

# “COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y PROYECCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES EN LA COMUNIDAD DE MADRID”

DOCUMENTO FINAL  
JULIO 2010

Universidad Politécnica de Madrid



**Biblioteca Virtual**

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y EMPLEO  
Comunidad de Madrid

Esta versión digital de la obra impresa forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación y Empleo de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.

[www.madrid.org/edupubli](http://www.madrid.org/edupubli)

[edupubli@madrid.org](mailto:edupubli@madrid.org)

<b>Director del Proyecto:</b>	<b>Ignacio de los Ríos</b>
<b>Investigadora responsable:</b>	<b>Irene Borrego Cortés</b>
<b>Investigadora asociada:</b>	<b>Irene Moya Esteban</b>

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>II</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
<b>2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>9</b>
2.1. CONSIDERACIONES INICIALES: ALCANCE Y SECTORES DE ESTUDIO .....	9
2.2. PREGUNTAS CLAVE.....	10
2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	12
2.4. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	13
2.5. PROCESO PARTICIPATIVO: INSTRUMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN .....	13
<b>3. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO FEMENINO ...</b>	<b>18</b>
3.1. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN MUJERES Y HOMBRES .....	20
3.2. COMPETENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN MUJERES Y HOMBRES .....	34
3.3. BARRERAS QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA MUJER DIRECTIVA MADRILEÑA .....	42
<b>4. INICIATIVAS ORIENTADAS AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO FEMENINO.....</b>	<b>52</b>
4.1. INICIATIVAS DE COACHING.....	52
4.2. INICIATIVAS DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LIDERAZGO FEMENINO .....	55
4.3. INICIATIVAS DE NETWORKING .....	60
4.4. INICIATIVAS INTEGRALES .....	63
4.5. ELEMENTOS COMUNES. EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	73
<b>5. MEDIDAS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Resumen del proceso participativo por tipo de instrumento .....	15
Tabla 2. Valoración de la relevancia de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y el desarrollo entre hombres y mujeres.....	21
Tabla 3. Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según actividad.....	26
Tabla 4. Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según tamaño de la empresa .....	26
Tabla 5. Relevancia de las competencias profesionales en la promoción y desarrollo profesional de las directivas madrileñas en el empresariado madrileño según sector de la empresa .....	28
Tabla 6. Relevancia de las competencias profesionales en la promoción y desarrollo profesional de las directivas madrileñas en el empresariado madrileño según tamaño de la empresa .....	29
Tabla 7. Importancia de las competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas: comparación entre ámbito público y ámbito privado .....	29
Tabla 9. Comparación de la valoración en la relevancia de las competencias entre directivas, emprendedores y empresas.....	33
Tabla 10. Diferencias en el ejercicio de la dirección y liderazgo en directivos y directivas .....	40
Tabla 11. Promoción de mujeres según tamaño de la empresa .....	43
Tabla 12. Promoción de mujeres directivas según actividad .....	44

## INDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Dimensiones y alcance del proceso participativo .....	14
Fig. 2. Valoración de la relevancia de las competencias técnicas, de comportamiento y de contexto por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y el desarrollo entre hombres y mujeres .....	21
Fig. 3. Valoración de la relevancia de las competencias de comportamiento por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres .....	22
Fig. 4. Valoración de la relevancia de las competencias técnicas por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres.....	22
Fig. 5. Valoración de la relevancia de las competencias de contexto por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres.....	23
Fig. 6. Relevancia de atributos que han contribuido al ascenso profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas .....	24
Fig. 7. Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en empresariado madrileño en función de la muestra .....	25
Fig. 8. Importancia de competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas .....	27
Fig. 9. Relevancia de las competencias de contexto, comportamiento y técnicas en la promoción y desempeño profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según la muestra .....	28
Fig. 10. Importancia en competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas: comparación entre ámbito público y ámbito privado.....	31
Fig. 11. Competencias que más han influido en el ascenso de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas .....	32
Fig. 12. Importancia de los aspectos relacionados con el trabajo y formación de equipos .....	33
Fig. 13. Cargos desempeñados por mujeres directivas en el empresariado madrileño según la muestra	43
Fig. 14. Porcentaje de directivas entrevistadas con hijos/as a su cargo .....	45
Fig. 15. Relevancia de las barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en las mujeres .	46
Fig. 16 Asociaciones o empresas madrileñas con planes o políticas específicas dirigidas a incentivar la presencia de mujer en cargos directivos .....	47

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

AIE Asesoría Integral De Empresas  
AMECOOP Asociación De Mujeres Empresarias De Cooperativas  
ASEME Asociación Española De Mujeres Empresarias  
ASEM Asociación De Mujeres Empresarias De Móstoles  
AYSE Asesoría Y Servicios Empresariales  
DIRCE Directorio Central De Empresas  
DMP Diversity Management Program  
EAE Escuela De Administración De Empresas  
ESADE Escuela Superior De Administración Y Dirección De Empresas  
EOWA Equal Opportunity For Women In The Workplace Agency  
EUAT Escuela Universitaria De Arquitectura Técnica  
E-USOC User Support And Operations Centre  
EWN Eurochambre Women Network  
GESPLAN Grupo De Investigación En Planificación Y Gestión Sostenible Del Desarrollo Rural/Local  
GEWN General Electric Women's Network  
IBEX Índice De Bolsas Españolas  
IDP Individual Development Plan  
IE Instituto Empresa  
IESE Instituto De Estudios Superiores De La Empresa  
INE Instituto Nacional De Estadística  
IPMA International Project Management Association  
MAP Movility assessment program  
OIT Organización Internacional Del Trabajo  
PMI Project Management Institute  
PYMES Pequeñas y medianas empresas  
VESP Vías Para La Evolución Y Superación Personal  
UAM Universidad Autónoma De Madrid  
UHC Uniting Health Care  
WIN Women In Nuclear  
WDP Women Development Program

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, los **compromisos** adquiridos a nivel nacional e internacional en materia **de igualdad de derechos y oportunidades** han ido generando grandes cambios que han cristalizado en una **mejora sustancial de la situación de la mujer**, especialmente en lo relativo al acceso a la **educación y el mercado de trabajo**.

Medidas de carácter internacional como la **Declaración de Derechos Humanos (1948)**, la **Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (1979)** -adscrita por parte del Estado Español en 1983- o la **IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas (1995)**, las iniciativas comunitarias de la Unión Europea, como los **Programas de Acción Comunitaria para la Promoción de la Igualdad de Oportunidades** y las acciones a nivel nacional como **Políticas de Igualdad** en el ámbito estatal, autonómico y local mediante los distintos **Planes de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres (PIOM)** y la aprobación de la **Ley Orgánica 3/2007** para la igualdad efectiva de mujeres y hombres constituyen pasos positivos hacia la igualdad entre sexos (Alemany, Fernández, & Zamorano, 2008; Cortés, 2006).

Por primera vez en la historia económica de España, **el nivel de formación de las españolas que ingresan en el mercado laboral es superior al de los hombres**. Entre 1994 y 1999 dos tercios de los 6.8 millones de nuevos trabajos creados en la UE se asignaron a mujeres (Instituto Nacional de Estudios Laborales ESADE, 2006).

Desde el advenimiento de la democracia, el acceso e incremento de la educación y, especialmente, la Educación Superior, ha tenido lugar tanto en la población masculina como la femenina. Sin embargo, este crecimiento ha sido mucho más intenso y marcado en el segundo caso (Domínguez, Folgueras & Castro-Martín, 2008; Instituto de la Mujer, 2008). En 2008, el 60,9% de los alumnos que terminaron sus estudios universitarios fueron mujeres, el 56,9% de ellas tenían menos de 24 años. En el caso de los estudios de doctorado, la participación femenina es un punto superior a la masculina para los menores de 35 años (11,6% frente al 10,6%). Por encima de ese tramo de edad, el número de doctores hombres es superior (INE/Instituto de la Mujer, 2010).

En lo relativo a la incorporación de la mujer al mercado laboral, los esfuerzos compartidos han dado resultados positivos. La participación de la mujer en el ámbito laboral ha venido aumentando progresivamente, apreciándose una **disminución de las tasas de desempleo** y un **aumento de la tasa de empleabilidad femenina** en las últimas décadas. En 1982, las mujeres que formaban parte de la población activa eran poco más de cuatro millones

(un 29,48% del total de personas activas) mientras que en 2009, el número de mujeres activas supera los 10 millones (un 51,7%) (Instituto de la Mujer, 2008; Comisión Europea, 2009; INE/Instituto de la Mujer, 2010).

Al hilo de este último dato, cabe destacar que **la tasa de empleabilidad favorece a la población femenina en el contexto económico actual**. Según los últimos datos de la EPA realizada por el INE para el último trimestre de 2009, aunque la tasa de empleo masculina sigue siendo mayor (un 66.3% de población ocupada, frente al 55.3% femenino) el número de varones ocupados desciende un 7.9% y el de mujeres un 3.6%. Por otra parte, la tasa de empleo ha disminuido 5.6 puntos en los hombres mientras que en el caso de las mujeres, se ha reducido un 2.1 en el último año (INE/Instituto de la Mujer, 2010).

Estos **avances en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo** han tenido lugar en **todos los ámbitos**, tanto en los tradicionalmente feminizados como en aquellos con una mayoría de presencia masculina. Como ejemplos cabe citar los órganos del poder judicial, las Fuerzas Armadas, el ámbito universitario e investigador y ciertos sectores en el ámbito económico entre otros.

En los órganos del poder judicial, el porcentaje de mujeres se ha incrementado de forma significativa durante la última década (14%), destacando la judicatura con un 65.2% de juezas. En el ámbito universitario, el número de profesoras titulares ha aumentado 12 puntos porcentuales en el periodo 1982-2009 (24.5% frente a un 36.9%) (INE/Instituto de la Mujer, 2010).

En las Fuerzas Armadas se está llevando a cabo una incorporación progresiva de las mujeres, posicionando a España en el segundo país europeo con mayor presencia de personal femenino en el ejército (12.3%) (INE/Instituto de la Mujer, 2010).

En el ámbito económico, según la Encuesta de Población Activa, en el **año 2009**, un **32.2%** de los **cargos directivos estaban ocupados por mujeres**. Se ha **experimentado una ligera disminución con respecto al año anterior** debido a la reducción del total de personas en cargos de dirección y gerencia a causa de la actual crisis económica. De igual modo, ha tenido lugar un **aumento de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35**. El crecimiento con respecto al año anterior ha sido de 2.1 puntos porcentuales, al pasar de un total de 32 en el año 2007 a un total de 43 en el año 2008 (INE/Instituto de la Mujer, 2010). Por el contrario, **el porcentaje de mujeres en consejos de administración y órganos de toma de decisiones del Eurostoxx-50 ha ido aumentando progresivamente**. Según datos de la Comisión Europea (2010), se ha experimentado un



incremento de 3.1 puntos porcentuales para el periodo 2003-2009 (7.8% frente a 10.9%, respectivamente)

A pesar de este aumento de la empleabilidad y presencia femeninas en todos los ámbitos y sectores, la **proporción de mujeres continua siendo minoritaria o en ocasiones inexistente** a medida que **se asciende en la jerarquía piramidal** (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002).

En órganos constitucionales como el Consejo de Estado (6.67%), el Consejo General del Poder Judicial (11.1%), el Tribunal de Cuentas (7.14%), la Junta Electoral Central (7.14%) y el Consejo Económico y Social (15.25%) la presencia de la mujer es escasa (Instituto de la Mujer, 2008). En el Cuerpo de Catedráticos de Universidad, las mujeres representan un 15.1% (curso 2007-2008). En el ámbito económico, excepto en el caso del acceso a la presidencia de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, en las que se mantienen el 4.5% de los últimos tres años (Instituto de la Mujer, 2008; INE/Instituto de la Mujer, 2010). La situación es extrapolable al territorio de la UE, según los últimos datos de la Comisión Europea (2010), los cargos de presidencia en las principales empresas de la UE son ocupados por 18 mujeres frente a 577 hombres, lo que ha supuesto un aumento del 0.8% entre 2003 y 2009 (2.2% frente a 3% respectivamente) (Comisión Europea, 2010). Las cifras mencionadas muestran esas dificultades de ascenso a puestos de responsabilidad y toma de decisiones a pesar de los avances que han tenido lugar.

La conclusión evidente sería que en este último decenio se han **dado grandes progresos muy positivos en la empleabilidad femenina en todos los sectores** aunque persiste y se acentúa la **segregación horizontal**, por cuanto las ocupaciones masculinizadas y las feminizadas tienden a serlo en mayor medida, y se mantiene la **presencia desigual** en el trabajo asalariado, **asimetría** que se hace **más acusada cuanto más alto es el puesto** (Comisión Europea, 2009).

La escasa presencia de mujeres directivas, tanto en el ámbito público como de las empresas, ha llevado a barajar la existencia de **barreras de carácter social y cultural** que, de alguna manera, pudieran impedir que muchas mujeres con capacidad personal y profesional promocionen y ocupen puestos directivos (Agut & Martín, 2007).

Entre los factores externos e internos que pudieran obstaculizar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad cabe citar el papel de las competencias y habilidades directivas, las diferencias de género que pudieran existir el empleo de las mismas, y si estas diferencias tienen relación con el problema.

En este trabajo se tratará de dar respuesta a una serie de cuestiones en relación con las competencias directivas de las mujeres, con el objetivo de mejorar los programas de liderazgo, integrando las competencias y cualidades específicas que requieren fomentar mujeres, para convertirse en agentes de cambio para la empresa y para la sociedad.

El informe se ha estructurado en 4 bloques. En el **primer bloque** se desarrollan los **objetivos** formulados y la **metodología** de la investigación; en un **segundo** apartado versa en torno a las **competencias** asociadas al liderazgo y la dirección y la detección de **debilidades** y **fortalezas** en este ámbito. En **tercer lugar**, se realiza una identificación de **experiencias exitosas** dirigidas a **fortalecer el talento y el capital humano femeninos** para una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos. Finalmente, en el **cuarto** y último bloque, se desarrollan las **medidas y recomendaciones** resultado del estudio.

## 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es la caracterización de las competencias y habilidades de la mujer directiva, cuya aplicación a los programas encaminados al fortalecimiento del talento y el capital humano femeninos para una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos en la Comunidad de Madrid.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Este objetivo general se descompone en los siguientes objetivos específicos de la investigación:

**OBJ.1** Identificar y analizar **competencias y habilidades directivas asociadas a la dirección y el liderazgo** a partir de experiencias exitosas de mujeres directivas.

**OBJ.2** Analizar **iniciativas orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos** y a ara una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos

**OBJ.3** Proponer **medidas y recomendaciones** para la mejora de los programas **orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos para una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos en la Comunidad de Madrid.**

## 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La literatura de investigación en torno a la temática del liderazgo y las competencias directivas es amplia, diversa, en ocasiones confusa y, a menudo, controvertida. La mayoría de las investigaciones realizadas se han llevado a cabo desde las ciencias sociales y económicas, de donde se infieren divergencias en cuanto a enfoques, resultados y metodología.

Frente a esta amplitud y complejidad, se ha considerado necesario aclarar algunos puntos de interés que se mostrarán a lo largo del estudio, estableciendo unas pautas y conceptos que permitan realizar el análisis de manera más homogénea.

### 2.1. CONSIDERACIONES INICIALES: ALCANCE Y SECTORES DE ESTUDIO

#### Alcance de actuación

Partiendo de objetivo formulado dirigido a la **identificación** de aquellas **competencias directivas** cuya implementación redundaría o ha redundado en una **mejora del ejercicio del liderazgo y en un exitoso desarrollo profesional en la mujer**, el ámbito del estudio se ha centrado en el contexto directivo. Cabe señalar en el “contexto directivo” se contempla no solo aquel relacionado con el ámbito empresarial, sino también otros contextos en los que subyace el ejercicio de la dirección en el desempeño de ciertos cargos. Esta consideración ha obedecido a los siguientes supuestos:

- a) Por un lado, dada la **escasa presencia femenina** en **puestos directivos y cargos de responsabilidad** que se da tanto en el **ámbito público** como **privado**, se supone la posible existencia de **barreras comunes** que pudieran participar en la generación de dificultades en el desarrollo del liderazgo femenino y en el acceso de las mujeres a este tipo de puestos.
- b) La existencia de **diferencias** de diversa índole entre los sectores público y privado que podrían influir en el desarrollo de ciertas competencias y habilidades directivas.

Aunque la aplicación se enmarca a nivel autonómico, en la Comunidad de Madrid, el alcance de la investigación se ha realizado, además, a nivel nacional e internacional.

## **Sectores del estudio**

En coherencia con los supuestos mencionados anteriormente, que acotan el ámbito de actuación del estudio, se han identificado siete sectores de estudio especificados a continuación:

- ✓ Universidades y Centros de Investigación
- ✓ Escuelas de Negocios: IE, ESADE, IESE.
- ✓ Asociaciones y fundaciones de empresarias y empresarios
- ✓ Organizaciones relacionadas con la formación y la equidad de género
- ✓ Instituciones pertenecientes a la administración pública: Ministerios, Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid y sus organismos dependientes.
- ✓ Empresas de carácter público
- ✓ Grandes, medianas y pequeñas empresas de carácter privado

## **2.2. PREGUNTAS CLAVE**

Para la consecución de los objetivos propuestos se ha considerado necesario la formulación de una serie de cuestiones o preguntas clave. Preguntas que están vinculadas a cada objetivo específico formulado.

Estas preguntas clave formuladas en coherencia con los objetivos específicos establecidos, junto a las fuentes de información que las dan respuesta, son las siguientes:

**OBJ.1** Identificar y analizar **competencias y habilidades directivas asociadas a la dirección y el liderazgo** a partir de experiencias exitosas de mujeres directivas.

Para ello se dio respuesta a las siguientes cuestiones:

P.1. ¿Existen diferencias en las competencias directivas y habilidades profesionales de las mujeres respecto de los hombres? ¿Hay diferencias en el estilo de liderazgo de las mujeres directivas respecto al de los hombres?

P.2. ¿Qué fortalezas y necesidades se identifican en el ámbito de las competencias directivas? ¿Cuáles son las principales barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en las mujeres?

*Información para dar respuesta:*

- Mediante revisión de las fuentes de información secundaria más relevantes en la temática a abordar: estudios previos, artículos científicos, artículos de opinión, documentos de trabajo, etc. identificando estrategias y experiencias internacionales sobre fortalecimiento del liderazgo femenino, en especial a través del fomento y formación en competencias directivas y habilidades profesionales.
- Encuestas a emprendedores/as y empresas y entrevistas a mujeres directivas

**OBJ.2** Analizar **iniciativas orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos** y a ara una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos

Para ello se dio respuesta a las siguientes cuestiones:

P.1. ¿Qué iniciativas orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos se están implementando o se han implementado?

P.2. ¿Qué aspectos y líneas de trabajo se han considerado en estas iniciativas orientados fortalecer el talento y el capital humano femeninos? ¿Existen elementos comunes que los caracterizan?

P.3. ¿Qué experiencias y lecciones aprendidas se extraen de la valoración y resultados de las iniciativas identificadas y analizadas?

*Información para dar respuesta:*

- Se analizarán las estrategias y resultados obtenidos de las diferentes iniciativas internacionales y nacionales identificadas.

**OBJ.3** Proponer **medidas y recomendaciones** para la mejora de los programas **orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos para una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos en la Comunidad de Madrid.**

Para ello, se dio respuesta a las siguientes cuestiones tras la identificación y análisis realizados:

P.1. ¿Cuáles son los aspectos clave sobre los que convendría trabajar?

P.2. ¿Qué posibles medidas y estrategias se recomiendan de cara a fortalecer el talento y el capital humano femeninos para una mejora de la empleabilidad y desarrollo profesional de la mujer en puestos directivos en la Comunidad de Madrid?

*Información para dar respuesta:*

- Información elaborada a partir de los resultados obtenidos del análisis de las fuentes bibliográficas empleadas y entrevistas realizadas para la consecución de los OJB.1 y OBJ.2
- Entrevistas y encuestas.

### **2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para dar respuesta a las preguntas clave planteadas y, con ello, a la consecución de los objetivos formulados, la metodología propuesta para el estudio se ha asentado sobre dos bases complementarias de información: una **base secundaria**, compuesta por la **información cuantitativa y cualitativa ya existente**, y una **base primaria**, constituida por la **información de carácter cuantitativo y cualitativo**, extraída a partir del **proceso participativo** puesto en marcha para tal fin.

Las **fuentes de información secundaria** comprenden estudios e investigaciones realizadas, publicaciones oficiales, estadísticas, documentación científica y experiencias internacionales en relación con la situación de la mujer en el ámbito laboral, liderazgo femenino, competencias directivas y habilidades profesionales como estrategia de igualdad y desarrollo económico.

Partiendo de estas fuentes de información, y considerando la amplitud y complejidad de la temática del estudio, para un adecuado acercamiento al ámbito del liderazgo femenino, las competencias y habilidades directivas se ha realizado:

- un análisis de la bibliografía internacional
- un análisis cuantitativo a partir de los datos estadísticos disponibles

La **información primaria** está constituida por una parte, por la información procedente de la experiencia y percepción de mujeres directivas y expertos/as de relevancia en ámbitos vinculados a la formación en competencias directivas y liderazgo femenino y, por otro lado, por datos procedentes de encuestas realizadas a empresas madrileñas y a emprendedores/as.

El cruce entre ambos tipos de información -cuantitativa y cualitativa- ha dado lugar a una valoración, contrastada y comparada, de los de los aspectos asociados al fomento del liderazgo femenino, y entre ellos, la formación en competencias y habilidades directivas que contribuyan a la proyección y promoción profesional de las mujeres en la Comunidad de Madrid.

## 2.4. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico de la investigación se ha basado, en gran medida, en la participación de las mujeres, protagonistas de las acciones, y agentes relacionados cuya implicación redunde en la valoración, en la identificación de oportunidades y mejora de los enfoques desarrollados. Por tanto, los objetivos de este proceso de participación son los siguientes:

- Aprovechar las aportaciones, siendo la participación una importante fuente de información que tiene como objetivo extraer conocimientos y experiencias de mujeres que ocupan cargos directivos y de responsabilidad y expertos/as relacionados con el ámbito del liderazgo y competencias directivas.
- Favorecer el aprendizaje entre agentes implicados/as, fruto de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que pudieran guiar posibles medidas para el fomento del liderazgo femenino y la mejora de la proyección profesional de la mujer a nivel regional.
- Lograr una mayor **implicación** de las personas y una mejora de los vínculos entre los agentes, siendo la participación una importante fuente de dinamización.

## 2.5. PROCESO PARTICIPATIVO: Instrumentos para la participación

El desarrollo del proceso participativo ha comprendido una fase de identificación de ámbitos de estudio o fuentes de información primaria y el diseño de los instrumentos para la participación y la implementación del proceso en sí.

Los ámbitos de estudio identificados (Fig.1) son los siguientes:

- El ámbito **privado-empresarial**, que constituye el principal contexto para el desempeño de la dirección y el liderazgo. Este ámbito juega, igualmente, un papel fundamental como potencial para el desarrollo de gestión y dirección por competencias. Dentro de este ámbito se han considerado micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- El ámbito de las **asociaciones**. Este sector comprende **asociaciones vinculadas a la mujer empresaria, investigadora o relacionadas con la igualdad de oportunidades**. Estas organizaciones constituyen un sector conocedor de sus necesidades, oportunidades, problemática y fortalezas de los sectores con los que están relacionadas. Asimismo, constituyen un espacio donde coinciden miembros de



distintas generaciones vinculadas a diferentes situaciones socioeconómicas en la región.

