

Enero '16

# Liderazgo femenino



## Boletín **I**gualdad **E**mpresa

# XXIX



INTRODUCCIÓN

LIDERAZGO

DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

PRESENTE DEL LIDERAZGO FEMENINO

FUTURO DEL LIDERAZGO FEMENINO

MUJERES LÍDERES EN LAS EMPRESAS DE LA RED DIE

ÚLTIMA HORA. Nuestras noticias de enero

El *Boletín Igualdad en la Empresa* (BIE) tiene como principal objetivo difundir información en el ámbito de la elaboración e implantación de planes y medidas de igualdad en las empresas y otras entidades.

En este sentido, cada edición del BIE se centra en un área temática de interés para la empresa y la sociedad, a fin de contribuir a alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral.

En este número, se ofrece información sobre liderazgo femenino y la importancia de incrementar la participación de las mujeres en los equipos directivos para seguir avanzando en la Igualdad de Oportunidades.

Este boletín se completa con entrevistas a cuatro mujeres líderes en empresas de la Red DIE y el apartado *Última hora* con el titular de las noticias recogidas en [www.igualdadenaempresa.es](http://www.igualdadenaempresa.es) durante el mes de enero de 2016.

Queremos recordarle que el Servicio de Asesoramiento sigue trabajando para ofrecer apoyo a aquellas empresas y entidades que lo requieran, tanto para afrontar las diferentes fases del Plan de Igualdad, como para promover medidas de esta naturaleza.

BIE es una publicación periódica dirigida y coordinada por la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.



## INTRODUCCIÓN

Son muchos los logros conseguidos en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres y que se han reflejado en *Boletines* precedentes, a pesar de ello persisten indicadores que continúan reflejando situaciones de desigualdad y sobre los que se hace necesario incidir.

Los ámbitos laboral y empresarial constituyen un espacio clave en la consecución de los objetivos de igualdad, a través de los cuales se articula históricamente el acceso de las mujeres al espacio público. En la actualidad, las mujeres representan prácticamente la mitad de la población ocupada y su permanencia en el mercado laboral, no exenta de dificultades, se prolonga en el tiempo. Sin embargo, los puestos de dirección y liderazgo de las entidades parecen poco permeables a esta corriente de desarrollo y la presencia de mujeres sigue siendo limitada. Las políticas públicas contemplan recomendaciones o directrices para invertir esta tendencia, a pesar de lo cual, el llamado ***techo de cristal*** persiste. Éste hace referencia a los obstáculos que dificultan el desarrollo de carrera de las mujeres. Son barreras invisibles, difíciles de traspasar, que impiden que cuando las mujeres llegan a cierto nivel, puedan seguir ascendiendo. No existe una norma que establezca estos códigos invisibles que imponga a las mujeres dicha limitación, sino que está construida sobre la base de otros rasgos difíciles de detectar.

A la dificultad de *romper el techo* se une, desde la perspectiva sociológica, otra: la de *despegarse del suelo*. En este sentido, se llama ***suelo pegajoso*** a las fuerzas que mantienen a las mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica. Se refiere al trabajo de cuidados y el trabajo doméstico, que recae mayoritariamente en las mujeres, y que lastra el desarrollo de su carrera profesional.

En la actualidad, las organizaciones son entornos complejos que asumen nuevos retos para los que se hace necesario utilizar todo el talento disponible. Lo contrario es un lujo que ninguna empresa debería permitirse.

Las organizaciones tradicionales, altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional no responden a las necesidades y demandas actuales.

Se hace necesaria la adaptación y la adopción de nuevos estilos directivos que superen el concepto de mando y adopten estilos basados en el de liderazgo, que integra el trabajo en equipo y colaborativo, la flexibilidad, creatividad e innovación. A este cambio contribuirá decisivamente el incremento de la presencia de mujeres en puestos directivos, favoreciendo esa transformación a través de un estilo de comportamiento y liderazgo más cercano a las nuevas realidades, en el que priman la consecución de objetivos a través de la cooperación, la preocupación por la persona y la comunicación.



## LIDERAZGO

Los cambios en las pautas sociales y culturales de comportamiento, el desarrollo de la tecnología, el crecimiento de la sociedad del conocimiento y la información o el reconocimiento de la diversidad, como un valor esencial de las personas y las sociedades, están provocando una verdadera transformación del mundo en su conjunto. Las empresas y el ámbito de las relaciones laborales no quedan al margen de esta transformación, moviéndose en un mercado globalizado, con mayor presión competitiva y una creciente preocupación por su responsabilidad social que se traduce en la consideración de las personas en todas sus dimensiones como parte del éxito empresarial. En este contexto de transformación en diversos niveles es donde cobran sentido nuevos análisis de las relaciones laborales y la superación de conceptos tradicionales para adaptarse a una nueva realidad. Ejemplo paradigmático de estas nuevas interpretaciones lo encontramos en la idea de liderazgo frente a la tradicional de mando o dirección. ¿Dónde radica esa diferencia?

### Mandar vs. Liderar

Recientemente se ha comenzado a generalizar el uso del concepto de liderazgo frente a los de mando o dirección. Podría parecer que este cambio de nomenclatura sólo obedece a una cuestión de moda o giro de lenguaje y que no se justifica en un cambio real de comportamiento. Sin embargo, esto no es así.

MANDAR	LIDERAR
Autoridad	Influencia
Equipo obedece	Equipo sigue
Decisiones individuales	Decisiones cooperativas

El liderazgo hace referencia a la capacidad de influir en el equipo para desarrollar la actividad con eficacia, entusiasmo y dedicación, haciendo que cada persona se sienta parte del mismo, colaborando en él y no limitándose a ejecutar las instrucciones recibidas.

## Estilos de liderazgo empresarial

**El liderazgo empresarial** consiste en la habilidad o proceso por medio del cual quien dirige una empresa o un equipo de trabajo es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en la empresa y las personas que trabajan en ella.

**Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo empresarial tiene como base el intercambio entre empresa y plantilla: la primera pone los medios y recursos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial y los trabajadores y trabajadoras prestan sus servicios, a cambio de un salario. Es un estilo de liderazgo o dirección tradicional y que se adapta mejor al concepto de *mando* que al de *liderazgo* que se muestra en el cuadro precedente. Las ventajas de este tipo de liderazgo son que produce efectos a corto plazo y resulta beneficioso para ambas partes, sin embargo, tiene un alcance limitado y no se favorece la implicación de las personas que trabajan en la empresa.

**Liderazgo transformacional.** Este estilo hace referencia a una forma de liderar en la que prima la influencia sobre la autoridad y que se orienta a la participación y la flexibilidad en la organización. Esta forma de ejercer el liderazgo permite combinar la preocupación por los objetivos y resultados y por las personas, a través de un proceso integrador de los equipos. Estas cualidades hacen que las entidades estén apostando por este tipo de liderazgo, ya que se adapta mejor a la nueva realidad que viven las empresas. Tiene indudables ventajas al conseguir equipos implicados y más motivados. Además, su orientación hacia las personas, valorando capacidad, habilidad y talento de cada una de ellas, favorece la incorporación del principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.



No obstante, ejercer este tipo de liderazgo puede presentar dificultades, ya que no todas las personas tienen esa capacidad transformadora ni todas las personas trabajadoras quieren esa implicación.

