



# Libro La siguiente generación de líderes mujeres

## Lo que necesita para liderar y no aprenderá en la Escuela de Negocios

Selena Rezvani  
Praeger, 2009  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Salir adelante en el competitivo y feroz mundo actual de negocios es duro, especialmente para las mujeres, que representan sólo el 3% de los directores ejecutivos de *Fortune 500*, aunque constituyan casi la mitad de la fuerza laboral en EE.UU. ¿Cuáles son las razones del “efecto de disminución” en el que tan pocas mujeres ascienden profesionalmente? Selena Rezvani, consultora sobre mujeres y liderazgo, tiene la respuesta a esa pregunta y a muchas más, con base en sus estudios y entrevistas con 30 mujeres ejecutivas de una gran variedad de ámbitos. Dirige sus consejos a las mujeres de las generaciones X e Y, que entran ahora al mercado y son quienes más pueden beneficiarse de las experiencias de aquellas que ya lo han vivido. La autora explora la participación en redes, negociaciones, manejo de políticas en la oficina e “integración” (más que equilibrio) del trabajo y la vida. *BooksInShort* considera que este texto exhaustivamente investigado es una lectura obligada, no sólo para mujeres que empiezan su trayectoria profesional, sino para cualquiera, hombre o mujer, que aspire al liderazgo.

### Ideas fundamentales

- Muchas áreas padecen del “efecto de disminución” al perder mujeres en cada peldaño de la escalera profesional.
- “Las barreras sociales, económicas, psicológicas y generacionales” evitan que las mujeres lleguen a cargos de liderazgo.
- Alinear las metas de su desarrollo profesional con sus valores y pasiones la llevará a sentirse plena en el trabajo.
- Domine “las competencias esenciales” de su trabajo para avanzar, pero no descuide sus habilidades de liderazgo, de comunicación y de relación con las personas.
- Esfuércese por ser indispensable ante su jefe y sus colegas.
- Participar en redes, tanto dentro como fuera de la organización, amplía sus conocimientos y sirve de red de seguridad profesional.
- Las actividades fuera del trabajo ayudan a adquirir experiencia y a mejorar el currículum.
- Saber negociar es crucial para avanzar en su trayectoria profesional; siéntase cómoda al hacerlo.
- No ignore la política de la oficina; entienda su dinámica, pero evite los chismes.
- El trabajo y la vida nunca están en equilibrio, así que enfóquese en lo que necesita su atención en un momento determinado.

### Resumen

#### ¿Dónde están las mujeres?

El tema de la igualdad para mujeres en la fuerza laboral puede parecer pasado de moda. Después de todo, las mujeres son el 46.5% de la fuerza laboral en EE.UU. Sin embargo, al observar las estadísticas con mayor detalle, ciertas desigualdades son muy claras: Casi el 85% de los directores corporativos de *Fortune 500* está formado por hombres y sólo el 3% de los directores ejecutivos de estas compañías está constituido por mujeres. Cada año, las universidades otorgan a mujeres más de la mitad de los diplomas de licenciatura y maestría en EE.UU., y casi la mitad de los alumnos que recibe un título profesional en derecho y en medicina está formada por mujeres. Sin embargo, en algunas áreas, el empleo de mujeres padece un “efecto de disminución”, en el que las mujeres no logran ascender profesionalmente. Por tanto, cada generación de mujeres que entra en la fuerza laboral tiene pocos modelos de mujeres en la alta dirección. Las barreras con las que se enfrentan aquellas que podrían ser líderes son “sociales, económicas, psicológicas – e incluso generacionales”:

- **Sociales** – El condicionamiento en la infancia enseña tanto a los niños como a las niñas que las mujeres no son líderes naturales. La sociedad estereotipa a las mujeres como pasivas, emotivas y menos inteligentes que los hombres.
- **Económicas** – Las mujeres todavía ganan sólo el 80% de lo que ganan los hombres en los mismos cargos. La desigualdad en el salario puede hacer que las mujeres se desistan de avanzar en su trayectoria profesional.
- **Psicológicas** – Las mujeres a menudo se contienen porque creen que necesitan mayor capacitación o quizás más experiencia antes de poder lidiar con un ascenso o una nueva oportunidad.
- **Generacionales** – Las pocas mujeres que llegaron a altos cargos en el pasado no siempre alargaron la mano para jalar a quienes las seguían.

