



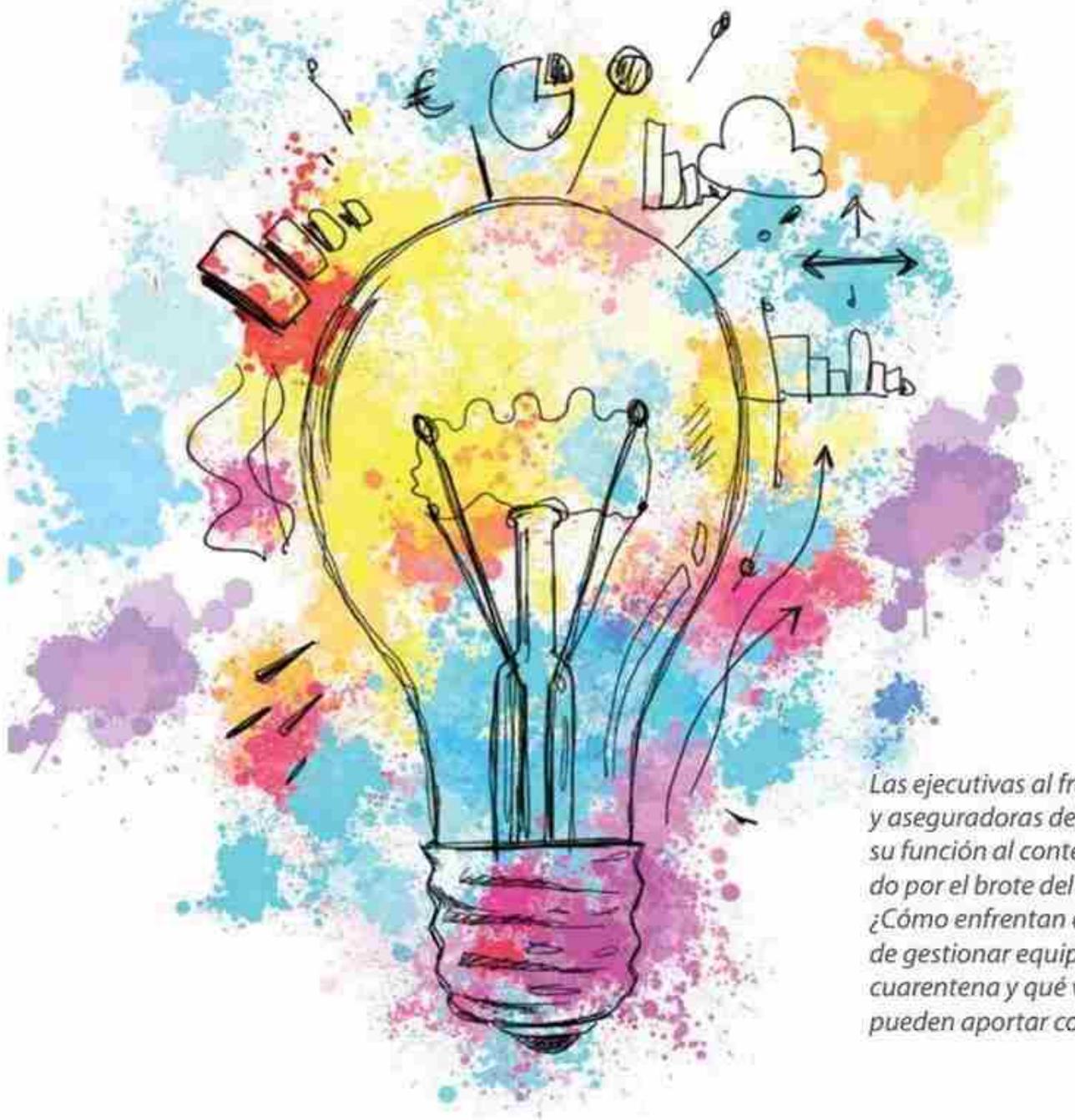
LIDERAZGO FEMENINO

CONSTRUYENDO NUEVOS PARADIGMAS CORPORATIVOS



Management

LIDERAZGO FEMENINO CONSTRUYENDO NUEVOS PARADIGMAS CORPORATIVOS



Las ejecutivas al frente de bancos y aseguradoras debieron adaptar su función al contexto originado por el brote del coronavirus. ¿Cómo enfrentan el desafío de gestionar equipos en plena cuarentena y qué valor agregado pueden aportar como mujeres?

