



sociedad

Primer embarazo por autotrasplante ovárico en España



Nos falta liderazgo femenino

- ▶ La crisis saca a la luz las carencias de las empresas dirigidas sólo por hombres
- ▶ La mujer aporta un estilo más cauto, ético y transversal frente al modelo autocrático

CRISTINA GALINDO

Islandia ha puesto a dos mujeres al frente de los grandes bancos nacionalizados por la crisis. Otra mujer se ha hecho cargo del Gobierno de Reikiavik después de que el anterior primer ministro dimitiera por las turbulencias financieras que han llevado a la bancarrota al país. Cada vez son más los que piensan que la economía y la política funcionarían mejor con más mujeres al mando. Hasta en el Foro Económico Mundial de Davos se llegó a esa conclusión, que Nicholas Kristof, columnista de *The New York Times*, resumió de forma ingeniosa: a Lehman Brothers, uno de los bancos caídos, quizás le habría ido mejor como Lehman Brothers... and Sisters.

Nadie puede saber qué habría pasado si más hermanas hubiesen dirigido este banco de inversión, pero los expertos, y cada vez un mayor número de estudios, respaldan las ventajas de tener a más mujeres en los consejos de administración ante los fallos cometidos por los capos del sistema financiero y sus reguladores.

Una de las grandes críticas que se ha hecho a los bancos y a

las grandes compañías que cayeron en los noventa, como Enron y WorldCom, es que sus equipos de dirección eran excesivamente homogéneos: hombres blancos, de entre 55 y 65 años, de clase media, del mismo origen, mismas escuelas...

“A partir de 2003, existe cierto consenso en torno a la idea de que una mayor diversidad en los consejos lleva a un mejor gobierno, porque se toman mejores decisiones y se innova más”, asegura Ruth Sealy, experta de la Escuela de Negocios de la Universidad de Cranfield (Reino Unido), que en un reciente informe afirmaba que más ejecutivas deberían tomar las riendas de los bancos y compañías en crisis.

La rentabilidad de las compañías que tienen a tres o más directivas en la cúpula es cinco puntos porcentuales superior a la media, según un estudio que Catalyst, una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el liderazgo femenino, realiza tomando como referencia las 500 primeras empresas de la clasificación Fortune. No sólo en la empresa. Más políticas deberían gobernar, según una de las conclusiones del reciente Coloquio Internacional

de Liderazgo Femenino organizado en Liberia el 7 y 8 de marzo.

Poco después de que Elin Sigfúsdóttir y Birna Einarsdóttir se colocaran al frente de los dos bancos islandeses quebrados, un portavoz del Gobierno de ese país di-

Las firmas con más de tres directivas son más rentables, según Catalyst

Ruth Sealy: “Ellas saben motivar más y mejor; ellos son más autocráticos”

jo: “Es lo típico, los hombres han provocado el caos y las mujeres tienen que limpiar todo ese desastre”. Tópicos como éste aparte, ¿existen diferencias de verdad entre hombres y mujeres a la hora de gestionar una empresa o gobernar un país? Las hay, sobre todo de estilo.

“Por lo general, las mujeres son más conscientes del riesgo;

ponen la ética, la responsabilidad social y el gobierno corporativo por encima de otros valores en su agenda y, a la hora de tomar decisiones, usan tanto sus habilidades racionales como emocionales”, afirma Halla Tómasdóttir, presidenta ejecutiva de la firma de inversión fundada por mujeres Audur Capital (presume de haber dado beneficios en 2008, su primer año de vida, a pesar de la crisis), y una de las portavoces de la nueva corriente a favor de que las mujeres ocupen puestos clave de liderazgo en Islandia. “No digo que un mundo exclusivamente femenino sea mejor que uno masculino, sino que estoy convencida de que es necesario un mayor equilibrio de género si queremos construir un mundo de los negocios más sostenible”, opina desde Reikiavik.

“Entre los sexos hay diferencias de estilo, más que de preparación”, afirma Ruth Sealy, la experta de Cranfield. “Hay investigaciones que muestran que, de alguna forma, las mujeres se encuentran más cómodas usando un modelo de liderazgo llamado transformacional, lo cual implica saber motivar más y mejor, saberse ganar la confianza de la gente y animar a

sus subordinados a desarrollar su potencial”, añade. En cambio, los hombres suelen encajar con el estilo tradicional, más autocrático, y muy basado en recompensar el cumplimiento de objetivos y castigar su incumplimiento.

“No todos somos iguales. No se puede generalizar. Hay algunas mujeres más agresivas y directas que algunos hombres, y al revés”, puntualiza Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad de IE Business School en Madrid, que no puede evitar poner como ejemplo a la ex primera ministra británica Margaret Thatcher, conocida como *La dama de hierro*. “Su estilo puede estar considerado como un estilo de dirección masculino, mientras que al femenino se le atribuye otra sensibilidad; pero hay hombres más sensibles y mujeres más duras”, explica De Anca.

