

WOMEN
CEO



El Liderazgo Autentico de las mujeres

Cecilia M. Flores Castañon

“El Liderazgo Autentico de las mujeres”

WOMEN **PERÚ**
CEO

Escrito por:

Cecilia Flores Castañon
Fundadora y Presidente
WomenCEO Perú
Lima - Perú
2024

Contenido

Titúlo:	Página
El Ser autentico frente a la situación de las mujeres	5
Género Femenino y liderazgo	6
Las habilidades y el ejercicio eficaz	11
El Valor que hoy se le da a las habilidades blandas	13
Las Mujeres que lideran	14
Las habilidades de las mujeres	15
De la competencia a la solidaridad y solidaridad entre mujeres	19
Del Liderazgo autentico femenino que promovemos en WomenCEO Perú	22
Conclusiones	25

Planteamiento

El presente documento busca desarrollar una aproximación al concepto de liderazgo auténtico de las mujeres, como la forma de liderazgo a partir de la cual las mujeres asumamos nuestro liderazgo con consciencia de género colectivo y activista que para los fines del presente trabajo, importa varios supuestos: **(i)** valoración, respeto y/o afirmación /auto afirmación del ser mujer en su rol activo, constructivo, articulador y sostenible en la economía, la cultura y la sociedad **(ii)** espíritu de cuerpo con las mujeres en general, para lograr la igualdad de oportunidades en resultado **(iii)** pasando de la reflexión a la acción comprometidas en todo ámbito basado en la sororidad y la solidaridad de género. El momento es HOY.

Existe una proliferación de iniciativas vinculadas al liderazgo de las mujeres. Todas contribuyen de una u otra manera a fortalecer el espíritu de cuerpo femenino. Sin embargo, si las iniciativas carecen de propósito, sentido de realidad y activismo, pueden ser ineficientes para lograr el cierre de brechas. Este documento buscar darle ese sentido teórico, práctico y aspiracional, con nombre propio a lo que llamamos Liderazgo auténtico femenino.

El Ser auténtico frente a la situación de las mujeres

¿Qué es ser auténtico? En mis años de expeva este término. El ser auténtico, desde una perspectiva tanto en lo individual como lo social, atribuido a la persona que la sientes veraz, real y consecuente. La RAE, sitúa el término “auténtico” como ser consecuente consigo mismo, que se muestra tal y como es. Muestra la figura aspiracional y ciertamente real a través del cual una persona se conoce, toma conciencia y se auto reconoce en sus actos porque expresan sus valores, ideales, creencias y características propias de su experiencia con incidencia en su persona. Si ser auténtico no es fácil y trae consigo grandes retos individuales, tratar sobre el liderazgo auténtico femenino nos trae retos mayores.

Más allá de las tesis feministas, creemos que es desde el liderazgo influyente donde se pueden realizar los cambios culturales necesarios para, por ejemplo, valorar a la persona en su dignidad y su carácter diferencial, erradicando la discriminación en sus diversas formas.

Es a partir del liderazgo donde se pueden adoptar las acciones para implementar una perspectiva de respeto a la diversidad y la inclusión. Y para aquellos teóricos que buscan encontrar la referencia entre diversidad, inclusión y eficacia en los resultados en los negocios, cabrá señalar que las mujeres no debemos demostrar que somos más eficientes o que podemos dar mejores resultados (acto de conveniencia para considerarnos). **Es simplemente, un legítimo derecho a ser tratadas en igualdad de condiciones.**

Promover el liderazgo de las mujeres, es uno de los objetivos en la agenda de género, no solo para equilibrar las brechas existentes (demasiado evidentes), sino para que la voz y la perspectiva de las mujeres influya en las decisiones que se adopten en todos los aspectos de la vida, para lograr la inclusión plena y con ello la legítima igualdad de oportunidades.



Y aquí planteo un par de dilemas, de forma y fondo que serán desarrollados en este documento:

- ¿Cómo pasamos de un 12.4% de participación de mujeres en directorio (WCP, PWC y Centrum PUCP 2022) a no menos del 30% para que las perspectivas de las mujeres se integren en las decisiones que se adopten en todo tipo de organizaciones, en todo espacio donde se tomen decisiones más allá de los directorios o consejos directivos?

- ¿Cómo hacemos para que, más allá del número, las mujeres lideren considerando las habilidades propias a su género, para que no adopten modelos masculinizados de liderazgo en las organizaciones y con ello se constituyan en los agentes de cambio en favor de otras mujeres?

Con compromiso (consciencia) y activismo colectivo y personal, sin duda.

Género femenino y liderazgo

Entre los siglos XIX y XX se han venido desarrollando diversos estudios sobre el liderazgo. Han sido 4 aspectos entre los cuales se ha centrado el análisis:

- I.- El estudio de los rasgos del individuo
- II.- Su comportamiento
- III.- Su comportamiento respecto al contexto en el que se desempeña
- IV.- El liderazgo transformacional, transaccional y auténtico liderazgo (Hopkins, O'Neill 2015)

Es decir, características propias del individuo, su conducta, cómo esas características se expresan en contextos específicos y por supuesto la influencia. ¿Podemos hablar de un estilo de liderazgo propio de las mujeres?