- El ámbito de la **formación**, donde se han considerado las principales escuelas de negocios con una larga y prestigiosa tradición en la formación de directivos, directivas, liderazgo y competencias y habilidades directivas. También se han incluido consultorías especializadas en temas de liderazgo femenino y desarrollo personal.
- El ámbito **público**, que recoge las diferentes administraciones públicas existentes así como sus organizaciones relacionadas con la formación y equidad de género. Sus agentes, concedores de las necesidades y oportunidades en el área de igualdad de oportunidades, participan en la definición de iniciativas y medidas dirigidas a este fin. En este ámbito también se han considerado los aspectos relacionados con el modo de desempeño de la dirección y liderazgo dentro de la estructura organizacional en las instituciones, empresas y organismos pertenecientes a este sector.
- El ámbito **universitario e investigador** que, además del ámbito académico, incluye los órganos de gobierno de universidades, escuelas, facultades y centros de investigación.

**Fig. 1 Dimensiones y alcance del proceso participativo**



Fuente: Elaboración propia

### **Instrumentos la participación**

Para la obtención de la información primaria se han diseñado 3 instrumentos de participación abarcando un universo de **52 mujeres directivas y/o con cargos de**

responsabilidad en asociaciones e instituciones y expertos, 122 emprendedores y emprendedoras y 950 empresas madrileñas (Tabla 1).

- **Entrevistas personales a y/o con cargos de responsabilidad en asociaciones, administración pública y empresas** de los diferentes ámbitos (Anexo 1):
  - ✓ 30 Mujeres directivas del ámbito empresarial privado
  - ✓ 5 Mujeres directivas del ámbito empresarial público
  - ✓ 4 expertos/as de organismos de formación vinculados a las competencias directivas y al liderazgo.
  - ✓ 7 presidentas de asociaciones vinculadas a la mujer empresaria, investigadora y a la equidad de género.
  - ✓ 6 miembros con cargos de responsabilidad en Universidades y Centros de Investigación
- **Encuesta a 122 emprendedores y emprendedoras** de la Comunidad de Madrid (Anexo 2).
- **Encuesta a Empresas del Estudio de Prospección sobre Ocupaciones en la Comunidad de Madrid** realizada por la Universidad de Alcalá en el marco del Programa Panorama Laboral (Anexo 3).

**Tabla 1 Resumen del proceso participativo por tipo de instrumento**

Instrumento	Fuente	Población	Respuesta	Nivel de Respuesta
<b>Entrevista a Directivas</b>	Asociaciones vinculadas a la mujer empresaria, investigadora y a la equidad de género	80	52	65%
	Universidades y Centros de Investigación			
	Empresa pública y empresa privada			
<b>Encuesta a emprendedores/as</b>	Base de datos de profesionales autónomos	11466	122	1.1%
<b>Encuesta a empresas</b>	Directorio Unificado de Establecimientos	1005	950	94.5%

Fuente: Elaboración propia, 2010

### *Entrevista a mujeres directivas y/o con cargos de responsabilidad en asociaciones e instituciones*

El guión de la entrevista a **mujeres directivas y/o con cargos de responsabilidad en asociaciones e instituciones** (Anexo 1) se ha estructurado en 2 partes:

-Una **primera parte** relativa a **datos personales, datos profesionales, formación académica y complementaria** con la intención de tener unas pinceladas sobre el CV de las entrevistadas.

-Una **segunda parte**, que constituiría la **entrevista** propiamente dicha, cuyo contenido está dirigido a dar respuesta a las preguntas clave formuladas. En esta segunda parte se distinguen bloques con la intención de extraer la información pertinente que dé respuesta a las preguntas planteadas:

- ✓ Un **primer bloque** sobre **Competencias y Habilidades directivas** con el objetivo de recoger, por un lado, la experiencia de las entrevistadas acerca de qué competencias y habilidades les han resultado más útiles en su desarrollo profesional y, por otro, qué competencias y habilidades consideran necesarias y/o importantes para un buen desempeño de la dirección.
- ✓ Un **segundo bloque** sobre el **Desempeño de la Dirección en Hombres y Mujeres** con el objetivo de establecer posibles diferencias en el ejercicio de la dirección y en las competencias y habilidades puestas en práctica en dicho ejercicio.
- ✓ Un **tercer bloque** dirigido a identificar posibles **Barreras** que limiten el desarrollo de competencias y habilidades así como la progresión profesional en las mujeres.
- ✓ Un **cuarto, y último, bloque** sobre **Iniciativas y Medidas** conocidas o propuestas por parte de las entrevistadas dirigidas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos

### *Encuesta a emprendedores y emprendedoras*

Se ha difundido una encuesta online en coordinación con el equipo de investigación en el estudio “Estrategias de Aprendizaje e Innovación Educativa para Fomentar el Espíritu Emprendedor en la Comunidad de Madrid” para determinar una comparativa en la valoración y relevancia de una serie de competencias y habilidades directivas (Anexo 2).

### *Encuesta a Empresas del Estudio de Prospección sobre Ocupaciones en la Comunidad de Madrid*

Con el fin de recabar la percepción de las organizaciones empresariales sobre la situación de la mujer en estas organizaciones y la importancia y desarrollo de las competencias

entre los trabajadores y trabajadoras, se ha diseñado un bloque de preguntas para ser insertado en la **Encuesta a Empresas del Estudio de Prospección sobre Ocupaciones en la Comunidad de Madrid**. Esta encuesta, realizada por la Universidad de Alcalá en el marco del programa Panorama Laboral, se ha realizado al conjunto de todas las empresas de la Comunidad de Madrid con más de cinco asalariados e incluye las actividades económicas más representativas, entendiéndose por tales, aquellas que tienen más de cinco mil trabajadores. La unidad a investigar es la empresa y el marco, del que se han seleccionado las unidades muestrales, es el Directorio Unificado de Establecimientos (DUE).

### **3. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO FEMENINO**

El concepto y usos de las **competencias** constituyen un ámbito que está cobrando mayor presencia en diversos sectores: laboral, académico, etc. En el mundo directivo, las investigaciones realizadas en este campo destacan **la importancia del desarrollo y uso de estas herramientas en el contexto empresarial.**

Durante las últimas décadas, ha tenido lugar una transformación radical de la estructura económica de la “sociedad industrial”. El modelo basado en factores materiales ha sido sustituido por un sistema productivo dominado por los factores simbólicos y el conocimiento, característicos de la denominada “sociedad del conocimiento” actual (Krüger, 2006).

Se crean entornos cada vez más competitivos, que a su vez da lugar a nuevos modelos de organización. La aparición de una fuerza de trabajo basada en el conocimiento, tan variada y diferente de los anteriores, pone un énfasis incesante en la innovación, la adaptabilidad y la colaboración, y la tecnología de la información ofrece nuevas prácticas de trabajo. La riqueza de las empresas en la “sociedad del conocimiento”, en definitiva, dependen en gran medida de factores cognitivos, creatividad, conocimiento e información contribuyen cada vez más a la riqueza de las empresas (Greenberg, Robertson, & Stauffer, 2001; Krüger, 2006).

La importancia de las estructuras jerárquicas ha visto disminuida su eficacia como consecuencia de los procesos productivos de este sistema económico caracterizados por el cambio constante, la velocidad, la agilidad y la innovación, entre otros (Greenberg, Robertson, & Stauffer, 2001).

En línea con lo expuesto anteriormente, diversos autores (Burgess & Tharenou, 2002; Pounder & Coleman, 2002) señalan **la importancia del ejercicio de la dirección y el liderazgo de manera conjunta** para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales así como la pertinencia de adoptar nuevos estilos de dirección-liderazgo y formas de organización por parte de las empresas de cara a afrontar un nuevo escenario económico con éxito.

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas. Por ello, la competitividad actual requiere de directivos preparados con habilidades de influir sobre sus colaboradores para llevar a cabo los cambios que se avecinan. En definitiva, **se va demandando cada vez, en mayor medida, directivos-líderes que pongan en práctica los comportamientos de dirección y liderazgo** (Bautista, 2008).

Las organizaciones están descubriendo que el estilo directivo tradicional de ‘mando, presión y control’ ya no es efectivo en el entorno actual, y se ha llegado a la conclusión en que en estos tiempos se requiere de respuestas rápidas, creatividad, iniciativa, adaptación al cambio, eficacia y resultados concretos para mantenerse competitivo.

Las investigaciones realizadas por Cardona (2001) sostienen **las competencias y habilidades son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global**. Estas habilidades pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente y se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto. Cardona explica que **la dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los “qué” sin descuidar los “cómo”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador (o coach)**.

Cardona (2001) diferencia tres tipos de competencias y habilidades: las competencias técnicas o de puesto, las competencias directivas o genéricas y por último, las competencias de eficiencia personal. Otras clasificaciones distinguen competencias técnicas, competencias contextuales y competencias de comportamiento (IPMA, 2006); competencias de conocimiento, competencias de desempeño y competencias personales (PMI, 2007).

En líneas generales se distinguen un grupo de competencias relacionadas con aspectos formativos o aspectos técnicos, otro grupo vinculado al tipo de cargo a desempeñar y contexto en el que se desempeña el cargo y un último grupo relacionado con hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Tomando la identificación realizada por Cardona (2001), además de los grupos mencionados anteriormente, distingue un grupo específico de competencias directivas que son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas aunque se puede deducir dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa).

En definitiva, las competencias son comportamientos habituales, resultado de las características, conocimientos y habilidades propias de la persona. Si bien es cierto que algunos aspectos son difícilmente modificables, otras competencias sí que se pueden conseguir mediante una formación y entrenamiento de las mismas (Goleman, 2004).

A través de las encuestas a emprendedores/as, encuestas a empresas madrileñas y las entrevistas a directivas se han identificado posibles diferencias entre hombres y mujeres en

relación a las competencias directivas vinculadas al liderazgo en respuesta a la pregunta **¿Existen diferencias en las competencias directivas y habilidades profesionales de las mujeres respecto de los hombres?**

La identificación de estas competencias junto con la definición de diferencias en el ejercicio del liderazgo y empleo de competencias asociadas entre hombres y mujeres mediante las entrevistas han permitido responder a la cuestión: **¿Hay diferencias en el estilo de liderazgo de las mujeres directivas respecto al de los hombres?**

A través de las entrevistas también se han definido las **principales barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en la mujer** de acuerdo a su experiencia.

Asimismo, se han definido aquellas competencias cuyo empleo ha redundado en promoción y ascenso profesional desde el punto de vista del empresariado y entrevistadas. También se han caracterizado aquellas consideradas importantes por parte de las entrevistadas para ser un/a buen/a directivo/a que, unido a lo anterior, permiten establecer qué **fortalezas y necesidades se identifican en el ámbito de las competencias directivas.**

### **3.1. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN MUJERES Y HOMBRES**

Como se ha mencionado anteriormente las competencias y habilidades constituyen un instrumento importante de cara a una empleabilidad y desempeño exitosos en actual coyuntura empresarial y económica.

#### **Relevancia de las competencias en hombres y mujeres**

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a emprendedores y emprendedoras acerca de la importancia que otorgan a las competencias en su desempeño profesional muestran que existen **ciertas diferencias en su valoración entre hombres y mujeres.**

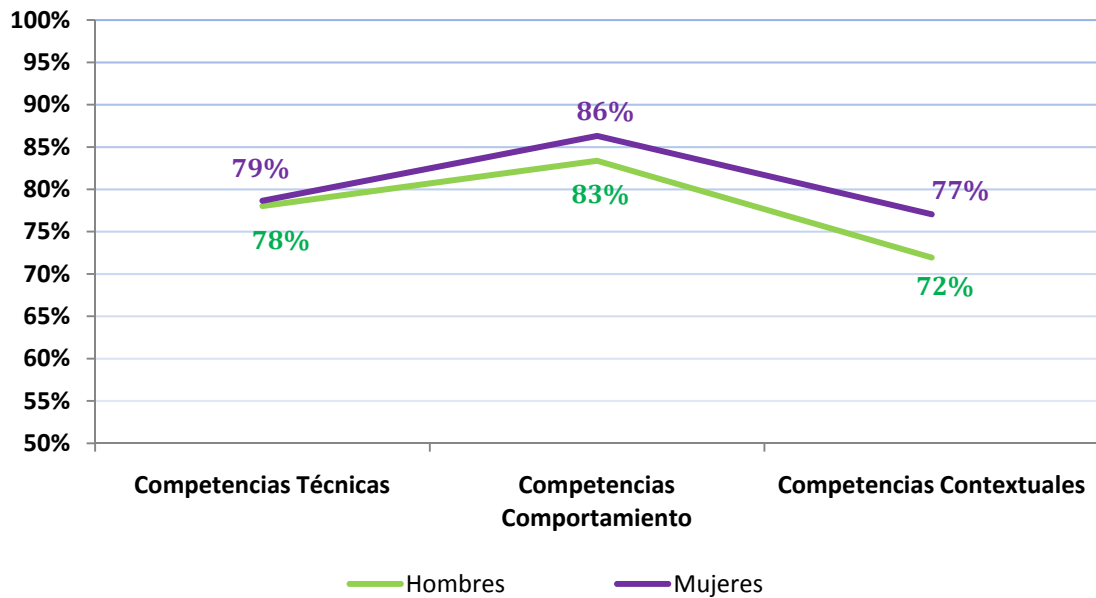
En ambos casos, las **competencias más valoradas** han sido las **competencias de comportamiento** (Tabla 2, Fig. 2), con un **86 %** en el caso de las **mujeres** y un **83 %** en el caso de los **hombres**, seguidas de las **competencias técnicas**, con una relevancia del **79%** para las **mujeres** y del **78%** para los **hombres**, y por último, las **competencias contextuales**, donde las **mujeres** otorgan un **77%** de relevancia y los **hombres** un **72%**.

**Tabla 2 Valoración de la relevancia de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y el desarrollo entre hombres y mujeres (%)**

	Competencias Técnicas	Competencias Comportamiento	Competencias Contextuales
Hombres	78%	83%	72%
Mujeres	79%	86%	77%

Fuente: Elaboración propia, 2010

**Fig. 2 Valoración de la relevancia de las competencias técnicas, de comportamiento y de contexto por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y el desarrollo entre hombres y mujeres (%)**

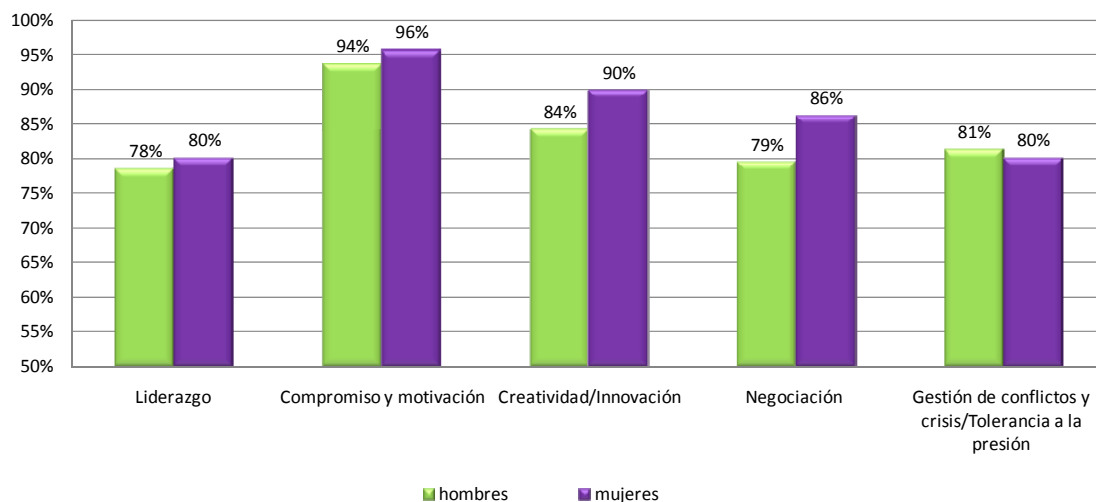


Fuente: Elaboración propia, 2010.

En el caso de las competencias de comportamiento (Fig.3), el **compromiso** y la **motivación** junto con la **creatividad** y la **innovación** han sido las competencias consideradas más relevantes, especialmente para las mujeres. El compromiso y la motivación tienen una relevancia del 96% entre las mujeres, la creatividad y la innovación de 90%.



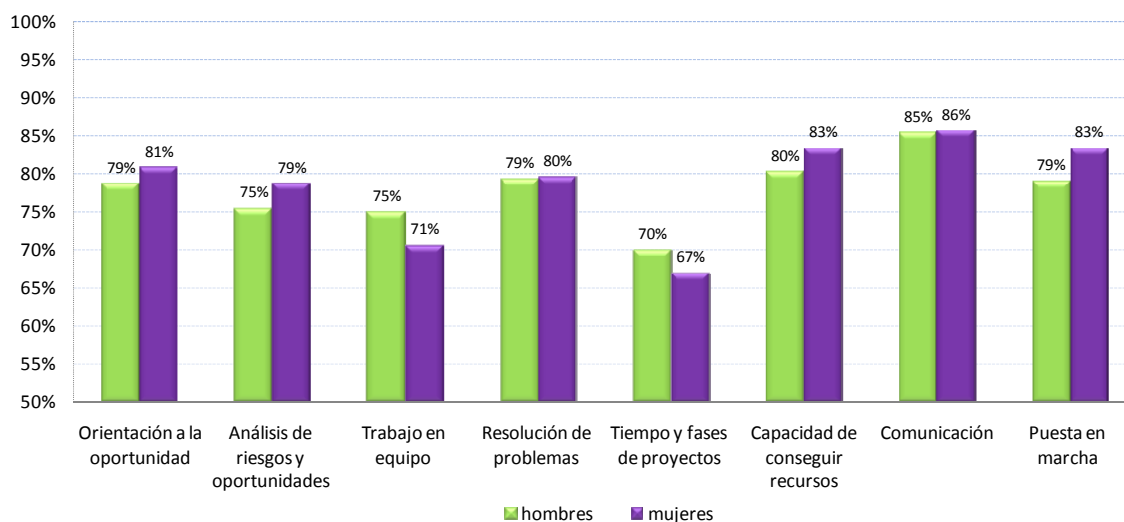
**Fig. 3 Valoración de la relevancia de las competencias de comportamiento por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

En el grupo de competencias técnicas (Fig.4), las mujeres otorgan una mayor importancia a: “Orientación a la oportunidad”, “Análisis de riesgos y oportunidades”, y “Puesta en marcha”; mientras que los hombres consideran más importante “Trabajo en equipo” y “Tiempo y fases de proyectos”.

**Fig. 4 Valoración de la relevancia de las competencias técnicas por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres (%)**



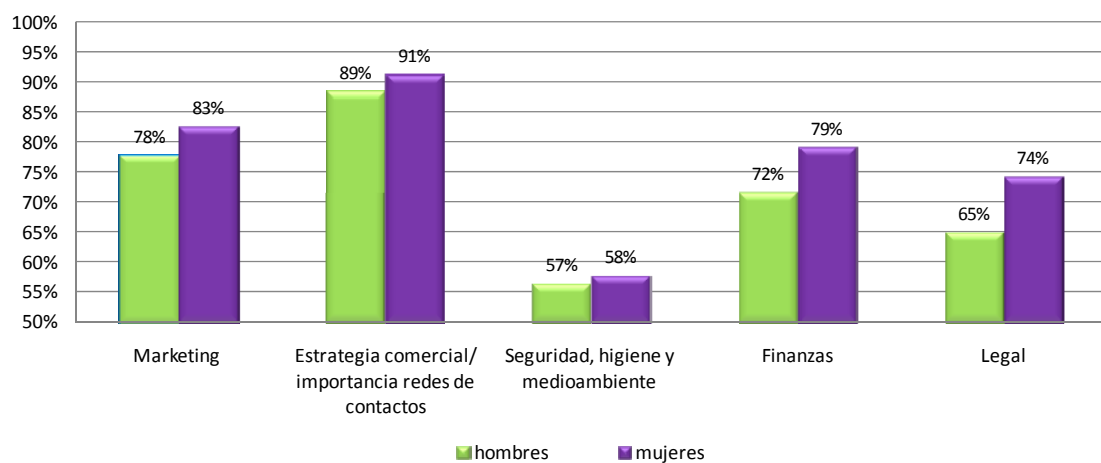
Fuente: Elaboración propia, 2010.

La **comunicación** es la competencia que ha sido más valorada de manera equitativa para ambos sexos. En el caso de la orientación a la oportunidad los **hombres** le otorgaron una

importancia del **78.7%** frente a las **mujeres** que fue **80.8%**. En el caso del análisis de riesgos y oportunidades los hombres 75.4% frente a las mujeres 78.7%. El trabajo en equipo, los hombres 75% frente a las mujeres 70.6%, y tiempo y fases del proyecto los hombres 70% y las mujeres 66.9%. La comunicación, los hombres 85.4% frente a las mujeres 85.6%.

La competencias de contexto (Fig. 5) más valorada por ambos son estrategia comercial y la importancia de redes de contacto, seguida de marketing y finanzas. La estrategia comercial tiene una relevancia del 89% para los hombres y 91% para las mujeres. Seguida del marketing con una relevancia del 78% para los hombres y del 83% para las mujeres. Por último las finanzas tuvieron una relevancia del 72% para los hombres y un 79% para las mujeres.

**Fig. 5 Valoración de la relevancia de las competencias de contexto por parte de emprendedores y emprendedoras en la gestión y desarrollo entre hombres y mujeres (%)<sup>1</sup>**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

### **Competencias y habilidades directivas en la mujer directiva madrileña**

La identificación de aquellos aspectos que han sido importantes y determinantes en el desarrollo y ascenso profesional de las mujeres directivas madrileñas se han establecido dos ámbitos: uno más general con los aspectos que han influido o influyen en la promoción profesional y otro más específico, relacionado con competencias y habilidades directivas.

De igual modo, la identificación se ha planteado desde dos enfoques: desde el punto de vista de las propias directivas (empleadas) y desde el punto de vista de la empresa (empleadores) con la intención de identificar similitudes y diferencias si las hubiera. Para ello, se han utilizado

<sup>1</sup> **Seguridad, higiene y medioambiente:** Este elemento cubre todas las actividades orientadas a asegurar que la organización se comporte de forma apropiada en el contexto de la seguridad, higiene y medioambiente. (IPMA, 2006)

**Legal:** Este elemento de competencia describe el impacto de la ley y las normas. Es importante limitar la exposición legal y tener la reputación de dirigir el negocio de manera legal y ética. (IPMA, 2006)

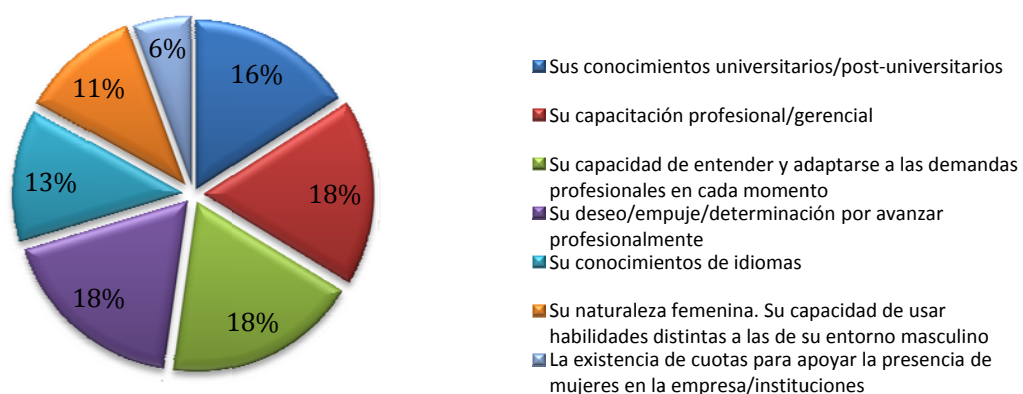
dos instrumentos distintos: entrevistas a mujeres directivas y la encuesta a Empresas del Estudio de Prospección sobre Ocupaciones en la Comunidad de Madrid.

