Cómo impulsar las habilidades de liderazgo en las mujeres

Una guía para legisladores

WOMEN MAKING WAVES

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

El proyecto "Women Making Waves – Impulsando la capacidad de liderazgo de las mujeres" tiene como objetivo capacitar a las mujeres doblemente desfavorecidas para que desarrollen sus habilidades y capacidades de liderazgo.

Pretende aumentar la confianza de las mujeres en sí mismas, su autoconciencia, sus posibilidades de empleo y sus oportunidades de liderazgo, así como eliminar la brecha de género en estos puestos aumentando y apoyando la representación femenina.

También pretende establecer conexiones más estrechas entre las mujeres que buscan desarrollar sus carreras en toda Europa con un sistema de apoyo transfronterizo, y abordar la inclusión social ayudando a las mujeres doblemente desfavorecidas a alcanzar sus objetivos profesionales.

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea a través del programa Erasmus + (2019-1-IS01-KA202-051157).

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos, que reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

La presente obra, producida por el Consorcio del Proyecto Women Making Waves, se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Attribution, NonCommercial, NoDerivatives4.0 International.

Índice de Contenidos

Una guía para legisladores 3

I. Introducción al proyecto Women Making Waves – Impulsando la capacidad de liderazgo de las mujeres 4

El desafío 4

Las mujeres se enfrentan a una doble desventaja 7

Women Making Waves project 7

II. Panorama de la igualdad de género en los países socios 9

III. Desafíos a los que se enfrentan las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo 11

IV. Las consecuencias sociales y económicas de los desequilibrios de género en los consejos de administración 13

Consecuencias sociales 13

Consecuencias económicas 15

Entre el suelo pegajoso y el techo de cristal 16

Beneficios empresariales de la mejora de la igualdad de género 17

V. Cómo inspirar el liderazgo femenino 19

Formas de empoderar a las mujeres 19

VI. La importancia de un apoyo profesional continuo para las mujeres doblemente desfavorecidas 22

Los cinco resultados del proyecto Women Making Waves 23

El valor de la capacitación para la práctica reflexiva en el desarrollo de las habilidades de liderazgo de las mujeres 25

¿Qué es la práctica reflexiva? 25

¿Cuál es la metodología de los Círculos de Mentorización™? 25

Metodologías en los Círculos de Mentores / Líderes 26

¿Cómo puede esta metodología ayudar a las mujeres a desarrollar su capacidad de liderazgo? 26

VII. Contado por - Una campaña de modelos a seguir 28

VIII. Conclusiones y recomendaciones 30

Una guía para legisladores

Allananando el camino de las mujeres doblemente desfavorecidas hacia los puestos de liderazgo

Estimado lector/a,

Esta guía para legisladores se ha creado para animar e inspirar a los legisladores europeos y a otros agentes implicados en el desarrollo personal y educativo a crear el entorno necesario para que las mujeres alcancen su pleno potencial en su promoción profesional, sus funciones de liderazgo y sus ingresos económicos.

Esta guía presenta los resultados del proyecto europeo **Women Making Waves**, y ofrece recomendaciones y orientaciones sobre cómo desafiar las tendencias existentes en materia de desigualdades de género, así como métodos y herramientas para alentar, apoyar y empoderar a las mujeres en la búsqueda de sus objetivos profesionales y funciones de liderazgo.

A la vez que arroja luz sobre las desigualdades y los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de ocupar puestos de liderazgo, y las consecuencias económicas y sociales de dichas desigualdades, Women Making Waves ha puesto especial énfasis en empoderar a un grupo objetivo específico, las mujeres doblemente desfavorecidas.

El equipo que está detrás del proyecto Women Making Waves está formado por profesionales de Islandia[1], Reino Unido[2], España[3] y Grecia[4], que juntos han desarrollado y avanzado herramientas de aprendizaje y materiales didácticos innovadores que han sido probados y aplicados a grupos de mujeres con doble desventaja en los países asociados. Las mujeres con doble desventaja se enfrentan a retos adicionales y más complejos a la hora de ocupar puestos de liderazgo.

Esta guía ofrece una visión de esos retos y limitaciones junto con las herramientas y métodos sugeridos para abordarlos y empoderar a este grupo vulnerable de mujeres, aumentar su confianza en sí mismas y fortalecer sus perfiles de empleabilidad. Todo ello con el objetivo último de ayudarlas a alcanzar posiciones de liderazgo más sólidas y contribuir a nivelar las desigualdades de género existentes.

Esperamos que esta guía le resulte útil y que inspire su trabajo en pro de la creación de la igualdad de oportunidades para los hombres y todas las mujeres en Europa.

El consorcio del proyecto Women Making Waves

[1] Directorate of Equality & Icelandic Regional Development Institute.
[2] Inova Consultancy LTD.
[3] Agrupación Empresarial Innovadora de Fabricantes de Muebles de la Región de Murcia (AMUEBLA).
[4] Intitute of Entrepreneurship Development.

I. Introducción al proyecto Women Making Waves – Impulsando la capacidad de liderazgo de las mujeres

El desafío

La Unión Europea se enfrenta a niveles de desempleo sin precedentes, y la brecha de género sigue siendo un problema frecuente en toda Europa. El tema ocupa un lugar destacado en la agenda política de la Comisión Europea, por ejemplo con su Estrategia para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Cuando pasamos de la participación en el mercado laboral a la representación de las mujeres en los puestos de decisión, las diferencias de género se agravan. Incluso en los países en los que las mujeres participan en el mercado laboral en un número elevado, sólo una minoría de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres.

El número de mujeres que ocupan puestos de decisión en las empresas de alto nivel sigue siendo dramáticamente bajo, según las estadísticas de representación de género en los consejos de administración de las empresas de todo el mundo: sólo 1 de cada 5 líderes de la llamada *C-suite*[5] es una mujer, y sólo 1 de cada 25 es una mujer de color. El hecho es que incluso los países más progresistas aún no han alcanzado la igualdad total en los puestos de alta dirección.

La campaña de la UE "Compromiso relativo a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas"[6] estableció un objetivo mínimo del 40% de mujeres en los consejos de administración de las empresas para 2020, una cuota que aún está lejos de alcanzarse. A pesar de la propuesta de Directiva de la Comisión Europea para acelerar los avances en la mejora del equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas, los progresos han sido lentos.

La proporción de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas que cotizan en bolsa registradas en los Estados miembros de la UE ha pasado del 11,9% en 2011 al 29,5% en 2020, debido en gran medida a la introducción de cuotas de género y de medidas blandas para aumentar el equilibrio de género en los consejos de administración en 18 Estados miembros de la UE.

Si se observa el porcentaje de mujeres entre los altos ejecutivos de las grandes empresas de la UE, las cifras son considerablemente inferiores, ya que solo el 7,5% de las empresas tienen una mujer como directora general, y el 7,1% con una mujer como presidenta[7] (Figura 1).

[5] Con el término *C-Suite* se les conoce a los miembros de un exclusivo y muy poderoso grupo de ejecutivos junto al CEO, los más importantes de una empresa ya que sólo lo integran quienes ejerzan los cargos de más alto rango de jerarquía en la estructura organizacional.
[6] Women on the Board Pledge for Europe.
[7] Statistical brief: gender balance in corporate boards, European Institute for Gender Equality (2020).

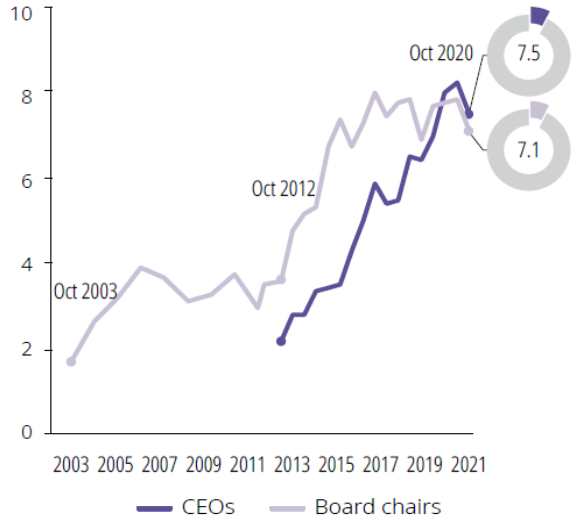


***Figura 1**. Porcentaje de mujeres presidentes de consejos de administración y directores generales en las mayores empresas cotizadas de la UE-27, 2003-2021 (Fuente: Base de datos de estadísticas de género de EIGE).*

Este problema no se limita a la UE. En el índice Standard & Poor's de las 500 empresas más importantes que cotizan en bolsa en Estados Unidos, las cifras son aún más bajas, ya que las mujeres representan el 6,2% de los puestos de director general[8].

Como se ha mencionado anteriormente, el aumento observado en la última década en la proporción de mujeres en los consejos de administración en Europa se debe en gran medida a las cuotas de género y a las medidas blandas adicionales aplicadas en los Estados miembros para aumentar el equilibrio de género.

Esto se refleja claramente en el hecho de que en los seis estados miembros con cuotas vinculantes, las mujeres representan el 37,6% de los miembros de los consejos de administración de las mayores empresas que cotizan en bolsa, en comparación con el 24,3% en los países que se han limitado a adoptar medidas blandas o no han tomado ninguna medida.