Como sabemos, especialmente nosotras las mujeres, la palabra "género" es una categoría social y cultural referida a las características, roles, comportamiento y expectativas que la sociedad asigna a mujeres y hombres. Katherine Millet (1969) una de las mujeres más influyentes del Siglo XX por su feminismo, desarrolló el concepto de dominio sexual como una de las formas más puras de poder y atribuye que el sexo masculino ha dominado el mundo en la historia universal (salvo notorias excepciones) dentro del cual las mujeres han representado un rol subalterno y poco representativo. El patriarcado definido por Millet como el conjunto de relaciones y compromisos estructurados de acuerdo con el poder, a través del cual un grupo de personas queda bajo el control de otro grupo, puede haber quedado reducido en términos generales en el

tiempo, sobretodo, con la mayor incursión de las mujeres en el mundo laboral, pero sus formas y concepciones subsisten aún. Marian Ruderman y Patricia J. Ohlott (2005) dos reconocidas investigadoras sobre la relación de género, liderazgo y las organizaciones señalan:

“Aún las organizaciones más progresistas han sido creadas por hombres, por tanto, cuentan con sistemas, políticas, normas y estructuras que favorecen la experiencia de vida masculina. Comportamientos y valores considerados como la norma de trabajo favorecen rasgos y características tradicionalmente asociadas con la femineidad y subvalúan los rasgos y características tradicionalmente asociados con la femineidad”

Con la mayor incorporación de las mujeres en el mundo laboral requiere del desarrollo de técnicas internas que den respuesta a las necesidades particulares de las mujeres, entendiendo que existen diferencias entre las mujeres y los hombres. En un contexto culturalmente dominado por los hombres, ¿es posible hablar de un liderazgo auténtico femenino? ¿Y en todo caso, como debe ser entendido?

El liderazgo auténtico no se limita a la teoría del liderazgo contemporáneo. La más antigua referencia cercana al concepto de liderazgo auténtico, fue de Aristóteles en su Ética a Nicómaco (siglo IV a.c.). Para el filósofo, las virtudes son las aptitudes o capacidades que conducen al hombre a ser pleno.

¿Y cómo se logra? Alcanzando el equilibrio entre la razón y reconduciendo las pasiones, así como los deseos en los tres ámbitos, la vida del cuerpo, la vida con los otros y la vida con las ideas, las palabras; es decir con la razón. Para Aristóteles, la plenitud, parte de la concreción de un ser moral en su relación con los valores sociales que establecen un orden equilibrado en aras de un interés general. También la autenticidad ha sido estudiada desde la perspectiva de la psicología social y más recientemente en el año 2003,

Bill George el CEO de Medtronic publicó su libro **Liderazgo auténtico, estas son: redescubriendo los secretos para crear valor duradero** a través del cual planteó que se requieren nuevos líderes realmente auténticos y comprometidos con una misión transformadora que agregue valor más allá de las utilidades.

Avolio y Gardner (2005) señalan que existen tres aspectos centrales cuando se habla del Liderazgo Auténtico: auto conciencia, el verdadero yo y la base del liderazgo ético, como la raíz para el liderazgo positivo. En suma, el liderazgo auténtico desde las diversas perspectivas, tiene relación con su auto conciencia, sus valores y el propósito del líder que son transmitidos a su entorno. La diferencia con el liderazgo transformacional radica en los rasgos, habilidades y la conducta del líder que se estiman coherentes con sus valores y principios.

En una serie de publicaciones realizadas por Harvard Business Review sobre Inteligencia Emocional, dedicó una al **Auténtico Liderazgo**. Este librito que contiene 7 artículos comienza con uno potente: **Descubre tu auténtico liderazgo. ¿Por qué la conciencia de uno mismo es fundamental?** Muestra que tras un estudio a diversos líderes destacados en el mundo, no encontraron características puntuales para ser adoptadas, pero sí componentes que hacían o permitían evidenciar a un líder auténtico:

- *Autoconocimiento a raíz de sus experiencias*
- *Aplicar conscientemente sus valores y principios*
- *Compromiso por el bienestar y desarrollo de sus equipos, entornos y otros*
- *Ser cuidadosos al evaluar sus motivaciones para ser consecuente con sus valores*

El liderazgo auténtico parte de una honesta y reflexiva mirada propia sobre quienes somos considerando / aceptando nuestras experiencias a efectos de expresarnos frente a nosotros mismo y los demás.

Si las mujeres vivimos una formación basada en un modelo y una perspectiva que valora más lo masculino que lo femenino, cuanto de ello puede influir, por ejemplo en la auto conciencia?

En una publicación de la Red Global de Cátedras UNESCO en Género (2019) El tiempo es ahora: La era del Liderazgo Feminista, Eva Navarro en un artículo titulado **Liderazgo femenino para un mundo más justo**, señala la necesidad de transitar de un liderazgo del líder (individualista, jerárquico y piramidal) a uno colectivo de portadoras y/o facilitadores, donde todas podamos exigirnos a nosotras mismas (Paredes y Guzmán, 2014), considerando que los espacios de poder, donde se toman las decisiones, son espacios aun subrepresentados por las mujeres.