El **perfil de directiva** entrevistada es **mujer** de una edad comprendida entre los **35-45 años, con estudios universitarios, con manejo de una segunda lengua (45%), que ha estudiado y trabajado en España (36%), casada (74%), con familiares a su cargo** –hijos esencialmente- (un 50% tienen más de un hijo y un 20% tienen un hijo) y con 10-20 años de experiencia profesional (Anexo 1).

En cuanto a las **empresas encuestadas** (Anexo 3), la mayoría de las organizaciones son **microempresas y pequeñas empresas** (26% y 52% respectivamente). Las **actividades desarrolladas** se enmarcan mayoritariamente dentro del **sector servicios (74%)** y un **56% afirma tener empleadas a mujeres en cargos directivos (52%) entre los 31 y 50 años** preferentemente (82%).

Las directivas entrevistadas afirman, en relación a aquellos aspectos que han influido o influyen en el desarrollo y promoción profesional (Fig.6), que la **capacitación gerencial (18%), la capacidad para entender y adaptarse a las demandas profesionales (18%)** junto con el **deseo y determinación por avanzar profesionalmente (18%), seguido de la formación académica (16%)** han jugado un **papel importante para prosperar profesionalmente**. Las cuotas (6%) han supuesto un aspecto relativamente menor, ya que es el ítem menos valorado, por lo que no podemos decir importante.

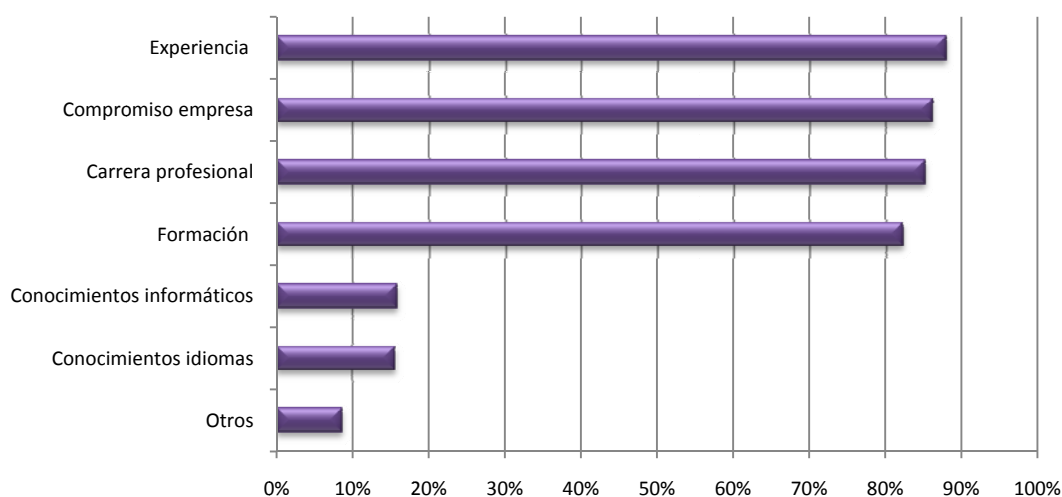
**Fig. 6 Relevancia de atributos que han contribuido al ascenso profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010

En el caso de empresariado madrileño, se ha realizado una distinción por actividad<sup>2</sup> y tamaño de la empresa<sup>3</sup>. En el primer caso (Tabla 3), los **atributos más influyentes en la promoción profesional de las directivas en las empresas encuestadas son la Experiencia, el Compromiso con la Empresa y la Carrera Profesional** (Fig.7).

**Fig.7 Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en empresariado madrileño en función de la muestra (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

No obstante, existen **ciertas diferencias según el tipo de actividad desempeñado por la empresa**. Así, se observa que en el caso de las empresas dedicadas a la Construcción, el compromiso con la organización constituye un elemento esencial (100%) en el desarrollo profesional y promoción dentro de la empresa. Otros aspectos importantes considerados son la Experiencia (90.9%) y la Carrera Profesional (88.6%), al igual que el sector servicios aunque con valoraciones ligeramente menores (87.6%, 86.8% y 84.9% respectivamente). Las empresas dedicadas a la actividad industrial valoran mucho más la Experiencia (93.3%), el Conocimiento de Idiomas (89.3%) y la Formación (85%), considerando menos relevante el Compromiso con la Empresa (76.7%).

<sup>2</sup> Por actividad productiva se han considerado los siguientes sectores: Agricultura, Construcción, Energía, Industria y Servicios de acuerdo a la clasificación realizada por el Instituto Nacional de Estadística en INEbase (<http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm>) a partir de la clasificación de la CNAE-2009.

<sup>3</sup> La clasificación por tamaño de empresa se ha realizado a partir de la información proporcionada por las empresas en coherencia con las recomendaciones de la UE en el documento *Recomendación de la Comisión (96/280/CE)*, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 107 de 30.4.1996]. (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:es:HTML>)

**Tabla 3. Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según actividad (%)**

	Experiencia	Carrera profesional	Formación	Conocimiento idiomas	Compromiso empresa	Conocimientos informáticos
Construcción	90.9%	88.6%	81.8%	78.6%	100%	82.1%
Industria	93.3%	85.0%	87.5%	89.3%	76.7%	86.9%
Servicios	86.8%	84.9%	79.4%	55.1%	87.6%	56.4%
<b>Promedio</b>	<b>90.5%</b>	<b>86.2%</b>	<b>82.9%</b>	<b>74.3%</b>	<b>88.1%</b>	<b>75.1%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Atendiendo al **tamaño de la empresa** (Tabla 4), los atributos más valorados son, al igual que en el caso anterior, la Experiencia (90.3%), el Compromiso con la empresa (85.5%) y la Carrera profesional (84.3%). En el caso de las grandes empresas, los atributos más influyentes son aquellos relacionados con los aspectos curriculares: Experiencia (97.2%), Formación y Carrera Profesional (88.9% en ambos casos). El Conocimiento de Idiomas constituye el ítem menos valorado puesto que no constituye un “plus” a la hora de ascender, suele ser un requisito necesario para la contratación a cualquier nivel jerárquico en la organización. Las medianas empresas valoran igualmente aspectos como la Experiencia (92.7%) y la Carrera Profesional (88%) aunque destacan como aspecto importante el Compromiso con la empresa (84.5%). Atributo de capital importancia para las pequeñas empresas (90.6%) junto con la Formación (80%) y la Carrera Profesional (84.4%). La Experiencia (90%), Formación (82%) y el Compromiso (81%) con la empresa son los aspectos más valorados por parte de las microempresas.

**Tabla 4. Relevancia de atributos que contribuyen a la promoción profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según tamaño de la empresa (%)**

	Experiencia	Carrera profesional	Formación	Conocimiento idiomas	Compromiso empresa	Conocimientos informáticos
Empresa grande (>250 empleados)	97.2%	88.9%	88.9%	20.8%	86.1%	35.4%
Empresa mediana (50-250 empleados)	92.7%	88%	79.4%	66.4%	84.5%	64.8%
Empresa pequeña (10-50 empleados)	81.4%	84.4%	80%	57.1%	90.6%	59.3%
Microempresa (< 10 empleados)	90%	76%	82%	72.7%	81%	69.3%
<b>Promedio</b>	<b>90.3%</b>	<b>84.3%</b>	<b>82.6%</b>	<b>54.2%</b>	<b>85.5%</b>	<b>57.2%</b>

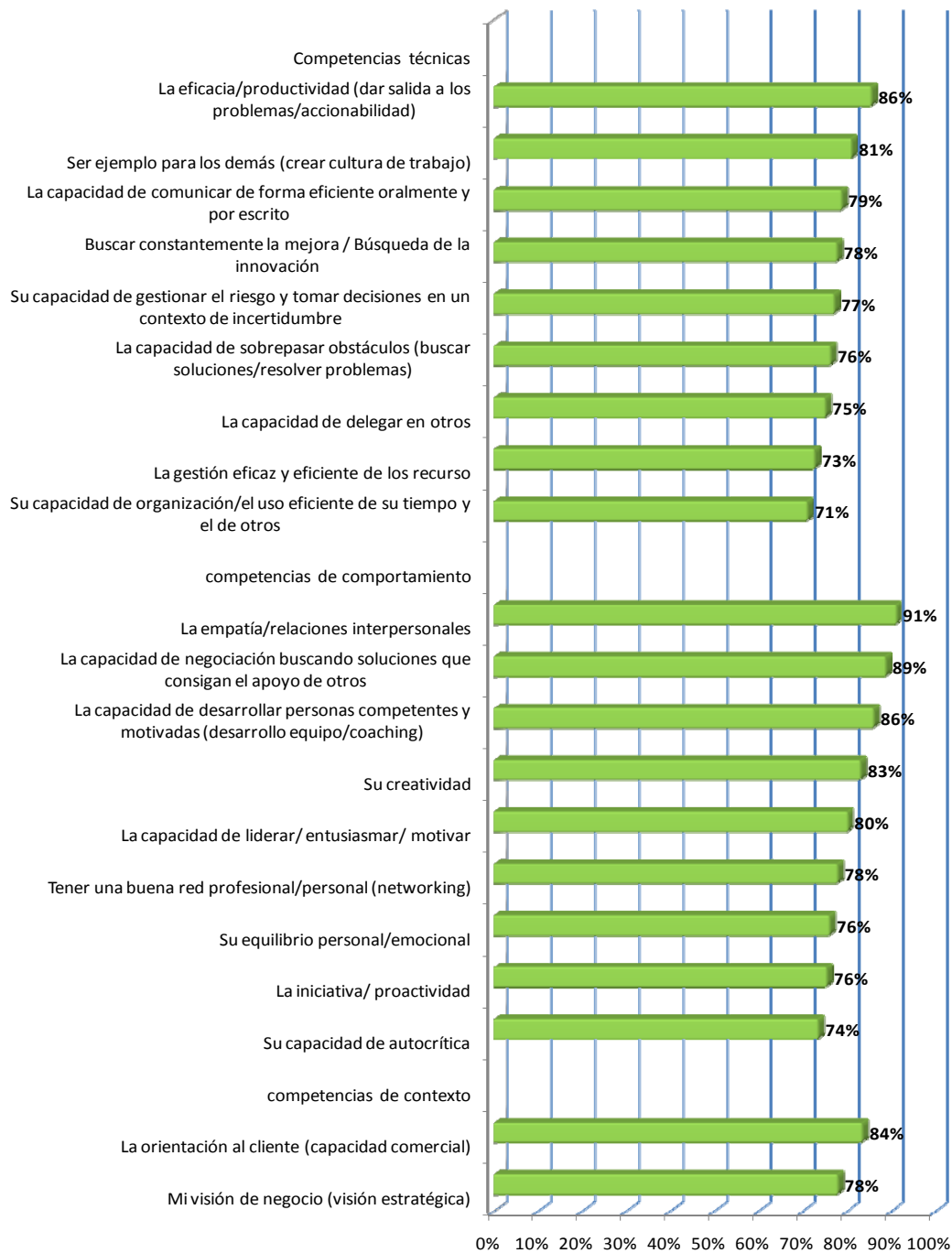
Fuente: Elaboración propia, 2010.

En relación a las **competencias y habilidades directivas cuyo empleo ha jugado un papel fundamental en su ascenso profesional**, las **directivas entrevistadas** han destacado la

importancia de aquellas relacionadas con el factor humano, en especial aquellas relacionadas con su equipo de trabajo: **empatía y relaciones personales (91%)**, **capacidad de negociación buscando soluciones que busquen el apoyo de otros (89%)** y **desarrollo del equipo (86%)** (Fig.8)

También han señalado la importancia de la resolución de problemas (86%), orientación al cliente o capacidad comercial (84%) y la creatividad (83%).

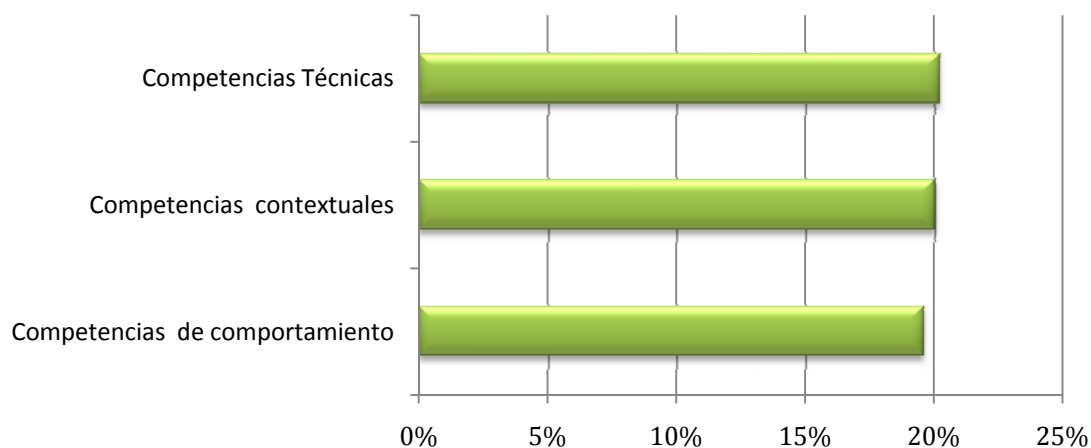
**Fig. 8 Importancia de competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

A modo más general considerando los grupos de competencias (IPMA, 2006), las **empresas** encuestadas destacan la importancia de las **competencias de contexto, comportamiento y técnicas en el desempeño y promoción profesional de las directivas empleadas** (Fig.9). A nivel general, las valoraciones otorgadas a cada grupo de competencias son muy similares. Las Competencias Técnicas son las más valoradas (20,2%), seguidas de las Competencias de Contexto (20%) y, por último, las Competencias de Comportamiento (19,2%). Considerando las valoraciones realizadas según tamaño de la empresa por un lado y según actividad por otro, se aprecian ligeras diferencias en la importancia otorgada para cada grupo de competencias (Tabla 5 y Tabla 6).

**Fig. 9 Relevancia de las competencias de contexto, comportamiento y técnicas en la promoción y desempeño profesional de las mujeres directivas en el empresariado madrileño según la muestra (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Se perciben, en cambio, diferencias en cuanto a las competencias más consideradas entre las clasificaciones realizadas. Así, las competencias de contexto (86.3%) son las más valoradas en la clasificación de empresas según actividad mientras que las competencias técnicas (72%) lo son en el caso de la clasificación según tamaño.

**Tabla 5. Relevancia de las competencias profesionales en la promoción y desarrollo profesional de las directivas madrileñas en el empresariado madrileño según sector de la empresa (%)**

Sectores	Competencia Técnicas	Competencia de comportamiento	Competencia de contexto
Construcción	78.6%	85.7%	96.4%
Industria	88%	96.7%	88.1%
Servicios	76.3%	71.5%	74,5%
<b>Promedio</b>	<b>81%</b>	<b>84.6%</b>	<b>86.3%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010

**Tabla 6. Relevancia de las competencias profesionales en la promoción y desarrollo profesional de las directivas madrileñas en el empresariado madrileño según tamaño de la empresa (%)**

Tamaño de la empresa	Competencia Técnicas	Competencia de comportamiento	Competencia de contexto
Empresa grande (>250 empleados)	53.6%	46.4%	45.8%
Empresa mediana (50-250 empleados)	88.3%	77.7%	82%
Empresa pequeña (10-50 empleados)	74.3%	77.9%	79%
Microempresa (< 10 empleados)	71.6%	77.3%	70.5%
<b>Promedio</b>	<b>72%</b>	<b>69.82%</b>	<b>69.3%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010

Por otro lado, se ha realizado una comparación entre las competencias y habilidades empleadas por aquellas mujeres directivas que desempeñan su trabajo en el ámbito privado y aquellas que lo hacen en el público. Dentro del ámbito público se han considerado Administraciones Públicas, Universidades y Centros de Investigación.

Los resultados muestran algunas diferencias (Fig.10, Tabla 7), posiblemente como consecuencia de las características propias de cada ámbito. Destaca la competencia **Orientación al cliente** y la **Creatividad**, la disposición de una **Buena red personal/profesional** y la **Capacidad de organización** con mayor presencia en el ámbito privado mientras que en el sector público es la menos considerada. En el sector público se otorga más relevancia a la **Gestión eficaz y eficiente de los recursos**, **Resolución de problemas** y **Capacidad de Liderar/entusiasmar y motivar**.

**Tabla 7. Importancia de las competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas: comparación entre ámbito público y ámbito privado (%)**

Tipo de Competencia	Competencia	Ámbito Público	Ámbito Privado	A. privado/A. público
<b>Competencias técnicas</b>	Buscar constantemente la mejora / Búsqueda de la innovación	5%	5.2%	1.04
	La eficacia/productividad (dar salida a los problemas/accionabilidad)	5%	5.1%	1.02
	La capacidad de delegar en otros	5%	4.65%	0.93
	La capacidad de superar obstáculos (buscar soluciones/resolver problemas)	6.4%	6%	0.94
	La gestión eficaz y eficiente de los recurso	5%	4.45%	0.89
	Ser ejemplo para los demás (crear cultura de trabajo)	5%	5%	1



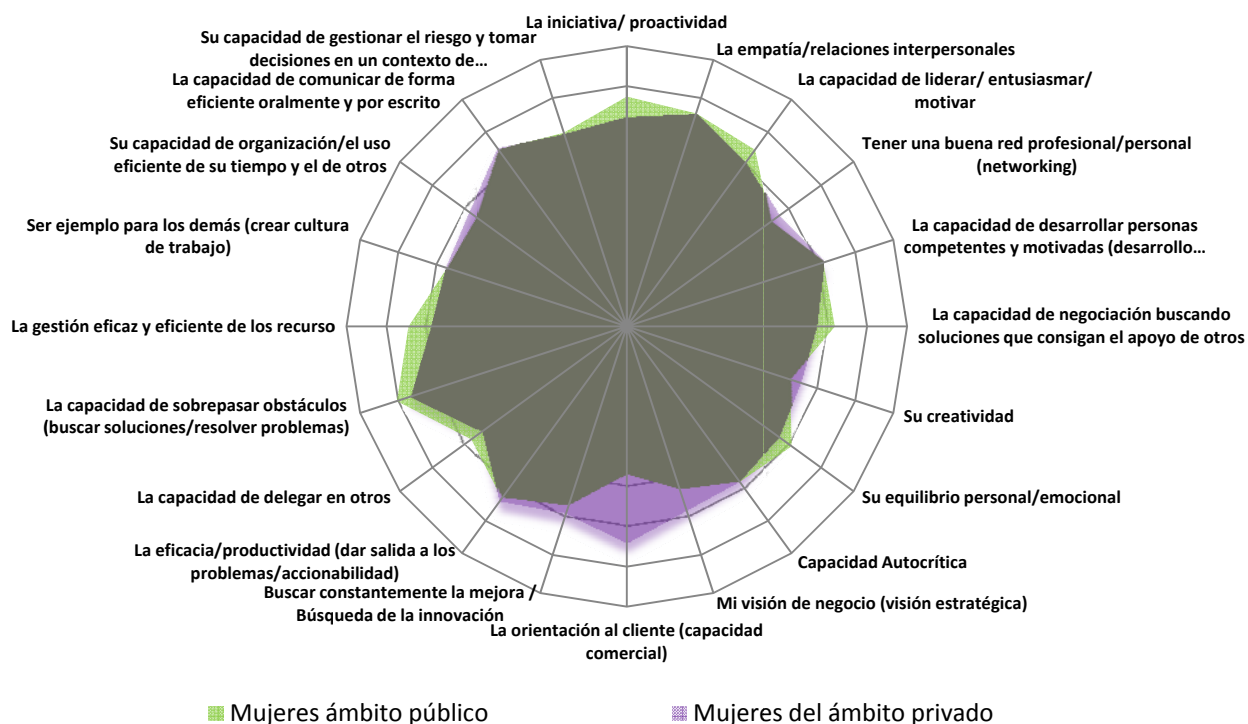
Tipo de Competencia	Competencia	Ámbito Público	Ámbito Privado	A. privado/A. público
	Su capacidad de organización/el uso eficiente de su tiempo y el de otros	5%	5.2%	1.04
	La capacidad de comunicar de forma eficiente oralmente y por escrito	4.95%	5%	1.01
	Su capacidad de gestionar el riesgo y tomar decisiones en un contexto de incertidumbre	5%	4.95%	0.99
Competencias de comportamiento	La iniciativa/ proactividad	6%	4.55%	0.91
	La empatía/relaciones interpersonales	6%	6%	1
	La capacidad de liderar/ entusiasmar/ motivar	5.08%	5%	0.92
	Tener una buena red profesional/personal (networking)	5%	5.24%	1.06
	La capacidad de desarrollar personas competentes y motivadas (desarrollo equipo/coaching)	5%	5%	1
	La capacidad de negociación buscando soluciones que consigan el apoyo de otros	5%	4.55%	0.91
	Su creatividad	4%	5.3%	1.06
	Su equilibrio personal/emocional	5.09%	5%	0.92
	Capacidad Autocrítica	5%	4.95%	0.99
Comp. de contexto	Mi visión de negocio (visión estratégica)	4%	5.6%	1.12
	La orientación al cliente (capacidad comercial)	4%	7.25%	1.45

Fuente: Elaboración propia, 2010

Según la experiencia de las entrevistadas, en muchas ocasiones los incentivos económicos y la mayor disponibilidad de recursos son más propios del sector privado que del sector público por lo que se hacen un mayor uso de otras competencias como la **motivación** y de una **gestión eficaz y eficiente** para conseguir el logro de los objetivos.

Finalmente, se solicitó a las entrevistadas que mencionaran en orden de importancia aquellas competencias que más han influido en su ascenso profesional hasta alcanzar un cargo de responsabilidad (Tabla 8). De todas las competencias que se enumeraron (Fig.11), cabe destacar la importancia que se otorgan a aquellas vinculadas al factor humano, destacando por encima de todas ellas la **Creación de equipos**.