“Aunque existe una percepción constante de que los hombres y las mujeres han logrado tener un estatus igual en el lugar de trabajo en EE.UU., las estadísticas difieren”.

La “mujeronomía” explica por qué las compañías deben alentar a las mujeres a buscar roles de liderazgo: Sus habilidades y conocimientos tienen ahora más demanda que nunca. Además, el estilo natural de liderazgo de las mujeres (que es colaborativo y se basa en relaciones) funciona bien en un entorno global de negocios. Generalmente, las mujeres también son magníficas para hacer muchas tareas a la vez, son grandes comunicadoras, tomadoras de decisiones y solucionadoras de problemas.

## Trabajarán por – ¡pasión!

¿Qué hace que se levante cada mañana para afrontar el trabajo con entusiasmo? No es el sueldo, aunque la compensación es importante. Es su trabajo lo que la hace sentirse bien consigo misma. Alinear las metas de su desarrollo profesional con sus valores y pasiones es el secreto para encontrar la felicidad y la realización en el trabajo. Pero esta noble meta no siempre es fácil de alcanzar. Identificar la verdadera trayectoria requiere autodescubrimiento, reflexión y examinación. Naomi C. Earp, presidenta de la Comisión de EE.UU. para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, explica: “Tenemos que saber en qué somos realmente buenas y descubrir qué nos gusta, qué disfrutamos ... Es importante hacer algo que una sienta que disfruta y la divierte”. Puede recurrir a herramientas de autoevaluación que la ayuden a identificar su verdadera vocación, incluyendo las pruebas “psicológicas y de personalidad”, como el Indicador de Tipos Myers-Briggs y las evaluaciones de “intereses y desarrollo profesional” como CareerKey y Princeton Review Career Quiz. Determine sus fortalezas y debilidades en su siguiente revisión de desempeño laboral. Llevar un diario puede ser una herramienta eficaz para el desarrollo personal, y los asesores vocacionales pueden ayudarla a generar una estrategia para el siguiente paso.

## Lo mejor que se puede ser

Para avanzar en su trayectoria profesional, primero haga el mejor trabajo posible donde esté ahora. Enfóquese en dominar las principales habilidades y actividades de su cargo actual. La alta dirección no la tomará en cuenta para un ascenso si no es competente, pero no tiene que ser una experta técnica en todos los aspectos del trabajo para avanzar. Aproveche sus habilidades sociales, tales como resolución de problemas o creación de relaciones, para sobresalir en su trabajo. DeeDee Wilson, directora de finanzas en Aritzia, comenta: “Con demasiada frecuencia, las mujeres se enfocan en capacitación técnica, y creen que si somos realmente buenas en el trabajo, en última instancia seremos recompensadas. Yo creo que encontrar la propia voz como líder es tal vez más importante que ser más competente en un papel técnico cuando uno asciende en una organización”.

“Si una mujer ve hacia arriba y ve pocas o ninguna líder con quien poderse relacionar, podría nunca ver el liderazgo como un futuro creíble para sí misma o para otras mujeres”.

Una vez que se sienta segura en sus tareas del día con día, busque otras maneras de contribuir. Su meta final es volverse “indispensable” en el trabajo. Identifique los talentos únicos que puede usar en su trabajo. Tome la iniciativa cuando vea oportunidades de mejorar y dedíquese a encontrar soluciones. Katharine Weymouth, directora ejecutiva del Washington Post Media, recomienda: “Continuamente haga más de lo que su trabajo exige. No envíe el mensaje de que es demasiado buena para un trabajo, no haga lo mínimo indispensable, ni sólo ‘cheque tarjeta’”.

“La clave para aprovechar sus fortalezas y habilidades de liderazgo consiste en tener un desarrollo profesional que estimule su pasión”.

La manera en la que se presenta en el trabajo es muy importante: Proyecte seguridad y competencia para alentar “que la sigan”. La forma de vestir, comportarse, hablar e interactuar con los demás contribuye a su imagen. Cree un “comercial de 30 segundos” para usar cuando conozca gente nueva. Incluya su nombre, título, responsabilidades principales y una afirmación de que quiere ayudar, como “por favor venga directamente a verme si ...”.