Rao y Kelleger (2000) desarrollan el concepto de liderazgo femenino a partir de la consciencia de la existencia de estructuras de poder desigual y cómo trabajar para transformarlas, siendo uno de los canales esenciales, abordar los valores y la cultura para asentar la diversidad e inclusión de género. Por ello, para Maria Medina –Vincent (2019):

“El liderazgo femenino parte de una toma de consciencia de las desigualdades para promover cambios estructurales y de valores morales centrados en el derecho a la igualdad, el respeto y la justicia hacia las mujeres.”

Para la autora, el empoderamiento, bajo esta perspectiva, significa educar y sensibilizar a las mujeres en los valores antes indicados, pero bajo la perspectiva de género, que involucra a su vez, otros valores esenciales vinculados tales como el derecho a la igualdad y equidad, la integración, el respeto a los Derechos Humanos, la integridad física, ausencia de coerción, libre elección, paz, respeto al planeta, diversidad, democracia, transparencia, rendición de cuentas y poder compartido. Reconocer el sexismo y los sesgos de género en mucho de la narrativa de éxito asociado al desarrollo profesional para evitar caer en lo que la autora llama *la trampa de la meritocracia*, que difunde un mito por el que se cree de forma generalizada que el liderazgo de las mujeres se puede lograr mediante un esfuerzo arduo de dicho grupo para emular más a un hombre que a una mujer (Nash & Moore, 2018). Para Medina –Vincent,

Los medios que pueden utilizarse para forjar un liderazgo (auténtico) femenino son:

El mentoring entre mujeres profesionales

El replanteamiento de la autoestima para fomentar una cultura de solidaridad

La creación de redes de apoyo entre mujeres

La educación en valores

Con relación al liderazgo transformacional y el transaccional, un estudio de Cuadrado (2004) sobre valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres, cita los estudios a su vez de Bass y Avolio (1994) para afirmar que las mujeres somos más transformacionales en la forma como lideramos o dirigimos frente a los hombres. Atribuyen esta afirmación a la mayor experiencia en actividades de crianza y educación, al interés por los demás y su mayor sensibilidad social. En cuanto a los valores, el estudio sostiene que las mujeres tienen valores basados en el cuidado y la responsabilidad. Druskat (1994) señala que las mujeres como grupo poseemos una serie de valores distintos en la medida que valoramos la relación humana, la colaboración y la reflexión constructiva y ello nos llevaría a mostrar un estilo de liderazgo

distinto a los hombres; eso a lo que en WomenCEO Perú llamamos un “liderazgo con consciencia de género”. El liderazgo transformacional y transaccional, tienen relación con el nivel de influencia positiva de los líderes con sus equipos y se ha convertido en una de las principales líneas de investigación actual sobre liderazgo. Dada la importancia del término en el análisis sobre los estilos de liderazgo de mujeres y hombres, procedemos a definir cómo se expresan:

Las líderes transformacionales son aquellas que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de la influencia personal de la líder. El liderazgo transformacional se basa en el carisma de la líder, de su capacidad de influencia social. Líderes que evocan visión y logran confianza. Recurren a una comunicación efectiva que “inspira” a partir de la visión que transmiten. Logran estimulación intelectual, porque están bien informadas y preparadas, logrando entornos reflexivos promoviendo la creatividad e innovación frente a las situaciones planteadas. Finalmente, una característica natural de la líder transformadora es su capacidad para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver la contribución de su aporte y compartiendo con ellos responsabilidades de gestión.

El líder transaccional, es aquel que basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Es un líder proactivo y que en el caso en que surja una crisis en la empresa actúa con rapidez. No pierde de vista el objetivo que hay que conseguir. Es capaz de obtener lo mejor de cada empleado porque “transa” con él. Sabe transmitir de forma clara a sus empleados lo que desea conseguir. En suma, en el liderazgo transaccional se busca, a través de diversas estrategias, incentivar a los equipos de trabajo hacia la consecución de un plan de acción con un propósito específico (aumentar las ventas, optimizar los procesos empresariales o mejorar la relación con los clientes). Para generar motivación y entusiasmo se sirve del sistema de premios y castigos. No se centra necesariamente en los valores.

En mis más de 30 años de experiencia profesional y mi relación con nuestras alumnas del Portafolio de programas formativos que tenemos WomenCEO Perú con CENTRUM PUCP, coincido con las diversas investigaciones que sostienen que las mujeres tendemos a ejercer un liderazgo transformacional. Imaginense si lo hacemos reconociendo y valorando estas habilidades propias de las mujeres, los resultados serán aún mucho mejores.

Las mujeres tendemos a ejercer un liderazgo transformacional; ahora, si lo hacemos reconociendo y valorando las habilidades propias de las mujeres, los resultados serán mucho mejores.