Sin embargo, parece que el impacto positivo de las cuotas de género vinculantes en la composición de los consejos de administración aún no se ha traducido claramente en un progreso dentro de la jerarquía ejecutiva, ya que los puestos más altos siguen estando ocupados en su mayoría por hombres (Figura 2).

[8] *Women CEOs of the S&P 500*. (2022, February 1). Catalyst.

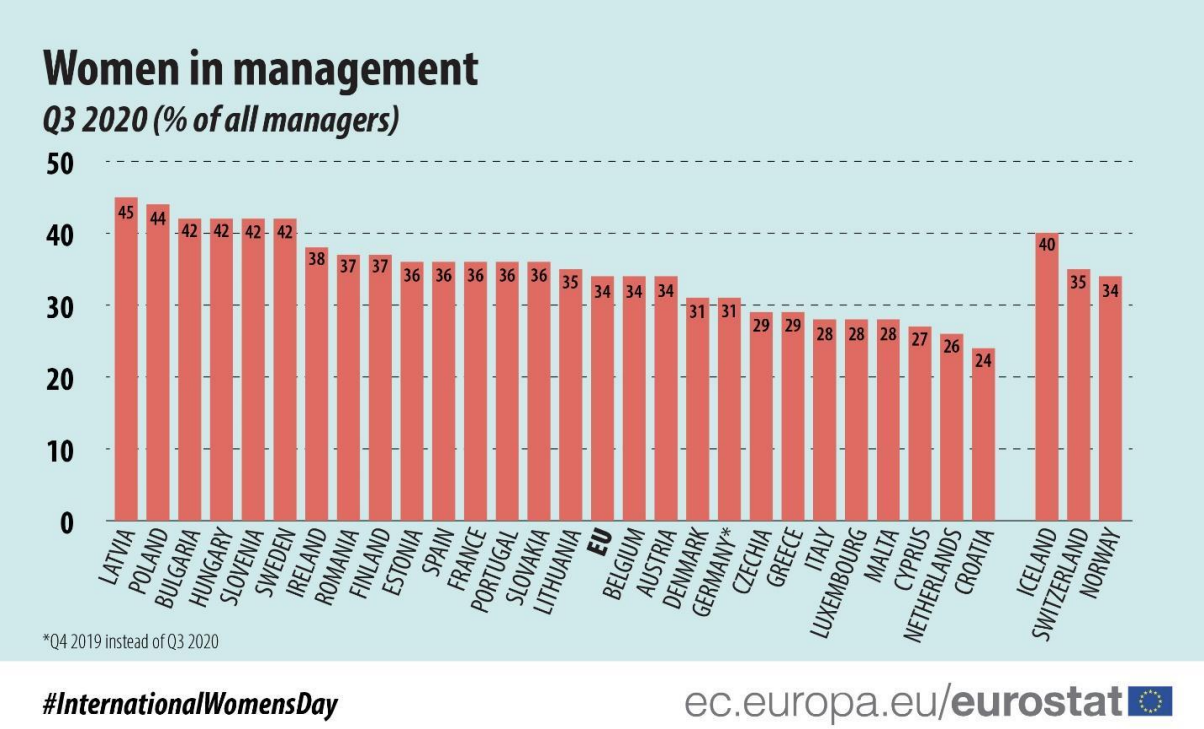


Figura 2. *Mujeres en puestos directivos en la UE 2020*[9]

Es necesario un cambio en la cultura empresarial: un estudio ha demostrado que el 45% de los hombres piensa que las mujeres están bien representadas en el liderazgo cuando 1 de cada 10 altos cargos de su empresa es una mujer. En comparación, el 28% de las mujeres piensa lo mismo. [10].

A medida que los consumidores, los accionistas y los inversores prestan más atención al problema de la desigualdad de género en el mercado de trabajo y hay una atención política y mediática permanente, aumenta la presión para lograr una igualdad real.

Además, en los últimos años se ha presentado en todo el mundo un conjunto creciente de pruebas que demuestran los beneficios en materia de rendimiento de una toma de decisiones equilibrada entre hombres y mujeres.

Aunque se han logrado algunos avances a lo largo de los años, las cifras indican que la completa paridad de género sigue siendo difícil de alcanzar en todos los países, independientemente de las tradiciones culturales del país o de la legislación vigente.

[9] Women in Managerial positions in EU 2020
[10] McKinsey & Company (2018). "Women in the Workplace 2018".

Según el Informe Global sobre la Brecha de Género 2021 del Foro Económico Mundial, a nivel mundial, la distancia media completada hasta la paridad se sitúa en el 68%, lo que supone un retroceso respecto a 2020 (-0,6 puntos porcentuales). Estas cifras se deben principalmente a un descenso en los resultados de los grandes países[11].

Esto significa que otra generación de mujeres tendrá que esperar para alcanzar la paridad de género: a medida que el impacto de la pandemia de COVID-19 se sigue sintiendo, el cierre de la brecha global de género ha aumentado en una generación, de 99,5 años a 135,6 años.

Otra generación de mujeres tendrá que esperar para alcanzar la paridad de género: a medida que el impacto de la pandemia de COVID-19 se sigue sintiendo, ***el cierre de la brecha global de género ha aumentado en una generación, de 99,5 años a 135,6 años****.*

Los datos para las economías seleccionadas de la Organización Internacional del Trabajo, LinkedIn e Ipsos ofrecen un análisis oportuno del impacto de la pandemia del COVID-19 en las brechas de género en la participación económica, ya que los datos muestran además una marcada disminución de la contratación de mujeres en roles de liderazgo, creando un retroceso de 1 a 2 años de progreso en múltiples industrias.

Las mujeres se enfrentan a una doble desventaja

El concepto de "doble desventaja" se ha utilizado comúnmente para entender la participación de las mujeres en la fuerza laboral, incluyendo la brecha de género y la progresión de las mujeres hacia roles de liderazgo. Las mujeres que se enfrentan a una doble desventaja se refieren a aquellas que experimentan dos o más desventajas, como las llamadas "ninis" (jóvenes que ni estudian ni trabajan), ser emigrantes, discapacitadas, vivir en zonas rurales, estar en las primeras etapas de la carrera profesional, volver a trabajar tras una larga ausencia o seguir una nueva trayectoria profesional.

Si bien las mujeres suelen enfrentarse a más obstáculos que los hombres en su promoción profesional, las mujeres doblemente desfavorecidas se ven aún más perjudicadas de múltiples maneras, por ejemplo, por los estereotipos sobre sus capacidades, la falta de modelos de conducta y de tutoría, la escasa experiencia de gestión o las obligaciones familiares.

Es necesario abordar esta cuestión mediante la potenciación de este grupo de mujeres, no sólo en las primeras etapas de su carrera, sino también de forma constante durante su progresión profesional, reforzando y desarrollando así sus puntos fuertes de liderazgo.

Women Making Waves project

El proyecto Women Making Waves tiene dos objetivos finales. En primer lugar, el proyecto pretende concienciar sobre la brecha de género en los puestos de liderazgo y los retos a los que se enfrentan las mujeres cuando avanzan en sus carreras y aspiran a cargos ejecutivos.

[11] World Economic Forum (2021). "Global Gender Gap Report 2021".

En segundo lugar, el proyecto se centra en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de las mujeres doblemente desfavorecidas, en el desarrollo de su autoestima y en la creación de redes de contacto y apoyo mutuo. El objetivo es hacerlas más conscientes del número desproporcionado de mujeres en puestos de liderazgo y animarlas a romper este patrón y promover el cambio.

El proyecto hace hincapié en los siguientes aspectos:

Confianza de las mujeres

Aumentar la confianza de las mujeres, el conocimiento de sí mismas, la empleabilidad y las oportunidades de liderazgo, y ayudar a cerrar la brecha de género en dichos puestos, aumentando y apoyando la representación femenina.

Conexiones sólidas

Crear conexiones más estrechas entre las mujeres que buscan desarrollar sus carreras en toda Europa con un sistema de apoyo transfronterizo, y abordar la inclusión social ayudando a las mujeres doblemente desfavorecidas a alcanzar sus objetivos profesionales.

Necesidades de las mujeres

Identificar las necesidades de estas mujeres en relación con la formación en liderazgo, alineada con las demandas de la empresa, con el fin de maximizar sus oportunidades de carrera y apoyar su progreso profesional.

El objetivo del itinerario de formación es:

- ✓ Reforzar las habilidades de liderazgo de las mujeres doblemente desfavorecidas y aumentar su confianza en sí mismas.
- ✓ Aumentar la autoconciencia de las mujeres, el conocimiento de la empleabilidad, los negocios y las oportunidades de liderazgo.
- ✓ Reducir la brecha de género entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo.
- ✓ Crear conexiones más estrechas entre las mujeres que buscan desarrollar sus carreras en toda Europa con un sistema de apoyo transfronterizo.
- ✓ Abordar la inclusión social ayudando a las mujeres que se enfrentan a una doble desventaja.

II. Panorama de la igualdad de género en los países socios

La igualdad de género es un derecho humano fundamental y una base necesaria para un mundo pacífico, próspero y sostenible. Se ha avanzado en las últimas décadas, pero a pesar de ello debemos hacerlo aún mejor. Nos hemos centrado en este aspecto en el proyecto Women Making Waves con el objetivo de empoderar a las mujeres doblemente desfavorecidas.

