



# Los secretos de su éxito

## Cinco mujeres líderes narran cómo se abrieron camino

EN EL mundo son pocas las mujeres que llegan a los máximos cargos ejecutivos. Aun cuando hoy en día se gradúan más mujeres que hombres de muchas universidades, existe todavía una preocupante brecha de género entre quienes ocupan puestos de poder. Según un estudio realizado en 2009 por *Harvard Business Review*, ese año solo 1,5% de los directores generales de las empresas de mejor desempeño en el mundo eran mujeres.

De ahí que resulte sumamente interesante analizar las historias de algunas de las mujeres que han logrado superar las desventajas que refleja la estadística. *F&D* habló con cinco mujeres dirigentes para conocer cuáles son, en su opinión, los ingredientes cruciales de su éxito.

Algunas reconocen que fueron sus padres quienes les infundieron sólidos valores y les sirvieron de inspiración. Otras mencionan la dedicación, la curiosidad intelectual y una tendencia a cuestionar la sabiduría convencional. Y, a diferencia de la mayoría de las personas, estas mujeres rara vez permitieron que los obstáculos les impidieran lograr sus metas. Por el contrario, según señaló una de ellas, la adversidad puede ser una fuente de motivación y de fortaleza.

Estas son sus historias.

### MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER

*Directora General de Petrobras, Brasil*

Desde la ventanilla del ómnibus escolar que la trasladaba a su escuela secundaria, Maria das Graças Silva Foster contempló con curiosidad la refinería de petróleo y el centro de investigación de Petrobras, una de las muchas fábricas de un corredor industrial en Rio de Janeiro, Brasil, y sintió despertar el interés por hacer una carrera en el sector petrolero. Más tarde siguió transitando por ese corredor en camino a la facultad de ingeniería, ya que esa semilla había influido en sus metas académicas.

Logró entrar en Petrobras haciendo una pasantía como estudiante de ingeniería en ese mismo centro de investigación, mientras se graduaba en ingeniería química e ingeniería nuclear y obtenía el título de MBA, estudiando en las principales universidades de Brasil. Graça Foster trabaja desde hace unos 33 años en Petrobras, donde es hoy la primera mujer en ocupar la Dirección General, cargo que asumió en febrero de 2012. Es una de solo nueve directoras generales entre los cuadros directivos de las 500 principales empresas de América Latina.

Petrobras, un gigante del petróleo y energía, es la mayor empresa de Brasil, con más de 58 años de existencia. Se prevé que duplicará su producción de más de 2 millones de barriles diarios de petróleo y gas registrada en 2012 a alrededor de 4,2 millones en 2020. Graça Foster está segura de que ese salto en la producción también contribuirá a impulsar el crecimiento de la economía brasileña, y considera que su papel como directora general es contribuir al desarrollo del país. Antes de desempeñarse como directora general, Graça Foster se convirtió en la primera mujer en integrar el Directorio de Petrobras al ser designada directora de la División de Gas y Energía en 2007, un logro significativo en una empresa que todavía a fines de los años setenta contrataba a pocas ingenieras mujeres.



Graça Foster atribuye a ese sueño de la escuela secundaria la inspiración que tuvo para su éxito en el mundo del petróleo y del gas, dominado mayormente por hombres. Cree que la clave para avanzar es “estar bien preparada, estudiar mucho y tener el conocimiento y el valor necesarios para tomar decisiones”.

También es crucial que los ejecutivos estén al tanto de lo que ocurre en la organización que conducen. “Los grandes dirigentes son hombres y mujeres que comprenden a sus empleados, y les brindan fuerza y respaldo”, afirmó. “La solidaridad con nuestros pares —y un acabado conocimiento de las operaciones de la empresa— son dos ingredientes muy importantes para un liderazgo eficaz”.

Reflexionando sobre el consejo que daría a otras mujeres que también ponen sus ojos en el premio mayor, observa que un líder “no se desanima ante las dificultades, sino que las aprovecha para ganar motivación y fortaleza”.