**Liderazgo situacional.** Este modelo de liderazgo parte del modelo transformacional haciendo suyas las ventajas o beneficios derivados de la orientación a las personas, pero tomando en consideración que la realidad es cambiante y requerirá adaptarse a cada situación concreta. Se trata, pues, de ejercer el liderazgo de forma flexible y adaptativa, aplicando a cada persona, equipo o situación, un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades. En función del comportamiento desarrollado por quien ejerza el liderazgo, este puede ser de:

- ✓ control: alto interés por las tareas que vienen definidas por la persona responsable
- ✓ supervisión: continúa tomando las decisiones, pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras
- ✓ participación: tanto la persona responsable como el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta
- ✓ delegación: alto grado de autonomía de integrantes del equipo, a quienes la persona responsable ha delegado funciones, tareas o, incluso, decisiones de acuerdo con el talento de cada persona.

Hasta aquí se ha hecho una breve exposición sobre qué se entiende por liderazgo empresarial y sobre los diferentes modos de ejercerlo, sin embargo queda abierta la cuestión sobre la forma en que las mujeres ejercen dicho liderazgo en el ámbito de la empresa. .

## DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

Es difícil determinar la existencia de un estilo propio cuando, como explica Rosa Escapa, *“la ausencia de las mujeres en el poder político, económico, social tiene una explicación relacionada con la socialización de las mujeres en el no-poder, las barreras que han obstaculizado la participación en igualdad y la carencia de modelos de referencia en los cargos directivos<sup>1</sup>”*.

Los análisis teóricos sobre el perfil de liderazgo de las mujeres establecen cuatro estilos de comportamiento:

- 1. Negacionista:** este modelo rechaza la existencia de diferencias de género en los estilos de liderazgo.
- 2. Asimilación:** en un primer momento las mujeres tuvieron que adaptarse al funcionamiento existente, adoptando la forma de liderazgo asociada a patrones masculinos. Las primeras mujeres que accedieron a puestos directivos debían adaptarse si querían ser aceptadas, aunque ello supusiera desarrollar comportamientos que les eran ajenos o renunciar a un perfil propio.
- 3. Complementariedad:** este modelo defiende que hombres y mujeres tienen formas de liderar diferentes pero que ambas deben estar presentes en la gestión de la empresa para poder aplicar un modelo u otro según las circunstancias. Imprescindible para integrar los dos estilos es aumentar la presencia de mujeres en los puestos directivos.
- 4. Modelo femenino:** llamado así en contraposición al estilo de comportamiento tradicional masculino, en el que prima la colaboración y el consenso, se da mayor importancia a la inteligencia emocional y la empatía como elementos clave para trabajar en equipo.

---

<sup>1</sup> Escapa, Rosa: *“Estilos de liderazgo y diferencias de género”*. V Jornada Técnica de la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” Red DIE (Madrid 2 de diciembre de 2015) [http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Informe\\_V\\_IT\\_DIE.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Informe_V_IT_DIE.pdf)



Con todo, no es sencillo afirmar con rotundidad que exista un estilo femenino de liderar. Los modelos que plantean la existencia de diferencias por género se basan en la diferente forma socialización de mujeres y hombres, de tal forma que las características que tradicionalmente se asocian a las mujeres son las que se utilizan para definir el estilo femenino de liderazgo.

<b>PERFILES DE LIDERAZGO<sup>2</sup></b>		
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
<b>Estilo operativo</b>	Competitivo	Cooperativo
<b>Estructura organizativa</b>	Jerárquico	En equipo
<b>Objetivo básico</b>	Triunfar	Mejorar la calidad
<b>Resolución de problemas</b>	Impulsivo/Racional	Intuitivo/Persuasivo
<b>Elementos clave</b>	No emocional Fuerte control Alta visibilidad	Empatía Colaboración Alto rendimiento

Los diferentes estudios ponen de manifiesto que son mayoritariamente mujeres las personas que ejercen un tipo de liderazgo que puede identificarse con el modelo femenino, pero solo el aumento de la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y la superación del funcionamiento empresarial tradicional permitirá determinar si aquellas ejercen el liderazgo de forma diferente.

De acuerdo con lo expuesto en apartados anteriores parece razonable concluir que el modelo femenino de liderazgo se asemeja, más que ningún otro, al estilo transformacional por el que, parece, comienzan a apostar las empresas. Ambos comparten una idea de dirección enfocada a las personas, que promueve la colaboración y cooperación frente a la competencia y la autoridad.

<sup>2</sup> Fundació Factor Humà. Unidad de Conocimiento: *Mujer y liderazgo* (noviembre 2010).

## PRESENTE DEL LIDERAZGO FEMENINO

La historia de la lucha por la Igualdad entre mujeres y hombres es ya antigua y ha producido grandes cambios que han supuesto la transformación y avance de la sociedad hacia posiciones de igualdad. A la par que se producían estos avances y cambios también lo hacía la forma de analizar las situaciones de discriminación generando nuevas interpretaciones y descubriendo espacios que habían quedado ocultos inicialmente. Ha sido, pues, necesario ir realizando cada vez estudios más complejos que permitieran comprender una realidad social cambiante y en constante evolución. Y así, por lo que respecta al ámbito laboral se ha pasado, desde el inicial derecho de acceso al empleo, a la necesidad de actuación en todos los ámbitos de las relaciones laborales para visibilizar y combatir los espacios de discriminación o desigualdad.

En este sentido, quizá sean todavía los espacios de liderazgo los que se mantienen más resistentes al cambio y donde la influencia y presencia de las mujeres es menor. Sin embargo, esta ausencia no viene justificada por la falta de capacidad o preparación de las mujeres. Por el contrario, las cifras nos hablan de mujeres altamente cualificadas y con mejores resultados que sus compañeros en todos los niveles formativos, algo que, sin embargo, no tiene reflejo en su tasa de empleo.

*Las mujeres representan el 58% del alumnado graduado, el 45% del mercado laboral<sup>3</sup> y, tan solo, el 18,39% en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX35<sup>4</sup>*

El siguiente gráfico es ilustrativo de esta situación. Según se puede ver, las mujeres representan el porcentaje mayoritario de las personas graduadas en todos los niveles formativos, sin excepción alguna, sin que ello se refleje directamente en su empleabilidad.