En los cuadros de texto que aparecen a continuación se pueden ver algunos datos sobre la igualdad de género en los países participantes en el proyecto Women Making Waves.

España

España ocupa el **sexto lugar** en el Índice Europeo de Igualdad de Género presentado en 2021. Obtiene una puntuación de 73,7 sobre 100. Esto sitúa a España **5,7 puntos por encima de la media europea** de 68 puntos.

Las **mujeres españolas ganan un 11,1% menos que los hombres**, una brecha salarial que se amplía considerablemente en sectores como el de la ciencia y la tecnología, donde la diferencia alcanza el 18,7%. A pesar de que la media es inferior a la de la Unión Europea (14%), las previsiones indican que la pandemia mundial ha ampliado aún más la brecha salarial.

En cuanto a los datos correspondientes al ámbito del equilibrio de género en la toma de decisiones económicas, medido por la proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración de las mayores empresas registradas a nivel nacional que cotizan en bolsa y en los bancos centrales nacionales, la proporción de miembros de los consejos de administración en las mayores empresas cotizadas, consejo de supervisión o consejo de administración es del **31% de mujeres y del 69% de hombres**.

España es el **tercer país más feminista del mundo**, entendiendo por tal a quienes defienden y apoyan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. 6 de cada 10 españoles consideran que tal y como está la sociedad actual, es mejor ser hombre que mujer.

Grecia

Grecia **ocupa el último lugar** en el Índice Europeo de Igualdad de Género presentado en 2021. Obtiene una puntuación de 52,5 sobre 100, con un aumento de 1,3 respecto a 2018 y de 3,9 respecto a 2013. Estos datos sitúan a Grecia 15,5 puntos por debajo de la media europea de 68 puntos. Por último, según el Informe del Foro Económico Mundial para 2021, **Grecia se situó en el puesto 98 de 156 en el Índice Global de Brecha de Género**.

Las mujeres en Grecia **ganan un 20,6% menos** que los hombres en muchos sectores. Además, **el 33% de las mujeres trabajan a tiempo completo,** mientras que los hombres lo hacen en un 50% (2019). Esto supone un 8% menos que el nivel medio de la UE. La pandemia mundial y la depresión económica de Grecia ampliaron la brecha de forma considerable.

En cuanto al equilibrio de género en la toma de decisiones económicas, medido por la proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración de las mayores empresas registradas a nivel nacional que cotizan en bolsa y en los bancos centrales nacionales, la proporción de miembros de los consejos de administración de las mayores empresas cotizadas, del consejo de supervisión o del consejo de administración es del **11,5% de mujeres** y del 88,5% de hombres.

Las mujeres ocupan el 19,7% de los puestos de poder político, mientras que la media de la UE es del 32,3%.

Islandia

Islandia ha **encabezado el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial** en años anteriores. Las principales razones son la participación política de las mujeres, el alto nivel de educación y la igualdad de acceso a la atención sanitaria. Las mujeres son el **47,6% de los parlamentarios** tras las elecciones de 2017 y el **47% de los miembros de los órganos de gobierno de los municipios** son mujeres. Los retos que se plantean son promover la igualdad en los puestos de liderazgo en la política y la empresa, desmantelar un mercado laboral segregado por sexos y reducir la brecha salarial de género.

Las mujeres en Islandia ganan de media un **4,3% menos** que los hombres (2019). Mientras que es solo el 1,9% en el grupo de edad < 24 años, la brecha salarial aumenta constantemente junto con la edad, alcanzando el 21,2% en el grupo de edad de 55 a 64 años. La brecha es menor en el sector de la hostelería y mayor en el de la economía y los seguros. En 2020, la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas con más de 50 empleados era del 34,7%, es decir, aproximadamente **una de cada tres miembros** del consejo de administración.

La legislación actual en materia de igualdad de género es la Ley de Igualdad de Estatus y de Derechos con independencia del sexo. El objetivo de la ley es **contrarrestar la discriminación basada en el género y defender la igualdad de oportunidades** de todos los géneros en la sociedad, promoviendo así la igualdad de género en todas las esferas de la sociedad. Todas las personas tendrán las mismas oportunidades de beneficiarse de su propia empresa y de desarrollar sus capacidades, independientemente de su sexo.

Reino Unido

El Reino Unido ocupó el **sexto lugar** en el Índice Europeo de Igualdad de Género en 2020, con una puntuación de 72,7 de 100 puntos posibles, lo que lo sitúa 4,7 puntos por encima de la media europea. En cuanto al Índice Global de Brecha de Género, extraído del Informe del Foro Económico Mundial de 2021, el Reino Unido se situó e**n el puesto 23 de 156 países**.

Según la Oficina de Estadísticas Nacionales, la brecha salarial de género entre todos los empleados británicos a tiempo completo y parcial era del 15,4% en 2021, lo que significa que **por cada libra que ganaba el hombre medio, la mujer media ganaba solo 84,6 peniques**. Las mujeres empleadas a tiempo completo y con más de 40 años de edad resultaron especialmente desfavorecidas, ya que hubo menos casos de promoción a puestos directivos mejor pagados, en comparación con sus homólogos masculinos, lo que pone de manifiesto el persistente problema del "techo de cristal", incluso dentro de una economía avanzada, como la del Reino Unido. De hecho, sólo el **36,8% de los puestos de responsabilidad y dirección** en el Reino Unido están ocupados por mujeres.

El **35% de los diputados son mujeres** y sólo el 12% de las personas están de acuerdo en que se ha logrado la igualdad de género en la política británica. De una encuesta de Ipsos entre personas de 16 a 64 años, sólo el 29% de los hombres y **el 41% de las mujeres se definen como feministas**, mientras que el 18% de los hombres también declararon que se sentirían incómodos si su jefe fuera una mujer.

III. Desafíos a los que se enfrentan las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo

Las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo se enfrentan a múltiples retos y limitaciones de diversa índole cuando persiguen sus objetivos profesionales y desempeñan funciones de liderazgo. Los roles de liderazgo suelen estar sesgados hacia rasgos "masculinos" como la asertividad o el comportamiento dominante.

Las mujeres que muestran estos comportamientos suelen ser percibidas de forma negativa, mientras que, por otro lado, los hombres son considerados de forma positiva si presentan estos rasgos, lo que contribuye al bajo número de mujeres en puestos de liderazgo en los Estados miembros de la UE (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2015).[12]

Para explorar las necesidades de formación de las mujeres con doble desventaja, el proyecto Women Making Waves creó grupos de discusión, formados por mujeres con doble desventaja de cada uno de los cuatro países asociados. Al ser entrevistadas sobre los retos a los que se enfrentan al tratar de avanzar en sus carreras profesionales, las respuestas podían agruparse en tres categorías:

Principales retos a los que se enfrentan las mujeres en su camino hacia el liderazgo

- Prejuicios hacia los rasgos masculinos.
- Desafíos culturales.
- Acoso sexual.
- Síndrome del impostor.

Retos adicionales a los que se enfrentan las mujeres con doble desventaja

- Estereotipos que implican capacidades limitadas.
- Falta de modelos de conducta.
- Limitación de la tutoría.
- Experiencia limitada en gestion.
- Obligaciones familiares y penalización por la maternidad.

- **Retos profesionales:** falta de oportunidades laborales, falta de apoyo o confianza de los compañeros, maltrato en el trabajo, burocracia, despido, acoso sexual, crisis económica, COVID-19, falta de conciliación personal, falta de conocimientos, falta de infraestructura, síndrome del impostor, acoso escolar, sexismo, cultura laboral dominada por los hombres, que sus compañeros cuestionen su autoridad, falta de trabajos a tiempo parcial.

- **Retos familiares:** crianza de los hijos, permiso parental (o falta de él), familiares enfermos, separación/divorcio, independencia económica, monoparentalidad.

- **Retos personales:** falta de confianza en sí mismas, ansiedad, discapacidades, depresión, clase social, dificultades durante la infancia, falta de autoestima, ser tomadas en serio por su personalidad/tono de voz, dudas sobre sí mismas, independencia emocional, retos culturales.

[12] Report on Gender Equality in Power and Decision-Making, European Institute for Gender Equality (2015)

Profundizando en los retos profesionales a los que se han enfrentado en el pasado y en la actualidad, los principales retos fueron, por este orden: falta de tutoría, red de contactos limitada, dificultades para equilibrar la vida personal y profesional, apoyo limitado de la dirección de la empresa y falta de apoyo de la familia y/o los parientes.

Un elemento clave del proyecto Women Making Waves es que las participantes no sólo adquieren conocimientos teóricos sobre las desigualdades a las que se enfrentan, sino que reciben herramientas prácticas para combatirlas (por ejemplo, desarrollo de habilidades blandas). Esto no quiere decir que la responsabilidad del cambio recaiga sobre los hombros de las propias mujeres.

Abordar los prejuicios y cambiar las normas culturales es un proceso lento y responsabilidad de la sociedad en su conjunto, que debe ser dirigido por los legisladores en las esferas política, económica y cívica. El objetivo del proyecto es más bien reconocer la realidad del entorno de las mujeres doblemente desfavorecidas y dotarlas de conocimientos y herramientas para que estén mejor equipadas para avanzar en un entorno que puede ser intrínsecamente sesgado.