Opinan:

Cristina Bomchil - Irene Capusselli - Patricia Bindi - Vanesa Rocca - Silvia Tenazinha

Históricamente la industria financiera fue comandada casi exclusivamente por hombres. Y sigue siéndolo. Aunque con el paso de los años crece la participación femenina en el sector, todavía son pocas las ejecutivas que ocupan cargos de liderazgo dentro de las organizaciones que integran el rubro.

El escenario derivado de la COVID-19 puso en evidencia la imperiosa necesidad de fomentar la mayor participación femenina en lugares estratégicos de poder y toma de decisiones. Siete países dirigidos por presidentas y primeras ministras —Alemania, Dinamarca, Islandia, Finlandia, Noruega, Nueva Zelanda y Taiwán— demostraron una gestión más eficiente de la crisis generada por la pandemia.

Aunque todavía es pronto para sacar conclusiones definitivas, los expertos señalan que las mujeres presentan habilidades diferentes a las de los hombres, por lo que su capacidad de conducción resulta beneficiosa en situaciones críticas como la actual. Estas siete dirigentes comprobaron que también se pueden obtener resultados óptimos con un estilo de conducción alternativo, pero no por ello menos satisfactorio.

¿Qué aprendizaje deja esta experiencia? La principal lección es que, así como estos Estados alcanzaron los objetivos planteados en el ámbito político, también puede ocurrir lo mismo en el mundo empresarial. "Si analizamos la manera en que se está manejando la crisis del coronavirus, encontramos diferencias llamativas entre los entornos liderados por mujeres y hombres. No es casualidad",

afirmó Cristina Bomchil, fundadora y directora ejecutiva de Valuar, firma dedicada a la búsqueda de ejecutivos de primera línea para diversas industrias.

De ahí la importancia de promover el mayor acceso de las mujeres a la alta dirección de las empresas. "Numerosos papers y referentes del *management* sostienen que las compañías con mujeres en sus filas directivas mejoran los resultados de negocio. Hoy más que nunca se necesitan líderes ágiles, capaces de dar respuestas rápidas y que se adapten con flexibilidad a los cambios. El género femenino es más propenso a ello", aseguró la especialista en recursos humanos.

En este sentido, ejecutivas al frente de los principales bancos y aseguradoras del mercado nacional consideraron que, en este contexto signado por la incertidumbre, realizaron un aporte significativo gracias a sus características diferenciales. Desde sus roles, generaron un valor agregado que les permitió encarar la cuarentena con ímpetu, pese a las trabas impuestas por la coyuntura.

Aprendizajes de la pandemia

¿Cómo atraviesan las ejecutivas los cambios que impone el coronavirus dentro y fuera de sus organizaciones? Cuando se decretó el confinamiento, Vanesa Rocca, gerente general de San Cristóbal Seguros, implementó reuniones remotas tanto con los colaboradores del grupo como con los productores y asesores. "Tenemos videoconferencias tres veces a la semana con gerentes funcionales de distintas áreas y representantes regionales de cada localidad", describió. Y además acotó: "El permanente diálogo es crucial".

Por su parte, Irene Capusselli, gerente general de Orígenes Seguros de Vida y Retiro,



"En los 20 años que llevo trabajando en la industria del seguro aprendí que exponer una opinión y ser tomada en cuenta depende en buena medida de uno mismo.

