegue a generarse o, simplemente, se

autocensure. Causas personales, psicológicas y sociales se desmenuzarán para que cada una pueda observar con cuál de ellas debe convivir o cuál tendría que eliminar para conseguir su objetivo.

El viaje prosigue poniendo atención en las mujeres que ya han logrado situarse, con mayor o menor éxito, en lugares de decisión. ¿Cómo son, cuál es su comportamiento, cómo están consideradas? Y nos detendremos brevemente en la gran pregunta que todo el mundo se hace en este contexto: ¿existe un liderazgo específicamente femenino? Y, tanto si la respuesta resulta afirmativa como negativa, propondremos causas y explicaciones que ayuden a desarrollar el propio estilo de liderazgo, independientemente del sexo.

Cuando las mujeres acceden al poder se sienten, a menudo, como recién llegadas e interiorizan las valoraciones que sobre ellas se esperan. De este modo, desde algunas posturas tradicionales de corte conservador se explican sus comportamientos esgrimiendo dos argumentos: que aportan nuevos valores que pertenecen específicamente a su sexo (el femenino) y, derivado del anterior, que todas las mujeres actúan igual, formando un colectivo homogéneo de características esenciales diferenciadas. Sin embargo, insisto en que ningún valor que no pueda serlo de cualquier ser humano es un valor. Las mujeres no comparten una esencia, puesto que sus divergencias sociales e individuales son enormes, como muestran los estudios que indican una mayor similitud entre hombres y mujeres de una misma clase social que entre mujeres de diferentes clases sociales, por ejemplo. Sí comparten, en cambio, una socialización diferenciada de la masculina y una ubicación específica (generalmente secundaria) en el mundo, de acuerdo a su género e

independientemente de su clase social u otros factores externos.

Del mismo modo, en el ámbito de la dirección y el emprendimiento, los análisis realizados hasta el momento muestran que las diferencias para el liderazgo entre personas de diferente estatus, cultura u origen étnico en la misma sociedad son superiores a las detectadas entre sexos. Desde esta óptica analizaremos los obstáculos y, sobre todo, dedicaremos diversos capítulos a las formas de superarlos, como la necesidad de una nueva organización del tiempo de trabajo, la implantación de sistemas para la igualdad y la responsabilidad social en las organizaciones y, sobre todo, la adopción de nuevas fórmulas de liderazgo que se han demostrado más eficaces para las empresas globalizadas y exitosas.

El libro finaliza con un repaso a las principales estrategias posibles para triunfar como empresarias y directivas. Analizaremos el emprendimiento social, muy visible en la actualidad debido a las enormes necesidades sociales que la crisis ha creado, como un estimulante sistema de desarrollar innovadoras actividades económicas; nos acercaremos a las redes profesionales como fórmula de potenciación colectiva, tratando de diferenciarlas de las personales y otras confusiones comunes; y abordaremos también otras estrategias más clásicas como la formación, el tipo de comunicación, la necesidad de “mentoría”<sup>1</sup> o el imperativo de la internacionalización, entre otras. Todas ellas serán analizadas y expuestas desde un enfoque aplicado y

---

<sup>1</sup> N. de la A.: Los términos “mentoría” y “mentorización” se utilizan en el texto como derivados de la palabra “mentor” que es equivalente a tutor o tutora en castellano. Se ha mantenido el concepto debido a su actualidad y amplia aceptación en el mundo empresarial

aportando, en lo posible, modelos tanto teóricos como reales que puedan servir de referencia.

Si usted es un hombre, tal vez un directivo, y se está preguntando por qué deberían interesarle estas páginas, me gustaría mostrarle que también le concierne todo aquello que le impide aprovechar el talento de sus equipos y de sus colegas femeninas, así como conocer nuevas fórmulas para mejorar la gestión de su empresa. El eurodiputado Raúl Romeva narra una anécdota en el prólogo del libro *Igualant* de Mar Gaya, según la cual, desde que solicitó ser miembro de la Comisión de Derechos de las Mujeres e Igualdad de Oportunidades (FEMM) en el Parlamento Europeo, no hay ocasión en que no encuentre a alguien que le pregunte: “¿Pero qué haces tú, un hombre, en una comisión de mujeres?” Y él siempre responde lo mismo, a saber, que no es miembro de una comisión de mujeres sino de “derechos” de las mujeres y a favor de la igualdad de oportunidades y que se trata, en consecuencia, de una tarea que necesariamente debe ser abordada tanto por mujeres como por hombres. Entre estas páginas hallará propuestas para mejorar su empresa, el ejercicio de su liderazgo y el clima de su organización, además de algunas sugerencias, tal vez desconocidas, para una gestión más justa e igualitaria, independientemente de su sexo.

Del mismo modo que puede ocurrir a los hombres, con frecuencia muchas mujeres piensan sobre lo que verán descrito a continuación: “a mí no me pasa” y consideran que eso las exime de actuar para cambiar sus vidas, sus comportamientos hacia sí mismas y en pro de otras mujeres. Sin embargo, creo sinceramente que se trata de un error. Parafraseando el hermoso texto de John Donne en *Por quién doblan las campanas* de Hemingway, me atrevería a decir que cada vez que una mujer es

excluida de un espacio de poder por ser mujer, cada vez que es vetada en un ámbito, o ineducada, o agredida, o minusvalorada, aunque fuera un único caso entre un millón, debemos saber que nos afecta al estatus de todas, y ese hecho daña a todos los seres humanos, sean hombres o mujeres. Porque nadie es una isla completa en sí mismo y, cuando una mujer no puede desarrollarse plenamente como ser humano, el mundo entero retrocede también.

Para que no existan retrocesos sino avances, para superar obstáculos y vencer algunos miedos, para contribuir, en definitiva, al progreso social, les propongo iniciar el viaje conjunto por la aventura de emprender y dirigir.