IV. Las consecuencias sociales y económicas de los desequilibrios de género en los consejos de administración

El persistente desequilibrio de género entre los principales responsables de la toma de decisiones en las grandes corporaciones y en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa una gran reserva de recursos humanos cualificados sin explotar, como indica la disparidad entre la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral, el elevado número de licenciadas y su escasa representación en los puestos de responsabilidad.

Esta disparidad representa innegablemente un desperdicio de recursos humanos valiosos y altamente cualificados, que no sólo se manifiesta en la pérdida de oportunidades profesionales para las mujeres, sino también en la pérdida de beneficios para la economía en su conjunto.

Consecuencias sociales

Los efectos de la falta de mujeres en los puestos de decisión de una empresa pueden ser de tres tipos. En primer lugar, los estudios han demostrado que es más probable que prevalezca una mayor brecha salarial de género en las empresas con menos mujeres en puestos directivos de alto nivel[13].

En segundo lugar, las mujeres que trabajan con un supervisor masculino perciben menos apoyo de la organización, en comparación con las que trabajan con un supervisor femenino, y las mujeres que trabajan en departamentos dirigidos por un hombre afirman haber sufrido más discriminación por razón de género, en comparación con sus homólogas en departamentos dirigidos por mujeres[14].

Beneficios de una fuerte representación femenina en los puestos de decisión

- Menos diferencias salariales entre hombres y mujeres.
- Más apoyo organizativo.
- Menos discriminación de género.
- Políticas de apoyo a la igualdad.
- Mujeres mentoras y modelos a seguir por otras mujeres.
- Instituciones y organizaciones de mayor calidad.
- Efecto positivo en los resultados económicos.
- Nueva dirección hacia un terreno político antes inexplorado.

Por último, en este tipo de escenarios empresariales con desequilibrio de género, también es más difícil para las mujeres encontrar mentores femeninos porque hay una falta de mujeres en puestos de alto nivel, lo que en última instancia podría obstaculizar sus propias posibilidades de llegar a puestos de alto nivel en una empresa debido a la falta de representación y modelos de conducta.

[13] Cohen P. N. & Huffman M. L. (2007). "Working for the woman? Female managers and the gender wage gap".
[14] Konrad A. M., Cannings K. & Goldberg C. B. (2010). "Asymmetrical demography effects on psychological climate for gender diversity: differential effects of leader gender and work unit gender composition among Swedish doctors".

También es importante entender que cuando las personas de una organización creen que se incluye a los grupos diversos, se les da poder y se les trata con justicia, se produce un ambiente favorable a la diversidad. Si no existe este tipo de ambiente de trabajo, los estudios demuestran que es más probable que las mujeres renuncien, lo que contribuye a la infrarrepresentación de las mujeres en áreas ya dominadas por los hombres.

Se ha demostrado que el género de los líderes de la organización afecta al grado de discriminación por razón de género, a las políticas de apoyo a la diversidad de género y al clima de apoyo a la igualdad de género dentro de una organización[15].

Esto significa que los miembros de un lugar de trabajo tienen más probabilidades de percibir que el clima para las mujeres es positivo cuando éstas ocupan puestos clave en la organización, ya que esto actúa como un símbolo vívido que indica que la empresa apoya la diversidad de género de forma activa y eficaz.

Si bien es cierto que la desigualdad de género en el lugar de trabajo es un fenómeno tremendamente complejo que afecta a la contratación, la formación, la remuneración y la promoción de las mujeres, está demostrado que existen dos tipos de sexismo en el ámbito empresarial. Mientras que el sexismo hostil puede llevar a la discriminación de las mujeres impulsada por el afán de alejarlas de los puestos de poder, el sexismo benévolo puede llevar a la discriminación de las mujeres por el deseo de protegerlas[16].

Las mejoras en la igualdad de género darían lugar a 10,5 millones de puestos de trabajo adicionales en 2050, que beneficiarían tanto a las mujeres como a los hombres. Alrededor del 70% de estos puestos de trabajo serían ocupados por mujeres, sin embargo las tasas de empleo femenino y masculino se encuentran a largo plazo, alcanzando una tasa de empleo del 80% en 2050[17].

Los nuevos puestos de trabajo ocupados por mujeres son especialmente importantes, ya que pueden contribuir a reducir la pobreza, una de las principales prioridades de la Estrategia Europa 2020. Por lo general, las mujeres se ven afectadas por la pobreza con mayor frecuencia que los hombres debido a sus menores perspectivas de empleo y salario. Por lo tanto, tener un empleo disminuye el riesgo de pobreza de las mujeres (EIGE, 2016)[18].

[15] Ostroff C., Kinicki A. J. & Muhammad R. S. (2012). "Organizational culture and climate" in Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology.
[16] Stamarski C. & Son Hing L. (2015). "Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism".
[17] European Institute for Gender Equality (2017). "Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Overall economic impacts of gender equality".
[18] EIGE 'Economic Benefits of Gender Equality in the European Union'. https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality

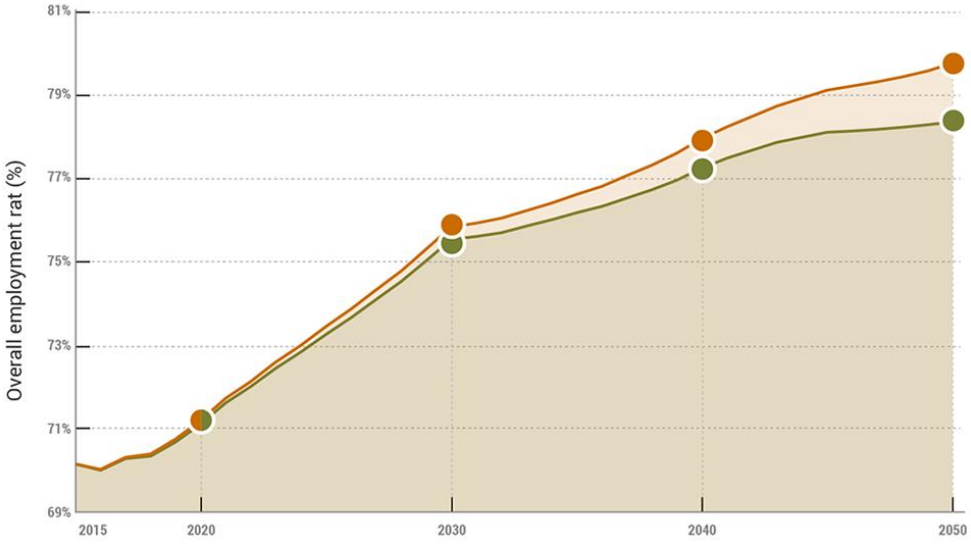


Figura 3. *Efecto de la igualdad de género en el empleo en la UE. Fuente: EIGE "Beneficios económicos de la igualdad de género en la Unión Europea"*[17]

Consecuencias económicas

Una UE más igualitaria en cuanto a género tendría un fuerte y positivo impacto en el Producto Interior Bruto (PIB) que crecería con el tiempo, un mayor nivel de empleo y productividad y podría responder a los desafíos relacionados con el envejecimiento de la población en la UE[19].

La igualdad de género tiene un fuerte impacto positivo en el PIB per cápita que crece con el tiempo. En 2050, la mejora de la igualdad de género supondría un aumento del PIB per cápita de la UE de entre el 6,1 y el 9,6%, lo que equivale a entre 1,95 y 3,15 billones de euros.

En comparación con las políticas de mercado laboral y educación, las políticas de igualdad de género tienen un fuerte impacto en el PIB. Por ejemplo, un estudio reciente mostró que las mejoras en el nivel educativo en los estados miembros de la UE conducirían a un aumento del 2,2% del PIB de la UE en 2050 (DG EAC, 2016)[20].

[19] European Institute for Gender Equality (2017). "Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Overall economic impacts of gender equality".
[20] EIGE 'Economic Benefits of Gender Equality in the European Union'. https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality

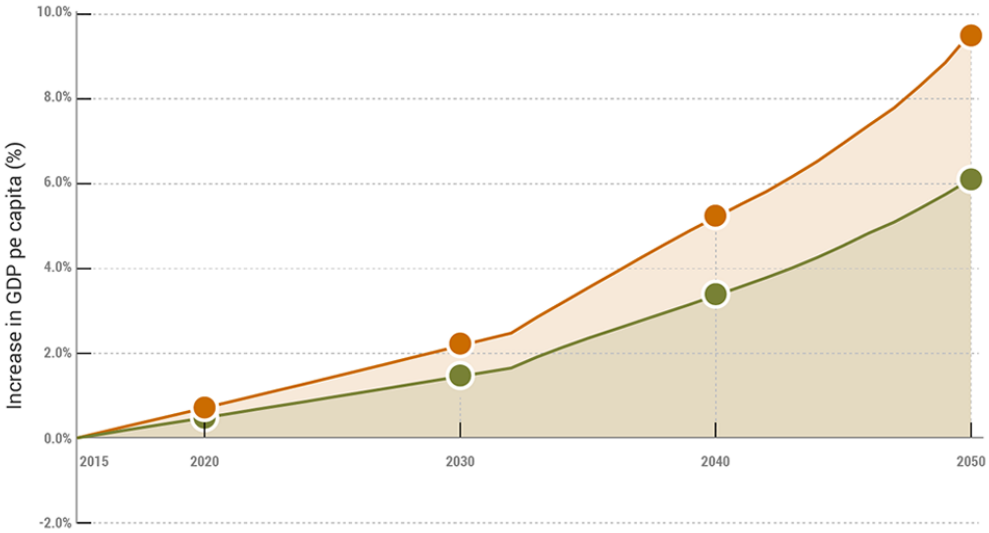


Figura 4. *Efecto de la igualdad de género en el PIB per cápita de la UE. Fuente: Fuente: EIGE "Beneficios económicos de la igualdad de género en la Unión Europea"*[19]

Los impactos estimados en el PIB de una mayor igualdad de género varían considerablemente entre los estados miembros, dependiendo del nivel actual de logro de la igualdad de género. Los países con más margen para mejorar la igualdad de género tienen mucho que ganar. Por término medio, se espera que la mejora de la igualdad de género en estos países conduzca a un aumento del PIB de alrededor del 12% para 2050[21].