## Su red personal

Los ejecutivos hombres a menudo son buenos para crear una red de contactos. Patricia Deyton, directora de la escuela de administración Simmons School, explica: “Participar en redes puede ayudar mucho a las mujeres, pero aún no llegamos ‘ahí’. Los hombres tienen redes informales mucho más sólidas”. Crear una red personal la mantendrá al día en tendencias y avances de la industria. Sus contactos la ayudarán a identificar oportunidades de trabajo internas y externas, incluyendo asignaciones especiales o de voluntarios. Conectarse con nuevas personas puede ayudarla a crear y difundir su “marca personal”: “la combinación única de capacidades que ... posee”. Pero, sobre todo, una red sólida proporciona una red de seguridad profesional. Si su compañía tiene una crisis o hay otros factores que amenazan su empleo, tendrá recursos para cambiarse a otro cargo. Vicki Ho, gerente general de GE Healthcare Clinical Services, señala: “En estos tiempos de reorganizaciones, uno puede sudar la gota gorda en el trabajo y aun así perder el empleo un día. Tener un círculo más amplio puede ayudarla a recuperarse rápidamente”. Cree contactos en todas partes, dentro y fuera de la compañía. Los grupos sólo para mujeres son útiles, al igual que las asociaciones de exalumnos y de la industria, grupos comunitarios y organizaciones de beneficencia. Los sitios de redes en línea como LinkedIn y Facebook pueden ser fructíferos y son fáciles de usar.

## Además...

Usted puede participar en una variedad de actividades fuera del trabajo que reforzarán su confianza y comerciabilidad. Rosslyn Kleeman, presidenta de la Coalición por el Cambio Efectivo, afirma: “Cualquier actividad en la que se pueda involucrar que la haga más grande como persona, la hará también más inteligente, más

interesante y tendrá mayor probabilidad de ascender en el trabajo”. Parte de su trabajo es ser una estudiante entregada. Continúe aprendiendo y estudiando sobre la industria leyendo publicaciones relevantes, asistiendo a talleres y conferencias, participando en conferencias Web (“webinarios”) y estudiando a la competencia. Decida si quiere hacer un posgrado, como una maestría en administración de empresas (MBA, por sus siglas en inglés). Alexandra Miller, directora ejecutiva de Mercedes Medical, Inc., confirma: “El conocimiento es poder, y entre más pronto lo entiendan las mujeres jóvenes, mejor”. Participar como voluntaria en una organización puede mejorar su trayectoria y ofrecer oportunidades de liderazgo. Identifique una causa que la apasione, encuentre una organización que apoye esa causa y vea cómo puede contribuir. Determine el tipo de papel que sería mejor, con base en su conjunto de habilidades y limitantes de tiempo. Piense en lo que le gustaría aprender como voluntaria y después aproveche esa experiencia para avanzar en su trayectoria profesional.

## Estire y afloje

Muchas mujeres no piden lo que quieren porque ven las negociaciones como algo polémico. Dudan si podrán tener resultados positivos y, a menudo, se conforman con menos de lo que realmente quieren. De hecho, las investigaciones muestran que las mujeres pierden más de medio millón de dólares de ingresos para cuando llegan a los 60 años de edad, debido a su renuencia a negociar sueldos. Sin embargo, las mujeres trabajan, cambian de empleo, compran casas, inician negocios y se divorcian, y todo eso requiere habilidades de negociación. Siéntase cómoda al negociar, ya sea en la práctica o mediante capacitación. Éstas son unas pautas sencillas:

- Reconozca las “ventajas” que tiene usted en la negociación.
- Antes de empezar las pláticas, recorra todos los escenarios posibles para prepararse.
- Imagine que llega a un consenso favorable.
- “Regule” sus emociones.
- Encuentre información existente que respalde sus argumentos.
- Identifique “lo menos que está dispuesta a aceptar (el peor de los casos)”.
- Identifique “el estado ideal por el que se esfuerza (el mejor de los casos)”.
- “Adopte un enfoque ganar-ganar”: Piense cómo pueden beneficiarse ambas partes.