*Niccole Braynen-Kimani*

## BARBARA STOCKING

Ex Directora Ejecutiva, Oxfam Gran Bretaña

Durante su adolescencia transcurrida en Rugby, Inglaterra, Barbara Stocking comenzó a plantearse las preguntas que finalmente orientarían su carrera en desarrollo internacional. Fue allí donde percibió por primera vez las diferencias sociales y la estructura de clases. “La diferencia de recursos entre mi escuela estatal y la escuela privada me hizo pensar acerca de la desigualdad, y comencé a preguntarme por qué las cosas eran así”, expresa. Inspirada por las desigualdades existentes tanto cerca como lejos de su hogar —y también por padres que trabajaban mucho y también servían a la comunidad— su carrera futura reflejaría en aproximadamente igual medida esas influencias recibidas en sus años de formación.

Tras estudiar ciencias naturales en la Universidad de Cambridge en los años setenta, Stocking se mudó a Estados Unidos para trabajar como investigadora científica antes de pasar por el ámbito del desarrollo internacional como parte de un proyecto de la Organización Mundial de la Salud en África occidental. Dar ese salto le pareció algo perfectamente natural, que le permitió aplicar su conocimiento de la ciencia y la salud directamente en el mundo en desarrollo.

De regreso en el Reino Unido, llegó finalmente a dirigir Oxfam, el organismo dedicado al desarrollo internacional y a servicios de ayuda humanitaria de emergencia, cargo que dejó muy recientemente luego de 12 años. Previamente había desempeñado diversas funciones directivas en el Servicio Nacional de Salud de Gran Bretaña. “En muchos sentidos, mi paso por ese organismo fue todo un desafío; al parecer necesitaba probar que una mujer podía hacer la tarea tan bien como un hombre”, recuerda. “Me sentí mucho más cómoda en Oxfam, donde no resultó inesperado que una mujer ocupara el puesto de directora ejecutiva, aun cuando yo fui la primera en hacerlo”.

Fue gracias a Oxfam que sus logros comenzaron a hacerse conocidos fuera de Gran Bretaña, ya que Stocking reposicionó la organización como uno de los principales organismos de agua,



saneamiento y salud pública que cumplen tareas de respuesta humanitaria, colocándola incluso a la vanguardia en temas de género, medio ambiente y rendición de cuentas.

De todos modos, recuerda momentos en que su propio género parecía ser un problema. “En una reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos, alguien me presentó como jefe de Oxfam al director general de una gran empresa, pero él me miró sin verme, como si en cambio esperara encontrar allí a un hombre”.

En julio regresará a la Universidad de Cambridge como rectora del Murray Edwards College, uno de los dos colegios universitarios para mujeres allí existentes. Stocking misma es un producto de ese Colegio, entonces denominado New Hall. “Es un gran privilegio asumir el cargo de rectora de un colegio universitario que hace verdadero hincapié en asegurar que las mujeres crezcan y se desarrollen para alcanzar su pleno potencial e incluso superar sus propias expectativas”.

Glenn Gottselig

## DAMBISA MOYO

Economista y escritora

Dambisa Moyo, economista y autora nacida en Zambia, es algo así como una estrella del mundo de la economía y los negocios. Ha sido reconocida como una de las “personas más influyentes” por la revista TIME, una “notable visionaria” por Oprah Winfrey y una de las “mujeres que mueven el mundo” por el periódico *Daily Beast*.

Moyo es quizá más conocida por criticar abiertamente la ayuda internacional. En su exitoso libro publicado en 2009, *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There is a Better Way for Africa*, sostiene que los esfuerzos de ayuda de Occidente han causado más daño que beneficios, sirviendo solo para asfixiar el desarrollo y perpetuar la corrupción. Desde entonces, Moyo ha publicado otros dos libros que invitan a la reflexión: *Winner Take All*, acerca de los cambios geopolíticos y las nuevas tendencias en los mercados de materias primas, y *How the West*



*Was Lost*, en el que postula que las economías más avanzadas del mundo están dilapidando sus ventajas económicas.

Los escritos de Moyo suscitan controversia en parte porque su trayectoria es tan contundente como sus afirmaciones. Nacida en 1969 en Lusaka, durante una de las épocas más turbulentas en la historia de Zambia, Moyo llegó a Estados Unidos para estudiar en la Universidad de Harvard y en American University. Luego trabajó durante dos años en el Banco Mundial, antes de trasladarse al Reino Unido para cursar un doctorado en economía en Oxford. Pasó el siguiente decenio trabajando en Goldman Sachs.