Estoy convencida de que es cuestión de proponérselo. Nunca fui rechazada ni hubo una distinción, en mi caso, por ser mujer. Pero, muchas veces existe una limitación propia, que una se autoimpone, una traba en primera persona."

Vanesa Rocca



*“Si analizamos la manera en que se está manejando la crisis del coronavirus, encontramos diferencias llamativas entre los entornos liderados por mujeres y hombres. No es casualidad.”
Cristina Bomchil*

consideró que “mantener motivados a los equipos en una modalidad de trabajo inédita es el mayor reto”. Sobre las exigencias del contexto, reflexionó: “Me exigió trabajar más sobre mi lado creativo para encontrar soluciones a problemas imprevistos y descubrir nuevas formas de relacionamiento”.

En línea con Capusselli, Silvia Tenazinha, gerente principal de Banca Comercial del Banco Santander, explicó que intentó aplicar un liderazgo cercano con los colaboradores. “La intención es que se mantengan motivados constantemente y puedan dar lo mejor de sí mismos, incluso ahora, cuando predomina la falta de certezas y de claridad en cuanto al futuro”, comentó. Y añadió que su propósito es dar la mayor contención posible a los empleados en todo momento y estar atenta a sus necesidades.

Por eso, y al igual que en el caso de San Cristóbal, desde su rol, Tenazinha organizó encuentros virtuales periódicos no sólo con las cabezas del banco, sino también con los trabajadores de cada una de las divisiones. Asimismo señaló que, desde que arrancó el aislamiento obligatorio, “se multiplicaron por cinco las consultas de toda índole”, por lo que esta sobreexigencia de la demanda requirió brindar un soporte adecuado que la condujo a tener un contacto más frecuente con todos los equipos.

En tanto, Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC, aseguró que su aporte “tiene mucho que ver con la orientación a las personas, es decir, con poner a los colaboradores y los clientes en el centro de la escena en este momento”. Sostuvo que las cualidades principales que entraron en juego en este período fueron “la empatía con las distintas problemáticas que se presentan, la flexibilidad para adaptarme rápidamente a los cambios y la resiliencia”.

Algunos de los aspectos que se relacionan con las virtudes de las ejecutivas femeninas son la sensibilidad, la empatía y la comunicación. “Todas estas competencias, sin generali-

zar, se destacan en las mujeres. Ahora que se evidenciaron resultados positivos, se valoran rasgos y comportamientos que antes se tildaban como propiamente femeninos”, analizó la número uno de Valuar, y enfatizó en que “la atención y el cuidado por el prójimo suelen ser dos valores fundamentales para las líderes mujeres”.

De acuerdo a la experta, las ejecutivas traen consigo una mirada “más humana” vinculada a la interacción, la innovación y la colaboración. “Esto no es menor, ya que da lugar a un tipo de liderazgo diferente: el horizontal, en lugar del vertical, que promueve la diversidad y la inclusión. Por lo tanto, se las percibe como ‘más justas’ y crean un clima armónico en las organizaciones”, detalló.

Un largo camino por recorrer

La tendencia mundial en materia de diversidad en los directorios de las empresas financieras no muestra un avance significativo en la participación femenina. Y la Argentina no está exenta del fenómeno. Hasta ahora, el compromiso no se tradujo en un progreso sustancial.

En su estudio *Mujeres directivas*, la consultora Grant Thornton destacó que el porcentaje de mujeres en la cúpula empresarial roza el 30% en el país. Pero la proporción en la industria financiera es aún más baja. Según una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en base a 136 compañías del sector en América Latina, las mujeres ocupan el 18% de los puestos de CEO y presidencias de directorios.

Asimismo, el promedio de la representatividad femenina en cargos de dirección en empresas que integran el mercado de capitales argentino es de apenas el 11% si se toma en cuenta el período 2013-2018. La cifra surge del Informe sobre diversidad de género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública 2019, elaborado por



“Mi aporte tiene mucho que ver con la orientación a las personas, es decir, con poner a los colaboradores y los clientes en el centro de la escena en este momento. La empatía con las distintas problemáticas que se presentan, la flexibilidad para adaptarme rápidamente a los cambios y la resiliencia entraron en juego.” Patricia Bindi

la Comisión Nacional de Valores (CNV).