Desde los estudios publicados por Rosener en 1990, realizado a un número de directoras y directores de empresas, se determinó que las mujeres se describían a sí mismas, como líderes transformadoras, mientras que los hombres como líderes transaccionales. La investigación de Rosener encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, cuando la organización valora las habilidades propias de las mujeres. Al igual que Rosener, Druskat (1994) realiza sus investigaciones a partir de lo que denomina el "verdadero estilo de liderazgo de las mujeres". Este aspecto sobre auto valoración de las mujeres líderes en relación con su liderazgo transformacional es el punto de partida para hablar de un liderazgo auténtico femenino. De las características propias de las mujeres al liderar y por tanto de un estilo diferenciado de liderazgo aspiracional porque está basado no solo en el líder per se, sino en su carácter colectivo.

Hablar del liderazgo transformacional femenino no omite lo que toda profesional tiene que trabajar consigo misma, es decir una preparación constante, formación persistente, ir más allá de los requerimientos y tomando la iniciativa, crear formas de desarrollo personal que brinden a cada quien

un valor agregado como profesional y/o experta. Meritocracia sí, pero sin igualdad de oportunidad no hay meritocracia.

Ahora más allá del liderazgo transformacional de las mujeres, en un estudio de Zenger, Folkman (HBR, 1999) se mostró que las mujeres tuvieron puntuaciones significativamente más altas que los hombres en las siguientes competencias:

- Tomar la iniciativa
- Actuar con resiliencia
- Practicar el auto desarrollo personal
- Estar centradas en los resultados en un concepto más amplio
- Altos niveles de Honestidad
- Desarrollo/ promoción del crecimiento de otros
- Inspirar y motivar
- Construir relaciones
- Campeonas del cambio
- Establecer exigentes retos
- Ser colaborativos y promover entornos agradables de trabajo y trabajo en equipo
- Conectadas con el mundo exterior
- Solucionar problemas y análisis de diversos factores a la vez

Este estudio arrojó que había 2 características más destacadas por los hombres (por poco, pero más avanzadas en sí): experiencia técnica o profesional y perspectiva estratégica. Pero lo que en adición marcó este estudio, es el nivel de auto confianza de hombres y mujeres. De hecho, el estudio evidenció que, de las 4779 mujeres y 3876 hombres entrevistados, las mujeres eran menos generosas con ellas mismas sobre sus habilidades que los hombres. De hecho, las conclusiones incidieron en la necesidad de que las mujeres tienen como tarea desarrollar mayores niveles de auto confianza sobre sus características naturales para liderar.

Nadie puede negar a estas alturas que aun existen en ciertos sectores de la población, estereotipos de género basado en percepciones personales subjetivas que todavía consideran que lo que las mujeres deberían hacer es privilegiar sus roles o funciones familiares ajenas al mundo laboral, al cual naturalmente se lo asignan a los hombres. No se mira de igual forma a mujeres y hombres en cuanto al empleo y mas aún en el ejercicio del liderazgo. Y es por ello, que muchas mujeres emulan formas masculinas de liderazgo para poder acceder y mantenerse en el poder. Ello las aleja de la eficacia de su liderazgo autentico.



Las habilidades y el ejercicio eficaz

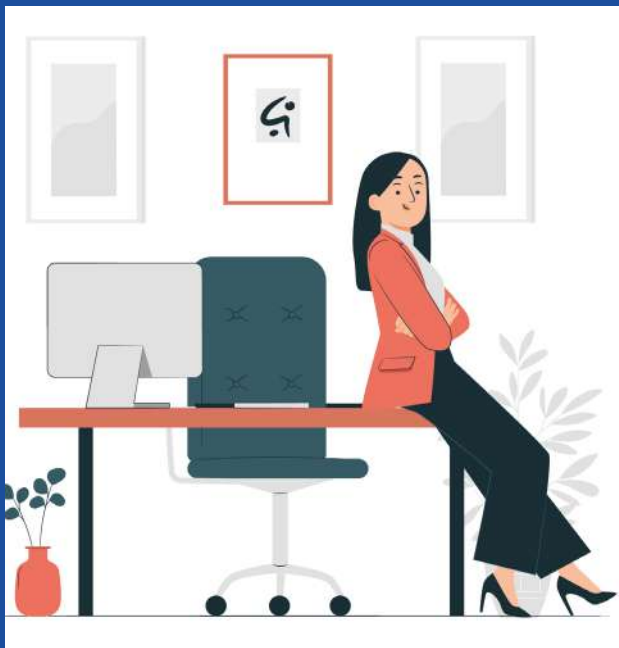
Si partimos que las relaciones de género son parte de una construcción social que conlleva a que las niñas y los niños vayan formándose en ciertas habilidades y actitudes, es razonable considerar la influencia que tal construcción social tiene durante toda su vida.

Habilidades técnicas y las habilidades personales o blandas. Las primeras son los conocimientos específicos y capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo tareas mientras que las habilidades blandas son los rasgos personales que se han desarrollado durante el tiempo.