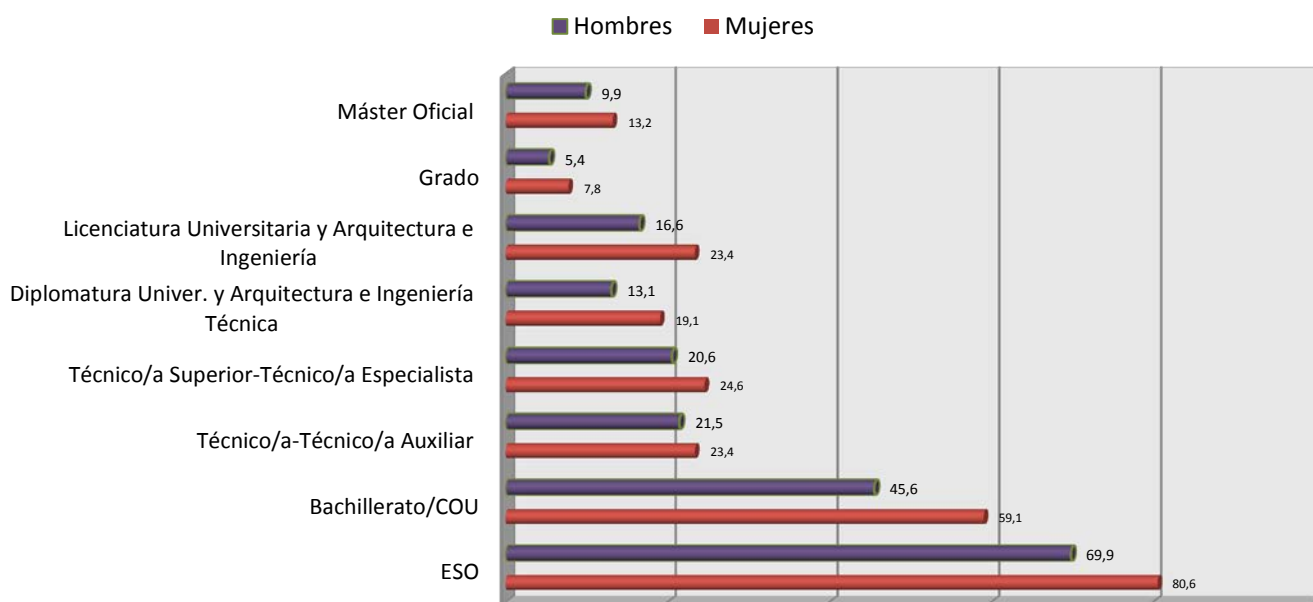
---

<sup>3</sup> Fuente: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO). *Mujeres en cifras*.

<sup>4</sup> <http://www.paridad.eu/ibex35/>



### Tasa bruta de población que se gradúa según nivel educativo. Curso 2011-12 (%)

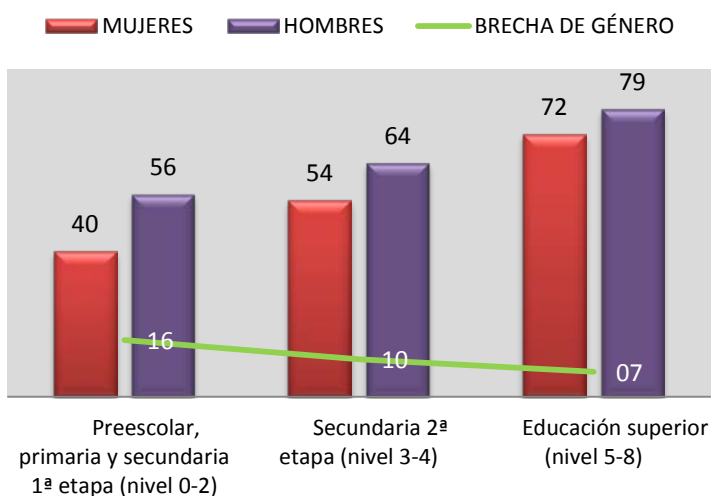


Fuente: Las cifras de la educación en España. Estadísticas e indicadores. Edición 2014. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

A pesar de estos resultados académicos existe, todavía, una brecha de género en la tasa de empleo para esos mismos niveles educativos, poniendo en evidencia que la formación no actúa como requisito de acceso al empleo de igual manera para las mujeres que para los hombres. Un análisis crítico de estos datos obliga a cuestionar el planteamiento clásico de que el mérito es el único factor determinante de la idoneidad de una persona para ser seleccionada en una oferta de empleo, ascender en una empresa o ejercer el liderazgo de la misma.

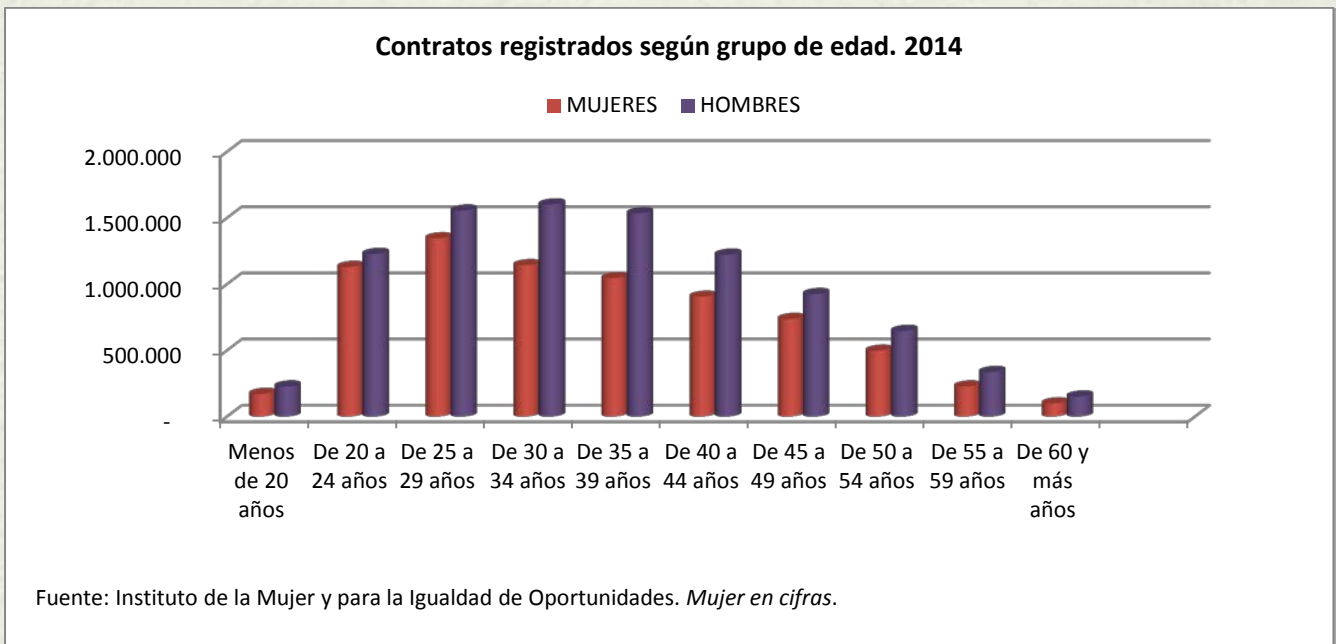
Atendiendo a los datos de contratación de 2014 se observa como la brecha de género aumenta con la edad de la población ocupada.

### Tasa de empleo según niveles de educación y brecha de género (2014)



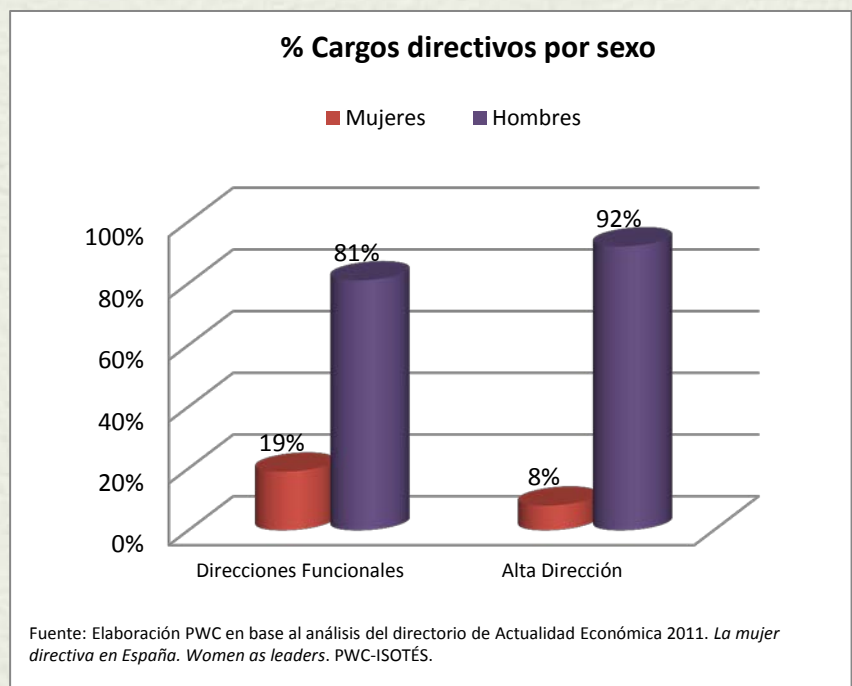
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Mujeres y hombres tienen similares datos de contratación en la juventud pero, a medida que avanzan se van distanciando, dándose las mayores diferencias entre los treinta y los cuarenta y cuatro años de edad, periodo que coincide con la etapa en la que las responsabilidades familiares son mayores.