Los padres de Moyo siempre asignaron importancia a la educación y en su hogar a menudo se debatían temas de política y economía. Moyo aprendió así desde muy joven a cuestionar la sabiduría convencional.

¿Cuál ha sido la fuerza impulsora de sus muchos logros? La aclamada autora cita su “insaciable curiosidad acerca del mundo” como la razón primordial de su exitosa carrera. “En mi opinión, la capacidad de aprender, cuestionar, tener aspiraciones

y mejorarnos es hoy mucho más fácil de lograr en un mundo donde la información es mucho más accesible”, afirma. “Trato de aprovechar este período excepcional en el que vivimos”.

Moyo reconoce que un creciente número de mujeres como ella están ascendiendo a funciones clave de toma de decisiones en el gobierno, los negocios y las políticas públicas, pero cree que todavía hay un largo camino por recorrer. “La representación de las mujeres en esos niveles sigue siendo deplorablemente insuficiente”, sostiene.

Aunque reconoce que se han hecho algunos avances, considera que se puede hacer más para preparar a las futuras generaciones de mujeres a que asuman cargos de mayor influencia en todas las esferas de la vida.

En cuanto a la persona que más influyó en el rumbo de su vida, señala a Nelson Mandela. “Su estrategia para defender el sufragio universal en Sudáfrica fue focalizarse en la lógica y la evidencia, en lugar de basarse meramente en argumentos morales y emocionales”, expresó.

*Lika Gueye*

## SUNGJOO KIM

*Directora General, Grupo Sungjoo*

Sungjoo Sungjoo Kim es la fundadora, directora general y, según ella se describe, “Visionaria General” del Grupo Sungjoo, una importante y popular empresa de la moda de Corea del Sur, cuyos ingresos ascendían a US\$396 millones en 2012.

Hija menor de un magnate de la energía, Kim podría muy bien haberse casado con un miembro de otra prominente familia coreana sin tener que trabajar un solo día en toda su vida. Sin embargo, ella quería abrirse camino en el mundo por sus propios medios.

Tras obtener un título en Teología en la Universidad Yonsei de Seúl, Kim decidió asistir al Amherst College de Massachusetts a pesar de la fuerte oposición de su padre, que quería que permaneciera más cerca del hogar. Kim cursó luego otros estudios en la London School of Economics y la Universidad de Harvard, donde conoció a quien sería su futuro esposo, un canadiense británico.

La decisión de Kim de casarse con el hombre de su elección fue lo que colmó el vaso para su padre, y por algún tiempo ambos estuvieron distanciados. Gracias a la ayuda de un conocido, Kim obtuvo su primer trabajo en la tienda departamental Bloomingdale's en Manhattan, donde se desempeñó directamente bajo la supervisión del presidente Marvin Traub. Allí aprendió todo lo que pudo acerca de la industria de la moda.

Unos cinco años más tarde, Kim retomó el contacto con su padre, ayudándolo en negociaciones que este realizaba en Estados Unidos. Habiendo demostrado su inteligencia y habilidad empresarial, lo convenció de que le diera US\$300.000 para crear el Grupo Sungjoo.

La inversión de su padre rindió frutos. Desde comienzos de los años noventa, la empresa de Kim ha introducido en Asia, mediante licencias, una serie de marcas occidentales de alta



gama tales como Gucci, Yves Saint Laurent y Marks & Spencer. Kim es hoy ampliamente reconocida como un genio de los negocios por derecho propio, llegando a integrar en 2013 la lista de las 50 empresarias más influyentes de Asia publicada en “Women Mix” de la revista *Forbes Asia*.

Pero aunque Kim reconoce que su padre le dio el “ADN de empresaria”, atribuye a su madre su fuerza de carácter.

“El faro que me guía al éxito es mi madre”, dice Kim. “Es una mujer que nunca deja de ver el lado positivo de las cosas.



Aun cuando la situación fuera muy deprimente, siempre me alentaba a verla con gratitud y a no sentirme emocionalmente abrumada”.