## Cómo navegar por el laberinto político

Todas las organizaciones tienen políticas internas, las “reglas tácitas, no compartidas de cómo se hacen las cosas”. Las mujeres necesitan ser expertas políticamente para avanzar; hacer caso omiso de la política de la oficina podría llevar a “sorpresas, ataques u oportunidades laborales perdidas”. Sintonicese con lo que pasa a su alrededor. Donna Callejon, directora ejecutiva de operaciones de GlobalGiving, asesora a las mujeres para “que conozcan, desde el inicio, la cultura de su organización”. Entender los flujos de poder, los símbolos y el argot que son importantes en su empresa le permite empezar a contribuir más pronto y la ayuda a alinear su trabajo con las prácticas de la compañía.

“Ya sea que quiera una asignación especial, un ascenso formal, un nuevo cargo o un aumento de sueldo — ¡pídale!

Aunque nadie está exento de la política de la oficina, uno puede evitar ser la víctima. Reconozca las contribuciones de otros y trate a todos en la organización como clientes, independientemente de su rango o cargo. Este “enfoque interno de servicio al cliente” es un gran modo de hacer relaciones, ganar aliados y establecer una reputación sólida. No caiga en el chisme casual; mejor aprenda la “diferencia entre recopilar información y chismear”. No diga o escriba nada que la incomodaría si se divulgara públicamente. Acérquese directamente a alguien para resolver un problema. Deje que sean los hechos, no las emociones, quienes orienten lo que desea comunicar.

## Ha llegado muy lejos ... ¡No!

La idea de que “puede tenerlo todo” no sólo es engañosa, sino desalentadora. El entorno laboral actual de 24 horas al día, los 7 días de la semana, alentado por la constante conectividad mediante teléfonos inteligentes, radiomensajería e Internet, ha llevado al “trabajo extremo”, que exige más de 60 horas a la semana. Y la sociedad aún espera que las mujeres cuiden a sus padres que envejecen, que mantengan la chispa encendida en su matrimonio y que nunca falten a los partidos de fútbol de sus hijos.

“La ‘escalera profesional’ del pasado se parece más a un ‘entramado profesional’, en el que la gente puede moverse en zigzag o de forma lineal, rápida o lentamente, de forma polifacética o sumamente enfocada”.

Esta creciente presión de trabajar a todas horas es una razón del efecto de disminución: Las mujeres dejan el mundo corporativo en busca de un estilo de vida más flexible. Dominique Schurman, directora ejecutiva de Papyrus, confirma: “Existe por ahí una doctrina que dice que las mujeres pueden tenerlo todo y, aunque es un mensaje maravilloso, no es tan sencillo ... las mujeres pueden buscarlo todo, pero implica hacer sacrificios”.

“Posicionarse para el liderazgo requiere que uno entre en las nuevas situaciones laborales teniendo en mente el fin. ¿Cómo desea que la recuerden en el trabajo? ¿Qué tipo de legado dejará en su lugar de trabajo?”

En vez de buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida, que implica dedicar el mismo tiempo y energía a las diversas áreas de su vida, trate “integrar el trabajo y la vida” — y concéntrese en lo que es necesario o más importante en un momento dado. En ocasiones, estará atenta al trabajo; otras veces, a su familia. Jamie McCourt, presidenta del equipo de béisbol los Dodgers de Los Ángeles, reflexiona: “Nuestro enfoque generalmente se dirigirá a donde más se necesite en ese momento, y esa meta siempre está cambiando. A veces, el punto de atención puede ser un esposo, los hijos, la filantropía, la enseñanza o el trabajo”. Algunas estrategias para integrar el trabajo y la vida incluyen los trabajos flexibles o de tiempo parcial, compartimiento del trabajo, el trabajo a distancia y el uso de un sistema de apoyo de padres, cónyuges y amigos.

## El futuro

Trace su trayectoria teniendo en mente su destino final. Las metas claras a largo plazo la ayudarán a tomar las decisiones adecuadas en el corto plazo. Podría no

ascender constantemente la escalera corporativa, pero a veces las desviaciones o movimientos laterales pueden ser benéficos si aportan nuevas experiencias. Pero en algún momento deberá correr un riesgo. Aproveche nuevas oportunidades aunque al principio sienta que son difíciles de lograr. Vicki Ho dice: “Si recibe una oferta de trabajo que la desborda, acéptela o alguien más lo hará. Algunas mujeres definen sus límites de sobra, pero debe ser ágil. La compañía no está ahí para que usted tenga éxito – ése es un trabajo propio”.

## Sobre la autora

**Selena Rezvani** es consultora, asesora y conferenciante sobre el tema de mujeres y liderazgo.

---

---