Respecto a la presencia de mujeres en puestos directivos, los datos, no sólo mantienen la tendencia, sino que crece de forma alarmante la diferencia entre mujeres y hombres, situándose muy lejos de los porcentajes de presencia equilibrada recomendados, que establece que ninguno de los dos sexos debería representar menos del 40% ni más del 60%)

Las mujeres representan solamente el 8% de las personas que ocupaban un puesto de Alta Dirección.



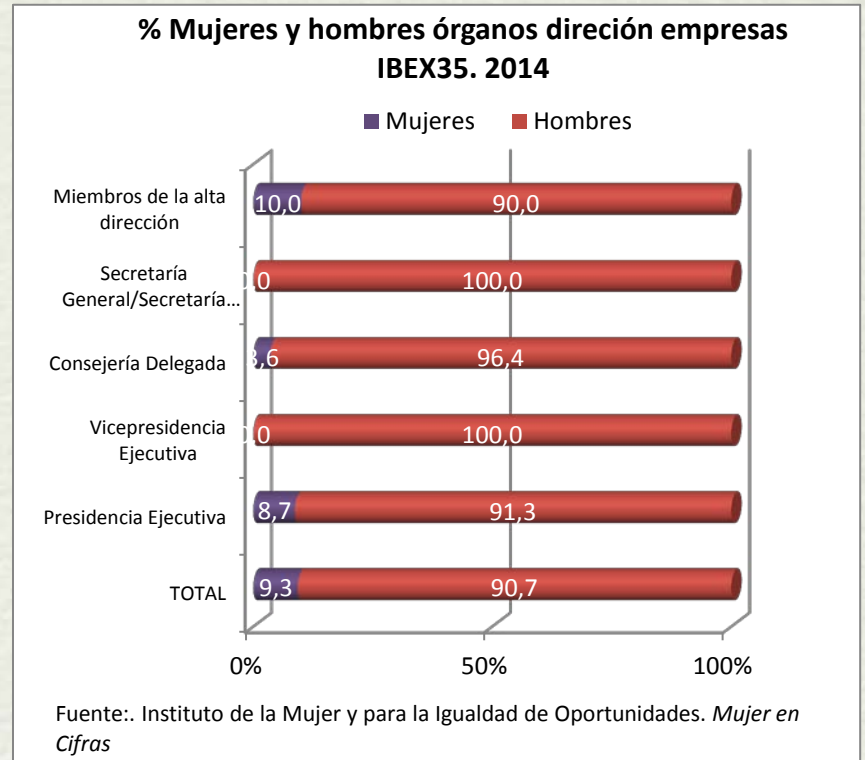


En el grupo de las empresas IBEX 35 las mujeres tampoco alcanzan el 10% en los órganos de dirección e, incluso, existen puestos directivos sin presencia de mujeres.

Los datos expuestos en páginas precedentes evidencian una importante brecha de género en puestos directivos de las empresas.

A pesar del importante avance de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral y el mundo de la empresa sigue haciéndose necesaria una

decida intervención para corregir la tendencia. Es necesario adoptar medidas concretas y acciones positivas que reduzcan esa brecha con mayor rapidez de lo que el curso normal de los acontecimientos parece producir. En 2007 las mujeres ocupaban el 4,29% de los puestos directivos, en 2014 ese porcentaje aunque se ha incrementado hasta el 9,32 está lejos del objetivo de presencia equilibrada que la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, preveía para 2015.



## Explicaciones a la escasa presencia de mujeres

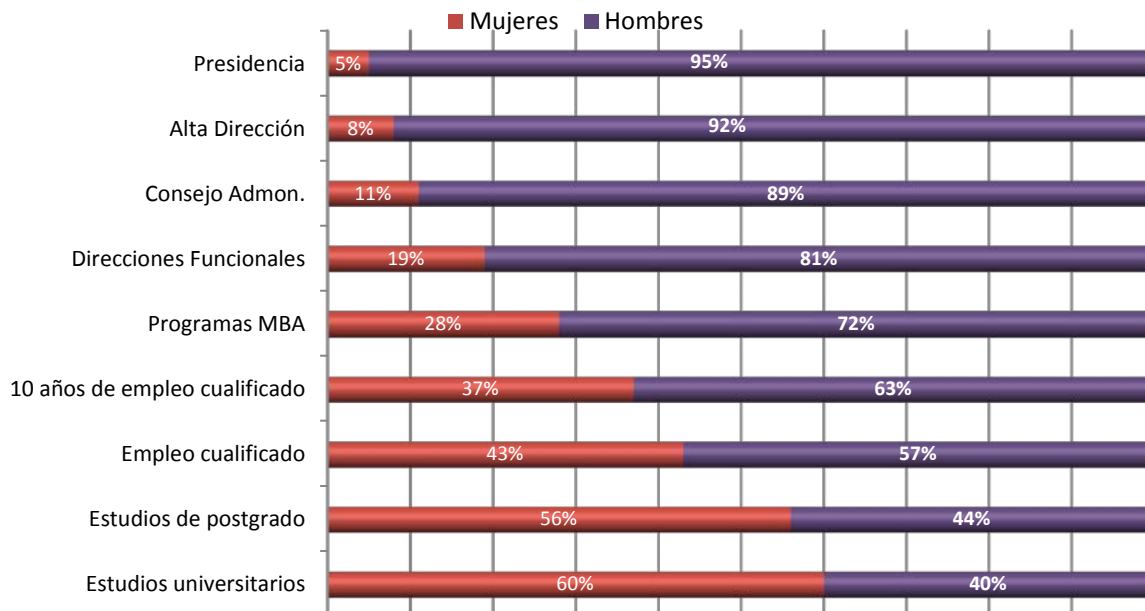
Como se dice coloquialmente “las cifras cantan” y las que se han podido ver en este *Boletín* muestran que la presencia de las mujeres en puestos directivos y de responsabilidad (pública o privada) sigue siendo escasa. Y lo es a pesar de su nivel formativo y su alta cualificación e, incluso, aunque sea precisamente el modelo femenino el que mejor se adapta al estilo transformacional de liderazgo, que parece imponerse en la gestión de equipos. Entonces, ¿por qué sucede?