**Fig. 10 Importancia en competencias y habilidades profesionales en el desarrollo profesional de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas: comparación entre ámbito público y ámbito privado (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

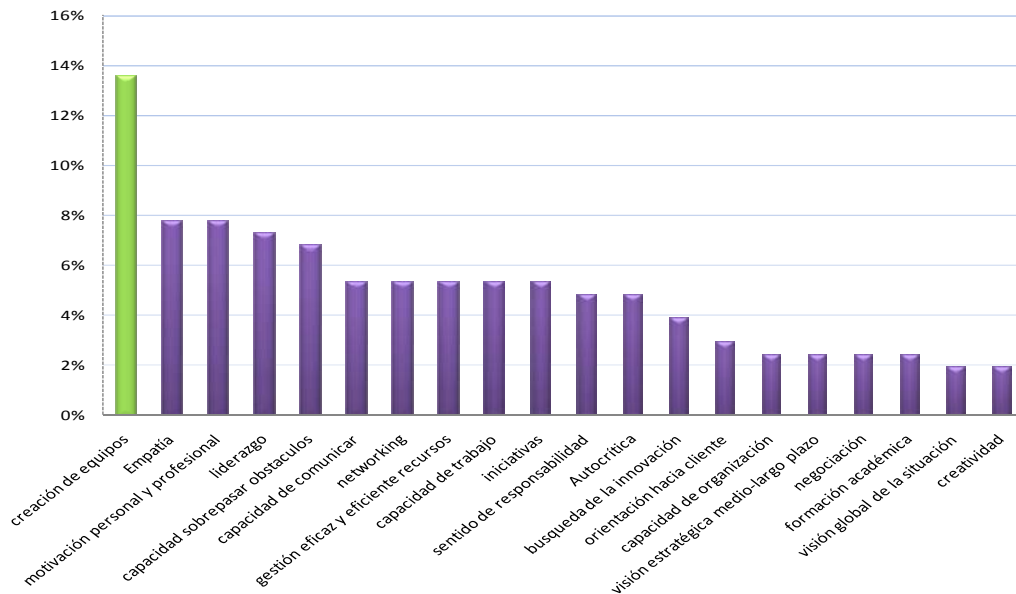
**Tabla 8. Competencias que más han influido en el ascenso de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas (% Respuestas)**

Ranking	Porcentaje
Creación de equipos	13.6%
Empatía	7.8%
Motivación personal y profesional	7.8%
Liderazgo	7.3%
Capacidad sobrepasar obstáculos	6.8%
Capacidad de comunicar	5.3%
Networking	5.3%
Gestión eficaz y eficiente recursos	5.3%
Capacidad de trabajo	5.3%
Iniciativas	5.3%
Sentido de responsabilidad	4.9%
Autocrítica	4.9%
Búsqueda de la innovación	3.9%
Orientación hacia cliente	2.9%
Capacidad de organización	2.4%

Ranking	Porcentaje
Visión estratégica medio-largo plazo	2.4%
Negociación	2.4%
Formación académica	2.4%
Visión global de la situación	1.9%
Creatividad	1.9%

Fuente: Elaboración propia, 2010

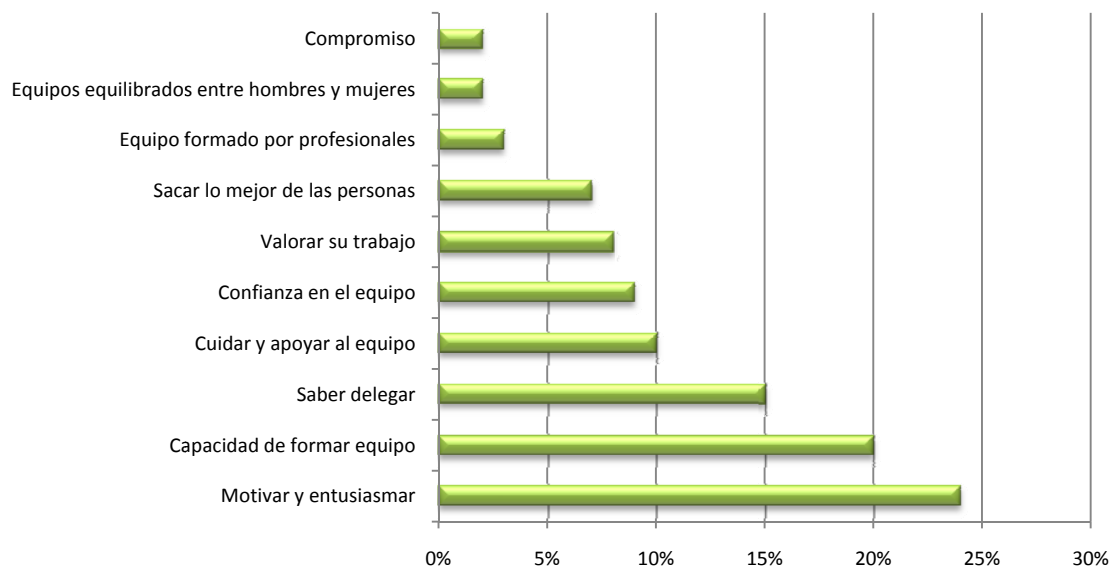
**Fig 11. Competencias que más han influido en el ascenso de las mujeres directivas madrileñas entrevistadas (% Respuestas)**



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Frente a la importancia otorgada a la creación de equipos, se les solicito que mencionaran qué aspectos destacan por su importancia en la formación y trabajo en equipo (Fig.12). Los resultados muestran que las directivas entrevistadas conceden una especial relevancia a la **capacidad para formar equipos y la capacidad de motivar y entusiasmar**.

Fig. 12 Importancia de los aspectos relacionados con el trabajo y formación de equipos (%)



Fuente: Elaboración propia, 2010.

### Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos en proceso de encuestas y entrevistas, **existen diferencias entre hombres y mujeres y organizaciones y empleados en lo relativo al tipo de competencias a valorar.**

En relación al empleo de las competencias en el desempeño profesional, los resultados obtenidos tras la realización de entrevistas muestran la existencia de **una percepción distinta en la implementación de competencias entre hombres y mujeres.** Las directivas y expertas/os entrevistadas señalaron como relevantes en el desarrollo de su carrera profesional el empleo de **competencias directivas vinculadas a las relaciones humanas, destacando la empatía y relaciones interpersonales y la capacidad de negociación buscando soluciones consensuadas.**

Tabla 9. Comparación de la valoración en la relevancia de las competencias entre directivas, emprendedores y empresas (%)

	Competencias técnicas	Competencias Comportamiento	Competencias Contextuales
<b>Directivas</b>	77.34%	<b>81.41%</b>	80.78%
<b>Emprendedores</b>	78.34%	<b>84.83%</b>	74.49%
<b>Empresas</b>	<b>77.50%</b>	75.10%	<b>76.70%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010

Entre **organizaciones y empleados** se observa una **relación entre el tipo de competencias que se consideran más importantes y la “cercanía al terreno” en el desempeño profesional** (Tabla 9). Las empresas encuestadas otorgan más relevancia a las competencias relacionadas con los aspectos curriculares (competencias técnicas) o aquellos relacionados con el tipo de cargo a desempeñar (competencias de contexto) otorgando la menor valoración a las competencias de comportamiento. Sin embargo, emprendedores/as y entrevistadas valoran más los aspectos relacionados con las habilidades sociales (competencias de comportamiento). Destaca especialmente la valoración del equipo de trabajo realizada por las mujeres entrevistadas. Se infiere, por tanto, que se considera más fundamental la importancia de las relaciones con el equipo y, en definitiva, las relaciones humanas en la propia promoción profesional cuanto más presentes están en el día a día laboral. Los emprendedores y emprendedoras suelen ser propietarios/as de PYMES empresas o comenzaron siendo PYMES por lo que la relación con los clientes así como con el equipo es fundamental para la supervivencia y desarrollo del negocio. Las mujeres entrevistadas dirigen equipos de trabajo y su éxito profesional depende en gran medida del desempeño y resultados obtenidos por los miembros del equipo.

Además de las diferencias comentadas anteriormente, **existe acuerdo en la percepción entre empresas y directivas acerca de qué atributos contribuyen de forma positiva en la empleabilidad, desempeño y profesional de las mujeres hacia cargos de responsabilidad**. En ambos casos, se considera importante la experiencia, carrera profesional y formación. En el caso de las empresas se valora de manera importante el compromiso con la organización y, en el caso de las directivas entrevistadas, la “capacidad de entender y adaptarse a las demandas del momento”.

En definitiva, en cuanto a diferencias en las competencias directivas y habilidades profesionales de las mujeres respecto de los hombres se puede afirmar que más que competencias propias de uno u otro sexo, hay valores que fomentan el desarrollo de unas competencias concretas y posibles diferencias en el desempeño.

### **3.2. COMPETENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN MUJERES Y HOMBRES**

Como se ha mencionado anteriormente, las investigaciones realizadas en torno al liderazgo y las posibles diferencias en el ejercicio del mismo entre directivos y directivas es extensa y controvertida.

## **Estilos de liderazgo**

La investigación clásica se ha centrado (véase, por ejemplo, Eagy & Johnson, 1990) en la identificación y definición estilos de **liderazgo autocráticos** frente **democráticos** y **orientado a la tarea/orientados a las relaciones**.

El **liderazgo autocrático** se caracteriza por la toma de decisiones unilateral por parte del líder, no permitiendo a los miembros del grupo participar en ese proceso. Por el contrario, el **liderazgo democrático** se caracteriza por ser más participativo y consultivo fomentando la implicación de los miembros del grupo en el proceso de toma de decisiones (Cuadrado, 2003)

Los líderes que utilizan un estilo **orientado a la tarea** ponen gran énfasis en la consecución de objetivos, en el logro de la tarea; mientras que los líderes **orientados a las relaciones** se ocupan más del bienestar y satisfacción de sus seguidores haciendo mayor hincapié en la calidad de las relaciones con los otros (Cuadrado, 2003; Cuadrado, Morales, & Recio, 2008)

Durante los últimos años los conceptos de **liderazgo transaccional** y **liderazgo transformacional** han acaparado la atención de las investigaciones en esta materia (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bono & Judge, 2003)

El **liderazgo transaccional** se caracteriza por el establecimiento de una especie de "intercambio" entre el líder y los miembros del grupo. Esta figura es quien guía o motiva, mediante el premio y el castigo, a sus seguidores en la dirección hacia metas establecidas clarificando los roles y tareas necesarias para la consecución de éstas (Cuadrado, Morales, & Recio, 2008). Se concentra en el **control de las actividades de los subordinados**, poniendo atención en las desviaciones y tomando las **acciones correctivas** y a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores lo que fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización. A pesar de su enfoque reduccionista, que **no considera** la influencia de **aspectos sociales y emocionales**, este estilo de liderazgo opera dentro de los sistemas y cultura existentes (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2006).

Por el contrario, en el ejercicio del **liderazgo transformacional** subyace en el establecimiento de una **relación de estimulación mutua entre líder y seguidores**. Esta estimulación resulta en una **transformación** en la escala de los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, **motivándoles a alcanzar niveles mucho más altos de rendimiento** de lo que, inicialmente, se esperaba y, por tanto, **mayores niveles de satisfacción** en el trabajo (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, Avolio, & Berson, 2003; Cuadrado, Morales, & Recio, 2008).

La transformación de los intereses de los seguidores genera una visión y una misión compartida para el grupo, de manera que los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal. En definitiva, el logro de resultados superiores se consigue mediante la transformación de valores, actitudes, motivaciones y madurez de los seguidores (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2006)

Los **factores fundamentales** que configuran el liderazgo transformacional son el **carisma del líder**, la **motivación** o inspiración que genera el líder, la **estimulación intelectual**, y la **consideración individual**. La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2006)

#### **Estilos de liderazgo “masculinos” y “femeninos”**

Ante los dos grandes estilos de liderazgo, la literatura se divide entre los que consideran que dichos estilos incorporan características y comportamientos tradicionalmente considerados masculinos o femeninos y los que, por el contrario, opinan que esas características se distribuyen de forma aleatoria entre los directivos/as y no necesariamente responden un estilo directivo de hombres o mujeres.

Los trabajos desarrollados (Druskat, 1994; Eagly & Johanesen-Schmidt, 2001; Ramos, Sarrió, Barberá, & Candela, 2002, entre otros) sostienen que **las mujeres son más “transformacionales” que los hombres, mientras que estos ejercen un estilo de liderazgo de carácter más “transaccional”**. Estas diferencias pueden deberse a una mayor tradición, experiencia y formación en actividades relacionadas con la crianza, la educación, el interés por los demás y una mayor sensibilidad social, cualidades relacionadas con el liderazgo “transformacional” como sostienen Bass & Avolio (1994). Ambos autores también sostienen que las diferencias pueden ser causadas por la diferente forma que tienen hombres y mujeres de percibir el mundo: los primeros lo perciben como un “orden social jerárquico” mientras que ellas lo ven como una “red de conexiones”. Esta concepción implica que los hombres otorgan mayor importancia a las relaciones jerárquicas mientras que las mujeres la otorgan a las redes sociales y a las redes de relaciones lo que podría influir de manera importante en los estilos de liderazgo, en la manera de considerar a los subordinados y en el modo de tomar las decisiones.

Vinnicombe (1995) y Burgess & Tharenou (2002) describen a las **mujeres directivas** como de *instinto filantrópico*, de *sensibilidad social*, *visionarias*, *catalizadoras*, que conciben el *poder de forma colaboradora* y no autoritaria, de *conducta comunal*, preocupadas por el bienestar de la gente, y a los **hombres** de *instinto económico*, de *conductas reactivas*, *concentradas en los objetivos y el control*.

Cuadrado, Morales, & Recio (2008) afirman que las investigaciones experimentales realizadas sugieren que *las empresas con más mujeres directoras podría mostrar un comportamiento enfocado a la preocupación por los demás*. También destacan que las *mujeres en puestos directivos* muestran una *inclinación mayor hacia la universalidad* que hacia el poder, a diferencia de los hombres. Sostienen, además, la existencia de prioridades diferentes entre directores y directoras lo que implicaría un *comportamiento ético diferente* de los consejos de administración con diversidad de género. En la misma línea, Adams & Funk (2010) afirman que *las directoras parecen adoptar los valores que preceden a las decisiones éticas con más fuerza que directores masculinos*.

En relación a la **gestión del riesgo**, dichos estudios afirman la tendencia a la aversión al riesgo en la toma de decisiones. La evidencia anecdótica sugiere que las empresas pueden ser reticentes a nombrar a mujeres a posiciones de liderazgo porque creen que son demasiado conservadoras. Sin embargo, los resultados de sus investigaciones sugieren, en relación a este último punto, la no existencia de diferencias de género en el ámbito directivo. *La presencia de mujeres en los consejos de administración no presenta una correlación con la aversión al riesgo en la toma de decisiones* (Adams & Funk, 2010; Krüger, 2009).

No obstante es importante tener en cuenta que la presencia de mujeres en alta dirección o en consejos de administración es tan minoritaria que quizás no resulta suficiente para identificar aspectos comunes que definan un estilo de dirección femenino. Muchas de estas mujeres, sintiéndose completamente aisladas y observadas, han de desarrollar las estrategias masculinas de dureza y agresividad, especialmente si desarrollan su tarea en departamentos tradicionalmente masculinos (Castaño, 2009).

Asumiendo la tendencia femenina a dirigir de una forma más participativa, cabe preguntarse, si esto es algo innato o es algo que ocurre porque eso es lo que se espera de ellas. Más allá de la posibilidad de identificar diferentes estilos de dirección propios de uno y otro sexo es, si lo que existen son *expectativas diferentes acerca del comportamiento de los directivos según se trate de hombres o de mujeres*. Expectativas basadas, probablemente, en las diferentes experiencias vitales de unas (familia, cuidados, vida privada) y otros (empleo,



salario, vida pública) a lo largo de la historia de la humanidad. Expectativas que, asimismo, influyen en el comportamiento de mujeres y hombres ya que refuerzan modelos de actuación coherentes con lo que se espera de ellos (Castaño, 2009).

Los **enfoques que consideran que el estilo de dirección es independiente del género**, se apoyan en la consideración de que no hay tantas diferencias entre hombres y mujeres directivos, que **comparten de forma relativamente aleatoria unas y otras características, habilidades y comportamientos**. Así, en algunos estudios hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (López-Zafra & del Olmo, 1999; Maher, 1997), o las diferencias no son consistentes (Lopez-Zafra & Morales, 1998) o los resultados varían en función del puesto ocupado por el líder y/o en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes vs. subordinados (Carless, 1998).

Otros autores como Pounder & Coleman, (2002) sostienen que **la complejidad de las organizaciones conduce a estilos de liderazgo multidimensionales**. El equipo directivo ha de combinar en diferentes personas los diversos roles que han de desempeñar, en términos de liderazgo: liderazgo estructural (orientado a la eficiencia), humano (al empoderamiento), político (a la negociación y creación de redes), simbólico (rituales y ceremonias) y educativo.

Como se ha comentado con anterioridad, se diseñaron una serie de cuestiones dirigidas a recabar la opinión y experiencia de las entrevistadas en cuanto a diferencias en el ejercicio de la dirección y en el empleo de competencias para tal fin entre hombres y mujeres.

Ante las diferencias de género en el ejercicio del liderazgo y la dirección, el **79.2%** de las entrevistadas sostiene que **hombres y mujeres dirigen de manera diferente**, mientras que el **20.7%** declara que **no hay diferencias por el hecho de ser hombre o mujer**.

Se realizó una clasificación de las características más mencionadas por aquellas entrevistadas que si consideraron la existencia de diferencias vinculadas al género (Tabla 10).

En relación a las **mujeres**, la mayoría han destacado como **características positivas la empatía, una adecuada gestión del tiempo, la capacidad multitarea, la comunicación y la cercanía**, lo que se relaciona con la **capacidad para establecer relaciones más horizontales** y la **capacidad para trabajar en equipo** fomentando la **participación**.

No obstante, los efectos y consecuencias de otros aspectos señalados como: **la búsqueda del consenso, la visión global, la sensibilidad** para atender a los aspectos personales del resto de los integrantes de su entorno laboral y **considerar la individualidad de las personas** con las que trabaja, la **capacidad de autocrítica y de recibir críticas** o el **reparto del éxito** y la **flexibilidad** se han considerado **positivos o negativos** dependiendo de las circunstancias.

Acerca de la **búsqueda de consenso** han declarado que, en ocasiones, genera ineficiencias, especialmente en lo relativo a la **toma de decisiones**. Y muy en relación a este último aspecto, la **visión global** o la consideración de multitud de parámetros pueden ocasionar dificultades a la hora de tomar decisiones puesto que son más aspectos a tener en cuenta y a consensuar. También se ha mencionado que la visión global iba en detrimento de la capacidad de profundizar y concentrarse lo que, en ocasiones, puede provocar que las mujeres sean “más dispersas”.

La **sensibilidad** constituye una característica positiva en relación a la capacidad de prestar más atención a las relaciones humanas, lo que favorece la **cercanía** y fortalecimiento de la **implicación** con los demás. Sin embargo, la excesiva sensibilidad puede dificultar el desempeño laboral dado que puede dificultar la separación de lo personal y lo profesional, la toma de decisiones, entre otros.

La **capacidad de autocrítica** permite el ser capaz de rectificar y regular ante los posibles errores y realizar una autovaloración que redunde en el planteamiento de mejoras en el desempeño. No obstante, las entrevistadas han señalado que, en ocasiones, el exceso de autocrítica tiene consecuencias sobre la autoestima, la seguridad en una misma y en el deseo de seguir ascendiendo puesto que se generan dudas sobre las propias capacidades o la forma de realizar el trabajo.

En cuanto al **reparto del éxito** que, *a priori*, puede resultar una característica positiva, en ocasiones, participa en el fomento de la **invisibilización** junto con la tendencia de algunas mujeres a “no dejarse ver” bajo el punto de vista de algunas entrevistadas.

Algunas directivas han declarado que la **flexibilidad** es positiva en tanto en cuanto permite la adaptación, aunque puede tornarse negativa puesto que un exceso de flexibilidad y adaptación llevaría al conformismo y a la falta de deseo de luchar.

En relación a los **hombres**, ha destacado como cualidades **positivas**: la **autodeterminación** para plantearse un objetivo y dirigir todos sus esfuerzos para conseguirlo, la **visión estratégica**, la capacidad de **emprendimiento**, la **racionalidad** que permite un desempeño profesional sin costes emocionales, su participación en el circuito de las **redes sociales informales** y el “**marketing de sí mismos**”

Tabla 10. Diferencias en el ejercicio de la dirección y liderazgo en directivos y directivas

Características más destacadas en mujeres	Características más destacadas en hombres
Empatía	Individualismo
Factor humano	Racionalidad
Emocionalidad/Sensibilidad	Autodeterminación
Trabajo en equipo	Ambición
Participación	Capacidad para separar lo profesional de lo personal
Visión Global	Capacidad de concentración y profundización
Gestión del tiempo	Capacidad para asumir riesgos
Consideración del factor humano	Protagonismo/Visibilidad
Flexibilidad	Visión Estratégica
Consenso	Jerárquicos
Cercanía	Emprendedores
Capacidad para establecer relaciones más horizontales	Autoritarismo/Agresividad
Capacidad de autocrítica y de asumir críticas	Redes sociales informales
Multitarea	Toma de decisiones
Comunicación	Marketing de sí mismos
Reparto del éxito/Invisibilidad	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Acerca de las **redes sociales informales**, han mencionado esa serie de actividades realizadas fuera de la jornada laboral y de capital importancia, en ocasiones, para ciertas decisiones y ciertas asignaciones de puestos: caza, golf, equipos de futbol, tenis, copas después del trabajo, comidas, entre otros. En este último aspecto, un 51% de las entrevistadas se afirma estar bastante de acuerdo en que las mujeres directivas evitan las comidas de trabajo mientras que los hombres las usan como una herramienta profesional, mientras que un 45% lo está en relación al hecho de que los hombres directivos usan más la política/"los pasillos" que las mujeres (Anexo 1). También han destacado que en determinados juegos de equipo se ponen en práctica determinadas competencias y desempeños, en ocasiones, importantes para una posterior designación de cargos.

El "**marketing de sí mismos**" se refiere al hábito de mostrar imagen mediante la comunicación los resultados obtenidos y los objetivos profesionales que persiguen, generalmente a título individual lo que fomenta su visibilidad.

Al igual que en el caso de las mujeres, otros aspectos mencionados como: **individualismo, ambición, capacidad de concentración y profundización, capacidad para asumir riesgos y toma de decisiones** podrían ser consideradas características positivas o debilidades según las circunstancias.

El **individualismo**, ese “*ir a lo suyo*”, facilita la autodeterminación por proponerse un objetivo y cumplirlo. Sin embargo, genera dificultades para trabajar en equipo, para ser flexibles y para generar un espacio de consenso y participación.

La **ambición** constituye una característica que ayuda a la consecución de los objetivos y al ascenso en la carrera profesional lo que, en ocasiones, puede genera un excesivo utilitarismo de las relaciones con los miembros del equipo. Por otro lado, existe cierto grado de coincidencia entre las entrevistadas acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la ambición profesional. Un 51% de las entrevistadas afirman estar bastante de acuerdo en que las mujeres no se realizan profesionalmente buscando las mismas metas a las que aspiran los hombres y un 41% está muy de acuerdo en que las mujeres directivas valoran menos la importancia de los cargos y más el contenido del trabajo que desempeñan (Anexo 1).

De acuerdo con algunas entrevistadas, a diferencia de las mujeres, los hombres suelen presentar una mayor **capacidad de concentración y profundización**. Esta cualidad puede resultar positiva a la hora de conseguir los objetivos planteados sin perderse o dispersarse en los procesos y otros parámetros. Sin embargo, ello va en detrimento de una visión más amplia y global lo que puede afectar a las consecuencias de las decisiones tomadas.

En relación a la **toma de decisiones** y **capacidad para gestionar** el riesgo, las entrevistadas declararon que los hombres suelen necesitar de menos información y parámetros para decidirse y suelen asumir más riesgos. La asunción de riesgos propicia la posibilidad de avanzar, innovar, etc. Sin embargo una asunción de riesgos omitiendo determinados factores puede llevar a situaciones complejas y de consecuencias negativas.

### **Conclusión**

En el ejercicio de la dirección se considera importante la capacidad de formar y liderar equipos sólidos y motivados. Existen, por tanto, una conciencia y **preocupación por las relaciones humanas** dentro del entorno laboral y el cuidado y preocupación por el equipo de trabajo. Asimismo, se subraya la importancia del **liderazgo** como herramienta para motivar, implicar y comprometer a los trabajadores. También se destaca la **capacidad de delegación** como herramienta para el compromiso e implicación de los miembros del equipo.

A la luz de estos resultados se infiere que las mujeres otorgan una gran importancia a lo relacionado con el **factor humano** y el interés por establecer entornos laborales *cómodos*.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las competencias empleadas por las directivas entrevistadas así como las habilidades que consideran importantes para ser un buen directivo o directiva, se deduce que la forma de entender la dirección por parte de las mujeres se

aproxima a las características presentes en el **liderazgo transformacional** en la línea de los trabajos desarrollados por Rosener (1990), Druskat (1994), Eagly & Johanesen-Schmidt (2001) y Ramos, Sarrió, Barberá, & Candela (2002), entre otros.