Una de las dirigentes europeas más poderosas es Angela Merkel. La canciller alemana ha conseguido liderar una compleja gran coalición de partidos durante casi cuatro años, cuando muchos dudaban, a finales de 2005, que durara ni dos. A esta altura de legislatura, se le pueden acharcar mil defectos en su forma de



futuro

La inquietante tranquilidad del Sol



cultura

'Planet 51', la respuesta española a Pixar



deportes

Los internacionales analizan la baja de Iniesta



La canciller alemana, Angela Merkel, una de las mujeres más poderosas de Europa, encabeza una coalición de partidos muy difícil de manejar. / AP

governar, pero nadie le niega cierta capacidad para el diálogo. Los expertos aseguran que Merkel es flexible y sabe dar marcha atrás cuando es necesario, algo que claramente la distingue de su antecesor, Gerhard Schröder. Ella ha sido, precisamente, la impulsora de una nueva carta de gobernanza mundial para abordar la crisis bajo nuevos pilares y principios.

De Europa a África. Ellen Johnson-Sirleaf se convirtió hace tres años en la primera jefa de Estado del continente. Tras 14 años de una guerra civil devastadora, el país que preside, Liberia, necesita aún muchos cambios, pero ella ha conseguido mejorar su imagen internacional y que algunos inversores extranjeros empiecen a llevar sus negocios. "Su liderazgo es diferente del de otros africanos", explica Winnie Manyara, directiva del banco keniano Equity Bank, que asistió al Coloquio Internacional de Liderazgo Femenino celebrado en Monrovia. "Lo que importa para ella es lo que hace, no lo que dice. La mayoría de los presidentes africanos quieren ser juzgados por lo que dicen, aunque muchas veces no lo cumplan", opina. "Las mujeres quieren poder para tener influencia,

no para conseguir más poder; negocian, no fuerzan; sienten que han triunfado cuando todos están de acuerdo y creen que sus decisiones son justas", asegura Manyara, una de las ejecutivas más respetadas de África.

Tener a una mujer al frente, por supuesto, no es garantía de éxito, pero su fracaso genera el debate sobre si recibe más críticas por ser mujer. Un posible ejemplo es el de Carly Fiorina, que durante seis años fue la mujer más poderosa del universo empresarial hasta que la cúpula del fabricante de ordenadores HP puso su cabeza en bandeja por dife-

Lamia Walker: "AIG, Lehman Brothers... ¡Todas gestionadas por hombres!"

Celia de Anca aboga por primar la cualidad frente al sexo

rencias con el consejo de administración. Durante su mandato, la compañía perdió el liderazgo a favor de Dell.

"Como hay poquísimas mujeres en los primeros puestos, son más visibles, y se suele ser más crítico con ellas", opina desde Londres Lamia Walker, directora del Centro para las Mujeres en los Negocios. "Si nos fijamos en

compañías que han caído en esta crisis, como Lehman Brothers, Royal Bank of Scotland, Stanford, Madoff, AIG... ¡Todas estaban gestionadas por hombres!".

Una de las políticas más visibles en España es, especialmente esta semana, la ministra de Defensa, Carme Chacón, que ha sido muy criticada tras el anuncio de la retirada de las tropas de Kosovo. Tras algunas de esas críticas, la secretaria de Estado para Iberoamérica, Trinidad Jiménez, aprecia cierto componente machista. "La crítica política es legítima y yo no pienso que por ser mujer no se pueda ser objeto de críticas, pero en este asunto ha habido algunos comentarios de carácter

más realistas y ponderamos mucho las decisiones", afirma.

Como ha dicho la que en su día fue la primera gobernadora de New Hampshire, Jeanne Shaheen, en la actualidad directora del Instituto de Políticas de Harvard, "las mujeres tienden a preocuparse menos por quién se lleva el mérito y más por resolver el problema". No es que los hombres no resuelvan problemas, sino que la mayoría se asegura de que todo el mundo sepa quién lo solucionó.

"No es tan sencillo", discrepa Celia de Anca. "No basta con decir: quiero que la mitad de los directivos sean mujeres; sino que hay que saber qué perfil quere-

lana Súmate e integrante del grupo de jóvenes líderes de Davos.

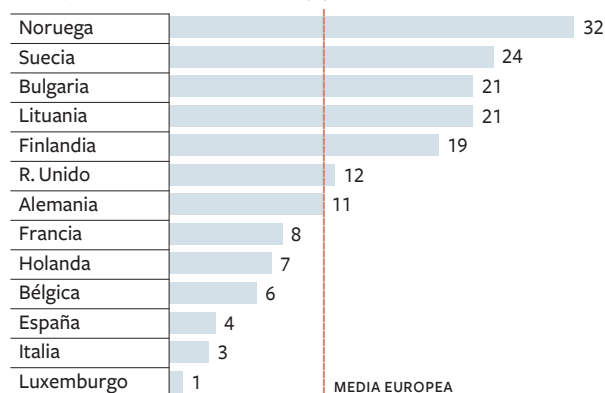
Las investigaciones sobre las diferencias entre hombres y mujeres como gestores y líderes no están al margen, por supuesto, de la biología. Un estudio de la Universidad de Cambridge concluyó que los altos niveles de testosterona por la mañana en los agentes de Bolsa están asociados con una jornada de suculentas ganancias. A niveles más altos de testosterona, más riesgos se corren. A veces, correr riesgos es bueno, pero no si el broker acaba tirándose a la piscina de forma irracional: acaba perdiendo hasta la camisa.