Las habilidades blandas son cualidades personales intangibles que forman parte del actuar de la persona y que influyen en su gestión y toma de decisiones. Estas habilidades se adquieren de la vida, del entorno familiar, social, la práctica y la disposición personal.

Olaz (2011) señala que las habilidades son elementos particulares de la personalidad de un individuo, que permiten la ejecución de tareas y determinar el desarrollo de una actividad o tarea. Cassab y Mayorca (2018) sostienen que las acciones emprendidas por los seres humanos sin importar su finalidad son realizadas de acuerdo con las habilidades poseídas por cada uno, las cuales permiten que un individuo descubra oportunidades, persiga iniciativas que generen ingresos propios y procuren el desarrollo de una sociedad, entre otros. Las habilidades gerenciales reflejan actitudes de liderazgo; es en razón a ello, que los autores citan a Jones y George (2014) quienes identifican determinados rasgos y características personales con un liderazgo eficaz, conforme se detalla en la Tabla siguiente.

Rasgos y características personales al liderazgo



Inteligencia

Ayuda a los gerentes a comprender asuntos complejos y resolver problemas

Conocimiento y experiencia

Ayudan a los gerentes a tomar buenas decisiones y describir formas de mejorar la eficiencia y la eficacia

Dominio

Ayuda a los gerentes a influir en sus subordinados para alcanzar las metas organizacionales



Confianza en si mismos

Contribuyen a que los gerentes influyan con eficacia en sus subordinados y que persistan cuando enfrentan obstáculos difíciles

Energía alta

Ayuda a los gerentes a entender las múltiples demandas que enfrentan

Tolerancia al estrés

Permite a los gerentes enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones difíciles

Integridad y honestidad

Ayuda a los gerentes a comportarse con ética y a ganarse la confianza de sus subordinados

Madurez

Ayuda a los gerentes a no actuar en forma egoísta, controlar sus emociones y en caso de cometer un error, ha reconocerlo.

En el caso de las habilidades de las mujeres, Guiddens (2010) sostiene que las mujeres internalizan valores, normas y códigos distintos de los transmitidos a los hombres, los cuales reproducen patrones de comportamiento, que debido a la subvaloración de lo femenino generan desigualdades respecto de las habilidades necesarias para la gerencia, lo cual hace que las habilidades aprendidas y desarrolladas de manera diferente influyan –positiva o negativamente– en la acción emprendida y se moderen de manera desigual entre mujeres y hombres.

Manuela Romo, en un estudio del 2018 señala que la socialización diferencial que comienza en la familia y en la escuela marca a las mujeres; por ejemplo, la diferenciación clásica entre juguetes típicamente de niños y de niñas ya establece el rol de cuidadora que la persona del género femenino ejercerá durante su vida, de forma tal que reconocer que ese rol no es exclusivo de ella, es difícil confrontar. Cita una investigación realizada por Bian, Leslie y Cimpian (2017) publicada en la revista Science, donde los autores trabajaron en 3 ciudades de USA con 400 niños. Los resultados muestran con preocupación que hoy se sigue educando de manera diferencial a los niños y las niñas desde la temprana infancia, ya que a los 6 años las niñas consideran que ser listo es un atributo masculino. En la primera prueba, se leyó a un grupo de 96 niños y niñas de cinco, seis y siete años de edad, una historia sobre una persona muy inteligente, y se les pidió que adivinaran el sexo de la persona. Luego se les presentó una serie de imágenes que mostraban pares de adultos, algunos con personas del mismo sexo, otros de sexo opuesto y se les pidió que escogieran los que pensaban que era muy inteligentes. Finalmente, se les pidió que combinaran ciertos rasgos, tales como “ser listo”, con imágenes de hombres y mujer. Los resultados del estudio muestran que los niños y niñas de 5 años son capaces de asociar brillantez con su propio género. En cambio, a los 6 años las niñas ya han incorporado los estereotipos de género:

piensan que brilliance or giftedness es algo más común en los hombres que en las mujeres.

"Tenemos tarea pendiente con sentido de urgencia. Comenzar a creer y forjar creencia en torno a lo evidente, las efectivas habilidades de las mujeres al liderar"

El Valor que hoy se le da a las habilidades blandas

Sin duda, más allá de los conocimientos técnicos, las habilidades blandas han venido ganando mayor atención en la investigación en torno al liderazgo, el poder y la influencia, porque son esenciales en las relaciones sociales, culturales y económicas.

Las mujeres desarrollamos habilidades aplicables al género femenino, en buena parte por la construcción social que vivimos en un mundo que establece cuales son los roles y las expectativas de hombres y mujeres. Sin embargo, lo que hace años hacia ver esas habilidades propias como negativas para el liderazgo, hoy son consideradas eficaces.