Considerando la estructura organizacional actual, existen una serie de habilidades y comportamientos que, al no ser empleados por parte de las mujeres, redundan en una dificultad en el ascenso profesional.

### **3.3. BARRERAS QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA MUJER DIRECTIVA MADRILEÑA**

Este epígrafe se realiza sobre la base de que las mujeres directivas encuestadas en un número de 52 son representativas del colectivo de las directivas de Madrid, aunque la muestra de las mismas tiene el riesgo de sesgo inevitable de que la disponibilidad y facilidad a ser entrevistadas de las mujeres directivas no sea homogéneo dentro de este colectivo.

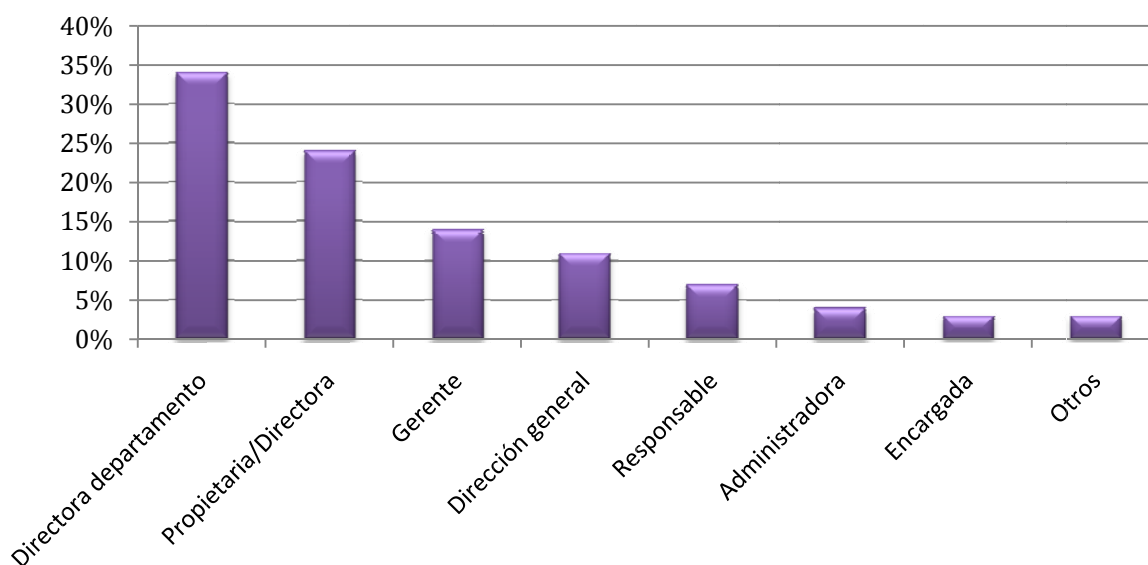
***El escaso número de mujeres que tienen una posición de prestigio en los altos cargos de las empresas***, a pesar de la formación y preparación de estas, ha llevado a diferentes autores (por ejemplo, Burke & McKeen, 1992; Naff, 1994; Powell, 1999; Alexander & Ryan, 2008) y también a organismos oficiales (por ejemplo, OIT, 2009), a mostrar y denunciar la existencia del denominado techo de cristal, laberinto de cristal o precipicio de cristal. Este término, acuñado por Kanter (1977), alude a una última **barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección**. Esta barrera transparente impide a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002). Existe la creencia y la experiencia de que en determinados niveles de la empresa, se prefieren a los hombres antes que a las mujeres, como afirman un 45% de las entrevistadas.

Cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros. El problema es que estas barreras que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres perjudican también a las organizaciones al impedir el máximo aprovechamiento de un gran capital humano potencial representado por las mujeres (Berenguer, 1999).

En efecto, en el caso del **empresariado madrileño** la presencia de **mujeres en puestos de responsabilidad se concentra en los cargos de tipo medio** (Fig.13), -“Dirección de Departamento”(34%), “Gerencia” (14%) y “Responsable” (7%). A pesar de que el porcentaje de mujeres con cargo de “Directora General” es superior al de “Responsable” (11%) es importante

señalar que la mayoría de las empresas encuestadas son medianas y pequeñas empresas dedicadas al sector servicios. Cabe suponer que los cargos de “Directora General”, “Directora” y “Propietaria” sean ocupados por la misma persona y, por ello, hayan respondido de forma indistinta para referirse a lo mismo.

**Fig.13 Cargos desempeñados por mujeres directivas en el empresariado madrileño según la muestra (% mujeres)**



Fuente: Elaboración propia, 2010

En cuanto a la **promoción de mujeres**, los datos aportados por el empresariado madrileño (Tabla 11) muestran que esta es **inversamente proporcional al tamaño de la empresa**. En las empresas grandes se da un mayor porcentaje de mujeres que han promocionado dadas las posibilidades de recorrido profesional que ofrecen este tipo de organizaciones. No obstante, teniendo en cuenta la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad (Fig.13) en estas empresas, existen ciertas dificultades en el ascenso profesional a partir de ciertos escalafones.

**Tabla 11. Promoción de mujeres según tamaño de la empresa (% Empresas)**

	Empresa grande	Empresa mediana	Empresa pequeña	Microempresa
Sí	45.9%	44.5%	19.2%	9.7%
No	35.1%	46.2%	78.9%	89.5%
No sabe	18.9%	9.3%	1.9%	0.8%

Fuente: Elaboración propia, 2010

Atendiendo a la clasificación por actividad, y en coherencia con lo expuesto anteriormente (Tabla 12), los mayores porcentajes de promoción (24.4%) se dan en el sector servicios mientras que en el sector de la construcción –mayoritariamente masculino- los datos arrojados destacan baja promoción y posibilidades de ascenso profesional de las mujeres empleadas (86.2% de las mujeres no han promocionado).

Tabla 12. Promoción de mujeres directivas según actividad (% Empresas)

	Construcción	Industria	Servicios
No	86.2%	75.2%	71.8%
No sabe	2.1%	3.5%	3.9%
Sí	11.7%	21.3%	24. (Alexander & Ryan, 2008)3%

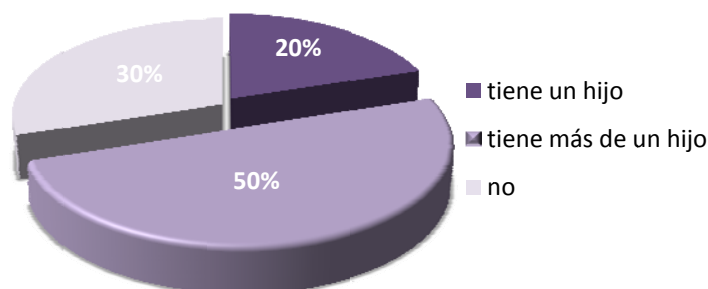
Fuente: Elaboración propia, 2010

Desde las ciencias sociales se han desarrollado hipótesis para explicar el fenómeno del “techo de cristal” en la promoción profesional femenina en cargos directivos. Estas explicaciones se han enfocado en el análisis de factores internos: habilidades sociales y directivas, motivación de logro, ambición, entre otros, o factores externos (ej. estructura organizacional) de carácter socio laboral.

Castaño (2009) determinó que la elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajo establece la existencia de **dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar**. Sugirió que obstaculizan el acceso de la mujer a la cúpula directiva. Por ejemplo, el abandono durante un tiempo del mercado de trabajo para dedicarse al cuidado de los hijos tiene consecuencias negativas en la carrera profesional de las mujeres. La **homosociabilidad**, entendido como tal la cultura empresarial organizativas dominada por hombres, explica que haya tan pocas mujeres. Y los horarios variables y flexibles que inicialmente se percibían como algo beneficios a menudo resultaban perjudiciales porque impiden delimitar las fronteras entre las horas que deben dedicarse al trabajo y aquellas que deben dedicarse a temas personales.

Al hilo de lo expuesto anteriormente, las entrevistadas destacaron las dificultades y esfuerzos que entraña la **conciliación de la vida personal y laboral**, especialmente por parte de aquellas mujeres con personas dependientes a su cargo, hijos/as en su mayoría. (Fig.14). Las tareas relacionadas con el hogar y el cuidado continúan recayendo sobre la mujer, como afirma un 81% de las entrevistadas, que declaran estar muy de acuerdo en que las mujeres son las que mayoritariamente cargan con las tareas domésticas y familiares (Anexo 1).

Fig. 14 Porcentaje de directivas entrevistadas con hijos/as a su cargo



Fuente: Elaboración propia, 2010

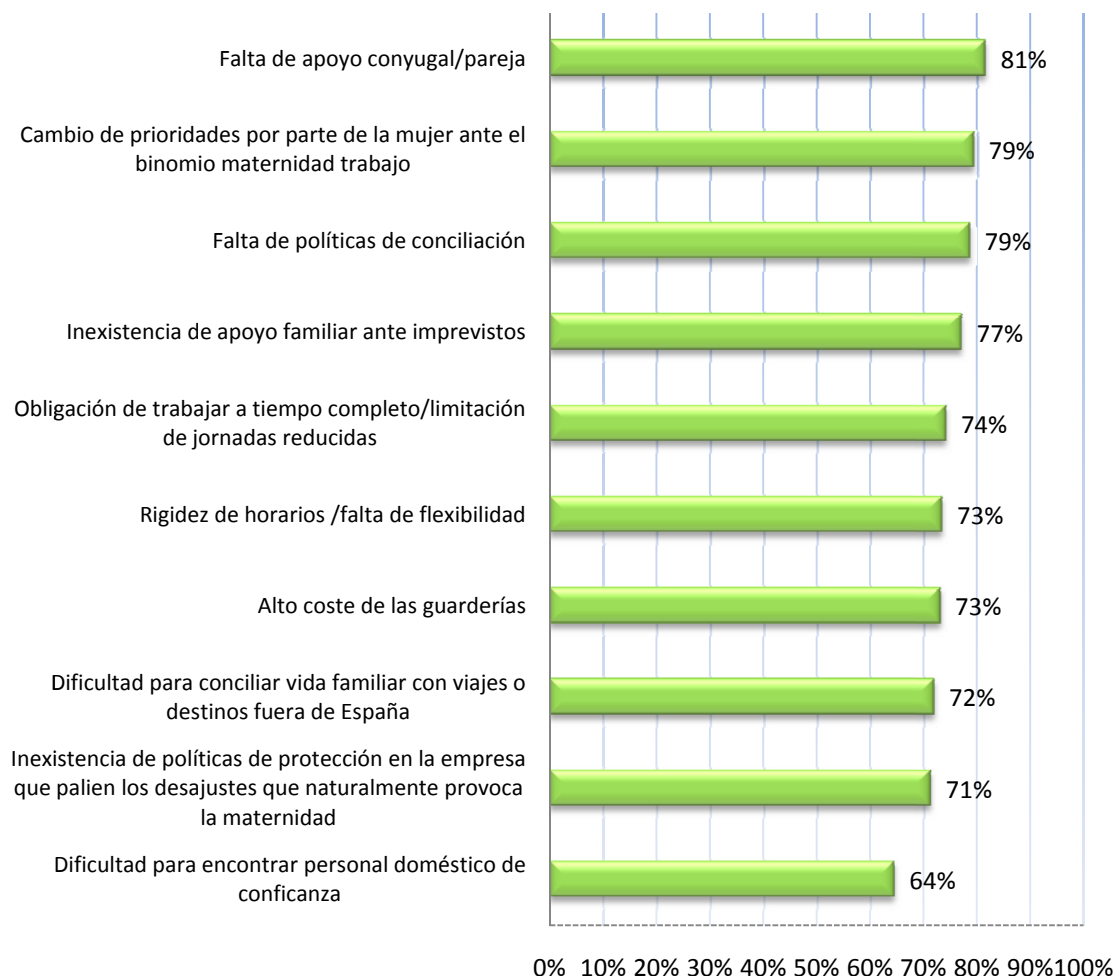
Ante un contexto laboral caracterizado por la presencialidad y los horarios laborales prolongados, un 54% de las entrevistadas afirma estar bastante de acuerdo en que la maternidad constituye un factor limitativo para que las mujeres progresen profesionalmente (Anexo 1). En torno a este tema (Fig.15), los aspectos que consideran más importantes a la hora de dificultar el desarrollo profesional son la **falta de apoyo conyugal** (81%), el **cambio de prioridades ante la maternidad** (79%) y la **inexistencia de políticas de conciliación** (79%).

Es importante destacar que algunas entrevistadas subrayaron la creciente importancia que está cobrando el **cuidado de personas mayores**. Señalaron que el progresivo envejecimiento de la población y el costo de los servicios de cuidados geriátricos crean una situación difícil de compatibilizar con la vida laboral, especialmente en un contexto de horarios prolongados, viajes, etc.

Además de factores externos, algunas de las entrevistadas destacaron la importancia de ciertos factores internos que dificultan el ascenso profesional. Especial hincapié se hizo en la **dificultad** por parte de algunas mujeres en la **delegación de los aspectos relativos a la vida familiar y personal, percepción de las propias capacidades** (“creer en sí mismas”), **autoestima** entre otros.



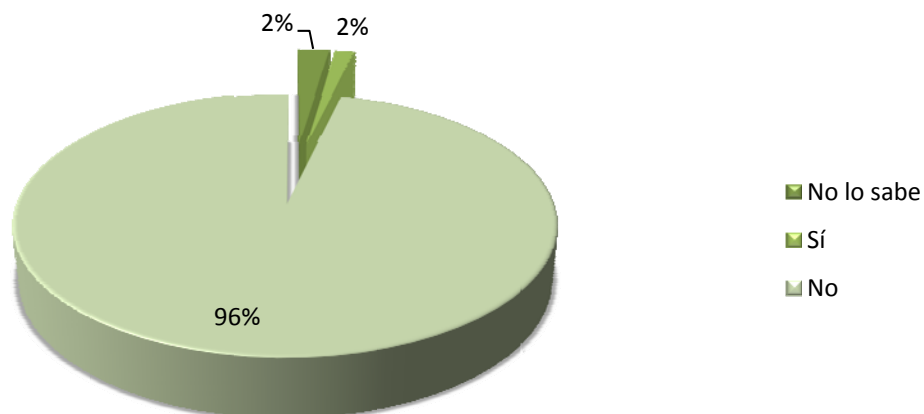
Fig. 15. Relevancia de las barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en las mujeres (%)



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Por todo ello, **la adopción de medidas dirigidas a potenciar el acceso de las mujeres a puestos directivos es demandada por, prácticamente, la totalidad de las entrevistadas.** En relación a este aspecto cabe mencionar la ausencia o desconocimiento de la existencia de iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad de las mujeres en cargos de responsabilidad en el empresariado madrileño. Como muestran los datos aportados por la encuesta a empresas, el 96% de las organizaciones encuestadas carece de planes y políticas específicas dirigidas a potenciar la incorporación de mujeres en puestos directivos (Fig. 16).

**Fig. 16 Asociaciones o empresas madrileñas con planes o políticas específicas dirigidas a incentivar la presencia de mujer en cargos directivos (% Empresas)**



Fuente: Elaboración propia, 2010

### Conclusiones

La presencia y distribución de directivas en los diferentes puestos de responsabilidad en las organizaciones empresariales madrileñas adolece la existencia de **un freno o barrera en el ascenso profesional de las mujeres dentro de la estructura organizacional**.

La presencia femenina según la actividad productiva de la empresa muestra también la existencia de una **segregación horizontal influyendo en la empleabilidad de las mujeres en determinados sectores**. El sector servicios emplea a un alto porcentaje de mujeres mientras que otros sectores como la construcción, energía, etc. están fuertemente masculinizados. Cabe destacar que muchos perfiles profesionales requeridos por este sector demandan una formación académica que, actualmente continua estando masculinizada (P.ej. carreras técnicas con un promedio del 30% de presencia femenina según datos del Instituto de la Mujer (2008))

Además de aspectos propios de las organizaciones, otros factores con gran peso en el desempeño y desarrollo profesional de la mujer directiva son aquellos relacionados con la **conciliación de la vida laboral y personal**, especialmente relevantes en el caso de mujeres con personas dependientes a su cargo. El hecho de que el trabajo vinculado a las tareas domésticas, el cuidado y crianza de los hijos continúe recayendo sobre la mujer unido a las jornadas laborales prolongadas y la presencialidad, características de nuestro sistema laboral, y a las dificultades en la delegación y asunción de este tipo de responsabilidades obstaculizan, en gran medida, la compatibilización de una carrera profesional hacia la alta dirección y la vida personal y familiar.

Otro aspecto considerado muy importante por parte de las entrevistadas es el relacionado con el **cuidado de personas mayores**, cada vez más presente en la sociedad

española. Como se ha mencionado anteriormente, en una población en progresivo envejecimiento existe una demanda creciente de cuidados geriátricos que, por su costo y características, dificultan la compatibilización de la vida laboral y personal. Este tipo de cuidados puede llegar a demandar en ocasiones una atención exclusiva que, por su elevado costo económico, hace difícil abordarlo con el apoyo de personal y centros especializados.

Por último, en línea con lo expuesto anteriormente existe una clara demanda de medidas dirigidas a promocionan el ascenso, la empleabilidad y la presencia femenina en puestos directivos, especialmente incidentes en todo lo relacionado **la compatibilización de la vida laboral y personal**, identificado como el factor más influyente junto con la **tradicción masculina en la jerarquía organizacional de las empresas e instituciones**.

### **3.4. FORTALEZAS Y NECESIDADES EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO**

A la luz de los resultados obtenidos tras el proceso participativo, se han identificado una serie de fortalezas y necesidades en torno al ámbito de las competencias directivas, además de otros aspectos que influyen o podrían influir en la promoción profesional de las mujeres en puestos directivos.

Se ha realizado una clasificación de las fortalezas y necesidades identificadas como internas y externas, entendiendo por internas todo aquello propio de la mujer y como externas lo que forma parte de su entorno.

#### **Fortalezas internas**

La literatura de investigación y las directivas entrevistadas coinciden en el **desarrollo y empleo de competencias vinculadas a las relaciones humanas**: la preocupación y cuidado del factor humano, la importancia que otorgan a la formación, motivación y buen funcionamiento del equipo de trabajo, la empatía, la capacidad para establecer relaciones horizontales y la búsqueda del consenso. Asimismo, se subraya la **importancia del liderazgo como herramienta para motivar, implicar y comprometer a los trabajadores**. También se destaca la **capacidad de delegación** como herramienta para el compromiso e implicación de los miembros del equipo. Las entrevistadas señalaron, además, como relevantes en el desarrollo de su carrera profesional el empleo de estas competencias directivas.

Diversos autores como Goleman (2004) sostienen que el **elemento diferenciador del líder** no son aspectos también importantes como las destrezas técnicas o el cociente

intelectual, sino **aquellos aspectos relacionados con la gestión del recurso humano y las relaciones humanas.**

Las organizaciones parecen ir demandando cada vez más el ejercicio de un liderazgo basado en la motivación, la influencia en el equipo de trabajo, en una mayor cercanía y horizontalidad en las relaciones del equipo, entre otros (Bautista, 2008).

La presencia o mayor predisposición a la implementación de este tipo de competencias en la **mujer** constituyen un **importante potencial para la satisfacción de una emergente demanda empresarial** en relación al **ejercicio de la dirección y el liderazgo.**

Dos características muy presentes en la población femenina son una **mayor capacidad para desempeñar varias actividades a la vez** y la **gestión eficiente del tiempo.** Uno de los rasgos característicos del perfil directivo es la multiplicidad de tareas a desempeñar en un tiempo y recursos limitados.

Otros aspectos identificados como fortalezas son la muy **adecuada formación y preparación** de la población femenina y su propio **interés en el desarrollo de su carrera profesional** lo que constituye una ventaja para una implementación exitosa de iniciativas dirigidas a fortalecer el talento y capital humano femeninos hacia una mejora en la empleabilidad y promoción en cargos de responsabilidad.

Finalmente, destacar la **flexibilidad y capacidad de adaptación** de capital importancia en un contexto actual caracterizado por el constante cambio.

### **Fortalezas externas**

Atendiendo al ámbito económico, cabe citar el **interés por facilitar la empleabilidad de la mujer**, 50% del talento y fuerza de trabajo, en puestos directivos en satisfacción de una demanda existente de directivos y líderes con características quizás más desarrolladas en la población femenina.

También destacar que el **contexto social actual** muestra una **predisposición a la asunción del cambio que el rol de la mujer que ha tenido lugar en el ámbito socioeconómico.** Este hecho posibilita el éxito de un progresivo aumento de presencia femenina en órganos de poder y toma de decisiones así como la implementación de medidas dirigidas a tal fin.

### **Necesidades Internas**

Considerando la estructura organizacional actual, existen una serie de **habilidades y comportamientos** que, al **no ser empleados** por parte de las **mujeres**, redundan en una **dificultad del ascenso profesional.** Entre ellas, destaca principalmente el **uso de redes de**

***contactos (networking), el “marketing de sí mismos”, la visibilidad y la visión estratégica***

Las **redes sociales formales o informales (networking)** es una competencia considerada importante tanto por hombres como por mujeres para el desarrollo y ascenso profesional. Sin embargo, está esencialmente presente y consolidada en los entornos masculinos (Kanter, 1977) quedando excluidas las mujeres debido, probablemente, a sus características lo que dificulta las posibilidades de promoción, acuerdos y toma de decisiones que, en ocasiones, suelen tener lugar. La escasa o inexistente presencia de mujeres en estos entornos y la falta de consolidación de esta cultura en el entorno femenino junto con el poco habitual empleo del **“marketing”** redundan en una **invisibilidad** que, nuevamente, dificulta las posibilidades de promoción y ascenso.

De igual modo, la **visión estratégica** es una competencia más desarrollada e instaurada en el sector masculino, y ha sido considerada objeto de fortalecimiento por parte de las mujeres.

Otro aspecto mencionado es la **falta de seguridad y credibilidad en las capacidades propias** junto al **exceso de autocrítica** que dificultan el ascenso profesional, llevando a mujeres con gran potencial y deseo de ascender a permanecer en puestos de mayor responsabilidad o, incluso a abandonar la carrera profesional.

Por último, mencionar en relación al trabajo doméstico y reproductivo, la **dificultad** de muchas mujeres para **delegar y compartir responsabilidades** constituyendo un impedimento para el camino hacia la **corresponsabilidad y la compatibilización de la vida laboral y familiar**.

**Necesidades Externas**

Se han identificado una serie de aspectos externos sobre los que se considera necesario relacionados con varios ámbitos: las organizaciones donde las mujeres desempeñan su labor profesional y el ámbito personal y familiar.

En relación a las organizaciones se detecta la necesidad de **sensibilizar a los agentes del empresariado en la importancia del recurso humano**. A la luz de los resultados obtenidos en la encuesta a empresas, persiste el protagonismo de aspectos relacionados con los resultados olvidando, en cierto modo, el factor humano en la labor profesional. Las entrevistadas han destacado la necesidad de considerar de alguna forma la individualidad y las circunstancias y necesidades de los trabajadores que no tiene porque redundar en una disminución de la productividad ni de la calidad de los resultados.

En relación a este aspecto, destaca la opinión vertida por algunos expertos en consultorías relacionadas con el liderazgo y las competencias profesionales en relación a las **características del empresariado español: muy tradicional y familiar** y, en cierto modo, un tanto alejado de los cambios que en la actualidad se demandan en cuanto a la forma de trabajo y estructura de las organizaciones en coherencia con las características de la actual “sociedad del conocimiento”.