Los cambios sociales y el desarrollo del principio de Igualdad de Oportunidades no permiten ya sostener argumentos basados en la incompetencia de las mujeres o en su falta de interés en ocupar puestos de liderazgo. Las explicaciones más acertadas son aquellas relacionadas con los componentes sociales y de interacción psicosocial: la forma en que las mujeres han sido socializadas (y continúan siéndolo, en gran medida) les ha alejado de los centros de poder y les ha asignado los espacios privados, menos valorados socialmente, como propios. En esta misma línea de pensamiento se viene identificando el rol de liderazgo con el masculino, lo que genera una idea de “desajuste” entre las mujeres y el ejercicio del poder que lleva a dudar de la capacidad de las mismas para ejercer ese rol o a ser peor valoradas.

Pero, más allá de consideraciones teóricas sobre la relación entre mujeres y liderazgo, la realidad ofrece hechos que mueven a la reflexión. En el siguiente gráfico se pone de manifiesto la desigualdad existente entre mujeres y hombres en desarrollo de carrera.



### Porcentaje de distribución de hombres y mujeres a lo largo del ciclo de vida profesional



La mujer directiva en España. Women as leaders. PWC-ISOTÉS.

Las mujeres comienzan su carrera profesional veinte puntos porcentuales por encima de los hombres y la culminan con noventa puntos por debajo, dato que muestra de manera elocuente que no sólo persiste el llamado *techo de cristal* sino que el camino en el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección está lleno de obstáculos. Algunos de estos son:

- Dificultades de conciliación
- Inexistencia de corresponsabilidad
- Modelo de gestión empresarial tradicional, basado en el antiguo modelo masculino
- Proporción desigual de hombres y mujeres que genera la promoción entre afines (cooptación)
- Menor visibilidad de las mujeres, más orientadas a la tarea que a las relaciones informales

## FUTURO DEL LIDERAZGO FEMENINO

Los cambios sociales y organizacionales ofrecen una gran ocasión para profundizar en el desarrollo de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. Los roles de género están siendo cuestionados desde diversos ámbitos y generando una nueva realidad social. Los viejos modelos ya no son funcionales para dar respuesta a nuevas necesidades y desafíos. Las empresas no son ajenas a este empuje transformador y comienzan a realizar cambios en sus sistemas de gestión para adaptarse a él. La flexibilidad, la innovación, el trabajo en equipo o el aprovechamiento de todos los recursos disponibles son elementos imprescindibles para conseguir el éxito empresarial, y contar para ello con las mujeres será condición *sine qua non*.

Hacer extensible la participación de las mujeres a todos los ámbitos de la organización traerá indudables ventajas para ésta y requerirá también una actitud proactiva de las propias mujeres.

### Ventajas empresariales de promover el liderazgo femenino

**Aprovechamiento del talento y habilidades.** Cada día más las empresas hacen frente a un mercado competitivo y en continuo cambio que les exige conocer y aprovechar todas las habilidades, conocimientos y capacidades de que disponen y para ello es imprescindible una eficaz gestión de los Recursos Humanos, consciente de todo el potencial que tienen o pueden llegar a desarrollar las personas que trabajan en la empresa.

**Presencia equilibrada.** La diversidad de mujeres y hombres en los equipos de dirección permite compartir diferentes valores, diferentes puntos de vista y diferentes aptitudes que enriquecen al equipo de trabajo, mejorando el clima laboral, la satisfacción y, en definitiva, la eficacia de la empresa.

**Trabajo en equipo.** Las mujeres tienden en mayor medida a ejercer un estilo de liderazgo basado en un entorno de trabajo participativo y al éxito del grupo.



**Organización del tiempo más ajustada a las necesidades de las personas.** El hecho de que la incorporación de las mujeres al mundo laboral se haya realizado sin reducir responsabilidades en el ámbito de los cuidados permite una visión integradora de la vida, de las esferas pública y privada de la misma, que en el modelo tradicional habían sido separadas de forma radical.

**Generación de cambios culturales.** Aumentar el número de mujeres en puestos de responsabilidad contribuye a romper estereotipos y roles de género que la han alejado de dichos puestos, visibilizando sus capacidades.

## **Papel de las mujeres**

La legislación y las políticas públicas y privadas han sido decisivas en el avance de la Igualdad de Oportunidades, no sólo por el reconocimiento de derechos sino por la creación de un clima favorable a la participación de las mujeres en todos los ámbitos. Todas estas medidas, ya sean a nivel público (internacional o nacional) y privado (empresarial), encaminadas a fortalecer el empoderamiento de las mujeres habrán de ser reforzadas por estas. Las mujeres deben adoptar una actitud proactiva, decidiendo qué hacer en cada momento en función de sus necesidades, deseos y capacidades.

**Formación en habilidades directivas y de liderazgo.** Junto a la capacitación profesional es importante adquirir conocimientos y herramientas enfocadas a la dirección y liderazgo. Esto va a permitir elegir y ejercer un estilo de liderazgo adecuado a la propia personalidad y a las necesidades del equipo de trabajo y la empresa.

**Conocimiento de las propias habilidades y capacidades.** El autoconocimiento objetivo de las fortalezas y debilidades va a ser determinante para encontrar la posición desde la que ejercer el liderazgo con seguridad.

**Desarrollo de la autoestima.** Desempeñar un puesto directivo requiere un grado de autoestima que les permita confiar en sí mismas, reconociéndose el talento, tomando las decisiones que requiera cada situación y recibiendo las críticas como elementos que contribuyen al crecimiento profesional.

**Incremento de la visibilidad.** Derivada de una socialización diferenciada, que asigna a las mujeres el ámbito privado como propio, estas pueden tener mayores dificultades para participar y hacerse visibles públicamente. Es necesario, creer y defender las propias ideas y objetivos con determinación.

**Generación de redes de mujeres directivas.** Establecer espacios de encuentro que permitan el intercambio de experiencias eliminando la sensación de soledad que todavía sienten las pocas mujeres que llegan a puestos de alta dirección.

**Establecimiento de pactos de corresponsabilidad.** La atribución y la asunción de las responsabilidades de cuidados a y por las mujeres es uno de los mayores obstáculos para su desarrollo profesional. Es imprescindible revisar ese reparto y conseguir que la corresponsabilidad sea asumida por aquellos hombres que aún no lo han hecho y por la sociedad en su conjunto.

**Ausencia de límites.** Por último, hay que evitar autolimitarse, desterrar la idea de “yo no voy a poder”. Para ello se debe analizar el origen de esos límites autoimpuestos, si son internos o externos. Sería límites internos aquellos que nacen de las dudas en la propia capacidad, talento y el miedo que genera la propia autoexigencia, que en ocasiones paraliza. Por el contrario, externos serían aquellos relacionados con las dificultades de conciliación de la vida personal y profesional o con la reticencia de las empresas.

## Orientaciones para aumentar el liderazgo femenino

Como conclusión de lo expuesto en los apartados anteriores, la tabla siguiente reúne un catálogo orientativo de actitudes y prácticas para fomentar el liderazgo femenino y aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos.