La investigación de la firma de consultoría y auditoría *McKinsey & Co Women in the Workplace* da cuenta de ello: la representación femenina en el top management financiero presentó oscilaciones de entre el 1% y el 2% en los últimos cinco años. Según el reporte, tres factores explican este ínfimo índice: el escaso porcentaje ascendido a cargos gerenciales, la falta de mentoreo y la experiencia de "ser la única" (*the only experience*) en posiciones de liderazgo.

Pero la problemática no se limita a la región. Incluso en los Estados Unidos –país que lleva la delantera y que es considerado referente por sus prácticas inclusivas– dos tercios y medio de las gerencias en compañías financieras son ocupados por hombres, pese a que las mujeres se encuentran, generalmente, igual o más capacitadas que ellos. "El reducido número de mujeres en cargos corporativos impide aprovechar los beneficios de la diversidad de género", puntualizó el estudio *Mujeres en consejos en Latinoamérica: construyendo un modelo*, publicado por Emerald Insight.

Las ejecutivas del sector coincidieron con esta afirmación y reconocieron las dificultades que se les presentan a diario, aunque confesaron que nunca fueron discriminadas por su condición y siempre fueron tenidas en cuenta. Para Tenazinha, es fundamental alcanzar la equidad, ya que la complementariedad entre el liderazgo femenino y el masculino es primordial, porque "la diversidad ayuda a generar puntos de vista variados". No obstante, remarcó: "Es importante no abandonar la inteligencia emocional que nos caracteriza como mujeres, sin perder nuestra esencia".

"Claramente los países que implementaron estrategias más eficaces tienen como factor común la ejecución femenina. Las mujeres líderes demostraron aplomo, firmeza, sensibilidad y empatía. Creo que hay una lección a nivel individual de la mujer reconociéndose como protagonista ante esta situación que nos animará a tomar nuevos desafíos, y una lección colectiva sobre la importancia de tener diversidad de pensamientos y trabajar colaborativamente en entornos cada vez más impredecibles", opinó Patricia Bindi. Tras lo cual, agregó: "Hoy hay mucha más conciencia sobre el tema, pero es necesario impulsar acciones tanto desde el sector público como desde el privado".

Al respecto, Rocca argumentó que "se trata de tener un objetivo claro y encaminarse hacia él con compromiso y trabajo". Y expre-

"Mantener motivados a los equipos en una modalidad de trabajo inédita es el mayor reto. Me exigió trabajar más sobre mi lado creativo para encontrar soluciones a problemas imprevistos y descubrir nuevas formas de relacionamiento."

Irene Capusselli



só sobre su experiencia: "En los 20 años que llevo trabajando en la industria del seguro aprendí que exponer una opinión y ser tomada en cuenta depende en buena medida de uno mismo. Estoy convencida de que es cuestión de proponérselo. Nunca fui rechazada ni hubo una distinción, en mi caso, por ser mujer. Pero, muchas veces existe una limitación propia que una se autoimpone, una traba en primera persona". Finalmente aseveró: "Esta crisis puede ayudar a romper con el paradigma y alentar la mayor participación femenina. Nos encontramos en un momento único en la historia, con una oportunidad de revertir la tendencia".