Segura, Nuñez, Grijalvo, Gonzales y Martinez (2021) señalan que las habilidades blandas son necesarias para un desarrollo eficiente en el entorno social y laboral. El valor hacia las habilidades blandas es reconocido hoy por todo profesional, en especial por las propias mujeres. Cuando WomenCEO Peru fue creada en el año 2016, centramos la propuesta de valor en un propósito que tenga en la formación un canal efectivo para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo. En los más de 08 años de experiencia que tenemos en alianza con CENTRUM PUCP para impulsar un portafolio de programas para el liderazgo de las mujeres, el desarrollo de habilidades blandas es una expectativa que busca ser satisfecha por quienes participan de los programas. A la fecha la alianza cuenta con diversos programas y cursos dirigidos a los distintos perfiles de mujeres del mundo ejecutivo y empresarial:

- WomenCeo Program, dirigido a mujeres con no menos de 10 años de experiencia gerencial, para forjar a las futuras líderes de alta dirección
- Women Development Program, dirigido a mujeres con no menos de 3 años de experiencia laboral, para ampliar la base del liderazgo femenino en las organizaciones.
- Women in Public, Programa dirigido a mujeres con no menos de 10 años de experiencia en el ámbito estatal, para forjar el liderazgo femenino en la alta dirección del Estado..

La clave de los programas y productos formativos es que median múltiples factores en beneficio de las mujeres, como los que se señalan a continuación: **(i)** son creados por mujeres directivas y en posiciones C-level desde la formulación de la malla curricular, el contenido y las actividades adicionales que brindamos, porque conocemos lo que las mujeres en general pueden necesitar o requerir en su desempeño profesional **(ii)** desarrollamos habilidades blandas, técnicas y estratégicas para fortalecer el liderazgo **(iii)** les brindamos sentido de comunidad femenina de mujeres profesionales porque al ser participantes de los programas, forman parte de la base de datos de WomenCEO Perú y por tanto las hacemos beneficiarias de nuestra agenda de actividades **(iv)** brindamos espacios de inspiración con miembros de WomenCEO Perú quienes son invitadas a dar conferencias, dictar clases o participar en encuentros de networking que organizamos con regularidad **(v)** a partir del año pasado, acompañamos el desarrollo de liderazgo con

el Programa de Mentoring de WomenCEO Perú “Tu Líderas” dirigido a nuestras alumnas.

¹El Programa de Mentoring de WomenCEO Perú “Tu Líderas” ha sido creado para las beneficiarias (mentees) sean las alumnas que han participado en el Women Development Program y forman parte del grupo con el Trabajo Aplicativo Final más destacado por promoción. A la fecha tenemos 31 mentees y 31 mentoras, todas asociadas miembros de WomenCEO Perú

Y aquí está la evidencia: con cada inicio de programa, invitamos a todas las participantes a presentarse y contestar qué las motivó a inscribirse. Las respuestas las hemos dividido en tres grupos, aquellas que privilegian el forjar habilidades blandas, respecto de aquellas que valoran la triple perspectiva (habilidades blandas, técnicas y estratégicas de los Programas) y aquellas que valoran el Programa por el sentido de comunidad de mujeres. Hemos podido comprobar que el 55% pusieron énfasis en su deseo de fortalecer sus habilidades blandas, si bien el 90% valoran lo completo del programa.²

Las Mujeres que Lideran

Porque otro aspecto que destacamos en estos inicios de sesión de cada una de las casi 30 ediciones de nuestros 3 programas en curso es que el 90% de los casos las participantes quieren fortalecer sus habilidades para influir positivamente en sus equipos, o para enseñarles o para llevarlo a sus familias. ¡Esa es una evidencia concreta del liderazgo femenino que hablamos! Un liderazgo colectivo, porque las mujeres no solo nos limitamos a nosotras, en la gran mayoría de los casos, pensamos en nuestro entorno, en nuestros equipos en nuestras organizaciones, en nuestro país y ojalá, en otras mujeres.

Pese a la inserción de la mujer en ámbito intelectual, es un campo que sigue funcionando bajo esquemas tradicionales y por tanto algunas profesiones siguen siendo más para hombres que para mujeres. Asimismo, la posición ventajosa que ocupa un género sobre otro indiscutiblemente parece fundamental en la prevalencia de estas creencias, sino en ambos sexos, si en aquel que es favorecido y que por ende ha tenido el control y la autoridad durante muchos años (Rocha y Díaz, 2015)

Los años han pasado, y lo que hemos ganado las mujeres es sentido de auto afirmación y no sometimiento a estas reglas convencionales que aun privilegian a unos frente a otras. Cuanto mayor es el acceso a la educación, a las experiencias, al crecimiento de la persona en sus distintas dimensiones (auto conocimiento, auto afirmación, vida profesional, desde el emprendimiento, lo económico, social y cultural) las mujeres somos más conscientes de la necesidad de abordar estos estereotipos existentes con mayor formación y experiencia, mayor organización y planificación y, sobre todo, más auto confianza.

Las estadísticas muestran que la participación de las mujeres en el mundo laboral y en el emprendimiento en muchos ámbitos es parejo respecto a hombres, pero donde aún la brecha se mantiene con persistencia es en los espacios de toma de decisiones.