## ORIENTACIONES PARA AUMENTAR EL LIDERAZGO FEMENINO

Compromiso de la Dirección con la diversidad de género como un valor de negocio y el éxito empresarial

Gestión de Recursos Humanos que permita reconocer el potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la empresa

Diseños de carrera individualizados determinando itinerarios específicos

Establecimiento de objetivos temporales para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos

Inclusión en las candidaturas finalistas de los procesos de selección / promoción de un porcentaje mínimo del sexo infrarrepresentado

Realización de un sistema de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género

Fomento de un estilo de liderazgo transformacional que prime el enfoque a la persona y el trabajo en equipo

Adopción de medidas de corresponsabilidad que favorezcan la conciliación de la vida personal y laboral

Impulso del uso de nuevas tecnologías evitando la prolongación de la jornada

Programas de mentoring para mujeres directivas y predirectivas

Creación de redes de Networking y espacios de intercambio profesional

Actuaciones en las escuelas de negocios: impulso de la incorporación de mujeres, inclusión de la formación en igualdad en los contenidos, desarrollo de programas específicos para las alumnas...

# MUJERES LÍDERES EN LAS EMPRESAS DE LA RED DIE



## AULA INTEGRAL DE FORMACIÓN

### Entrevista a M<sup>a</sup> Ángeles Osorio Martínez



Gerente, desde el año 1998, de Aula Integral de Formación. Impulsora de la certificación de las normas de calidad (ISO 9001 y 14001) y de su Plan de Igualdad.

Premio Meridiana 2001, a la mejor iniciativa empresarial, otorgado por el Instituto Andaluz de la Mujer.

Técnica Superior y Master en gestión empresarial. Formación en liderazgo, dirección de equipos y coaching, así como, formación en políticas de igualdad.

Impulsora, con el cargo de Presidenta, de varias organizaciones no gubernamentales para el fomento de iniciativas empresariales entre mujeres.

#### **1. Los avances en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres son evidentes y sin embargo siguen existiendo ámbitos, como el de puestos de responsabilidad, en el que la desigualdad persiste. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que debe salvar una mujer para llegar a un puesto directivo?**

En principio aclarar, que mi caso personal no es el habitual. La empresa de la que soy fundadora y Gerente, tiene un personal mayoritariamente femenino (77,9%). Posiblemente esto se deba al sector en el que trabajamos, la formación y educación. A pesar de lo dicho, soy plenamente consciente de los obstáculos que deben salvar las mujeres para llegar a un puesto directivo en el mundo empresarial:

El primero: los estereotipos de género. A pesar de los cambios de los últimos años, en nuestra sociedad siguen vigentes los roles de género que separan a hombres y mujeres. Un dato curioso es cómo se les juzga de forma diferente, lo vemos en las personas con cargos de responsabilidad públicos, en la manera de ver la forma de vestirse. Cuando se habla de ellas, es motivo de atención, opinión y en su caso crítica, mientras que nadie opina del traje que lleva él. Sin hablar de que las mujeres tienen siempre que demostrar lo que valen, no se les presupone. El mercado laboral hace una segregación por sexos a la hora de acceder a según qué puestos de trabajo. Hasta en la formación que se elige existe, aún, diferenciación por sexos. Se presupone que las mujeres no estamos dispuestas a aceptar puestos de responsabilidad, sobre todo por la exigencia de los horarios, viajes, traslados etc., que conllevan.



Otro obstáculo muy importante es la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Sigue siendo una asignatura pendiente. Se ha introducido la perspectiva de género en leyes y convenios, se hacen planes de igualdad en las empresas, con medidas de acción positiva, pero estamos muy lejos de la corresponsabilidad familiar. La responsabilidad del cuidado de la familia, sigue pesando sobre las mujeres. Tiene que haber un profundo cambio en la sociedad, sobre todo, dentro de las familias.

**2. ¿Cuál sería para usted el elemento clave sobre el que se debería actuar para aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad?**

Está claro, viendo los obstáculos, buscar soluciones para salvarlos. No creo que exista un solo elemento clave, pero si hay uno, para mí importantísimo, es la **educación igualitaria**. Con una educación igualitaria, en el futuro tendríamos personas (hombres y mujeres) libres de estereotipos y roles de género. Las personas elegirían sus estudios por sus preferencias y capacidades, y de esa manera se incorporarían al mercado laboral. De esta forma, las familias estarían compuestas por personas que comparten vida y responsabilidades, sin dar por hecho que una parte de la misma sea responsable del cuidado de todos los componentes.

**3. ¿Qué cree que pueden aportar las mujeres al liderazgo? ¿Se puede hablar de un estilo propio o de diferencias en el modo de ejercer el liderazgo?**

Las mujeres podemos aportar importantes beneficios al liderazgo. Está comprobado que tenemos más habilidad para la comunicación. En la empresa tiene una importancia vital el capital humano, el equipo. Una persona al frente de cualquier equipo que sepa manejar y facilitar la comunicación entre sus miembros, hará que funcione mejor. Destacar también, que por nuestra experiencia vital, no olvidemos que lo vivimos en primera persona, estamos más sensibilizadas para los temas de Igualdad de Oportunidades. Llevar a la gestión de cualquier empresa la perspectiva de género, hoy, es imprescindible. No hay que olvidar que las mujeres somos más del 50% de la sociedad, incorporar ese capital humano es indispensable en el mundo actual.

**4. En su experiencia profesional ¿en qué medida ha cambiado su empresa con la incorporación de mujeres en puestos directivos?**

Aquí me remito a la respuesta de la primera pregunta. No ha cambiado mi empresa con la incorporación de las mujeres a puestos directivos... siempre estuvimos ahí. Pero un dato, hablando de sensibilidad con la Igualdad de Oportunidades, en el año 2013 se nos concedió el distintivo "Igualdad en la Empresa", por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad siendo la primera empresa de nuestra provincia que lo consiguió, y de la que me siento muy orgullosa.





## BANCO DE SANTANDER, S.A.

### Entrevista a Mónica López-Monís Gallego



En abril del 2015 se incorpora como Directora General del Grupo Santander y Group Chief Compliance Officer. De 2014 a 2015 ejerce como Secretaria General y del Consejo de Administración de Bankinter. Entre 2009 y 2013 como Secretaria General y del Consejo de Administración de Banesto, S.A. Durante los años 2005 a 2009, fue Secretaria General y del Consejo de Administración de Aldeasa, S.A. Además, entre 2001 y 2005 asumió la dirección de la Asesoría Jurídica y Fiscal de Bankinter, S.A. Ingresó en 1996 en el Cuerpo de Abogados del Estado, ejerciendo hasta 2001. Licenciada en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE.

**1. Los avances en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres son evidentes y sin embargo siguen existiendo ámbitos, como el de puestos de responsabilidad, en el que la desigualdad persiste. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que debe salvar una mujer para llegar a un puesto directivo?**

Creo que los obstáculos para alcanzar un puesto directivo, en principio, son los mismos para un hombre o para una mujer. Lo que sí es distinto es cómo percibimos y nos enfrentamos a estos obstáculos. Asumir un puesto directivo requiere una preparación y una considerable inversión de tiempo. Las mujeres, además, nos encontramos con barreras externas que pueden ser de tipo sociocultural, que son las que han hecho que la ambición o la competitividad se hayan asociado tradicionalmente al hombre; y otras, como los roles sociales, que se van superando poco a poco aunque aún queda mucho trabajo por hacer. También encontramos algunas barreras internas, ya que nuestros modelos a imitar suelen ser masculinos y no nos vemos reflejados en ellos. Esto, unido a los mencionados roles tradicionales, en ocasiones nos genera un sentimiento de culpa que nos lleva a replantear prioridades o desgastarnos en una demostración constante de nuestra capacidad de abarcarlo todo, energía que no dedicamos, como los hombres, a vender mejor nuestros logros y aumentar nuestra visibilidad. Muchas mujeres terminan por pensar que no merece la pena el esfuerzo.