Para Capusselli, si bien la industria "viene de una tradición masculina, en el último tiempo incorporó líderes femeninos". Y concluyó: "Los equipos gerenciales ya cuentan con una alta participación femenina y, pese a que los directorios contienen aún una abrumadora mayoría masculina, la presencia femenina es valorada y respetada". ●

"La intención es que los colaboradores se mantengan motivados constantemente y puedan dar lo mejor de sí mismos, incluso ahora, cuando predomina la falta de certezas y de claridad en cuanto al futuro." Silvia Tenazinha



LIDERAZGO FEMENINO CONSTRUYENDO NUEVOS PARADIGMAS CORPORATIVOS

LIDERAZGO FEMENINO

CONSTRUYENDO NUEVOS PARADIGMAS CORPORATIVOS Management

Las ejecutivas al frente de bancos y aseguradoras debieron adaptar su función al contexto originado por el brote del coronavirus. ¿Cómo enfrentan el desafío de gestionar equipos en plena cuarentena y qué valor agregado pueden aportar como mujeres? `En los 20 años que llevo trabajando en la industria del seguro aprendí que exponer una opinión y ser tomada en cuenta depende en buena medida de uno mismo. Estoy convencida de que es cuestión de proponérselo. Nunca fui rechazada ni hubo una distinción, en mi caso, por ser mujer. Pero, muchas veces existe una limitación propia, que una se autoimpone, una traba en primera persona.` Vanesa Rocca Opinan: Cristina Bomchil - Irene Capusselli - Patricia Bindi - Vanesa Rocca - Silvia Tenazinha

Históricamente la industria financiera fue comandada casi exclusivamente

por hombres. Y sigue siéndolo. Aunque con el paso de los años crece la participación femenina en el sector, todavía son pocas las ejecutivas que ocupan cargos de liderazgo dentro de las organizaciones que integran el rubro.

El escenario derivado de la COVID-19 puso en evidencia la imperiosa necesidad de fomentar la mayor participación femenina en lugares estratégicos de poder y toma de decisiones. Siete países dirigidos por presidentas y primeras ministras -Alemania, Dinamarca, Islandia, Finlandia, Noruega, Nueva Zelanda y Taiwán- demostraron una gestión más eficiente de la crisis generada por la pandemia.

Aunque todavía es pronto para sacar conclusiones definitivas, los expertos señalan que las mujeres presentan habilidades diferentes a las de los hombres, por lo que su capacidad de conducción resulta beneficiosa en situaciones críticas como la actual. Estas siete dirigentes comprobaron que también se pueden obtener resultados óptimos con un estilo de conducción alternativo, pero no por ello menos satisfactorio.

¿Qué aprendizaje deja esta experiencia? La principal lección es que, así como estos Estados alcanzaron los objetivos planteados en el ámbito político, también puede ocurrir lo mismo en el mundo empresarial. `Si analizamos la manera en que se está manejando la crisis del coronavirus, encontramos diferencias llamativas entre los entornos liderados por mujeres y hombres. No es casualidad`, afirmó Cristina Bomchil, fundadora y directora ejecutiva de Valuar, firma dedicada a la búsqueda de ejecutivos de primera línea para diversas industrias.

De ahí la importancia de promover el mayor acceso de las mujeres a la alta dirección de las empresas. `Numerosos papers y referentes del management sostienen que las compañías con mujeres en sus filas directivas mejoran los resultados de negocio. Hoy más que nunca se necesitan líderes ágiles, capaces de dar respuestas rápidas y que se adapten con flexibilidad a los cambios. El género femenino es más propenso a ello`, aseguró la especialista en recursos humanos.

En este sentido, ejecutivas al frente de los principales bancos y aseguradoras del mercado nacional consideraron que, en este contexto signado por la incertidumbre, realizaron un aporte significativo gracias a sus características diferenciales. Desde sus roles, generaron un valor agregado que les permitió encarar la cuarentena con ímpetu, pese a las trabas impuestas por la coyuntura.

Aprendizajes de la pandemia

¿Cómo atraviesan las ejecutivas los cambios que impone el coronavirus dentro y fuera de sus organizaciones? Cuando se decretó el confinamiento. Vanesa Rocca, gerente general de San Cristóbal Seguros, implementó reuniones remotas tanto con los colaboradores del grupo como con los productores y asesores. `Tenemos videoconferencias tres veces a la semana con gerentes funcionales de distintas áreas y representantes regionales de cada localidad` describió. Y además acotó: `El permanente diálogo es crucial`.