Derivada de esta realidad, es que WomenCEO Perú ha planteado la Iniciativa del 30% al 2030 Camino a la Paridad, para contar con no menos de 30% de mujeres en todo espacio donde se tomen decisiones (no solo en los directorios o consejos directivos). Para acceder la iniciativa y suscribirla, ingrese a:

<https://womenceoperu.org/30-al-2030/>

Las habilidades de las mujeres

Para Ramos (2005) ...el sexo es la variable que causa los diferentes estilos de dirección, ya que ambos sexos reciben una socialización diferenciada. Las mujeres desarrollan un estilo directivo distinto al de los hombres y distinto del modelo imperante en la cultura organizacional.

²El Programa de Mentoring de WomenCeo Perú "Tu Lideras" ha sido creado para las beneficiarias (mentees) sean las alumnas que han participado en el Women Development Program y forman parte del grupo con el Trabajo Auto aplicativo Final más destacado por promoción. A la fecha tenemos 31 mentees y 31 mentoras, todas asociadas miembros de WomenCeo Perú

Las mujeres no tenemos que demostrar nada. La igualdad de oportunidades es un derecho humano que tenemos todas por el simple hecho de ser personas.

Nadie tiene derecho a limitar, restringir o cuestionar por razones subjetivas (es decir, lo que la persona cree, sin evidencia objetiva) el desarrollo y las oportunidades de nadie. Y lo que el tiempo ha venido mostrando es que la mayor participación de las mujeres en el mundo laboral y en el tejido empresarial, ha conllevado crecimiento económico.

Según estudios efectuados por países miembros de la OECD –citado por el Programa ONU Mujeres– el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza del trabajo –o una reducción de la disparidad entre la participación de mujeres y hombres– produce crecimiento económico más rápido; de hecho, el aumento de la educación de las niñas y las mujeres produce aproximadamente el 50% de crecimiento de los países de la OECD en los últimos 50 años; sin embargo el informe reconoce que los mayores logros en la educación, no se han traducido en la obtención de mejores resultados en el mercado laboral para el 50% de las mujeres en el mundo

Se estima que, si las mujeres tuvieran igualdad de oportunidades, erradicándose las brechas salariales y de empleo, el crecimiento se estimaría en un valor global de 17 billones de dólares, según datos de Actionaid.

Ante la pregunta sobre cuáles son las razones que existen para la infra representación femenina en espacios de toma de decisiones, McKinsey & Company (2019) reveló que el mayor obstáculo que las mujeres enfrentan en su trayectoria hacia las altas esferas es el primer ascenso para ser gerentes. El informe compuesto por una encuesta a nivel mundial mostró que por cada 100 hombres ascendidos solo 72 mujeres tuvieron la oportunidad. A esta situación, le denominan "la teoría del peldaño roto" porque son decisiones que no están sustentadas en razones de competencia, formación o especialidad. La data muestra que existe preferencia en las organizaciones por asignar responsabilidades mayores a hombres respecto a mujeres al liderar.

En un estudio realizado el 2012 Jack Zengel y Joseph Folkman demostraron que las mujeres eran tan efectivas como los hombres al momento de liderar y en adición se comprobó que las mujeres tenían puntuaciones estadísticamente más altas que los hombres en la gran mayoría de las competencias de liderazgo identificadas. Más allá de que ser líder importa una serie de habilidades y competencias para ser eficaces, el análisis parte por aquellas habilidades propias que tenemos las mujeres y que nos hace especialmente eficaces, sobre todo en entornos complejos como los que vivimos actualmente.

Diversos estudios han confirmado que las mujeres, cuando ejercen un liderazgo considerando sus características naturales, tiene fortalezas diferenciadoras.

Esta afirmación es necesaria y valiosa para que las mujeres comiencen a desarrollar confianza de género al momento de liderar, de forma tal que no se sientan forzadas a recurrir a formas masculinizadas para hacerlo.

La eficacia, se mide por los resultados del negocio, el clima organizacional, la reputación fortalecida, el valor compartido y por supuesto la gestión en sí. ¿En dónde radica las diferencias en las habilidades de mujeres y hombres? El Foro Económico Mundial, en el año 2017 publicó un estudio que comprobaba que los cerebros de las mujeres son significativamente más activos en muchas más regiones del cerebro que los hombres, en particular en la corteza prefrontal y las áreas límbicas. La corteza prefrontal, guía la información que tenemos y la conexión con nuestras emociones, por ello, tiene relación con las siguientes funciones:

Funciones ejecutivas para la adaptación al medio y resolución de problemas. Ello se traduce en aspectos como la capacidad de anticipación, la fijación de metas y el inicio y mantenimiento de la acción, la toma de decisiones y la inhibición de la conducta, la planificación en base a la memoria, la capacidad de modificar nuestras estrategias o la de elaborar conceptos e ideas abstractas

Atención, memoria e inteligencia, que nos permite tener un sistema cognitivo que retiene información a corto plazo y la utiliza permitiendo así la ejecución de conductas y procesos psicológicos complejos como la toma de decisiones o el cálculo matemático, la innovación y creatividad

La conducta social, la que permite regular nuestras expresiones así como nuestros comportamientos y que se manifiesta en la capacidad de tener empatía, preocuparse, escuchar y tomar atención al interés de otros, de considerar la percepción y expresión de emociones; así como adoptar, comprender o atender los valores, las expectativas sociales existentes y gestionar así la buena reputación

La motivación, al vincular la información, el conocimiento con la emoción, permite desarrollar la capacidad de motivación, planificación, organización, enfoque en resultado y disciplina

Las áreas límbicas, están relacionadas con nuestras emociones. Llamado el cerebro emocional, el sistema límbico es el encargado de regular las emociones, el instinto, el aprendizaje y la memoria. Es esencial para la respuesta fisiológica a determinados estímulos.