Durante la crisis financiera de Asia de 1997, cuando su empresa se vio obligada a cerrar tiendas, las lecciones aprendidas de su madre la ayudaron a hacerse cargo de la situación y superar el problema.

Desde que se convirtió en una exitosa mujer de negocios, y con el objetivo de promover el papel de las mujeres en ese ámbito, Kim creó la Fundación Sungjoo, un programa de liderazgo mundial orientado a descubrir y desarrollar talento femenino.

Según dice Kim, su madre, que provenía de una devota familia cristiana, tenía valores muy arraigados de respeto y cuidado del patrimonio social. “Se dedicaba a servir a los demás, y eso a mí me sirvió como estrategia en mi negocio”. La Fundación Sungjoo es parte de esa ética del servicio, señaló.

Kim observa que el uso que hacía su madre de la riqueza y del tiempo para ayudar a los demás reflejaba la diferencia entre la contribución que hombres y mujeres hacen al mundo. “Las mujeres tenemos una inteligencia emocional más fuerte que los hombres, y tendemos a mirar primero a la comunidad antes de buscar nuestro propio éxito”, afirma.

*Yusun Lee*

## SOPHIE VANDEBROEK

*Directora de Tecnología, Xerox Corporation*

“Nunca olvidaré el día que Neil Armstrong caminó en la luna”, dice Sophie Vandebroek. Recuerda haber quedado boquiabierto ante la televisión esa madrugada de julio de 1969, viendo el acontecimiento que despertó su interés en la ciencia. “En ese momento soñé que quería ver mis huellas en la luna”, recuerda.

Vandebroek nunca llegó a la luna, pero 44 años más tarde es Directora de Tecnología de Xerox, un símbolo del mundo empresarial. Con 13 patentes a su nombre en Estados Unidos, es presidenta del Grupo de Innovación de Xerox, que supervisa los centros de investigación de la compañía en Europa, Asia, Canadá y Estados Unidos.

Nacida en Lovaina, Bélgica, hija de ingeniero y artista, a Vandebroek siempre la motivaron para que llegara lejos. Tras conseguir su maestría en ingeniería electromecánica de la Universidad Católica de Lovaina, se mudó a Estados Unidos en 1986 para obtener un doctorado en ingeniería eléctrica de la Universidad de Cornell.

Pero el trayecto no fue fácil. Vandebroek empezó a trabajar en Xerox en 1991, y cinco años más tarde enviudó repentinamente, con tres niños pequeños a cargo. Tuvo que adaptarse rápidamente a su nueva situación y encontrar maneras de ser lo más eficiente posible. “Delegar, simplificar y aprovechar la tecnología de la información”, fue su mantra, según una semblanza publicada en 2006 en la revista *Fast Company*.

Vandebroek perseveró y fue nombrada Directora de Tecnología en 2006, justo cuando Xerox volvía a despegar. (Tras una pérdida neta de ingresos de US\$300 millones en 2000, la empresa ganó US\$1.100 millones en 2007, en parte gracias a la innovación).

Vandebroek destaca que Xerox creó condiciones propicias para la mujer.

“Tengo suerte de que en mi empresa no tengo que ser pionera”, dijo al ser introducida en 2011 en el Salón Internacional de la Fama para mujeres en el sector tecnológico, refiriéndose a la cúpula femenina de Xerox, en particular Ursula Burns, la directora general de la compañía.

Pero las líderes en el sector de ciencia y tecnología son la excepción, y Vandebroek quiere cambiar eso. “Una de mis



pasiones es cómo atraer más chicas y minorías a estos campos”, señala, y menciona unas pocas ideas: sería bueno si los niños pudieran darse cuenta desde temprano lo entretenida que es la ciencia, e igual si en secundaria se dieran clases de ingeniería para que los estudiantes se hagan una idea de lo que es.

“El número de trabajos en Estados Unidos para los que se necesitan diplomas de ingeniería y ciencia está creciendo, en tanto que el número de candidatos calificados —ciudadanos e inmigrantes— está disminuyendo”, dice Vandebroek. “Debe preocuparnos mucho que las profesiones tecnológicas tengan una desproporción tan marcada de género y que no estemos haciendo lo suficiente para despertar el interés de los niños y las niñas en ciencias, tecnología y matemáticas”.

*Maureen Burke*