Por su parte, Irene Capusselli, gerente general de Orígenes Seguros de Vida y Retiro, consideró que `mantener motivados a los equipos en una modalidad de trabajo inédita es el mayor reto`. Sobre las exigencias del contexto, reflexionó: `Me exigió trabajar más sobre mi lado creativo para encontrar soluciones a problemas imprevistos y descubrir nuevas formas de relacionamiento`.

En línea con Capusselli, Silvia Tenazinha, gerente principal de Banca Comercial del Banco Santander, explicó que intentó aplicar un liderazgo cercano con los colaboradores. `La intención es que se mantengan motivados constantemente y puedan dar lo mejor de sí mismos, incluso ahora, cuando predomina la falta de certezas y de claridad en cuanto al futuro`, comentó. Y añadió que su propósito es dar la mayor contención posible a los empleados en todo momento y estar atenta a sus necesidades.

Por eso, y al igual que en el caso de San Cristóbal, desde su rol, Tenazinha organizó encuentros virtuales periódicos no sólo con las cabezas del banco, sino también con los trabajadores de cada una de las divisiones. Asimismo señaló que, desde que arrancó el aislamiento obligatorio, `se multiplicaron por cinco las consultas de toda índole`, por lo que esta sobreexigencia de la demanda requirió brindar un soporte adecuado que la condujo a tener un contacto más frecuente con todos los equipos.

En tanto, Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC, aseguró que su aporte `tiene mucho que ver con la orientación a las personas, es decir, con poner a los colaboradores y los clientes en el centro de la escena en este momento`. Sostuvo que las cualidades principales que entraron en juego en este período fueron `la empatía con las distintas problemáticas que se presentan, la flexibilidad para adaptarme rápidamente a los cambios y la resiliencia`.

Algunos de los aspectos que se relacionan con las virtudes de las ejecutivas femeninas son la sensibilidad, la empatía y la comunicación.

«Todas estas competencias, sin generalizar, se destacan en las mujeres. Ahora que se evidenciaron resultados positivos, se valoran rasgos y comportamientos que antes se tildaban como propiamente femeninos», analizó la número uno de Valuar, y enfatizó en que «la atención y el cuidado por el prójimo suelen ser dos valores fundamentales para las líderes mujeres».

De acuerdo a la experta, las ejecutivas traen consigo una mirada «más humana» vinculada a la interacción, la innovación y la colaboración. «Esto no es menor, ya que da lugar a un tipo de liderazgo diferente: el horizontal, en lugar del vertical, que promueve la diversidad y la inclusión. Por lo tanto, se las percibe como «más justas» y crean un clima armónico en las organizaciones», detalló.

Un largo camino por recorrer

La tendencia mundial en materia de diversidad en los directorios de las empresas financieras no muestra un avance significativo en la participación femenina. Y la Argentina no está exenta del fenómeno. Hasta ahora, el compromiso no se tradujo en un progreso sustancial.

En su estudio Mujeres directivas, la consultora Grant Thornton destacó que el porcentaje de mujeres en la cúpula empresarial roza el 30% en el país. Pero la proporción en la industria financiera es aún más baja. Según una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en base a 136 compañías del sector en América Latina, las mujeres ocupan el 18% de los puestos de CEO y presidencias de directorios.

Asimismo, el promedio de la representatividad femenina en cargos de dirección en empresas que integran el mercado de capitales argentino es de apenas el 11% si se toma en cuenta el período 2013-2018. La cifra surge del Informe sobre diversidad de género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública 2019, elaborado por «Si analizamos la manera en que se está manejando la crisis del coronavirus, encontramos diferencias llamativas entre los

entornos liderados por mujeres y hombres. No es

casualidad» Cristina Bomchil

«Mi aporte tiene mucho que ver con la orientación a las personas, es decir, con poner a los colaboradores y los clientes en el centro de la escena en este momento. La empatía con las distintas problemáticas que se presentan, la flexibilidad para adaptarme rápidamente a los cambios y la resiliencia entraron en juego», Patricia Bindi la Comisión Nacional de Valores (CNV).