Los países con mejores resultados en materia de igualdad de género ya disfrutan de algunos de los beneficios económicos asociados. Sin embargo, nuevas mejoras en la igualdad de género pueden generar ganancias económicas adicionales incluso en estos Estados miembros, que a menudo alcanzan alrededor del 4% del PIB.

En general, la mejora de la igualdad de género podría impulsar la competitividad a largo plazo de la economía de la UE. Para 2050, se calcula que las exportaciones aumentarán en torno a un 0,7 %, mientras que se prevé que las importaciones disminuirán hasta un 1,2 %, lo que dará lugar a una mejora de la balanza comercial.

Entre el suelo pegajoso y el techo de cristal

El *techo de cristal*, en esencia, es una condición en la que las disparidades salariales entre hombres y mujeres son mayores en el extremo de la distribución salarial. El término se refiere a una barrera para el progreso en la fuerza de trabajo que existe entre hombres y mujeres una vez que han alcanzado un nivel determinado.

[21] European Institute for Gender Equality (2017). "Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Overall economic impacts of gender equality".

El *suelo pegajoso*, por otra parte, puede considerarse como el polo opuesto al techo de cristal, que se produce cuando las desigualdades salariales aumentan cerca de la parte inferior de la distribución salarial.

El Instituto Europeo de la Igualdad de Género define esta expresión como una metáfora utilizada para señalar un modelo de empleo discriminatorio que mantiene a los trabajadores, principalmente a las mujeres, en los puestos más bajos de la escala laboral, con poca movilidad y con barreras invisibles para la promoción profesional[22].

El término *suelo pegajoso* fue acuñado en 1992 por Catherine Berheide en un informe para el Centro de Mujeres en el Gobierno. Posteriormente, Catherine Berheide fue entrevistada en 1993, donde afirmó que "la mayoría de las mujeres deberían tener la suerte de tener el techo de cristal como problema. Muchas [mujeres están] empantanadas en .... el *suelo pegajoso*".

Las conclusiones de los Documentos de Trabajo del Departamento de Economía de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [23] sugieren que, por término medio, el suelo pegajoso relacionado con las normas sociales, los estereotipos de género y la discriminación representan el 40% de la diferencia salarial entre hombres y mujeres, mientras que el techo de cristal relacionado con la penalización de la maternidad representa alrededor del 60%.

La importancia del techo de cristal es especialmente grande en la mayoría de los países del Norte y del Oeste de Europa, mientras que el suelo pegajoso explica una parte importante de la brecha en la mayoría de los países de Europa Central y del Este.

Estos resultados implican que la mayoría de los países del norte y del oeste de Europa deben dar prioridad a las políticas para hacer frente a la penalización por maternidad, como por ejemplo promoviendo más el horario flexible y el teletrabajo y apoyando la atención infantil temprana.

La mayoría de los países de Europa Central y del Este, así como los del Sur, donde los suelos pegajosos son más frecuentes, necesitan además dar prioridad a las leyes de igualdad salarial y de transparencia salarial, a las medidas para hacer frente a los estereotipos de género, a la competencia en los mercados de productos, así como a los suelos salariales más elevados donde actualmente son bajos.

Beneficios empresariales de la mejora de la igualdad de género

Llegados a este punto, está claro que la discriminación de género no sólo provoca resultados desiguales en las empresas, sino que también causa pérdidas de eficiencia, como el desperdicio de talento y la falta de incentivos para invertir en capital humano, lo que en última instancia conduce a una asignación ineficiente de los recursos.

Cuando las medidas de acción afirmativa obligan a las empresas a buscar activamente a las mujeres, se nombran a las más competentes, y la calidad general de los representantes podría aumentar. Al

[22] European Institute for Gender Equality Glossary & Thesaurus.
[23] Ciminelli, G., C. Schwellnus & B. Stadler (2021), "Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap".

reducir las pérdidas de ineficiencia asociadas a la discriminación, este tipo de medidas de acción pueden generar ganancias de eficiencia[24].

Por ejemplo, se reconoce que las mujeres son menos susceptibles a la corrupción, más responsables y se ausentan con menos frecuencia [25]. Por último, tener un liderazgo más equilibrado en cuanto al género puede inducir a más mujeres a ser más competitivas por naturaleza y a perseguir puestos similares, ampliando así aún más la reserva de talento. Así, puede comenzar un círculo virtuoso positivo de calidad.

Las empresas con una mayor igualdad de género en su plantilla y en la alta dirección pueden alcanzar toda una serie de otros beneficios, más allá de lo que ya se ha mencionado aquí. Son más capaces de atraer y retener el talento femenino, de motivar a sus trabajadoras, de comprender y responder a las necesidades de las clientas y de abordar mejor los problemas complejos incorporando puntos de vista más diversos.

Las empresas con más mujeres en los puestos de liderazgo y en los consejos de administración obtienen mejores resultados financieros[26], y los equipos con diversidad de género están correlacionados con mayores rendimientos financieros e innovación[27].

No obstante, las empresas deberían centrarse en el nivel crítico de "mandos intermedios", donde las mujeres pueden estancarse en sus carreras. Los estudios sugieren que proporcionar a las mujeres responsabilidades elevadas y la oportunidad de gestionar tareas de alto valor puede ser el mayor predictor del éxito y la promoción.[28].

Las mujeres en el lugar de trabajo deben ser desafiadas, mientras que las organizaciones deben sentirse capacitadas para promover un entorno de trabajo modernizado y flexible en el que todos puedan crecer, ser ellas mismos y conciliar una profesión exitosa con su vida fuera del trabajo.

Por otra parte, cualquier intento de abordar la igualdad de género en la sala de juntas debe ir acompañado de esfuerzos para abordar la diversidad en toda la empresa. No sólo es contradictorio y poco sincero hacer una cosa sin la otra; también es ineficaz.

Ahora más que nunca, nuestra plantilla debe representar la sociedad diversa en la que vivimos, y corresponde a los líderes empresariales poner en práctica esta visión. En lo que respecta a la diversidad, los líderes pueden marcar la pauta en la cima y, en consecuencia, hacer del equilibrio de género una prioridad en toda la empresa.

---

[24] Profeta P. (2016). "Gender Equality in Decision-Making Positions: The Efficiency Gains".
[25] D. Dollar, R. Frisman & R. Gatti (199). "Are women really the "fairer" sex? Corruption and women in government".

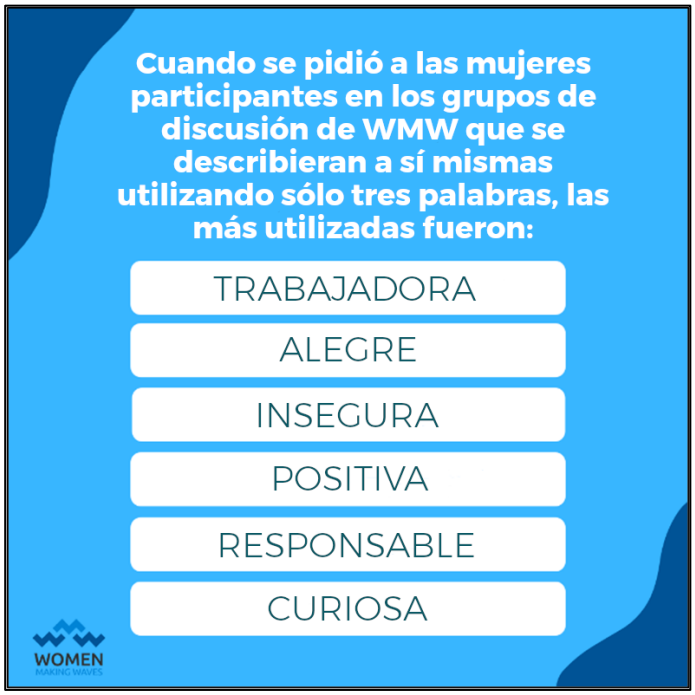
[26] Noland, M., Moran T. & Kotschwar B. (2016). "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey".
[27] Klugman J. & Tyson L. (2016). "Leave no one behind: A call to action for gender equality and women's economic empowerment".
[28] Silva C. & Ibarra H. (2012) "Study: Women Get Fewer Game-Changing Leadership Roles".