Otro aspecto importante es la **inercia** existente en el seno de las **organizaciones, tradicionalmente masculinas, especialmente a medida que se avanza en la jerarquía organizacional**, lo que representa cierta resistencia a la incorporación de las mujeres a órganos de poder y toma de decisiones.

Los aspectos mencionados anteriormente se evidencian en la ausencia de políticas específicas de promoción de la mujer y fomento de la diversidad en los entornos laborales como muestran los datos de la encuesta a empresas (Fig.16), y el desconocimiento de esta posibilidad por parte de los agentes implicados.

Por último mencionar que uno de los factores influyentes identificados en la promoción profesional de las mujeres se relaciona con el **equilibrio entre el ámbito profesional y personal**. Esta búsqueda de equilibrio subraya la importancia de la conciliación a través de la corresponsabilidad como un paso fundamental para el desarrollo profesional de la mujer.

#### **4. INICIATIVAS ORIENTADAS AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO FEMENINO**

En respuesta a la pregunta ¿Qué iniciativas orientadas a fortalecer el talento y el capital humano femeninos se están implementando o se han implementado? se ha llevado a cabo una identificación y análisis de iniciativas nacionales e internacionales dirigidas a incentivar el aumento del número de gerentes mujeres y altas directivas en las organizaciones.

La identificación se ha realizado en coherencia con lo expuesto acerca de las necesidades y fortalezas en el ámbito de las competencias directivas asociadas al liderazgo femenino y la existencia de barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de dirección, respondiendo, con ello, a la cuestión ¿Qué aspectos y líneas de trabajo se han considerado en estas iniciativas orientados fortalecer el talento y el capital humano femeninos?

Además de la identificación, se ha realizado un análisis de estas iniciativas con el objeto de dar respuesta a las preguntas ¿Existen elementos comunes que las caracterizan? ¿Qué experiencias y lecciones aprendidas se extraen de la valoración y resultados de las iniciativas identificadas y analizadas?

Las iniciativas identificadas y analizadas se han clasificado en cinco grupos: ***Coaching, Formación, Networking e Iniciativas Integrales.***

##### **4.1. INICIATIVAS DE COACHING**

*Coaching* (que procede del verbo inglés, “to coach” -entrenar- ) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

A continuación se exponen una selección de iniciativas de *coaching* dirigidas a mujeres con el objetivo de mejorar, fortalecer y desarrollar competencias para el desempeño profesional en el ámbito directivo.

##### **Liderazgo, capacitación y consultoría**

*Liderazgo, capacitación y consultoría* es una iniciativa que ofrece la oportunidad de mejorar las capacidades del talento humano, mediante una metodología innovadora cuyo principal objetivo es despertar la inquietud por el aprendizaje con métodos prácticos. Los entrenadores son tanto nacionales como internacionales.

<b>TÍTULO</b>	<b>Coaching para mujeres exitosas</b>
<b>EMPRESA</b>	Liderazgo, capacitación y consultoría
<b>LUGARES</b>	Quito y Guayaquil
<b>DURACIÓN</b>	5 horas
<b>PERFIL</b>	A todas aquellas mujeres con espíritu de superación y que deseen compartir una jornada rica en fundamentos y consejos prácticos para mejorar el entorno y desarrollo de la mujer empresaria, profesional, esposa, ama de casa y madre.
<b>OBJETIVOS</b>	Presentar una visión dinámica, integral y actualizada de los temas de interés para la comunidad femenina, en lo relacionado a Liderazgo, Coaching para mujeres profesionales y de negocios, claves del éxito femenino, mejoramiento, efectividad, pareja y familia, a fin de contribuir al desarrollo de la mujer en cada uno de los ámbitos donde se desenvuelve: profesional, social o familiar
<b>Página web</b>	<a href="http://www.liderazgo.com.ec/coachingparamujere exitosas.html">http://www.liderazgo.com.ec/coachingparamujere exitosas.html</a>

### Soulful Coaching for busy women

La consultora *Soulful Coaching for busy women* ha creado un programa de coaching online a través del cual ofrece la búsqueda del equilibrio y progreso para el éxito. El programa se basa en el monitoreo periódico realizado a la candidata, facilitando además las herramientas necesarias para alcanzar el éxito profesional.

<b>CURSO</b>	<b>Soulful coaching for busy women premiere Program</b>
<b>CONSULTORÍA</b>	Soulful coaching for busy women
<b>INCLUIDO</b>	4 sesiones telefónicas al mes, soporte online
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda del equilibrio</li> <li>• Alcanzar el éxito</li> <li>• Análisis personalizado</li> </ul>
<b>Página web</b>	<a href="http://www.soulfulcoach.com/">http://www.soulfulcoach.com/</a>

### Wake-Up Call Coaching

*Wake-up call coaching* ha puesto en marcha un seminario on-line enfocado hacia mujeres aunque se pueden unir hombres. El curso dura tres meses y el objetivo es facilitar los materiales que ayuden a los interesados a mejorar las distintas áreas de su vida. Son exclusivamente *coachers* femeninas.

<b>TÍTULO</b>	<b>The Women Masters Tele-Seminar Series</b>
<b>EMPRESA</b>	Wake-up call coaching
<b>DURACIÓN</b>	1h durante 12 jueves seguidos en videoconferencia
<b>PERFIL</b>	Las <i>coachers</i> son solo mujeres y aunque está dirigido a mujeres se pueden unir también hombres



OBJETIVOS	<p>El objetivo primordial es transmitir inspiración y esperanza en todas las áreas de tu vida.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconectarte con tu sabiduría innata</li><li>• Aprender valiosas habilidades para conducir tus finanzas.</li><li>• Aprender cómo convertir más divertidas y apasionantes su relaciones</li><li>• Desatar la creatividad</li><li>• Alimentar tu espíritu y tu alma</li><li>• Conectar con un nivel más profundo el sentido de la vida</li><li>• Despertar la verdad de cómo de fabuloso eres</li><li>• Y mucho más</li></ul>
Página web	<a href="http://www.wakeupcallcoaching.com/womenmasters/">http://www.wakeupcallcoaching.com/womenmasters/</a>

### Lyons Leadership Coaching

*Lyons Leadership Coaching* lleva a cabo un programa dirigido a sustituir los hábitos antiguos por otros que permitan mejorar la vida de las mismas, mediante la facilitación de una serie de herramientas y prácticas a las interesadas. El enfoque innovador del programa reside en el empleo de prácticas procedentes de las artes marciales y meditación para ofrecer nuevas formas de pensar.

TÍTULO	<b>A Women's Leadership Program</b>
EMPRESA	Lyons leadership coaching
DURACIÓN	6 semanas
OBJETIVOS	<p>-Adquirir las herramientas y prácticas que sustituyan a los hábitos antiguos que no sirvan más con otros que permitan la posibilidad y el impacto para tu vida.</p> <p>-Se emplean movimientos y prácticas procedentes de las artes marciales, meditación como también explorar nuevas formas de pensar. Se trabajar con el lenguaje para desarrollar sus habilidades aprovechando tu poder y emplearlo de manera efectiva para diseñar la vida de la manera que te ha tocado vivirla.</p>
Página Web	<a href="http://www.lyonsleadershipcoaching.com/WomensLeadershipProgram.html">http://www.lyonsleadershipcoaching.com/WomensLeadershipProgram.html</a>

### The Massachusetts Conference for Women

*The Massachusetts Conference for Women*, consiste en una conferencia orientada a abordar los cambios y redirigir la carrera profesional de las participantes. Existe un cupo de plazas dirigido a chicas en edad escolar para que comiencen a saber dirigir su futuro en el camino que deseen.

CONFERENCIA	<b>The Massachusetts Conference for Women</b>
SITUACIÓN	Boston Convention and Exhibition Center
DIA	Y 9 de diciembre 2010
DURACIÓN	Un día de 7:30 am – 5pm
COSTE	Coste \$125/persona. \$250/2personas. \$1250/10 personas. \$65/estudiante
CURIOSIDAD	Hay un espacio para que puedan asistir chicas jóvenes que estén en el colegio para que tengan la oportunidad de dirigir su futuro en el camino que deseen.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordar los cambios</li><li>• Reinventar tu carrera</li><li>• manejar tu dinero</li><li>• Ayudar a tu comunidad</li><li>• Venderte a ti misma</li><li>• Network efectivo</li><li>• Búsqueda de fondos para tu pequeño negocio</li><li>• Dirigir tu salud</li><li>• Actitud positiva</li><li>• Y mucho más</li></ul>
Página web	<a href="http://www.maconferenceforwomen.org">http://www.maconferenceforwomen.org</a>

#### **The women's conference**

Se trata de una conferencia anual, de dos días de duración e impartida en California, cuyo objetivo es proporcionar apoyo en la búsqueda de soluciones y superación de los problemas de las mujeres.

CONFERENCIA	<b>The Women's Conference</b>
SITUACIÓN	Long Beach Convention Center. California
DIA	Y 25 y 26 de octubre
DURACIÓN	Dos días
COSTE	350 -450 /los 2 días
OBJETIVOS	El objetivo es que las personas sean capaces de superar los problemas y buscar soluciones
Página web	<a href="http://www.womensconference.org/">http://www.womensconference.org/</a>

#### **4.2. INICIATIVAS DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LIDERAZGO FEMENINO**

Las iniciativas de formación identificadas se enmarcan en un nivel de posgrado y son desarrolladas en universidades y escuelas de negocios

### **Universidad Pompeu Fabra**

La Universidad Pompeu Fabra ofrece un Posgrado y un Máster en Liderazgo Femenino. Está enfocado a mujeres profesionales en activo, universitarias que desean aprender a liderar sus proyectos tanto personales como profesionales.

El Máster tiene dos itinerarios. La primera parte, que da derecho al título de Posgrado, ofrece la formación necesaria para aprender eficazmente el comportamiento estratégico y a decidir sobre las diferentes áreas de la vida de una mujer profesional: finanzas, salud, comunicación, afectos, objetivos profesionales, etc.

El segundo itinerario enseña a la mujer profesional y estratégica a liderar entornos complejos y cambiantes, a dirigir empresas i/o instituciones y a dirigir equipos de personas con objetivos empresariales. El uso de las TIC es esencial para alcanzar objetivos ambiciosos e innovadores en empresas e instituciones.

<b>TÍTULO</b>	<b>Posgrado en Liderazgo Femenino <i>gestiona el proyecto profesional y personal</i></b>
<b>UNIVERSIDAD</b>	Titulo de la Universidad Pompeu Fabra. Desde 2008
<b>DURACIÓN</b>	180 horas
<b>PERFIL</b>	Las participantes son mujeres profesionales en activo, universitarias, que desean dar un salto cualitativo en su vida profesional y personal, aprendiendo a lidera su proyecto manejando todos los elementos que inciden en la toma de decisiones con la posibilidad de orientarse hacia la dirección y gestión de empresas
<b>CONDICIONES INGRESO</b>	Las candidatas a realizar este posgrado deberán tener titulación universitaria –diplomatura o licenciatura– y ser profesionales en activo.
<b>OBJETIVOS</b>	Primer objetivo enseñar a gestionar las decisiones, evaluando simultáneamente aspectos personales y profesionales. Se trata de pasar del comportamiento “ejecutivo” (hacer lo que te mandan) al comportamiento estratégico (hacer lo conveniente). Este cambio de paradigma permite a las mujeres profesionales elegir su propio camino.  Detectar y manejar las actitudes de autosabotaje Planificar y dirigir el proyecto profesional Negociar aspectos personales y profesionales Gestionar las emociones Manejar actitudes Convencer, persuadir, seducir en diferentes entornos Planificar la visibilidad Ejercitar el pensamiento estratégico Adquirir y mejorar habilidades directivas

<b>TÍTULO</b>	<b>Máster en Liderazgo Femenino</b>
<b>UNIVERSIDAD</b>	Universidad Pompeu Fabra
<b>DURACIÓN</b>	60 ECTS
<b>PERFIL</b>	<p>El programa Máster en Liderazgo Femenino se dirige a mujeres profesionales con titulación universitaria, que deseen orientar su carrera y planificar su acceso a cargos directivos.</p> <p>Las candidatas deberán enviar una carta de motivación donde expliquen las razones por las que desean realizar la formación que ofrecemos.</p>
<b>CONDICIONES INGRESO</b>	mujeres profesionales con titulación universitaria
<b>OBJETIVOS</b>	<p>La formación que se ofrece en el Máster en Liderazgo Femenino tiene como objetivo dotar a las mujeres profesionales de los recursos necesarios para acceder a puestos de responsabilidad y hacer carrera directiva, en las empresas y organizaciones, desde la identidad de género.</p> <p>Los contenidos del MLF ofrecen a las mujeres profesionales los recursos para identificar y aplicar el comportamiento estratégico tanto en la esfera personal como en la profesional.</p> <p>El Máster tiene dos itinerarios. La primera parte, que da derecho al título de Posgrado, ofrece la formación necesaria para aprender eficazmente el comportamiento estratégico y a decidir sobre las diferentes áreas de la vida de una mujer profesional: finanzas, salud, comunicación, afectos, objetivos profesionales, etc.</p> <p>El segundo itinerario enseña a la mujer profesional y estratégica a liderar entornos complejos y cambiantes, a dirigir empresas i/o instituciones y a dirigir equipos de personas con objetivos empresariales. El uso de las TIC es esencial para alcanzar objetivos ambiciosos e innovadores en empresas e instituciones.</p> <p><b>Competencias específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y planificar las diferentes áreas de una empresa</li> <li>• Dar conferencias</li> <li>• Dirigir reuniones</li> <li>• Negociar contenidos económicos y emocionales</li> <li>• Capacidad de conocer la organización en su conjunto</li> <li>• Planificar y dirigir las estrategias de comunicación en una organización</li> <li>• Oratoria en castellano</li> <li>• Hablar en público en inglés</li> <li>• Conocer los diferentes entornos políticos, económicos y culturales</li> <li>• Habilidades interculturales e internacionales</li> <li>• Gestionar equipos</li> <li>• Diseñar un plan de negocio</li> <li>• Identificar las oportunidades de marketing con orientación de género</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones en el entorno social de la empresa (administración pública, medios de comunicación y empresas del sector)</li> <li>• Habilidades sociales y protocolo</li> </ul> <p><b>Competencias transversales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar modelos de liderazgo</li> <li>• Manejar actitudes</li> <li>• Capacidad estratégica</li> <li>• Integrar la necesidad de gestionar las emociones para liderar entornos</li> <li>• Detectar y manejar las actitudes de hostilidad o sabotaje del entorno</li> <li>• Adquirir capacidad de comunicar en diferentes entornos</li> <li>• Autorizarse a tener poder</li> <li>• Identificar las necesidades del directivo en la empresa internacional</li> <li>• Versatilidad social que abarque aspectos culturales, deportivos, sociales, etc.</li> <li>• Gestionar la salud bio-psico-social</li> <li>• Identificar las oportunidades de liderazgo social</li> </ul>
Página web	<a href="http://www.es-ci.es">www.es-ci.es</a>

### EAE Business School

El EAE Business School ofrece 10 becas en Madrid y otras 10 en Barcelona a mujeres con experiencia profesional relevante para dotarlas de capacidades y habilidades directivas a las profesionales que decidan impulsar su carrera directiva.

TÍTULO	Becas Para Mujeres Directivas
UNIVERSIDAD	EAE business school
PERFIL	Profesionales que decidan impulsar su carrera directiva.
CONDICIONES	10 becas para Madrid y otras 10 para Barcelona
INGRESO	Las candidatas deberán demostrar una experiencia profesional relevante
OBJETIVOS	Dirigidas a potenciar la igualdad de género en las empresas, con el objetivo de dotar de capacidades y habilidades directivas de las candidatas
Páginas web	<a href="http://www.eae.es/es/becas-business-school.html">http://www.eae.es/es/becas-business-school.html</a>

### Fundación Josep Laporte

La Fundación Josep Laporte puso en marcha en el año 2008 un programa de formación para mujeres directivas en la temática de liderazgo. El curso duraba 60 horas y estaba estructurado en 10 módulos. El objetivo principal de este Curso era formar líderes efectivas y afectivas que promoviesen el cambio social en las instituciones y en los proyectos sanitarios.

<b>TÍTULO</b>	<b>Liderazgo en 10 módulos para mujeres directivas</b>
<b>UNIVERSIDAD</b>	Fundación Josep Laporte (se hizo en 2008)
<b>DURACIÓN</b>	<p>60 horas (10 módulos, 6 horas diarias)</p> <p>El curso está estructurado en 10 módulos presenciales que incluirán sesiones teóricas, diálogos de sobremesa y casos prácticos.</p> <p>Las sesiones teóricas consistirán en una exposición de los contenidos temáticos por parte del experto. Se incluirá un espacio de debate y se fomentará la participación activa de los alumnos en el mismo. Las sesiones incluirán numerosos ejemplos prácticos para favorecer la com-comprensión de las temáticas del programa.</p> <p>Los diálogos de sobremesa consistirán en la explicación de una experiencia relevante en el curso de un almuerzo de trabajo. Se invitarán a mujeres que ocupan posiciones directivas en el sector salud y, sobre todo, en otros sectores para que compartan sus experiencias con las asistentes al curso.</p> <p>Los casos prácticos se iniciarán con la explicación del caso, continuará con la actividad propuesta por el moderador (normalmente trabajo en pequeños grupos) y finalizará con las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado por los grupos de trabajo.</p>
<b>PERFIL</b>	Líderes efectivas y afectivas que promuevan el cambio social en las instituciones y en los proyectos sanitarios.
<b>OBJETIVOS</b>	<p>El objetivo principal de este Curso es formar líderes efectivas y afectivas que promuevan el cambio social en las instituciones y en los proyectos sanitarios.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ofrecer a las asistentes los elementos básicos del liderazgo y la gestión: habilidades de negociación, gestión de equipos, gestión del conflicto y toma de decisiones, gestión del cambio y comunicación.</li><li>■ Facilitar el aprendizaje y el intercambio de experiencias a través de la interacción entre los profesores, los tutores y las asistentes y el análisis de casos prácticos.</li><li>■ Ofrecer formación para el desarrollo de la carrera profesional.</li><li>■ Reducir las desigualdades de género que se producen de manera vertical en las organizaciones</li><li>■ Formar profesionales para liderar procesos de gestión y administrar proyectos de una manera eficaz.</li><li>■ Capacitar a las participantes en la mejora de aspectos relacionados con las habilidades personales.</li></ul>
<b>Página web</b>	<a href="http://www.fbjoseplaporte.org/2008/formacio/index.php?secc=donesdir">http://www.fbjoseplaporte.org/2008/formacio/index.php?secc=donesdir</a>

## Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid, a través de su Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración, pone en marcha el Programa liderA con el fin de potenciar el liderazgo de las mujeres.

<b>TÍTULO</b>	<b>LiderA</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Mejorar su proyección profesional y facilitar su acceso a cargos directivos en las empresas
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Se trata de un programa de orientación, formación y asesoramiento profesional, diseñado para todas las mujeres de la Comunidad de Madrid interesadas en potenciar sus habilidades de liderazgo.</p> <p>liderA se compone de dos iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- liderA Becas: Convocatoria de becas para cursar programas de postgrado en las más prestigiosas escuelas de negocios.</li><li>- liderA Habilidades es un programa de formación en habilidades de liderazgo, de carácter gratuito y dirigido a todas las mujeres residentes en la Comunidad de Madrid, independientemente de sus edad, formación o trayectoria profesional.</li></ul> <p>Todas las participantes en el Programa liderA, tanto en liderA Becas como en liderA Habilidades, forman parte de la Red liderA, que potencia el papel protagonista de las mujeres y potencia su desarrollo personal y profesional a través de diferentes servicios</p>
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1195128921708&amp;language=es&amp;page=name=Lidera/Page/LIDE_pintarContenidoFinal">http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1195128921708&amp;language=es&amp;page=name=Lidera/Page/LIDE_pintarContenidoFinal</a>

### 4.3. INICIATIVAS DE NETWORKING

A continuación se muestran una serie de iniciativas dirigidas a la creación de espacios de encuentro entre mujeres y en ocasiones hombres del ámbito empresarial con la intención de intercambiar ideas, compartir experiencias, recibir formación en temas relacionados con el ámbito directivo entre otros.

#### **Women In Management**

*Women in management* o *Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones* que es un espacio de encuentro, reflexión e intercambio de ideas entre mujeres y hombres que trabajan y estudian temas relacionados con género, liderazgo, y desarrollo de la mujer en gestión de organizaciones, y buscan promover la igualdad en las relaciones de género en América Latina y el Caribe.

<b>TÍTULO</b>	<b>Women in management</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Fortalecer la Red como vía para potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres en gestión de organizaciones mediante la prestación de servicios de capacitación y consultoría en gerencia con enfoque de género.
<b>ACTIVIDADES</b>	La red desarrolla una serie de actividades en los distintos países que forman parte de este consorcio agrupadas en las siguientes líneas estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación presencial</li> <li>• Formación virtual</li> <li>• Investigación</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Medios de comunicación</li> </ul>
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.Wim-Network.Org/Espanol/Qsomos.Htm">www.Wim-Network.Org/Espanol/Qsomos.Htm</a>

### **Women in Business and Decision Making**

*Women in business and decision making* es un proyecto Europeo que ha llevado a cabo la inclusión por completo de las mujeres en la economía y en los procesos de toma de decisiones. En general se ofrecen diferentes cursos de preparación con un amplio rango de temas como por ejemplo relacionados con los negocios o con desarrollo personal.

<b>TÍTULO</b>	<b>Women in business and decision-making</b>
<b>TIPO</b>	Proyecto Europeo (Chipre, Alemania, Italia y Bélgica)
<b>OBJETIVOS</b>	Sensibilización acerca de los beneficios sociales de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones mediante el intercambio de información como una forma de promocionar la igualdad, no solo en cuanto a oportunidades y condiciones de trabajo sino en cuanto a la participación de las mujeres en los negocios y decisiones económicas.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de barreras que las mujeres han tenido que superar en su participación en el entorno económico y toma de decisiones.</li> <li>• Identificación de actuaciones llevadas a cabo por las Cámaras de Comercio e Industria dirigidas a promover la integración de las mujeres en el entorno económico y toma de decisiones.</li> <li>• Intercambio de experiencias y resultados</li> </ul>
<b>Página web</b>	<a href="http://www.eurochambres.be/women/index.htm">www.eurochambres.be/women/index.htm</a> <a href="http://www.if-europa.com">www.if-europa.com</a> <a href="http://www.womendecide.gr/default.htm">www.womendecide.gr/default.htm</a> <a href="http://www.ccci.org.cy">www.ccci.org.cy</a> <a href="http://www.hk24.de">www.hk24.de</a> <a href="http://www.womendecide.gr">www.womendecide.gr</a> <a href="http://www.womenscoopbank.com.cy">www.womenscoopbank.com.cy</a> <a href="http://www.eurochambres.be/PDF/pdf_women_network/career%20counseling%20guide_UHCCI.pdf">www.eurochambres.be/PDF/pdf_women_network/career%20counseling%20guide_UHCCI.pdf</a>



### Eurochambres Women Network (EWN)

*Eurochambres Women Network* es una red dirigida a defender los intereses, problemas y prioridades de las mujeres todas las Cámaras Europeas profesionales, mujeres empresarias y mujeres directivas.

