



Cristina Jaraba Delgado
45 AÑOS
Directora corporativa de Recursos Humanos de CLH
Casada, dos hijos



Antonella Annamaria Pucarelli
48 AÑOS
Directora general adjunta de IKEA Ibérica
Madre de una niña de 14 años



Ana Benita Aramendía
38 AÑOS
Directora de Legal, Relaciones Laborales y Seguridad y Salud en FCC
Casada, con dos hijos

PROYECTO PROMOCIONA

Así se llega a la cima

Hablar claro de los méritos propios, disponer de referentes, hacer 'networking', confiar en un 'coach' y seguir los consejos de un mentor. Son algunas de las prácticas que enseña un ambicioso programa dirigido a directivas para que asciendan en sus carreras. El objetivo: superar ese 13% de mujeres que hay en puestos de alta dirección. Hablamos con tres que lo han logrado.

Texto **Beatriz García Manso**
Fotos **Guadalupe de la Vallina**

ambición: deseo ardiente de conseguir algo, especialmente poder, riquezas, dignidades o fama. Cristina Jaraba consulta el diccionario antes de contestar a la pregunta de si se considera ambiciosa. «Me quedo con la mitad de la definición: deseo de conseguir algo», dice. Fue una alumna brillante en las aulas –llenas de chicos– de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos. Y ha trabajado siempre en sectores tradicionalmente masculinos. Hoy es la directora corporativa de Recursos Humanos de CLH (Compañía Logística de Hidrocarburos) y considera la ambición una virtud. «No soy conformista, tengo aspiraciones profesionales y ganas de progresar. Me encantaría ampliar mi experiencia en un futuro en otras áreas de la empresa. Quizá incluso, con una visión a largo plazo, participar en algún Consejo de Administración». Por eso se inscribió en la primera edición del *Proyecto Promociona* (www.proyectopromociona.com), una iniciativa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad coordinada por la Confederación ▶



Asistentes a una entrega de premios organizada por la red profesional para mujeres Womenalia.

“Siempre he tenido libertad para creer, crear y crecer. Hay que valorar a cada persona sin mirar su género”

Antonella Annamaria Pucarelli

Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) que pretende un compromiso real con la llegada femenina a puestos de responsabilidad. «La mujer supone una fuerza excepcional en la empresa, con un gran potencial para el desarrollo de tareas directivas. Gracias a iniciativas como esta conseguiremos que muchas más asuman ese tipo de puestos. Las empresas obtendrán una gestión mejor y mayor crecimiento. Es responsabilidad de todos hacerlo realidad, porque los beneficios son para la sociedad al completo», explica Ana Plaza, secretaria general de la CEOE.

El proyecto, financiado con fondos noruegos en el marco del Espacio Económico Europeo, es una forma de pasar del dicho al hecho, sobre todo cuando la teoría dice que al ritmo que llevan los avances en materia de igualdad, la brecha salarial entre hombres y mujeres tardará 118 años en cerrarse. Apenas se ha avanzado nada desde 2009, denuncia el World Economic Forum. Y otros parámetros medidores de la igualdad sufren un estancamiento similar: el porcentaje de mujeres en cargos directivos se encuentra en el 26%, sin grandes cambios en los últimos cinco años; solo el 13,4% de los puestos más elevados, los de alta dirección, están en manos femeninas, y el 31% de empresas no tiene ninguna mujer en la dirección, una cifra que tampoco ha variado en ese periodo. «Iniciativas como la Ley de Igualdad de 2007, que proponía alcanzar el 40% de mujeres en los consejos de empresas cotizadas en 2015, no han tenido el efecto esperado (los últimos datos sitúan ese porcentaje en un 16,9%)», concluye el informe *Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección*, elaborado por la consultora Grant Thornton.

El programa ‘Promociona’, dirigido a directivas o responsables de alto potencial, se ha diseñado específicamente para fortalecer las competencias de la mujer y facilitar su ascenso. Los contenidos académicos, impartidos

por la escuela de negocios Esade, están destinados a perfeccionar y complementar su formación, a mostrarles de qué modo las mujeres influyentes pueden apoyar y liderar el cambio y la innovación en sus em-

presas. Totalmente práctico, lleva en marcha tres ediciones y ya ha tenido resultados tangibles: un 26% de las mujeres que han participado ha ascendido dentro de su compañía. Una de ellas es Cristina Jaraba; otra, Antonella Pucarelli, que se apuntó en la última edición y ahora es la directora general adjunta de Ikea Ibérica. Se considera una mujer con suerte, porque descubrió su pasión por la arquitectura de interiores y encontró el lugar ideal para desarrollarla, sin techos ni prejuicios, en una empresa donde el 60% de la plantilla es femenina y los puestos de mando se reparten de manera equilibrada (48% mujeres / 52% hombres). «En *Promociona* he tenido la posibilidad de darme cuenta del valor de lo que he construido hasta ahora y afinar los objetivos que quiero alcanzar. He perfeccionado mi formación». Antonella cree en sí misma y no tiene problema en reconocerlo como uno de los valores que la han impulsado hasta donde está. Cristina tampoco oculta sus puntos fuertes: «Mi capacidad de gestión, de trabajo en equipo y de organización, mi visión del negocio, la orientación al cliente y el liderazgo».