V. Cómo inspirar el liderazgo femenino

Más allá de las habilidades de gestión, el liderazgo en el siglo XXI requiere una personalidad, un comportamiento, unos valores y unas cualidades que se requieren para hacer frente a las enormes preocupaciones políticas, económicas, sociales, culturales y ecológicas. La forma de actuar y de ver la acción organizada se ve afectada por un fenómeno colectivo y por nuestra construcción social.

El análisis llevado a cabo por el proyecto Women Making Waves acerca de las principales barreras personales a las que se enfrentan las mujeres doblemente desfavorecidas puso de manifiesto su falta general de confianza en sí mismas y sus inseguridades.

El factor con mayor puntuación, cuando se les preguntó por sus retos profesionales para avanzar en su carrera, fue la falta de tutoría y la limitada red de contactos. Teniendo en cuenta estos factores juntos, es decir, la falta general de confianza en sí mismas y la falta de tutoría, se puede suponer que la limitada visibilidad de las mujeres líderes y la falta de mentoras y modelos de conducta femeninos es una gran desventaja para las mujeres con doble desventaja.



Por lo tanto, la creación de un entorno en el que estas mujeres estén expuestas a líderes femeninas fuertes, mentoras y modelos de conducta podría tener un gran impacto en la forma en que se perciben a sí mismas en el papel de líder y las capacita para mirar más allá de sus inseguridades y, en cambio, centrarse en sus puntos fuertes y en su potencial de liderazgo.

Formas de empoderar a las mujeres

Independientemente de sus habilidades y puntos fuertes, las mujeres con doble desventaja tienden a verse frenadas por su inseguridad y falta de confianza en sí mismas. Esto se aprende tanto de las experiencias pasadas como de las normas sociales, y no menos de la falta general de modelos femeninos y líderes pertenecientes a grupos minoritarios.

Por lo tanto, es de suma importancia crear un entorno de trabajo y aprendizaje fuerte y empoderador en torno a las mujeres, en el que estén expuestas a líderes femeninas fuertes con diversos antecedentes, puntos fuertes y enfoques de liderazgo.

El ideal masculino de un empresario de éxito, especialmente en los campos relacionados con la ciencia, la ingeniería y la tecnología, está presente en todos los medios sociales, la educación y las políticas de la mayoría de los países, lo que resulta desmotivador para las mujeres que desempeñan estas funciones. Cuando se pretende crear un entorno de empoderamiento, ya sea en el lugar de trabajo, en los programas educativos, en la elaboración de políticas o en otras plataformas de crecimiento femenino, mantener estos tres elementos como guía podría ser eficaz.

Exposición a líderes y modelos femeninos

Resultados recientes de la encuesta Facebook-OCDE-Banco Mundial sobre el futuro de las empresas en 95 países[29] demuestran que, por término medio, el 50% de los empresarios tienen modelos de conducta cuando crecen, siendo más frecuente que las mujeres tengan modelos femeninos y que los hombres tengan modelos masculinos.

Por tanto, la importancia de contar con líderes y modelos femeninos fuertes en todos los sectores es extremadamente importante. Ellas dan ejemplo y demuestran un camino a seguir que puede no haber sido visible para las mujeres antes, a través de vías no exploradas por ellas.

Garantizar la exposición a modelos femeninos en las escuelas, a través de programas educativos y de formación, así como en el lugar de trabajo y en el entorno político y de elaboración de políticas es una forma poderosa y eficaz de capacitar a las mujeres para que afronten sus inseguridades y persigan sus objetivos profesionales.

Mujeres que apoyan a mujeres

Con tantos obstáculos en el camino hacia la igualdad de género, las mujeres deben apoyarse mutuamente, a pesar de la tendencia cultural a poner a los seres humanos en contra de los demás. En lugar de frenarse unas a otras, las mujeres deben impulsarse mutuamente. Puedes inspirar a las futuras y aspirantes a líderes femeninas aprovechando la energía colectiva de las mujeres.

Confiar en la intuición femenina

A medida que más mujeres acceden a la dirección o crean sus propias empresas, abrazar la energía femenina instando a las mujeres a confiar en su intuición, amplificar la compasión y encarnar la paciencia, puede conducir a un negocio más holístico. Históricamente, e incluso hoy en día, se ha animado a las mujeres a emular las cualidades de liderazgo masculinas para ascender en la escala empresarial.

Sin embargo, cuando las mujeres se adentran en su verdadera identidad con franqueza, transparencia, apropiándose de las emociones, siendo claras con sus valores, vulnerabilidades y miedos, el público moderno acepta lo humano a la hora de liderar (Figura 6). En lo que respecta al entorno laboral, las mujeres pueden aportar enormes capacidades interactivas de liderazgo que facilitan la cooperación y ponen el foco en conseguir lo mejor para su gente.

Las mujeres son más propensas a potenciar un grado de atención plena y son más propensas a ser conscientes del bienestar de su equipo. Las mujeres que aprovechan su pensamiento expansivo tienden a ampliar la estrategia a una visión a más largo plazo. Las mujeres suelen ver las posibilidades

[29] https://www.oecd.org/gender/data/can-role-models-encourage-woman-to-step-off-the-beaten-path-and-become-entrepreneurs.htm

a través de ideas y pensamientos innovadores, y valoran la empatía y la colaboración, que forman parte de su cableado duro.

Las mujeres líderes tienden a expresar la competencia de forma diferente a los líderes masculinos, influyendo en las relaciones, lo que ha sido comprobado por una reciente investigación que compara las habilidades de liderazgo entre mujeres y hombres (Figura 6).

Figura 6. *Puntuación de las competencias de liderazgo según Harvard Business Review* [30]

[30] A study in leadership

VI. La importancia de un apoyo profesional continuo para las mujeres doblemente desfavorecidas

El objetivo del proyecto Women Making Waves es apoyar a las mujeres doblemente desfavorecidas en su camino de aprendizaje para alcanzar sus objetivos, tanto en el mercado laboral como en su vida personal. Las mujeres de este grupo minoritario pueden beneficiarse en gran medida de programas educativos y de formación dedicados que aborden sus necesidades específicas y las apoyen en su camino de aprendizaje y avance en sus carreras.

La formación es clave para alcanzar la mayoría de los objetivos profesionales. Cuanto más educadas y formadas estén las mujeres doblemente desfavorecidas, más adquirirán y aplicarán el pensamiento crítico y la experiencia, ofreciéndoles mayores oportunidades de crecimiento individual y de progreso profesional.

Los estudios recientes de Haque y Haque (2020 y 2022) sobre las mujeres inmigrantes de habla no inglesa en Australia demuestran que si mejoran su dominio del inglés, su educación, el reconocimiento de sus cualificaciones en el extranjero y sus experiencias en el mercado laboral, es probable que aumenten considerablemente sus posibilidades de participación en el mercado laboral australiano[31,32].

Para poder desarrollar un material de formación que respondiera a las necesidades del grupo objetivo el proyecto Women Making Waves, un primer paso fue comprender las necesidades de formación de las mujeres doblemente desfavorecidas. Se llevó a cabo un análisis a través de entrevistas a grupos de discusión para explorar cómo la formación y la educación anteriores han capacitado a las mujeres doblemente desfavorecidas para alcanzar sus objetivos profesionales y personales.

Las respuestas más destacadas fueron las siguientes:

- Fomentar la confianza y la autoestima.
- Comprender las diferencias culturales y romper las barreras.
- Adquirir nuevos conocimientos sobre cómo centrarse en sí mismos y en sus capacidades para dar los siguientes pasos hacia una vida de éxito.
- Poner a prueba sus habilidades y desarrollarlas.
- Ampliar su perspectiva y ver nuevas oportunidades.
- Obligarles a comunicarse con los demás y ver así que ellas también tienen algo que aportar.
- Inspirarse en otras personas.

Las entrevistas de los grupos focales destacaron claramente la demanda y la importancia de la formación continua para apoyar a este grupo de mujeres a alcanzar sus objetivos profesionales. Según el análisis de los grupos de discusión, la falta de tutoría y la limitada red de contactos parecían ser un

[31] Haque, T. H., & Haque, M. O. (2020). Double disadvantage? The slow progress of non-English-speaking migrant women in accessing good jobs in Australia. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, *30*(3), 256-282.
[32] Haque, T. H., & Haque, M. O. (2021). The steady progress of Non-English-Speaking migrant women's labour market participation in Australia. *Studies in Economics and Econometrics*, *45*(3), 131-148.

obstáculo importante para la promoción profesional. Este análisis se utilizó como base para la siguiente fase del proyecto Women Making Waves: la formulación del itinerario de formación.

¿Cómo pueden las mujeres responder a los retos que se les plantean tanto en su vida personal como en su carrera profesional?

En el proyecto Women Makign Waves, nos esforzamos por encontrar la respuesta a esta pregunta. Esta fue la pregunta central de nuestro análisis de los grupos de discusión y nos llevó a la formulación del itinerario de formación de WMW. Nuestras principales conclusiones subrayan la necesidad de apoyar a las mujeres doblemente desfavorecidas para que desarrollen su confianza en sí mismas, sus puntos fuertes y su capacidad de recuperación para "apoyarse y pasar a la acción" hacia los siguientes pasos en su viaje de aprendizaje y alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

Además, el proyecto Women Makign Waves ha hecho hincapié en cómo las redes de mujeres pueden llegar a ser poderosas. Por lo tanto, el programa del proyecto Women Making Waves recomienda crear una red de mujeres en la que puedan tener acceso a una plataforma para aprender juntas, reforzar su confianza en sí mismas, apoyarse mutuamente como compañeras y ayudarse a alcanzar sus objetivos individuales.