TÍTULO	Eurochambres Women Network (EWN)
OBJETIVOS	<p>Apoyar a las mujeres profesionales en Cámaras Europeas y sus organizaciones miembros en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intercambio de información y promoción de los puntos de vista específicos dentro de la red apoyo estructurado para un desarrollo más rápido del espíritu empresarial en la mujer. Se incluye la difusión de las mejores prácticas y la evaluación comparada de oportunidades.</li><li>• Una mayor participación en el desarrollo económico en los entornos respectivos participación en las asociaciones público-privadas a nivel local, nacional y europeo.</li><li>• Promoción de la diversidad en todos los ámbitos reconocimiento de los derechos de igualdad de oportunidades.</li><li>• Apoyo a grupos de presión institucional a todos los niveles papel activo en la construcción de la responsabilidad social de las empresas mejores condiciones para conseguir un equilibrio entre la profesional y personal.</li></ul>
ACTIVIDADES	<p>Las actividades que desarrolla la red se vertebran en torno a las siguientes líneas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ruptura de estereotipos de género. Dar una oportunidad al talento.</li><li>• Mujer en los negocios y toma de decisiones</li><li>• Cámara contra los estereotipos en el ámbito laboral</li><li>• Mujeres en los consejos de administración</li><li>• Mujeres en el apoyo al crecimiento de los negocios y la competitividad</li></ul>
ENLACE WEB	<a href="http://www.echwomennetwork.eu/Content/Default.asp?PageID=184">http://www.echwomennetwork.eu/Content/Default.asp?PageID=184</a>

### International Women's Forum

The *International Women's Forum* es una organización global de mujeres que han alcanzado logros significativos y diversos. Las mujeres miembros de la organización se reúnen para compartir conocimientos e ideas, incrementar el desarrollo personal, promover una red de apoyo y para ejercer influencia. A través de *Leadership Foundation* (Fundación del Liderazgo), el Foro Internacional de las Mujeres colabora en la preparación de futuras generaciones de mujeres líderes.

<b>TÍTULO</b>	<b>International Women's Forum</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Proporcionar una plataforma para que las mujeres líderes se reúnan con sus pares en un ambiente no competitivo donde puedan crecer y desarrollar relaciones importantes de amistad y alianza.
<b>ACTIVIDADES</b>	A través de programas internacionales, conferencias, galas, simposios, comunicaciones, publicaciones y funciones especiales, las mujeres líderes pueden reunirse, experimentar e intercambiar ideas y objetivos con otras mujeres cuyas decisiones influyen en industrias, moldean economías y definen políticas de gobierno en todo el mundo.
<b>ENLACE WEB</b>	<a href="http://www.iwforum.org/default.aspx">http://www.iwforum.org/default.aspx</a>

#### 4.4. INICIATIVAS INTEGRALES

A continuación se hace mención a las iniciativas llevadas a cabo por empresas de distinto tamaño y naturaleza en cuanto a la actividad desempeñada y por administraciones públicas. Estas iniciativas se caracterizan por integrar una serie de mecanismos y estrategias implementados, en ocasiones, de forma conjunta con el objetivo de fomentar el acceso de la mujer a puestos directivos.

Los mecanismos y estrategias se han enfocado, fundamentalmente, hacia: el desarrollo de competencias y habilidades a través de la formación, la planificación estratégica de la carrera profesional, la conciliación de la vida personal y profesional, el establecimiento de redes de contactos y la sensibilización de gerentes y otros actores implicados

##### **General Electric Company**

La empresa puso en marcha este programa para brindarles a las mujeres la información, experiencia y visibilidad suficientes para desarrollar sus capacidades de liderazgo.

<b>EMPRESA</b>	<b>General Electric Company</b>
<b>PAÍS</b>	Estados Unidos
<b>INICIATIVA</b>	Developing Women Leaders: Synergistic Forces Driving Change (Desarrollo del liderazgo femenino: fuerzas sinérgicas que impulsan el cambio)
<b>OBJETIVOS</b>	Aumentar el número de gerentes mujeres, mejorar la tasa de retención de empleadas y construir una red de apoyo para las dirigentes mujeres que surgieran.
<b>ACTIVIDADES</b>	Se llevaron a cabo varios programas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Una estrategia para el progreso profesional de la mujer.</u> El programa incluía una autoevaluación en línea en la cual las mujeres medían sus fortalezas, necesidades de desarrollo, metas y oportunidades profesionales y daban detalles de sus logros</li> </ul>

	<p>anuales. Cada evaluación era posteriormente revisada por los gerentes, quienes tenían a su cargo la búsqueda de mujeres cuya experiencia las ubicara como potenciales candidatas para convertirse en los líderes que la empresa necesitaba.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La implementación de un proceso transparente de reclutamiento.</u> Ofrecimientos regulares de empleos que daban información sobre la posición a cubrir, con una descripción detallada de las habilidades requeridas para progresar en cada función, puestos a disposición de todo el personal profesional de la organización en la intranet.</li> <li>• <u>Eventos de formación de redes de contactos para mujeres.</u> Los eventos de formación de redes de contacto y las actividades de liderazgo con los altos directivos fueron organizados para ayudar a las empleadas a entablar relaciones profesionales con los rangos superiores de la empresa. Estos eventos estaban abiertos a empleados de ambos sexos y cubrían un amplio rango de tópicos.</li> </ul>
IMPACTOS	El programa contribuyó a la participación de las mujeres en los niveles ejecutivos y a mejorar la retención de talentos femeninos
ENLACE WEB	<a href="http://www.catalyst.org/publication/253/general-electricdeveloping-women-leaders-synergistic-forces-driving-change">http://www.catalyst.org/publication/253/general-electricdeveloping-women-leaders-synergistic-forces-driving-change</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### JPMorgan Chase & CO

Frente a la necesidad de integrar la diversidad en los procesos de gestión centrales, *JPMorgan Chase &CO* desarrolló una implementación de programas de equidad de género dirigidos a aumentar la diversidad y retener talento femenino. La filosofía corporativa de estas iniciativas implementadas consistió en la atracción y retención de grupos diversos de personas y, posteriormente, en la capitalización de la diversidad de sus experiencias, orígenes, opiniones y habilidades.

EMPRESA	JPMorgan Chase &Co
PAÍS	Estados Unidos
OBJETIVOS	Aumentar la diversidad y retener talento femenino
ACTIVIDADES	<p>Se llevaron a cabo varios programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Un programa de evaluación de la movilidad (MAP).</u> Se introdujo un proceso claro y abierto de selección de personas para su ascenso en función de sus capacidades. El programa MAP permitía a los gerentes identificar las necesidades de desarrollo y el potencial de ascenso de los empleados. Esta información era luego compartida con cada empleado, lo que creaba una oportunidad para que los empleados y los gerentes analizaran las metas de carrera.</li> <li>• <u>Un conjunto de herramientas para soluciones flexibles.</u> Esta guía</li> </ul>

	<p>completa de instrucciones para arreglos de trabajo sirvió como herramienta de evaluación para gerentes y empleados. El grupo de herramientas les permitía analizar conjuntamente alternativas posibles de trabajo para empleos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Programas de aprendizaje personal y formación de redes de contacto</u>. Programas de aprendizaje personal (mentoring).</li> <li>• <u>Capacitación</u>. Este componente incluía dos aspectos importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ educación obligatoria sobre diversidad para todos los empleados</li> <li>○ un curso específicamente diseñado para preparar al personal femenino para funciones de liderazgo.</li> </ul> </li> </ul>
IMPACTOS	Obtuvo un gran éxito al aumentar la representación de las mujeres a lo largo de toda la organización particularmente en la dirección de alto nivel
ENLACE WEB	<a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf</a>

### Transco/ National Grid

*Transco/National Grid* lanzó el Programa de Igualdad de Oportunidades en un intento por ofrecer mejores perspectivas profesionales a las mujeres en una industria que ha estado tradicionalmente dominada por hombres (las mujeres por lo general eran empleadas en puestos administrativos de nivel inferior). La diversidad y la igualdad de oportunidades se consideran factores fundamentales para impulsar la competitividad y el rendimiento superior.

EMPRESA	<b>Transco/National Grid</b>
PAÍS	Reino Unido
INICIATIVA	Programa de Desarrollo de la Mujer y Programas para un equilibrio flexible entre trabajo y vida personal
OBJETIVOS	Mejorar las perspectivas de carrera para las mujeres y aliviar la tensión entre vida familiar y laboral.
ACTIVIDADES	<p>El programa que lanzó estaba compuesto por dos iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de las mujeres dentro de la empresa. Las iniciativas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Programa de Desarrollo para la Mujer (WDP)</u>. Este programa fue diseñado para ayudar a las mujeres en puestos secretariales y administrativos a analizar sus ambiciones e identificar formas de desarrollar su potencial. El programa constó de cuatro talleres de un día de duración fuera del lugar de trabajo a lo largo de un período de cinco meses. Cubría temas tales como la confianza personal, la firmeza personal y la comunicación, la formación de redes de contacto y habilidades para realizar presentaciones.</li> <li>• <u>Programa de Aprendizaje Personal de la Diversidad (DMP)</u>. Este programa se implementó para ayudar a las mujeres a romper el “techo de cristal”. El objetivo era aumentar la presencia de las mujeres en los niveles gerenciales y brindarles la oportunidad de fijarse metas de carrera profesional realistas aprovechando las</li> </ul>

	habilidades y experiencias de los gerentes de la empresa. El programa de 12 meses de duración constaba de un taller de capacitación de un día para los aprendices y una sesión de dos días para los instructores, dictados por instructores externos contratados. Una característica importante del programa fue que los aprendices definían los objetivos de las relaciones de aprendizaje personal. Proceso justo de reclutamiento y selección.
IMPACTOS	Se han obtenido impactos positivos tanto en el rendimiento individual de cada empleado como en la empresa en general
ENLACE WEB	<a href="http://www.nationalgrid.com/">http://www.nationalgrid.com/</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf</a>

### **Eircom**

Los altos directivos de *Eircom* decidieron incorporar políticas que promovieran un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

EMPRESA	<b>Eircom</b>
PAÍS	Irlanda
OBJETIVOS	Aumentar la lealtad de los empleados, reducir las tasas de rotación del personal y disminuir la interrupción de las carreras de los empleados.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglos de licencias fijadas por ley y no fijadas por ley.</li> <li>• Trabajo compartido o división del trabajo de jornada completa en períodos semanales o diarios.</li> <li>• Partición del trabajo, mecanismos por el cual dos personas comparten las tareas de un mismo puesto.</li> <li>• Horarios flexibles, que permitan a empleados y empleadores acordar el tiempo que deben pasar en el trabajo.</li> <li>• Trabajo con jornada reducida.</li> <li>• Mecanismo por el cual las horas se contabilizan anualmente en lugar de semanalmente lo que otorga al empleado una mayor flexibilidad en el uso de su tiempo.</li> <li>• Trabajo a distancia, lo que permite al empleado trabajar desde su hogar.</li> <li>• Abrió una guardería infantil en el lugar de trabajo.</li> <li>• Lanzó un sitio en intranet para ofrecer apoyo en temas relacionados con la familia y el trabajo.</li> </ul>
IMPACTOS	El programa logró mayores tasas de retención y un aumento de la productividad y la motivación de los empleados.
ENLACE WEB	<a href="http://www.eircom.net/">http://www.eircom.net/</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### **Danish Broadcasting Corporation**

Women and New Technology (KNYT) fue un programa de dos años financiado por el

programa ATTAK de la Unión Europea, que tenía por fin reducir la segregación horizontal y vertical en la fuerza laboral. Su objetivo principal era enseñarles nuevas habilidades tecnológicas a las mujeres para ayudarlas a conservar sus empleos y mejorar sus perspectivas de carrera.

<b>EMPRESA</b>	<b>Danish BroadCasting Corporation</b>
<b>PAÍS</b>	Dinamarca
<b>INICIATIVA</b>	Women and New Tecnology Program (Programa Mujeres y la Nueva Tecnología)
<b>OBJETIVOS</b>	Incrementar las habilidades técnicas de las mujeres para mejorar sus perspectivas de carrera profesional
<b>IMPACTOS</b>	Las participantes adquirieron las capacidades técnicas, la experiencia en trabajo de proyectos y el liderazgo de proyectos y habilidades den enseñanza. Además adquirieron confianza y seguridad en sí mismas
<b>ENLACE WEB</b>	<a href="http://www.dr.dk/omdr/about+dr/20060703144527.htm?sektion=eng&amp;bund">http://www.dr.dk/omdr/about+dr/20060703144527.htm?sektion=eng&amp;bund</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf</a>

### **American Express**

La necesidad constante de la empresa de contar con una reserva de dirigentes responsables para el crecimiento del negocio llevó a introducir un programa de equidad de género, cuyas metas eran retener talentos, lograr el progreso profesional de las mujeres y reflejar la diversidad de los consumidores.

<b>EMPRESA</b>	<b>American Express</b>
<b>PAÍS</b>	Australia
<b>INICIATIVA</b>	EOWA Leading Organization for the Advancement of Women 2003 (Organización líder para el progreso de las mujeres de EOWA, 2003)
<b>OBJETIVOS</b>	Ascender a las mujeres a puestos gerenciales y garantizar la equidad de los ingresos.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actividades de aprendizaje personal y formación de redes de contactos.</u> Se creó una red para las mujeres graduadas del programa para facilitar el flujo de información entre mujeres con gran potencial profesional.</li> <li>• <u>Capacitación en los valores de trabajo centrales</u></li> <li>• <u>Implementación de una metodología de estándares de reclutamiento.</u> Se desarrollo una metodología centrada en la transparencia y el mérito para el personal de recursos humanos.</li> <li>• <u>Evaluación del desempeño.</u> Los empleados son evaluados tres o cuatro veces al año.</li> <li>• <u>Modelo de competencias.</u> La herramienta enseña elementos clave del liderazgo, incluida la diversidad.</li> <li>• <u>Iniciativa de apoyo a la vida laboral y familiar.</u> Esta iniciativa comprende arreglos laborales flexibles para todos los empleados de</li> </ul>

	todos los niveles
IMPACTOS	Se produjo una avance profesional de las mujeres dentro de la empresa.
ENLACE WEB	<a href="http://www.eowa.gov.au/Business_Achievement_Awards/Previous_Awards/2003_Awards.asp">http://www.eowa.gov.au/Business_Achievement_Awards/Previous_Awards/2003_Awards.asp</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### Uniting Health Care

En 2001 UHC puso en práctica un programa de diversidad con la finalidad de mejorar las condiciones de las empleadas en áreas específicas que lo requerían con mayor urgencia.

EMPRESA	<b>Uniting Health Care</b>
PAÍS	Australia
INICIATIVA	EOWA Employer of Choice for Women
OBJETIVOS	Mejorar las condiciones de las empleadas en áreas específicas que lo requerían con mayor urgencia
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Capacitación de los gerentes.</u> Se instrumentó un programa de capacitación sobre diversidad para todos los gerentes.</li> <li>• <u>Formación del puesto de contacto para asistir en cuestiones delicadas.</u> El programa establecía la incorporación de funcionarios de contacto capacitados en discriminación y acoso sexual. La tarea principal del funcionario de contacto es oficiar de fuente local de información sobre discriminación y acoso sexual para los empleados.</li> <li>• <u>Arreglos laborales flexibles.</u> A fin de conciliar el trabajo con la vida familiar, UHC garantizó una licencia por maternidad con goce de sueldo de seis semanas a todo el personal e introdujo la posibilidad de prorrogar el período de licencia con goce de medio sueldo, entre otras iniciativas.</li> <li>• <u>Procesos transparentes de reclutamiento y ascenso.</u> Para mejorar las condiciones de trabajo de las mujeres en toda la empresa, UHC creó políticas en las áreas de: a) reclutamiento y selección; b) ascenso, traslado y terminación, y c) capacitación y desarrollo.</li> </ul>
IMPACTOS	Después de un año de que el programa fuera instrumentado, la tasa de mujeres en puesto de la alta dirección aumento.
ENLACE WEB	<a href="http://www.eowa.gov.au/eowa_employer_of_choice_for_women.asp">http://www.eowa.gov.au/eowa_employer_of_choice_for_women.asp</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03480.pdf</a>

### Marriott International

La iniciativa surgió para reclutar, retener, desarrollar y promover talentos de liderazgo dentro de la empresa.

EMPRESA	<b>Marriott International</b>
PAÍS	Estados Unidos
INICIATIVA	Women's Leadership
OBJETIVOS	<p>Los objetivos buscados eran cuatro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la presencia de las mujeres en los niveles más altos de dirección y toma de decisiones</li> <li>• Mejorar el proceso de desarrollo profesional de las mujeres</li> <li>• Capacitar a la alta dirección para garantizar el progreso femenino</li> <li>• Aprovechar a las líderes femeninas actuales para que impulsen el éxito de la organización</li> </ul>
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Desarrollo profesional.</u> El programa comprende iniciativas de formación de la carrera profesional, desarrollo de habilidades y liderazgo, con énfasis en las mujeres de cargos altos superiores. Esta capacitación está diseñada para desarrollar, apoyar y mejorar las habilidades y oportunidades de liderazgo de los líderes actuales y futuros de Marriott. El programa también promueve el aprendizaje personal, la orientación vocacional y las oportunidades de generación de contactos de las colaboradoras mujeres.</li> <li>• <u>Conciliación entre trabajo y familia.</u> El programa también ofrece descuentos en guardería infantil en el lugar de trabajo, asistencia a empleados y una cuenta de gastos para cuidado familiar. Propone arreglos laborales flexibles y alternativos, como así también programas que mejoren la habilidad de las empleadas para equilibrar las responsabilidades personales con las profesionales.</li> </ul>
IMPACTOS	Subió la representación femenina en los puestos ejecutivos
ENLACE WEB	<a href="http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/Diversity.mi">http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/Diversity.mi</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### General Mills

La visión de la alta dirección es que una fuerza de trabajo variada brinda aportes valiosos sobre el desarrollo de productos y las estrategias de marketing para los productos de consumo, al tiempo que le permite a la empresa ser más creativa y adaptable que sus competidores.

EMPRESA	<b>General Mills</b>
PAÍS	Estados Unidos
INICIATIVA	Women in Leadership: The Power to Build the Future (Mujeres en puestos de liderazgo: el poder de contruir al futuro)
OBJETIVOS	Crear oportunidades de progreso laboral para las mujeres, en particular para aquellas en puestos directivos altos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actividades de formación de redes de contacto y aprendizaje personal.</u> Como parte de sus actividades de formación de redes de contacto, la empresa organizó el Women's Forum Offsite (foro anual de mujeres fuera del lugar de trabajo), una reunión entre</li> </ul>



	<p>mujeres y la más alta dirigencia de la empresa. Este evento de formación de redes de contacto les permitió a las mujeres mejorar sus oportunidades y su entorno de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Un programa de progreso profesional</u>. Se pidió al director ejecutivo y a la alta dirección que realizaran revisiones trimestrales de los planes de desarrollo para garantizar oportunidades de ascenso a las mujeres talentosas. Además, la empresa lanzó la planificación de desarrollo individual (IDP). El objetivo de la IDP es que los empleados analicen con sus gerentes sus fortalezas, necesidades de desarrollo y objetivos de carrera para desarrollar conjuntamente un plan de acción con miras a mejorar los conocimientos y las habilidades profesionales.</li> <li>• <u>Un sistema de supervisión para los procesos de contratación y ascenso</u>. Con un énfasis especial en las mujeres y los afroamericanos, este sistema traza las metas específicas y los planes de acción para el progreso laboral.</li> </ul>
IMPACTOS	Aumento de la representación de las mujeres en la alta dirección
ENLACE WEB	<a href="http://www.catalyst.org/publication/113/general-millswomen-in-leadership-the-power-to-build-the-future">http://www.catalyst.org/publication/113/general-millswomen-in-leadership-the-power-to-build-the-future</a> <a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### Accenture International

La iniciativa surge porque confiaba en que una fuerza de trabajo variada ofrece beneficios invaluables: aumenta la capacidad creativa e innovadora de la empresa, incrementa su productividad, alienta un compromiso más sólido de los empleados y mejora su reputación satisfaciendo las expectativas de los clientes respecto de temas asociados al género y a la diversidad. Para lograr este objetivo de diversidad, Accenture ha puesto en marcha prácticas de equidad de género para asistir a los empleados a lograr sus propias aspiraciones profesionales.

EMPRESA	<b>Accenture International</b>
PAÍS	Estados Unidos
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Un intento proactivo de atraer a las mujeres de la organización</u>. Para atraer a las candidatas femeninas más talentosas, la empresa estableció relaciones sólidas con universidades e institutos, desarrollando y dictando cursos, haciendo presentaciones, participando de paneles de debate y creando campañas de reclutamiento destinadas a las ciudades universitarias. Además, la empresa realizó grandes esfuerzos para estar a la vanguardia de las tendencias que afectan la vida laboral de las mujeres participando en foros y eventos y trazando perfiles de altas ejecutivas en los medios y en su sitio web.</li> <li>• <u>Conciliación de la vida laboral con la familiar</u>. El programa de Accenture también incluía oportunidades para una agenda laboral</li> </ul>

	<p>flexible, tales como trabajo de jornada reducida o arreglos para trabajar desde el hogar. Estas medidas se convirtieron en un factor importante para retener y ascender a las mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Educación</u>. El programa establecía oportunidades de aprendizaje continuado mediante la capacitación formal o experiencias en el trabajo.</li> <li>• <u>La promoción de las mujeres en funciones de liderazgo</u>. Las herramientas para empujar a las mujeres hacia posiciones de liderazgo incluían servicios de orientación vocacional y un modelo de progresión visible de carrera, que divulgaba información sobre cómo avanzar dentro de la empresa.</li> </ul>
IMPACTOS	Aumento la representación de las mujeres en los cargos superiores. El porcentaje de socias mujeres aumentó.
ENLACE WEB	<a href="http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf">http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03480.pdf</a>

### Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid, a través de su Dirección General de la Mujer, tiene en marcha una serie de medidas dirigidas a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en lo relativo a la incorporación al mercado laboral y promoción profesional. Dichas iniciativas se fundamentan en la adopción de medidas dirigidas a fomentar la igualdad en el entorno empresarial y a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral.