Hablar claro sobre los propios méritos y aspiraciones es importante, porque uno de los obstáculos en el camino de las mujeres hacia la cima radica en lo que algunos autores han definido como «modestia ritual», que tiene su origen en la educación que recibimos y consiste, básicamente, en esa inclinación femenina a mostrarse amable y poco asertiva, a subrayar los méritos ajenos al tiempo ▶

FOTO: CORTESÍA DE WOMENALIA

“No soy conformista, tengo aspiraciones y ganas de progresar. No hay que limitarse”

Cristina Jaraba Delgado

que se quita importancia a los propios y a esperar a que el reconocimiento a la valía llegue por sí solo en lugar de dar un paso al frente y reclamarlo. Cristina Jaraba está de acuerdo: «En general solemos ser más discretas, conservadoras y comedidas en algunos planteamientos. Nos autolimitamos mucho y, a veces, dejamos que decidan por nosotras. Es un error y, por supuesto, puede ser un obstáculo para nuestro desarrollo».

Ana Benita Aramendía es otra de las directivas que se sumó al *Proyecto Promociona* en su segunda edición. Tiene 38 años y es directora de Legal, Relaciones Laborales y Seguridad y Salud en FCC. Desde pequeña se imaginaba con la toga puesta, defendiendo casos ante un juez. Su padre la inspiró y su madre la convenció de que podría llegar tan lejos como deseara. «El truco no es no tener miedo, sino hacer las cosas a pesar de estar asustada», asegura. Se ocupa de velar por la paz y la armonía laboral de una empresa del sector de la basura y la construcción, que no parecen «profesiones para mujeres, aún sigue habiendo estereotipos». Sin embargo, asegura que nunca se ha sentido discriminada y que se percibe el cambio de mentalidad. «Es fundamental disponer de modelos con los que identificarnos», explica, «mujeres en el poder que lo ejerzan de forma distinta a los hombres y que sean referentes. Debemos abrir un espacio femenino en la alta dirección que permita una diversidad de enfoque, de lenguaje y de visión». Lo dice con el convencimiento de quien está dispuesto a poner el esfuerzo necesario por su parte. Las mujeres que han formado parte de este proyecto contribuirán a provocar en sus compañías este efecto. «Las empresas son conscientes de que la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo equilibrado son factores positivos para la cuenta de resultados. Con más mujeres en los puestos relevantes hay menos conflictos, mejor clima laboral y una mayor innovación», afirma la secretaria general de la CEOE.

‘Promociona’ complementa la formación en competencias de alta dirección (visión estratégica y de futuro, comunicación efectiva, toma de decisiones, fórmulas de negociación, modelos de liderazgo...) con otras actividades esenciales para el desarrollo profesional. Por eso pone especial atención en el *networking*, para facilitar el acceso de las mujeres a una red de contactos profesionales tradicionalmente masculina. Y también en los procesos de *coaching* individual que trazan un plan de acción persona-

lizado, según las circunstancias de cada una, que permite alcanzar las metas. Uno de los grandes éxitos del programa ha sido el sistema de *mentoring*, como una nueva forma de aprendizaje y gestión del conocimiento. Son muchos los altos cargos que han ejercido de mentores. «El mío fue Javier Perera de Gregorio, director general de Recursos y RSC de Enagas», cuenta Cristina Jaraba, «y resultó realmente un privilegio. Me ayudó a ampliar mis horizontes profesionales, a ver más allá y a plantearme distintas alternativas en mi desarrollo. Por otro lado, compartió experiencias conmigo que me proporcionaron una visión clara de las competencias necesarias en la alta dirección».

Tal vez haya quien mire con escepticismo esta figura poco habitual todavía en España. Algunos considerarán que recurrir a ella es un signo de debilidad o de falta de confianza. Al contrario: buscar la guía de un líder experimentado habla de ganas de aprender y deseo de mejorar, de personas abiertas a diferentes perspectivas y flexibles al cambio. Valores que cotizan al alza en las empresas. Todas las mujeres que ocupan la parte alta de las listas de las más poderosas del planeta los han tenido (¡jojo!, que ellos también).

“Necesitamos mujeres con las que identificarnos, que ejerzan el poder de forma diferente a los hombres”

Ana Benita Aramendía

el consejo y la inspiración del empresario e inversor Warren Buffet. El de Ana Benita Aramendía es Pedro Siguëenza, CEO de Sacyr, que en uno de sus consejos recientes le brindó dos de las claves de la alta dirección: la estrategia y la reflexión. «Tienes por delante una partida de ajedrez; piensa cada movimiento serenamente y mide las consecuencias», le dijo.

En uno de sus discursos, Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional, animaba a las mujeres a ayudarse unas a otras, a creer en sí mismas y a hacer oír su voz desde la cúspide del poder. Terminaba con unos inspiradores versos de Sylvia Plath: «El mañana es nuestro, el mundo heredaremos. Estamos a un paso». Pero añadía: «No cabe duda de que hemos avanzado mucho hacia la igualdad de género. Pero aunque estemos a un paso, todavía seguimos a la intemperie y hace frío». ■