*En su libro **'Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar'**, la autora y ejecutiva de negocios Sheryl Sandberg insta a las mujeres a dejarse llevar y a tomar decisiones sobre sus carreras. Las mujeres deben luchar contra la falta de confianza en sí mismas y los estereotipos de género interiorizados para forjar una vida personal y profesional satisfactoria y gratificante.*

También señala que las mujeres deben enfrentarse a su propio poder y dejar de intentar complacer a todo el mundo. El poder de "inclinarse" y "levantar la mano" son habilidades que las mujeres necesitarán para alcanzar sus objetivos, para ser escuchadas y que les permitirán alcanzar todo su potencial.

Sandberg, Sheryl (2013). *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar* (1ª edición) Editorial Conecta

Los cinco resultados del proyecto Women Making Waves

1. **Marco de Competencias 'Women Making Waves'**
   Un análisis a escala europea de la situación actual de las mujeres doblemente desfavorecidas en el mercado laboral. Una investigación sobre sus necesidades y las competencias necesarias para su desarrollo. El marco de competencias final puede encontrarse aquí.

2. **Programa de capacitación 'Women Making Waves - Mejora de las habilidades de liderazgo femenino'**
   Una formación dirigida a mujeres doblemente desfavorecidas para que desarrollen sus capacidades y su empleabilidad a través del aprendizaje activo, el coaching y los juegos de rol.

3. **Círculos de Liderazgo™**
   Un programa de tutoría entre iguales con un facilitador que combina el aprendizaje en acción, el coaching y los principios de tutoría para apoyar a las personas.

4. **Academia de E-learning Women Making Waves**
   Una plataforma de aprendizaje online en la que se pueden encontrar materiales de formación desarrollados por los socios del proyecto y una recopilación de testimonios de mujeres en puestos de liderazgo. La plataforma está disponible aquí.

5. **Guía 'Women Making Waves' para Legisladores**
   Un esbozo de recomendaciones a las partes interesadas y a los legisladores para ayudar a disminuir la brecha de género en los puestos de liderazgo.

Testimonios de las participantes en el programa de formación

- *"El programa de formación me ha ayudado a ver mejor los puntos fuertes y débiles, además de darme las herramientas para trabajar en mis puntos débiles".*

- *"Creo que el programa de estudios me va a ayudar a entender mejor cómo afrontar una serie de cuestiones, ya sea una mejor capacidad de comunicación o una mayor automotivación."*

- *"La formación me ha convertido en un mejor oyente. Seré más consciente de si estoy dando suficiente feedback para que la persona que habla sepa que estoy escuchando y aceptando lo que la persona en cuestión está diciendo."*

- *"Nos ayuda a entender qué tipo de líderes queremos ser. Útil en muchas cosas, no sólo en el empleo, sino también en la educación de los hijos."*

- *"La formación me ha ayudado a estar más atenta a la discriminación que sufren las mujeres y me ha hecho darme cuenta mejor de la importancia de que todos no la toleren. Después de la formación, estoy mucho más dispuesta a defenderme a mí misma y a otras mujeres que sufren discriminación."*

El valor de la capacitación para la práctica reflexiva en el desarrollo de las habilidades de liderazgo de las mujeres

¿Qué es la práctica reflexiva?

La práctica reflexiva es el proceso de desarrollo de la autoconciencia y el pensamiento crítico con el fin de examinar los propios supuestos y obtener nuevos conocimientos sobre la práctica diaria. Así pues, la práctica reflexiva es un proceso que se basa en el aprendizaje a través de la experiencia y a partir de ella, y se considera un componente del aprendizaje permanente[33].

Este aprendizaje es un proceso activo[34] que fomenta el compromiso entre los profesores y las alumnas y beneficia a todos al fomentar la innovación, la confianza, el compromiso y la asunción de responsabilidades. Si se utiliza la práctica reflexiva en una institución, los resultados serán que el equipo se comprometa aún más desarrollando relaciones de confianza y respeto mutuo y, en última instancia, creando un entorno de trabajo productivo.

Existen diferentes modelos teóricos para facilitar la práctica reflexiva. En este sentido, la metodología de los Círculos de Mentorización™ [35], desarrollada por Inova Consultancy en 2001, se ha utilizado para facilitar los Círculos de Liderazgo™ del proyecto Women Making Waves. La metodología de los Círculos de Mentorización™ anima a los alumnas a plantear preguntas abiertas en lugar de dar consejos a los demás, facilitando así la autorreflexión y la obtención de nuevas percepciones sobre la práctica diaria. En este capítulo se detalla la metodología de formación de la práctica reflexiva utilizada en el proyecto Women Making Waves para desarrollar las capacidades de liderazgo de las mujeres.

¿Cuál es la metodología de los Círculos de Mentorización™?

La metodología de los Círculos de Mentorización™ es un enfoque único e innovador para la tutorización, que combina los beneficios de las sesiones individuales con un mentor y los de las sesiones de grupo de apoyo entre iguales. La metodología es más beneficiosa para los participantes que quieren dedicarse a la reflexión personal y al autodesarrollo, y supone una combinación de aprendizaje en la acción, coaching y tutoría entre iguales. Estos principios proporcionan a las alumnas una fuente más amplia de apoyo e inspiración para la generación de ideas y una mayor creatividad en la resolución de problemas en momentos cruciales de su vida.

El formato de los Círculos de Liderazgo™ también se basó en la metodología Círculos de Mentorización™. Cada sesión fue facilitada por un mentor de grupo capacitado y asistieron hasta 5 participantes/líderes. Cada participante tiene garantizado el tiempo suficiente para pensar y explicar sus áreas de desarrollo, trabajar con los otros participantes en base a la técnica de preguntas y luego llegar a algunas auto-reflexiones e ideas sobre soluciones a cualquier problema y práctica futura.

[33] Finaly, 2008
[34] Getting started with Reflective Practice
[35] https://mentoringcircles.org.uk/

El objetivo final de cada sesión es que las participantes creen un plan de acción con sus acciones para el futuro y se responsabilicen ante el grupo de tomar medidas sobre esos puntos antes de la siguiente sesión. Esta metodología se adaptó para apoyar a las mujeres que buscan desarrollar sus habilidades de liderazgo y ayudarlas a alcanzar posiciones más altas. El objetivo era fomentar la adquisición de habilidades blandas y romper el techo de cristal.

Metodologías en los Círculos de Mentores / Líderes

Cuestionamiento

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología de los Círculos de Mentorización™ fomenta el cuestionamiento en lugar de dar consejos. Esto se debe a que, a través de las preguntas, se anima a cada participante a pensar en sus propios problemas y áreas de desarrollo de una manera consciente y centrada. Los consejos pueden ser útiles y provechosos si son específicos y concretos. Sin embargo, si es general, puede fomentar una postura más pasiva a la hora de enfrentarse a los propios problemas y eliminar el sentido de responsabilidad y propiedad sobre el propio desarrollo.

Planificación de la acción mediante el establecimiento de objetivos SMART

La planificación de la acción es la capacidad de hacer planes y pasos para lograr los objetivos. El establecimiento de objetivos SMART puede apoyar este proceso como una herramienta fácil de usar.

Siguiendo esta herramienta, cada participante puede crear un objetivo único y un plan de acción definiendo el objetivo y el enfoque, considerando cómo medir el objetivo describiendo un resultado claro; asegurándose de que dicho resultado es alcanzable y de que el objetivo es relevante para la situación actual y las aspiraciones del participante, y finalmente definiendo plazos claros sobre cuándo debe alcanzarse el objetivo que sean realistas.

SMART es el acrónimo inglés de:

S → Específico

M → Medible

A → Alcanzable

R → Relevante

T → A tiempo

¿Cómo puede esta metodología ayudar a las mujeres a desarrollar su capacidad de liderazgo?

La metodología de los Círculos puede utilizarse para desarrollar el liderazgo en las mujeres, especialmente en aquellas que sufren una doble desventaja, pero la metodología puede ser utilizada por cualquier persona. A continuación, se muestra un ejemplo de cómo los Círculos pueden ayudar a desarrollar las habilidades de liderazgo.

El caso de Lorna

Lorna asistió a los Círculos para aprender a desarrollar sus habilidades de liderazgo en el trabajo y ser capaz de delegar tareas. Es madre soltera y cuida de su madre. Estos retos le han dificultado dedicar tiempo a su autodesarrollo.

Se incorporó a la primera sesión de los Círculos, en la que se presentó la metodología y se le concedió un tiempo para presentar sus retos. Otros alumnos y el facilitador utilizaron la metodología de las preguntas para hacerle algunas preguntas útiles que le ayudaron a profundizar en sus retos y en cómo puede superarlos. Durante la sesión, participó en ejercicios de reflexión en los que también pudo aprender un poco más sobre sí misma y analizar su situación.