En mi caso, he tenido la suerte de ser educada sin distinción de género; he recibido una buena formación que me ha permitido obviar tanto las barreras externas como las internas y, además, tengo una familia que apoya mi crecimiento profesional y un marido que siempre me ha alentado a perseguir mi desarrollo profesional pleno.

**2. ¿Cuál sería para usted el elemento clave sobre el que se debería actuar para aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad?**

Creo que el elemento clave es la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en la organización de la vida personal.



El desarrollo profesional de las mujeres está muy condicionando por su condición de madres, porque el dedicar mucho tiempo al trabajo genera, no sólo un sentimiento de culpa, sino también mucha ansiedad por no ser capaces de desempeñar los distintos papeles de la vida con la calidad que una quisiera, teniendo normalmente que renunciar a los roles de madre, ama de casa, hija, amiga, etc., en beneficio del trabajo.

Es cierto que una mejor y más racional organización de la jornada laboral en España contribuiría a reducir notablemente esa presión.

### **3. ¿Qué cree que pueden aportar las mujeres al liderazgo? ¿Se puede hablar de un estilo propio o de diferencias en el modo de ejercer el liderazgo?**

Personalmente creo que la forma de ejercer el liderazgo está determinada por la manera de ser de cada persona, con independencia de que sea hombre o mujer, pero es verdad que las mujeres tienen ciertas características que no se dan tanto en los hombres. Las mujeres suelen ser más organizadas, más analíticas y reflexivas, pero no creo que el estilo de liderazgo dependa del género.

Sin embargo, considero de vital importancia para las empresas que exista diversidad de género en sus puestos directivos y, no solo diversidad de género, también diversidad de formación, de procedencia, etc. La diversidad enriquece enormemente los equipos directivos y contribuye a evitar que se generalicen comportamientos de grupo difíciles de vencer.

En todo caso, la presencia de mujeres en puestos de dirección es siempre un acicate para las mujeres en puestos intermedios, que las empuja a mejorar para progresar profesionalmente, siguiendo su ejemplo.

### **4. En su experiencia profesional ¿en qué medida ha cambiado su empresa con la incorporación de mujeres en puestos directivos?**

Nunca he tenido la sensación de que estaba recibiendo un trato distinto por el hecho de ser mujer. Durante muchos años, he sido la única o de las pocas mujeres en órganos de dirección de una empresa y nunca he recibido un trato distinto.

Además, considero que las mujeres tienen que acceder a puestos de responsabilidad por su valía, su capacidad y su preparación, y no por el hecho de ser mujeres. La sociedad debe poner a disposición de aquellas mujeres que quieran acceder a puestos de responsabilidad los mecanismos para que puedan hacerlo sin renunciar a una vida familiar plena. Una persona que tiene un equilibrio, aunque no sea perfecto, entre su vida personal y familiar y su vida profesional, será más productiva y estará más motivada.

En mi experiencia profesional, la incorporación de mujeres a puestos de dirección contribuye a romper una barrera que permite que cada vez sea mayor el número de mujeres que accede a dichos puestos. Las mujeres debemos contribuir a que otras mujeres vean que es posible, que se puede tener un puesto de responsabilidad y formar una familia; que el esfuerzo en la etapa de formación debe traducirse posteriormente en la vida profesional y que somos nosotras quienes tenemos que contribuir a superar los obstáculos.





## EMPRESA TÉCNICA GESTIÓN DEPORTIVA, S.L.

### Entrevista a Marta Sánchez Rodríguez



Funda su primera empresa de servicios en los años 80. Posteriormente, simultanea varios proyectos empresariales, pero es en Emtesport (fundada en 1991) donde obtiene sus mayores éxitos profesionales.

Su estilo empresarial valiente y decidido ha conseguido llevar a Emtesport, con casi 500 trabajadoras y trabajadores, a lograr hitos tan importantes como:

- Primera Empresa de Gestión Deportiva en Bizkaia en disponer de un Plan de Igualdad y Acoso negociado con la RLT y la plantilla.
- Primera Empresa de Gestión Deportiva del Estado que integra en su modelo de gestión los certificados de calidad ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS.
- Obtención de la A de Bronce de Euskalit, reconocimiento a la calidad en la gestión empresarial.

### **1. Los avances en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres son evidentes y sin embargo siguen existiendo ámbitos, como el de puestos de responsabilidad, en el que la desigualdad persiste. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que debe salvar una mujer para llegar a un puesto directivo?**

Sí, hay leyes que nos han permitido avanzar en la Igualdad de Oportunidades, pero no debemos obviar la realidad, aún queda mucho por hacer.

La sociedad en la que vivimos nos ha transmitido valores sociales y culturales muy marcados. Dentro del papel que a cada sexo se nos ha asignado, es a nosotras a quienes se nos ha colocado un mayor peso en el ámbito familiar, lo cual nos carga con dobles o triples tareas que impiden nuestra proyección profesional.

Es urgente intervenir a todos los niveles para subsanar este problema, debemos garantizar una educación basada en la igualdad de derechos y en la enseñanza de la corresponsabilidad.

Por otro lado, y derivado del hecho anterior, nos encontramos más veces de las deseadas con mujeres sobradamente cualificadas que no pueden desarrollar una carrera profesional acorde a su preparación (e incluso a sus propios deseos) por asumir ese rol.

El hombre - en líneas generales - no paga ese peaje, lo cual se traduce a la larga en una ventaja injusta que paulatinamente va arrinconando a la mujer a puestos secundarios.

Desgraciadamente, esta es una de las causas por las que se quedan en el camino una enorme cantidad de talentos.



## 2. ¿Cuál sería para usted el elemento clave sobre el que se debería actuar para aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad?

**A largo plazo la educación es esencial.** Es necesario educar en una verdadera igualdad de derechos, a todos los niveles.

**A corto plazo,** adentrándonos en el ámbito empresarial, **es urgente intervenir en el ordenamiento jurídico** para equilibrar las cargas en el área de la conciliación personal, familiar y laboral, me explico: Uno de los problemas que hemos constatado es que las empresas soportan una carga desigual. Es urgente ponderar, de manera justa, la carga económica que soporta hoy, en exclusiva, la entidad empleadora de quien decide solicitar y ejecutar los derechos de conciliación familiar y laboral. En aquellos casos en el que existan dos progenitores, se ha de repartir la carga a partes iguales entre las empresas empleadoras de ambos, independientemente de quien haga uso de esos derechos. Actualmente eso no es así. El peso recae sólo sobre la empresa de una de las partes que componen el núcleo familiar.

En una normal y justa aplicación de la corresponsabilidad deberían ser las dos entidades empleadoras las que debieran asumir la carga económica que, en mayor o menor medida, se derive del disfrute de esos derechos. No hacerlo así está hoy perjudicando claramente a la mujer.

## 3. ¿Qué cree que pueden aportar las mujeres al liderazgo? ¿Se puede hablar de un estilo propio o de diferencias en el modo de ejercer el liderazgo?

Sí, rotundamente sí. Existe una forma diferente de trabajar, de hacer.

Suele ocurrir que, en muchas ocasiones, se asumen los ritmos y pautas de funcionamiento masculino como normales. Esta inercia es debida a su presencia mayoritaria en un contexto como el de los puestos de liderazgo.