¿Se podría haber frenado la

Mujeres al mando

PRESENCIA EN PUESTOS DIRECTIVOS

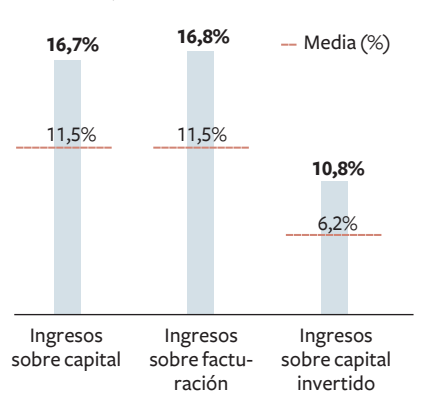
Mujeres en comités ejecutivos de las 50 mayores compañías de Europa (%)



Fuente: Comisión Europea.

RENTABILIDAD

Empresas en las que hay tres o más directivas en el consejo de administración



EL PAÍS

personal que creo que son irrespetuosos", afirma en una entrevista telefónica. "A veces se habla de la ministra como 'esa chica', o se recuerdan una y otra vez temas relacionados con su maternidad, etcétera. Son comentarios que sobrepasan la crítica política", añade.

"Cualquier dirigente político está sometido a crítica", respondió ayer por la mañana la portavoz del PP en el Congreso, Soraya Sáenz de Santamaría, en una conferencia de prensa. Por la mañana, Carmen Silva, portavoz del PSOE en el Senado, declaró a RNE que no compartía las críticas que se habían hecho a Chacón, pero que no le parecían machistas. Y es que la condición de mujer no puede servir para exacerbar las críticas, como tampoco para eludir las.

"A las mujeres se nos mira con lupa", afirma Eva Levy, que acaba de ser fichada por la consultora ExcellentSearch para poner en marcha una división especializada en la captación de mujeres para ocupar puestos en los consejos de administración. "Cuando una ministra se equivoca, se arma, pero también hay críticas cuando se equivoca un ministro", puntualiza Levy.

"Si se nos critica, si se pone en tela de juicio nuestra preparación o nuestros méritos para ocupar un cargo, tenemos que aprender a luchar contra ello", afirma. Levy considera que por primera vez, gracias a esta crisis económica, se está viendo que existe una correlación entre las mujeres en la alta dirección y los mejores resultados de las empresas. "Somos

mos y buscar al mejor o la mejor de los candidatos", afirma. "Primero la cualidad, y luego la persona", añade. La experta recuerda cómo los departamentos de recursos humanos se llenaron de mujeres hace unos años porque se suponía que comprendían mejor a los empleados, que eran más sensibles. "Hay que tener cuidado, porque no debemos limitar a las mujeres, tienen que estar en todas partes", opina.

Casi todos los expertos coinciden en que hay valores que tienden a ser más generales en las mujeres. "Sobre todo en América Latina, donde las responsabilidades fa-

El ser mujer no puede servir para criticar más ni para eludir las críticas

Trinidad Jiménez cree que Chacón ha sido más atacada por ser mujer

miliarios están muy presentes y, aunque no se puede generalizar, las mujeres suelen ser más tolerantes y se centran en conciliar diferentes puntos de vista; además, como nos toca competir en condiciones adversas, nos exigimos mucho más", explica en conversación telefónica desde Caracas María Corina Machado, directora de la asociación civil vенеzo-

peor crisis financiera desde la Gran Depresión con más estrógenos? Según los médicos, la hormona llamada oxitocina (parece que las mujeres producen mucha más que los hombres) hace que las mujeres suelen reaccionar de forma más cautelosa y evalúen los riesgos. Quizás esa fue la fuente de inspiración de Meredith Whitney, a analista de la banca que, como comentó Thomas L. Friedman en uno de sus artículos en este periódico, se ha hecho famosa porque vaticinó la crisis de Citigroup mucho antes de que lo hicieran otros.

"Para que un equipo pueda desarrollar su máximo potencial es mejor que esté formado en un 50% por hombres y en un 50% por mujeres, independientemente de si el máximo dirigente del grupo es un hombre o una mujer", recomienda Lamia Walker, que basa su afirmación en un estudio realizado en empresas de más de 17 países de Europa. "Creemos que ningún país ni ninguna empresa pueden alcanzar todo su potencial sin contar con más mujeres", afirmaba Diane White, consultora de Calvert, una firma de inversión, ante cientos de mujeres en el foro de mujeres celebrado en Monrovia. Whyte, nacida en Liberia y residente en Estados Unidos, era tajante: "Cuando excluyes a las mujeres, lo acabas pagando".

+ EL PAÍS.com

► **Participle**

¿Cree que hay un estilo de liderazgo femenino?