Al final de la sesión, se fijó algunos objetivos SMART para trabajar antes de la siguiente sesión, que eran realistas para ella. Uno de sus objetivos para la semana era ver una charla TedTalk sobre habilidades de liderazgo. En la siguiente sesión, informó de sus progresos y compartió lo que había aprendido. En la siguiente sesión, trabajó en ejercicios adicionales y estableció nuevos objetivos. Salió de los Círculos sintiéndose más segura de sí misma, preparada para ser una "líder" y delegar tareas.

VII. Una campaña de modelos a seguir

Los modelos de referencia pueden tener un gran impacto en las personas que se esfuerzan por alcanzar objetivos similares. Un beneficio añadido de la lucha contra el desequilibrio de género en los puestos de liderazgo es el aumento de la presencia y visibilidad de modelos femeninos fuertes en la fuerza de trabajo. Por lo tanto, es de gran importancia que tanto los responsables políticos como las instituciones educativas allanen el camino y sienten las bases para que los modelos femeninos prosperen e inspiren a otras mujeres en posiciones similares.

Con el fin de inspirar a las participantes en el proyecto de Women Making Waves, así como a los responsables políticos y otras partes interesadas, se pidió a algunas mujeres, que han logrado romper el "techo de cristal" y están trabajando en puestos de liderazgo en los países asociados, que contaran sus historias.

Todas las entrevistadas tienen diferentes orígenes y trabajan en distintos sectores. A través de estas entrevistas, estas mujeres compartieron los retos a los que se han enfrentado mientras intentaban construir sus carreras, así como los logros que han alcanzado y sus historias de éxito. Las mujeres también informaron sobre las barreras y dificultades a las que se habían enfrentado en el pasado, por ejemplo, en relación con su origen, y cómo consiguieron afrontarlas y hacerles frente.

Las entrevistadas en la campaña de modelos a seguir del proyecto Women Making Waves dieron recomendaciones inspiradoras para quienes quieran alcanzar un papel de líder en el mercado laboral, como por ejemplo:

"La conclusión de mi experiencia es que nadie debe renunciar a sus sueños. Si quieres crear una empresa o alcanzar un papel de líder, debes buscar constantemente nueva información, conocimientos y tendencias en ese campo. Creo que es el único camino que te llevará al éxito".

Participante de Grecia que trabaja en el sector de la hostelería

"Explora fuera de tu zona de confort, sé auténtica (literalmente, sé tú misma), haz grandes conexiones asistiendo a eventos que creas interesantes para ti y tu trabajo".

Participante del Reino Unido que trabaja en el ámbito de la comunicación

"Intenta comprender cuál es tu objetivo y qué se necesita para conseguirlo. Prioriza tus objetivos y utiliza un método sistemático hasta que alcances todos tus deseos".

Participante de Grecia, que trabaja en el campo del diseño digital

"Es difícil dar consejos cuando no sabes si lo has hecho bien o no. No sabes si sacrificar tu vida personal por el trabajo ha merecido la pena. Pero lo que tengo claro es que las mujeres no podemos quedarnos atrás por el hecho de tener hijos, debemos seguir luchando por nuestros derechos que nos permitan esa igualdad tan deseada".

Participante de España, trabajando en el ámbito de la educación

"El trabajo bien hecho, el esfuerzo constante y la búsqueda de la excelencia en lo que hacemos es la mejor manera de demostrar la magnífica profesional que somos y la clave para liderar un equipo de trabajadores".

Participante de España que trabaja en el sector de la automoción

"Tener predisposición al cambio, no ponerse una misma las barreras, no perder el foco en el reto que se quiere conseguir, formarse, la corresponsabilidad".

Participante de España que trabaja en el mercado de los equipos de descanso

"No tengas miedo a las barreras que te encuentres. No te reprimas a ti misma. Sal de tu zona de confort".

Participante de Islandia que trabaja en el sector literario

"Hay que creer en el proyecto y hacer un buen plan antes de empezar. Lo mejor para mí fue hablar con la gente sobre el proyecto, porque las conversaciones aportan el punto de vista de otros y descubres cosas que no veías o no sabías por ti misma".

Participante de Islandia que trabaja en el sector cultural

"Trabajar duro, tener ética, aprender ya que el conocimiento es poder, conciliar la vida laboral y personal, tener empatía y ser comprensiva, conocer tus objetivos".

Participante del Reino Unido, que trabaja en el sector de la gestión empresarial

La inspiradora campaña de ejemplos a seguir recopilada en el marco del proyecto puede encontrarse en su totalidad en nuestra web: womenmakingwaves.eu

VIII. Conclusiones y recomendaciones

La diferencia de género en el liderazgo pinta un cuadro preocupante de los desafíos y preconceptos que las mujeres deben superar para obtener roles de liderazgo a nivel mundial. Las mujeres que se enfrentan a una doble desventaja (ninis, migrantes, discapacitadas, que viven en zonas rurales, en etapas tempranas de la carrera, mujeres que se reincorporan al trabajo después de una larga ausencia o aquellas que persiguen una nueva trayectoria profesional, etc.) se encuentran con obstáculos aún mayores que otras mujeres en su búsqueda de progreso profesional y roles de liderazgo, con graves consecuencias sociales y económicas, tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad en su conjunto.

Las investigaciones recientes, así como el análisis del proyecto Women Making Waves a través de las entrevistas de los grupos de discusión, indican claramente que la formación específica y la capacitación de las mujeres doblemente desfavorecidas aumenta sus posibilidades de entrar y progresar en el mercado laboral.

Esta formación no sólo debería ofrecerse en las primeras etapas de sus carreras, sino también de forma constante durante su progresión profesional, centrándose en el desarrollo de sus habilidades, sus puntos fuertes de liderazgo y su confianza en sí mismas.

El proyecto Women Making Waves ha arrojado luz sobre los retos culturales y sociales a los que se enfrentan las mujeres doblemente desfavorecidas y ha demostrado la necesidad de desarrollar y poner en práctica oportunidades de aprendizaje a lo largo de la carrera profesional de las mujeres.

Ha puesto de relieve la necesidad de crear sólidas redes de mujeres y la importancia de exponer a estas mujeres a poderosos modelos de conducta que puedan apoyarlas e inspirar su camino hacia la promoción profesional y el liderazgo. Esto es igualmente importante en todos los niveles educativos, en su lugar de trabajo y en el entorno político y de elaboración de políticas.

El proyecto ha demostrado que para optimizar las oportunidades de formación que se ofrecen a las mujeres, especialmente a las que se enfrentan a una doble desventaja, no sólo hay que centrarse en mejorar las habilidades duras, sino también en reforzar las habilidades blandas, la confianza en sí mismas y la creación de redes.

El programa de formación Women Making Waves se ha desarrollado con este objetivo. Ofrece un programa de formación accesible cuyo objetivo es reforzar las habilidades de liderazgo de las mujeres desfavorecidas y aumentar su autoconfianza, así como concienciar sobre la brecha de género en los puestos de liderazgo.

Un elemento clave del programa de formación es que las participantes no sólo adquieren conocimientos teóricos sobre las desigualdades sociales y culturales a las que se enfrentan, sino que también reciben herramientas prácticas para combatir estas desigualdades (por ejemplo, desarrollo de habilidades blandas).

El Programa de Formación de Women Making Waves y los Círculos de Líderazgo™ están diseñados de tal manera que es del mayor beneficio para las mujeres que participan en la formación. Estas herramientas de formación pueden ser aplicadas y ofrecidas por los educadores, los responsables

políticos y otras partes interesadas en los países participantes, con el objetivo de fortalecer y construir redes para las mujeres doblemente desfavorecidas en cualquier ámbito del mercado laboral.

El proyecto destaca los siguientes temas básicos como esenciales para apoyar a las mujeres con doble desventaja en sus carreras y su vida personal, formando así los cinco bloques que conforman el programa de formación del proyecto Women Making Waves:

1. **Desarrollo Personal**
2. **Diversidad e Incorporación de la Perspectiva de Género**
3. **Coaching y Escucha Activa**
4. **Habilidades de Liderazgo**
5. **Mentorizacion y Creación de Redes de Desarrollo Positivo**

Cada parte debe realizarse en sesiones de tres horas, impartidas de manera online o presencialmente. La combinación de los programas de formación presencial y no presencial aporta un enfoque flexible a la experiencia de aprendizaje de las participantes, sin dejar de tener en cuenta las necesidades específicas e individuales de cada una de ellas. El material, disponible en la página web del proyecto Women Making Waves, incluye el acceso gratuito a una Guía del Facilitador y un Manual del Alumno especiales para cada unidad.

Por último, en la Academia de Aprendizaje Online del proyecto Women Makign Waves es la plataforma de e-learning del proyecto para las participantes y las alumnas, donde pueden documentar su progreso, reflexionar sobre su trayectoria de aprendizaje y establecer objetivos futuros para sus habilidades de liderazgo.

Otro producto del proyecto Women Making Waves es la formación de Círculos de Liderazgo™, una metodología que proporciona tutoría entre pares en un entorno de grupo facilitado por un formador. El Círculo en sí mismo está dirigido por las alumnas y centrado en ellas, y se analiza con más detalle en una sección específica más arriba.

Las organizaciones e instituciones (públicas y/o privadas) que consideren la posibilidad de aplicar los productos del proyecto Women Making Waves en su totalidad o en parte, tienen un acceso completamente gratuito a todo el material de formación y a todas las conclusiones del proyecto.