Pero existen experiencias que demuestran que cuando se conjugan ambas formas de trabajar, la de hombres y mujeres, el resultado es tremendamente enriquecedor. Es muy interesante que cada sexo aporte su visión, su puesta en escena y su desarrollo en el mundo laboral.

Por lo tanto, creo que sí hay diferentes formas de liderar, y ello se traduce en un estilo distinto de organizar y hacer.

## 4. En su experiencia profesional ¿en qué medida ha cambiado su empresa con la incorporación de mujeres en puestos directivos?

Se ha mejorado ostensiblemente en el área de responsabilidad social corporativa de nuestra empresa. La mujer suele tener una visión más clara y amplia del engraje de la empresa en la sociedad, en el entorno. Tiene una mejor capacidad para prever las consecuencias de sus actos a largo plazo, una mejor visión de conjunto. En ese sentido, rodearnos de cuadros con mayor presencia femenina ha dado un estilo a nuestra organización diferente, que nos ha hecho obtener importantes logros en nuestro sector.





## HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A.

### Entrevista a Eva Rodríguez Alonso



Consejera Delegada de Hijos de Luis Rodríguez S.A (Masymas supermercados).  
Presidenta de la Asociación Asturiana de Empresa Familiar (AEFAS).  
Presidenta de la Asociación de Mayoristas de Alimentación Asturias.  
Licenciada en Ciencias Económicas y empresariales por la Universidad de Oviedo.  
Máster en Auditoría fiscal por el Colegio de economistas de Asturias.  
Alta dirección de Empresas de la cadena Alimentaria (ADECA) por Instituto Internacional San Telmo.

#### **1. Los avances en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres son evidentes y sin embargo siguen existiendo ámbitos, como el de puestos de responsabilidad, en el que la desigualdad persiste. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que debe salvar una mujer para llegar a un puesto directivo?**

Considero que el principal obstáculo con el que se encuentra la mujer en las empresas a la hora de optar a un puesto directivo es lo que llamamos “techo de cristal”. Se asocia a los puestos de dirección, requisitos como mayor disponibilidad y presencia horaria y las empresas siguen teniendo (a pesar de lo avanzado hasta ahora), la idea de que las mujeres, por su maternidad y sus responsabilidades familiares, no podrán cumplir con esos requisitos.

#### **2. ¿Cuál sería para usted el elemento clave sobre el que se debería actuar para aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad?**

Principalmente... las cargas familiares. Si se logra que tanto los hombres como las mujeres hagan uso de sus derechos y obligaciones por igual, el tener cargas familiares no representará un obstáculo asociado solo a la mujer. La disposición hacia la empresa será la misma y la conciliación familiar-laboral ya no estará asociada a un sexo solamente.

#### **3. ¿Qué cree que pueden aportar las mujeres al liderazgo? ¿Se puede hablar de un estilo propio o de diferencias en el modo de ejercer el liderazgo?**

Hablamos de igualdad, de profesionales hombres y mujeres, con alta formación, cualificación, desarrollo profesional y que desempeñan puestos de dirección por su capacidad de líder. Las diferencias al ejercer el liderazgo vienen marcadas por capacidades, no por cuestión de sexo.

Aunque en este punto, sí considero que, puede haber diferencias en el estilo de liderazgo, que no nos hacen mejores ni peores, pero las mujeres en general damos más importancia y nos involucramos más en los aspectos emocionales. Ello nos hace ser más empáticas con el reto que supone hoy en día los temas de conciliación familiar.



#### **4. En su experiencia profesional ¿en qué medida ha cambiado su empresa con la incorporación de mujeres en puestos directivos?**

Supermercados Masymas lleva años trabajando en igualdad. Durante años en nuestro equipo de dirección ha habido participación femenina, incluso en los puestos más relevantes.

Nuestra cultura empresarial, apuesta por los mejores líderes y profesionales, por sus capacidades y habilidades, vinculados a unos resultados y objetivos, sin diferenciar el sexo de la persona que lo desarrolla.

Gracias a esta política, la entrega y la motivación de nuestro personal ha ido en aumento porque se sienten valorados por igual y con las mismas oportunidades para su desarrollo profesional.

## ÚLTIMA HORA. NUESTRAS NOTICIAS DE ENERO

- 📅 04/01/2016 - [Un 58% de las personas licenciadas en España son mujeres](#)
- 📅 05/01/2016 - [La Diputación de Pontevedra pone en marcha el programa "Conectadas 2016"](#)
- 📅 07/01/2016 - [Los hombres controlan el dinero en la UE](#)
- 📅 08/01/2016 - [Derecho del trabajador a entrar una hora más tarde para llevar a su hijo a la guardería](#)
- 📅 11/01/2016 - [Encuentro-Coloquio "Equilibrio o brecha formativa de género en las Escuelas de Negocio"](#)
- 📅 12/01/2016 - [Ampliado hasta el día 25 de enero la inscripción para el "Taller entre mujeres emprendedoras y empresarias" en Ciudad Real](#)
- 📅 13/01/2016 - [Becas para mujeres líderes](#)
- 📅 14/01/2016 - [Dos ejemplos de liderazgo femenino](#)
- 📅 15/01/2016 - [VII Programa Iniciativas Empresariales lideradas por Mujeres](#)
- 📅 18/01/2016 - [Consulta pública de la UE: Retos de la conciliación de la vida laboral y la vida privada de las familias trabajadoras](#)
- 📅 19/01/2016 - [Apertura de la Convocatoria de los Premios Nacionales Alares 2016](#)
- 📅 20/01/2016 - [Programa "Talento sin Genero, Compromiso sin Género"](#)
- 📅 21/01/2016 - [Lanbide destina 2,2 millones a medidas de conciliación de la vida familiar y laboral](#)
- 📅 22/01/2016 - [Rosa Urbón y Ana Plaza presidieron el acto de clausura de la II edición de Promociona](#)
- 📅 25/01/2016 - [ONU establece el Panel de Alto Nivel sobre el Fortalecimiento Económico de la Mujer](#)
- 📅 26/01/2016 - [La UAM ha sido galardonada con el Primer Premio en la IV edición de los premios Asepeyo, en la modalidad de "Contribución preventiva de representación institucional de trabajadores y empresarios"](#)
- 📅 27/01/2016 - [En elaboración la tercera edición del Catálogo de Buenas Prácticas en Igualdad](#)
- 📅 28/01/2016 - [7 Pasos para lograr la inclusión consciente. Una Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos](#)
- 📅 29/01/2016 - [Las administraciones públicas valoran la igualdad en sus contrataciones](#)



# igualdad en la empresa.es

El Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas responde al compromiso del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de promover y facilitar la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral mediante la elaboración de planes de igualdad y otras medidas de promoción de la igualdad.

Este servicio se presta a través de la página web [www.igualdad en la empresa.es](http://www.igualdad en la empresa.es), y tiene por finalidad orientar y asesorar a las empresas y otras organizaciones para la elaboración e implantación de medidas y planes de igualdad.

Y cuenta con:

- Servicio de Asesoramiento y Acompañamiento en la implantación de planes de igualdad: (necesaria inscripción previa).  
Correo electrónico: asesoriaie@msssi.es
- Servicio de Consultas: relacionadas con el ámbito laboral y de la empresa.

Correo electrónico: pdi@msssi.es

Teléfono para consultas: 915 246 806



Síguenos en twitter

@IgualdadEmpresa

## INSCRÍBASE Y CONSÚLTENOS