ORGANIZACIÓN	Comunidad de Madrid (Dirección General de la Mujer)
PAÍS	España
INICIATIVA	Generando Cambios: Pymes en Igualdad
OBJETIVOS	Impulsar y favorecer el desarrollo de planes y medidas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las pymes de la región, aglutinando los medios humanos y técnicos necesarios para llegar a 400 pymes madrileñas.
ACTIVIDADES	<p>Este programa ofrece un servicio integral de asesoramiento para que las pymes madrileñas realicen un diagnóstico inicial que valore la situación actual en la que se encuentra la empresa y, a partir del mismo, se pueda establecer un plan de igualdad mediante un conjunto ordenado de medidas tendentes a alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.</p> <p>Un programa sin coste para la empresa, que sensibiliza, forma y asesora en la elaboración de planes de igualdad, en su implantación y seguimiento. Las empresas participantes dispondrán de: entorno virtual de asesoramiento y guía, tutorización personalizada, formación presencial "on line" y asesoramiento legal y técnico</p>
IMPACTOS	- Incrementa la satisfacción del personal y mejora el CLIMA LABORAL, mediante una adecuada comunicación interna referente a objetivos y

	<p>cultura de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencia una nueva visión de la GESTIÓN DE LOS RR.HH. a través de criterios de Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>- Estimula la PRODUCTIVIDAD, gracias a la mejor gestión del tiempo y de los RR.HH.</li> <li>- Favorece la gestión de la CALIDAD en la empresa, al rentabilizar y retener el talento del personal.</li> <li>- Mejora la IMAGEN, reputación y prestigio social frente a la clientela y la sociedad.</li> <li>- Facilita que la PYME pueda elaborar un Plan de Igualdad, cuando el CONVENIO COLECTIVO en que se incluya establezca su necesidad</li> </ul>
ENLACE WEB	<a href="http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1142508866646&amp;idConsejeria=1109266187284&amp;idListConsj=1109265444710&amp;idOrganismo=1109266228570&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;sm=1109266100977">http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1142508866646&amp;idConsejeria=1109266187284&amp;idListConsj=1109265444710&amp;idOrganismo=1109266228570&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;sm=1109266100977</a>

ORGANIZACIÓN	Comunidad de Madrid (Dirección General de la Mujer)
PAÍS	España
INICIATIVA	Programa AMPLIA
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar a mujeres de la Comunidad de Madrid a través del curso de Auxiliar de Educación y Ocio.</li> <li>- Impulsar la creación de nuevos servicios para el cuidado de niñas /os.</li> <li>- Favorecer la conciliación entre la vida laboral y personal, ampliando la cobertura de atención a niños/as y mejorando las posibilidades de empleo de las personas que soportan mayoritariamente la carga del cuidado de sus hijas e hijos.</li> </ul>
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Amplía horarios</b></li> </ul> <p>Creación de nuevos servicios de horario ampliado en centros públicos de educación infantil y primaria o en ludotecas, que proporcionen cobertura de atención a niños y niñas de 0 a 12 años en horario escolar y/o extraescolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Amplía formación</b></li> </ul> <p>Cualificación profesional a través del Curso de Formación ocupacional como Auxiliar de Educación y Ocio Amplía se desarrolla desde la Consejería de Empleo y Mujer a través de la Dirección General de la Mujer, en colaboración con la Consejería de Educación y algunos ayuntamientos de la Comunidad de Madrid. Está cofinanciado por el Fondo Social Europeo.</p>
ENLACE WEB	<a href="http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1142508866646&amp;idConsejeria=1109266187284&amp;idListConsj=1109265444710&amp;idOrganismo=1109266228570&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;sm=1109266100977">http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1142508866646&amp;idConsejeria=1109266187284&amp;idListConsj=1109265444710&amp;idOrganismo=1109266228570&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;sm=1109266100977</a>

ORGANIZACIÓN	Comunidad de Madrid (Dirección General de la Mujer)
PAÍS	España
INICIATIVA	Premios Empresa Flexible
OBJETIVOS	<p>Estos premios tienen el objeto de promover todas las iniciativas que, dentro de las empresas de la Comunidad de Madrid, pueden facilitar la conciliación de la vida laboral, con la vida personal y familiar de los trabajadores. Se convocan anualmente desde la D. G. de la Mujer, tratando que la flexibilidad sea modelo de gestión a seguir, teniendo en cuenta que la nueva tendencia de la responsabilidad social no concibe una política empresarial que no permita a los profesionales, hombres y mujeres, satisfacer sus necesidades personales.</p> <p>La organización otorga tres premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Categoría de Grandes Empresas: más de 250 empleados</li> <li>- Categoría de Medianas Empresas: entre 50 y 249 empleados</li> <li>- Categoría Pequeñas Empresas: hasta 49 empleados</li> </ul>
ENLACE WEB	<a href="http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1114192056798&amp;idTema=1109265612752&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;pid=1109181527641&amp;pv=1142287358382&amp;segmento=2&amp;sm=1">http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&amp;cid=1114192056798&amp;idTema=1109265612752&amp;language=es&amp;pagename=ComunidadMadrid/Estructura&amp;pid=1109181527641&amp;pv=1142287358382&amp;segmento=2&amp;sm=1</a>

#### 4.5. ELEMENTOS COMUNES. EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS.

Tras la identificación y análisis de las iniciativas expuestas anteriormente, se han extraído los elementos comunes que las caracterizan así como las lecciones aprendidas consecuencia de su puesta en práctica.

##### Elementos comunes

El **desarrollo del potencial profesional y planificación estratégica de objetivos profesionales, conciliación de la vida personal y profesional, formación en el desarrollo de competencias y habilidades, fomentar la creación de redes profesionales y personales, sensibilización de los agentes implicados y captación y retención de talento** constituyen las líneas de trabajo consideradas en las iniciativas identificadas. En base a estas líneas de trabajo comunes se han puesto en marcha una serie de instrumentos que se han implementado de manera individual o de forma integral.

Las iniciativas de **desarrollo del potencial profesional y planificación estratégica de objetivos profesionales** se implementan mediante el denominado **coaching**. Mecanismo que actúa como catalizador para que las mujeres para que analicen sus ambiciones e identifiquen formas de desarrollar su potencial. El objetivo era aumentar la presencia de las mujeres en los niveles gerenciales y brindarles la oportunidad de fijarse metas de carrera profesional realistas

aprovechando las habilidades y experiencias de los propios gerentes de la empresa o de otras mujeres.

Para evitar que las mujeres se vean forzadas a interrumpir sus carreras profesionales, se han implementado mecanismos dirigidos a la **conciliación familiar y laboral** por parte de organizaciones empresariales. Dichos mecanismos consisten en **horarios flexibles**, fomento del **teletrabajo**, el acceso a **guarderías** en la propia empresa o la **flexibilidad de contabilizar las horas** de manera anual en vez de semanalmente para permitirle al trabajador mayor capacidad de organización.

Uno de los aspectos destacados ha sido la **formación** dirigida al **desarrollo de habilidades directivas** en las mujeres para mejorar sus perspectivas de carrera profesional. Esta formación se realiza mediante cursos de distinta naturaleza: desde seminarios cortos hasta posgrados equivalentes a 600 horas.

Otro foco de acción ha sido **fomentar redes profesionales y personales** (*networking*) facilitándolas el flujo de información entre mujeres con gran potencial profesional en un ambiente no competitivo donde puedan crecer y desarrollar relaciones importantes de amistad y alianza. Estas redes profesionales pueden ser a nivel interno de la empresa o con una visión más global relacionando mujeres de distintas nacionales, culturas o razas pero con un objetivo común que es el desarrollo profesional.

La **sensibilización** de otros agentes implicados, el personal gerente y de altos cargos principalmente, se ha realizado mediante la **capacitación** en temas de **diversidad** que han sido implementados en organizaciones empresariales. No sólo es importante el incidir en el cambio de mentalidad y actitud de las mujeres sino también contribuir al cambio del entorno en el que se encuentran.

Finalmente, cabe destacar una iniciativa dirigida a la **atracción y retención de talento** femenino mediante relaciones sólidas con universidades e institutos, desarrollando y dictando cursos, haciendo presentaciones, participando de paneles de debate y creando campañas de reclutamiento destinadas a las ciudades universitarias.

### **Experiencia y lecciones aprendidas**

A la luz de la valoración de los resultados e impactos de los programas y estrategias identificados y analizados se subraya la necesidad de incidir de alguna forma para que se favorezca al cambio. La garantía de la equidad de género y la diversidad en todos los escalafones de la jerarquía organizacional se ve incentivada por las ventajas en cuanto a rendimiento y productividad de los empleados y empleadas. Para cualquier organización

conseguirlo es favorable para su buen nombre y su reputación profesional, y consecuentemente para su habilidad de competir y tener éxito.

Las iniciativas identificadas y analizadas constituyen un ejemplo de acciones dirigidas a facilitar una mejora en las posibilidades de empleabilidad y acceso de las mujeres a cargos directivos y, con ello, a la garantía de la equidad de género y la diversidad. De estas experiencias expuestas se extraen los siguientes aprendizajes a tener en cuenta:

***-La conciencia e identificación de las necesidades y potencialidades propias***

El conocimiento de aquellas habilidades y competencias susceptibles de ser mejoradas o fortalecidas así como la identificación de aquellos aspectos sobre los cuales es necesario trabajar constituyen un aspecto importante de cara a implementar iniciativas exitosas que incidan de manera eficaz y eficiente en los aspectos a resolver. Asimismo, el conocimiento de las posibilidades de mejora y fortalecimiento permite el diseño y desarrollo de una estrategia de cara a hacer uso de las herramientas e instrumentos que se adapten a cada caso en particular.

***-Los beneficios de compartir experiencias***

La existencia de un espacio que favorezca el intercambio de información y experiencias constituye un instrumento de gran valor: Posibilita el conocimiento de formas de resolución de problemas, fuente de nuevas ideas, generación de conocimiento entre otros. Asimismo, mediante el intercambio de conocimientos y experiencia y la concentración de alianzas, la información compartida puede ser utilizada para la obtención de resultados

***-Visibilidad de los casos de éxito***

La visibilidad y conocimiento de casos de éxito de mujeres en puestos directivos, facilitada por la existencia de redes de contactos, foros, etc., resulta positiva por varias razones:

- Constituye un elemento inspirador, motivando a las mujeres a no abandonar
- Posibilita el dar forma a cambios en el entorno laboran en beneficio de otras mujeres.
- Permite el desarrollo de una discusión o negociación más formada pudiendo obtener mejores decisiones y resultados

***-Implicación y participación de las partes interesadas***

El éxito de las iniciativas dirigidas a la mejora del acceso de la mujer a cargos directivos radica en la implicación y consideración de otros agentes implicados: personal gerente, gestores de recursos humanos, altos cargos, entre otros. El trabajo y sensibilización con estas

partes interesadas facilita la progresiva introducción del cambio en las dinámicas en las organizaciones redundando en una mejora de la empleabilidad femenina en cargos directivos y puestos de responsabilidad.

***-Enfoque integral***

En general, el desarrollo de iniciativas donde converjan diversas líneas de trabajo suele generar mejores resultados que la consideración de un aspecto aislado, puesto que permite trabajar en factores que influyen en ese aspecto o están interrelacionados con él. Por ejemplo, en una iniciativa dirigida a la capacitación y el aprendizaje personal, junto con otras actividades como procesos transparentes de reclutamiento, un sistema de progreso profesional, eventos de generación de contactos, estrategias eficientes de comunicación y un sistema de supervisión da lugar a una serie de sinergias que generan resultados mayores o más satisfactorios que trabajando únicamente en un aspecto.

## **5. MEDIDAS Y RECOMENDACIONES**

Tanto hombres como mujeres presentan una serie de capacidades y potencialidades – competencias- cuyo desempeño está, en ocasiones, íntimamente relacionado con el desarrollo y ascenso profesional. A pesar de que estas competencias y habilidades están presentes en ambos géneros, el desarrollo y el empleo de las mismas se manifiesta de manera diferente en hombres y mujeres.

Las investigaciones realizadas en relación a las competencias y habilidades directivas así como los resultados de las encuestas realizadas y las directivas entrevistadas coinciden en la importancia y necesidad del conocimiento y desarrollo de estas habilidades para el desempeño y ascenso profesional.

Además del desarrollo y empleo de competencias directivas, existen otros factores que están vinculados al acceso a cargos directivos. Factores como las dificultades para compatibilizar la vida personal y profesional, especialmente en el caso de mujeres con personas a su cargo, y la actual cultura organizacional actúan como una barrera invisible -techo de cristal- que impide que muchas mujeres con talento prosigan su ascenso profesional.

En coherencia con lo expuesto y en base a los resultados del proceso participativo y la revisión bibliográfica en torno a este ámbito exponemos una serie de medidas y recomendaciones que, consideramos, pueden ser de ayuda para el desarrollo de competencias y habilidades directivas además de otros factores que redunden en el desarrollo profesional de la mujer directiva.

### **✓ *Fomento de la creación de redes, formales o informales***

El objetivo es que las mujeres se desarrollen profesionalmente a través del apoyo mutuo. El acceso a estas redes favorece el compartir los problemas y experiencias y aprender del trabajo realizado por otras. Este aspecto ha sido valorado muy positivamente por aquellas entrevistadas pertenecientes a asociaciones declarando que, entre otros aspectos, el asociacionismo ha sido de capital importancia en su desarrollo profesional, especialmente en lo relativo al aprendizaje y el intercambio de experiencias.

Para que este tipo de acciones tengan efectos en la promoción y ascenso profesional sería interesante que la iniciativa partiera desde un nivel jerárquico superior hacia abajo, al igual que en el caso de los hombres. Por ello, es importante dirigir acciones de sensibilización y creación de mecanismos enfocados a la implementación de este tipo de espacios de encuentro.



✓ **Fomento de la figura de la mentora o modelo:**

Una mentora ofrece el conocimiento de la cultura empresarial que tal vez es desconocido por la mentorando. Además, puede aconsejar en la toma de decisiones y en el desarrollo de la carrera profesional de la mentorando basándose en sus propias experiencias. Por otro lado, puede suponer una manera de iniciar una red profesional o personal proporcionando contactos. Incluso reforzar la confianza, la motivación, la seguridad y autoestima de la mentorando, entrenándola para superar situaciones difíciles.

✓ **Sensibilización y participación de los agentes implicados y público en general.**

El éxito de una medida radica en el trabajo con todos los agentes implicados. Por ello, se considera importante la sensibilización con las partes interesadas de cara a facilitar la introducción al cambio en las organizaciones, especialmente en un contexto de empresa tradicional. Sería interesante que estos procesos de sensibilización estuvieran dirigidos a todos los agentes en todos los escalafones en la jerarquía organizacional concienciando acerca de la importancia de no prescindir del 50% del talento potencial de la población femenina.

Además de las organizaciones, sería interesante dirigir procesos de sensibilización al público en general, de todos los rangos de edad, mostrando **modelos y casos de éxito, la importancia de la diversidad y la equidad** en los entornos laborales no solo dirigidos al público adulto sino también a nivel básicos de educación.

✓ **Corresponsabilidad.**

Uno de los factores citados como más influyentes en el ascenso profesional es el relacionado con la responsabilidad de personas dependientes, fundamentalmente hijos. En el primer caso, la maternidad ha sido citada como un freno en la carrera profesional de acuerdo al sistema empresarial actual. Por ello, se considera recomendable dirigir acciones al fomento de la corresponsabilidad de manera que la maternidad y la paternidad tengan el mismo peso en el ámbito laboral a través de permisos de paternidad/maternidad cuya duración pueda ser equivalente, reducciones de jornada tanto para padres como para madres, etc.

En relación a las personas ancianas, se ha realizado la petición de ser un aspecto objeto de reflexión por su progresiva importancia y por el costo económico de los cuidados que requiere.

✓ **Formación**

De cara a desarrollar y afianzar fortalezas o mejorar necesidades, la formación específica constituye un elemento importante. Cabe destacar la petición realizada de formación con un enfoque muy práctico que permita implementar lo aprendido de forma inmediata.

Puesto que algunas organizaciones, como PYMES, no pueden asumir los costos de determinado tipo de iniciativas de formación, se sugiere la posibilidad de realizarlas de manera conjunta con otras empresas (ej.: cursos de *coaching*, desarrollo personal, etc.) por ejemplo a través de asociaciones empresariales, Cámaras de Comercio, Grupos de Acción Local entre otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos, convendría enfocar la formación hacia el fortalecimiento y desarrollo de capacidades que permitan a la mujer aumentar su visibilidad, perder el miedo a esa visibilidad (fortalecimiento de la seguridad en sí mismas), el desarrollo de la visión y planificación estratégica para su implementación en el entorno laboral y en el diseño de la propia carrera profesional, etc.

✓ **Difusión**

La mayoría de trabajadores y trabajadoras y público en general desconocen la existencia de planes y políticas de igualdad, de fomento de la promoción femenina, etc. La difusión e información acerca de estas iniciativas cumple una doble función: informar y sensibilizar a través de charlas informativas, campañas publicitando las acciones dirigidas o que pueden ser dirigidas a fortalecer el capital humano, la retención de talento, la equidad y la igualdad en los entornos laborales

La información de este tipo de iniciativas podría despertar el interés tanto del público en general y como de partes interesadas, pudiendo constituir un elemento de motivación para la población femenina de cara a dirigir una mayor atención a la propia carrera profesional.

## REFERENCIAS

### Publicaciones

Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact. *Journal of Financial Economics* , 94 (2), 291-309.

Adams, R., & Funk, P. (2010). Beyond the Glass Ceiling: Does gender matter? *ECGI Working Paper Series in Finance N<sup>o</sup> 273/2010* . Brussels, Belgium: European governance corporate insititue.

Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad: una revisión teóric. *Apuntes de Psicología* , 25 (2), 201-214.

Aleman, A., Fernández, L., & Zamorano, C. (2008). *Las mujeres y la toma de decisión*. Madrid: Themis. Asociación de Mujeres Juristas.

Alexander, S.; Ryan, M. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quaterly*, 19, 530–546.

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.

Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (40), 55-68.

Barberá, E., Sarrió, M., & Ramos, A. (2002). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. *Quaderns Feministas n<sup>o</sup>2* . Valencia: Universidad de Valencia.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human resource management* , 549-560.

Bass, B., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology* , 88, 207-218.

Bautista, S. (2008). Habilidades de dirección del servidor público. *Tesis Doctoral* . Ciudad de México, México: Facultad de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Berenguer, S. (1999). *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas*. Valencia: FVECTA.

BID. (2009). *Género y negocios: casos exitosos en cuatro continentes*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* , 56, 554-571.

Booth, A., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay

and gender. *European economic review* , 47 (2), 295-322.

Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors, Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics* , 37, 39-49.

Burke, R., & McKeen, C. (1992). Women in management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , 245-284.

Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology* (80), 468-478.

Cardona, P. (2001). En busca de las competencias perdidas. *Revista de Antiguos Alumnos de IESE* .

Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles* , 39, 887-902.

Carter, D., Simkins, B., & Gary Simpson, W. (2003). Corporate governance board diversity and firm value. *Financial Review* , 38, 33-53.

Castaño, C. e. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Castilla, E. (2010). Merit and discrimination within organization: gender and racial differences in the evaluation and compensation of employees. *Revista española de investigaciones sociológicas* (129), 61-105.

Catalyst. (2004). *The Bottom Line Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Catalyst.

Comisión Europea (2010), *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*. Directorate-General for Employment, Luxemburg: Social Affairs and Equal Opportunities.

Comisión Europea. (2009). *Igualdad entre mujeres y hombres — 2009*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, AL Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones., Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea. (2007). *Decision-making: Exchange for good practises*. Bruselas: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades.

Constitución Española. (1978). Madrid, Madrid, España.

Cortés, O. S. (2006). *La participación laboral de las mujeres: un resto para el bienestar social*. Consejo Superior de Investigación Científica, Sociología III, Facultad de CC. Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid y Unidad de Políticas Comparadas (CSIC). Madrid: CSIC.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social* , 18 (3), 283-307.

Cuadrado, I., Morales, F., & Recio, P. (2008). Women access to managerial positions: an experimental study of leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology* , 11 (1), 55-65.

- Domínguez-Folgueras, M., & Castro-Martín, T. (2008). Women's changing socioeconomic position and union formation in Spain and Portugal. (M. P. Research, Ed.) *Demographic Research* , 19, 1513-1550.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly* , 5 (2), 99-119.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues* , 57 (4), 781-797.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychology Bulletin* , 233-256.
- Fleishman, E. e. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly* , 2, 245-287.
- Fletcher, D. (2003). *The Art of Leadership. The human side of the enterprise.* (Performex, Ed.) Newport Beach, USA.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review* , 82 (1), 72-80.
- Gonas, L., & Bergman, A. (2009). Equal opportunities, segregation and gender-based wage differences: the case of Swedish University. *Journal of industrial relations* , 51 (5), 669-686.
- Greenberg, C., Robertson, A., & Stauffer, M. P. (2001). *The Evolving Role of Executive Leadership.* Accenture Institute for Strategic Change. Accenture Institute for Strategic Change.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology* (78), 891-902.
- Huffington, A. (2003). *Pigs at the trough.* New York: Crown
- Instituto de la Mujer (2008), *La mujer en cifras 1983-2008.* Madrid: Instituto de la Mujer.
- INE/Instituto de la Mujer. (2010). *Mujeres y Hombres en España 2010.* Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de Estudios Laborales ESADE. (2006). El largo camino hacia la igualdad. (C. Obeso, Ed.) *Tendencias* , 6-9.
- IPMA. (2006). *NCB. Bases para la competencia de Dirección de Proyectos. Versión 3.0.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation.* New York: Basic Books.
- Krüger, K. (2006). El concepto de "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* , XI (683).
- Krüger, P. (2009). *Corporate social responsibility and the board of directors.* Toulouse: Toulouse School of Economics.
- López-Zafra, E., & del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contexto de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada* , 9 (3), 53-71.

- Lopez-Zafra, E., & Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología* , 60, 15-25.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles* , 37 (3/4), 209-225.
- Naff, K. (1994). Through the glass ceiling: prospects for the advancement of women in the federal Civil Service. *Public Administration Review* , 54 (6), 507-512.
- OIT. (2009). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres: marzo de 2009*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *INCI* , 31 (8), 577-582.
- PMI. (2007). *Project management competency development framework*. United States : Project management institute.
- Pounder, J., & Coleman, M. (2002). Women better leaders than men? In general and education management it still all depends. (Emerald, Ed.) *Leadership & Organizational Development Journal* , 23 (3), 122-133.
- Powell, G. (1999). Reflections on the ceiling glass. Recent trend and future prospects. *Handbook of gender and work* , 325-346.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. (F. I. Aprendizaje, Ed.) *Revista de Psicología Social* , 17 (2), 183-192.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive* , 11 (3), 21-31.
- Segerman-Peck, L. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Tyson, L. (2003). *The Tyson report on the recruitment and development of non-executive directors*. London Business School.
- Vinnicombe, S. (1995). *Managing like a man. Women and men in corporate management*. Pearson.

## **Enlaces web**

<http://www.liderazgo.com.ec/coachingparamujeresexitosas.html>

<http://www.soulfulcoach.com/>

<http://www.wakeupcallcoaching.com/womenmasters/>

<http://www.lyonsleadershipcoaching.com/WomensLeadershipProgram.html>

[www.esci.es](http://www.esci.es)

<http://www.eae.es/es/becas-business-school.html>

<http://www.fbjoseplaporte.org/2008/formacio/index.php?secc=donesdir>

<http://www.maconferenceforwomen.org>

<http://www.womensconference.org/>

[www.eurochambres.be/women/index.htm](http://www.eurochambres.be/women/index.htm)

[www.if-europa.com](http://www.if-europa.com)

[www.womendecide.gr/default.htm](http://www.womendecide.gr/default.htm)

[www.ccci.org.cy](http://www.ccci.org.cy)

[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

[www.womendecide.gr](http://www.womendecide.gr)

[www.womenscoopbank.com.cy](http://www.womenscoopbank.com.cy)

[www.eurochambres.be/PDF/pdf\\_women\\_network/career%20counseling%20guide](http://www.eurochambres.be/PDF/pdf_women_network/career%20counseling%20guide)

[UHCCI.pdf](#)

<http://www.echwomennetwork.eu/Content/Default.asp?PageID=184>

<http://www.iwforum.org/default.aspx>

<http://www.catalyst.org/publication/253/general-electricdeveloping-women-leaders-synergistic-forces-driving-change>

<http://www.nationalgrid.com/>

<http://www.eircom.net/>

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Actuaciones\\_FA&cid=1142508866646&idConsejeria=1109266187284&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266228570&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&sm=1109266100977](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1142508866646&idConsejeria=1109266187284&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266228570&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&sm=1109266100977)

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Actuaciones\\_FA&cid=1142508866646&idConsejeria=1109266187284&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266228570&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&sm=1109266100977](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1142508866646&idConsejeria=1109266187284&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266228570&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&sm=1109266100977)

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Actuaciones\\_FA&cid=1114192056798&idTema=1109265612752&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&pid=1109181527641&pv=1142287358382&segmento=2&sm=1](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1114192056798&idTema=1109265612752&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&pid=1109181527641&pv=1142287358382&segmento=2&sm=1)

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1195128921708&language=es&pagename=Lidera/Page/LIDE\\_pintarContenidoFinal](http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1195128921708&language=es&pagename=Lidera/Page/LIDE_pintarContenidoFinal)