La investigación de la firma de consultoría y auditoría McKinsey&Co Women in the Workplace da cuenta de ello: la representación femenina en el top management financiero presentó oscilaciones de entre el 1% y el 2% en los últimos cinco años. Según el reporte, tres factores explican este ínfimo índice: el escaso porcentaje ascendido a cargos gerenciales, la falta de mentoreo y la experiencia de «ser la única» (the only experience) en posiciones de liderazgo.

Pero la problemática no se limita a la región. Incluso en los Estados Unidos -país que lleva la delantera y que es considerado referente por sus prácticas inclusivas- dos tercios y medio de las gerencias en compañías financieras son ocupados por hombres, pese a que las mujeres se encuentran, generalmente, igual o más capacitadas que ellos. «El reducido número de mujeres en cargos corporativos impide aprovechar los beneficios de la diversidad de género» puntualizó el estudio Mujeres en consejos en Latinoamérica: construyendo un modelo, publicado por Emerald Insight.

Las ejecutivas del sector coincidieron con esta afirmación y reconocieron las dificultades que se les presentan a diario, aunque confesaron que nunca fueron discriminadas por su condición y siempre fueron tenidas en cuenta. Para Tenazinha, es fundamental alcanzar la equidad, ya que la complementariedad entre el liderazgo femenino y el masculino es primordial, porque «la diversidad ayuda a generar puntos de vista variados». No obstante, remarcó: «Es importante no abandonar la inteligencia emocional que nos caracteriza como mujeres, sin perder nuestra esencia».

«Ciertamente los países que implementaron estrategias más eficaces tienen como factor común la ejecución femenina. Las mujeres líderes demostraron aplomo, firmeza, sensibilidad y empatía. Creo que hay una lección a nivel individual de la mujer reconociéndose como protagonista ante esta situación que nos animará a tomar nuevos desafíos, y una lección colectiva sobre la importancia de tener diversidad de pensamientos y trabajar colaborativamente en entornos cada vez más impredecibles», opinó Patricia Bindi. Tras lo cual, agregó: «Hoy hay mucha más conciencia sobre el tema, pero es necesario impulsar acciones tanto desde el sector público como desde el privado».

Al respecto, Rocca argumentó que «se trata de tener un objetivo claro y encaminarse hacia él con compromiso y trabajo». Y expresó sobre su experiencia: «En los 20 años que llevo trabajando en la industria del seguro aprendí que exponer una opinión y ser tomada en cuenta depende en buena medida de uno mismo. Estoy convencida de que es cuestión de proponérselo. Nunca fui rechazada ni hubo una distinción, en mi caso, por ser mujer. Pero, muchas veces existe una limitación propia que una se autoimpone, una traba en primera persona». Finalmente aseveró: «Esta crisis puede ayudar a romper con el paradigma y alentar la mayor participación femenina. Nos encontramos en un momento único en la historia, con una oportunidad de revertir la tendencia».

Para Capusselli, si bien la industria «viene de una tradición masculina, en el último tiempo incorporó líderes femeninos». Y concluyó: «Los equipos gerenciales ya cuentan con una alta participación femenina y, pese a que los directorios contienen aún una abrumadora mayoría masculina, la presencia femenina es valorada y respetada». «Mantener motivados a los equipos en una modalidad de trabajo inédita es el mayor reto. Me exigió trabajar más sobre mi lado creativo para encontrar soluciones

a problemas imprevistos y descubrir nuevas formas de relacionamiento.» Irene Capusselli

«La intención es que los colaboradores se mantengan motivados constantemente y puedan dar lo mejor de sí mismos, incluso ahora, cuando predomina la falta de certezas y de claridad en cuanto al futuro.» Silvia Tenazinha