Todo ello explica las razones en torno al liderazgo femenino efectivo, es decir, el liderazgo auténtico de las mujeres que se expresa a través de habilidades clave y diferenciadoras tales como las siguientes:

Empatía, orientación a las relaciones interpersonales y preocupación por el entorno

1.

Prestamos atención (escucha activa) a las percepciones, emociones, intereses de otras personas. Tenemos capacidad de comprender el lado humano más allá de nuestra propia perspectiva (Kaufmann, 1996; Eagly y Carli, 2007) porque generamos relaciones y lazos personales, lo cual facilita la gestión de equipos y el desarrollo de un clima organizacional favorable.

Estilo abierto, colaborativo y con un firme sentido de la calidad

2.

Para Grimwood y Popplestone (1993) las mujeres abren paso a otras ideas, a grupos distintos que aporten a los objetivos del grupo; es cierto que cuando una mujer lidera equipos, articulamos esfuerzos, apoyamos otras iniciativas (no nos cerramos) y finalmente somos más exigentes en los resultados, porque vemos diversas variables y detalles a la vez, lo cual contribuye a la calidad del resultado.

Adaptabilidad y resistencia

3.

Las mujeres tenemos adaptación al cambio. Desarrollamos lo que Susan David y Christina Congleton (2013) llaman Agilidad emocional, en la medida que no omitimos nuestras experiencias propias y aprendizajes, al contrario. Según las autoras, la agilidad emocional puede ayudar a las personas a aliviar el estrés, aprender de los errores o efectos adversos y a partir de ello, ser más innovadoras e incluso mejorar el desempeño laboral. Los mayores retos nos han llevado a no quedarnos en nuestra zona de confort y más bien adaptarnos a entornos de cambio. Por lo mismo, frente a las situaciones adversas tenemos la capacidad de afrontarlo, superarlo y salir fortalecidas.

Negociación y logro de acuerdos

4.

En el II Estudio de mujeres en directorios (WomenCeo Perú, CENTRUM PUCP y PWC, 2022) incorporamos los comentarios de diversos miembros de directorio sobre su apreciación en torno a la participación de directoras, la cual se centró mayoritariamente en que las mujeres contribúan con un mayor aporte para la discusión de los temas facilitando el intercambio de puntos de vista entre los miembros para la adopción de acuerdos, todo lo cual resulta favorable para la negociación. También existen estudios sobre la preeminencia de la negociación integradora percibida en las mujeres, como las del Pew Research Center, 2014, que señala que somos mejores negociadoras o para lograr acuerdos y para asumir compromisos políticos, en la medida que las mujeres generamos confianza por existir una apreciación generalizada que nos considera más honestas y éticas que los hombres.

Visión holística y multidimensional, gestión de riesgos y toma de decisiones

5.

El procesamiento de diversos datos y emociones a la vez, brindan una ventaja competitiva y diferenciadora. La visión multidimensional contribuye a considerar diversos factores, aspecto de utilidad para la gestión y toma de riesgos necesaria a su vez para adoptar decisiones efectivas, no limitadas a un solo componente (económico), sino considerando diversas variables (sociales, culturales, ambientales, entre otras)

Creatividad e innovación

6.

Responder a situaciones complejas con propuestas diferenciadoras, incluso careciendo de recursos, son factores distintivos del liderazgo de las mujeres. Si bien existe evidencia que la cultura de predominio masculino tiende a desconocer la creatividad e innovación femenina por factores externos como propios de las mismas mujeres, la evidencia muestra a su vez que nuestra mayor capacidad de servicio nos hace también flexibles, creativas e innovadoras en la búsqueda de soluciones.

Intuición

7.

Es una habilidad natural de las mujeres, altamente efectiva para los negocios. Ramos (2005) señala que las mujeres directivas tienen una mayor capacidad de percibir las señales de la comunicación no verbal. Lorena Rienzi y Alexia de la Morena desarrollan el concepto de “Liderazgo Intuitivo” como el ejercido por aquella persona que se desconecta del tema y se conecta consigo misma para poder ver una situación con una perspectiva mayor como mirada integral.

Colaboración, habilidades comunicativas y capacidad de influir

8.

Es decir el trabajo en equipo y fomentar la colaboración y articulación entre equipos es una característica del liderazgo de las mujeres que está relacionado con la capacidad de forjar relaciones interpersonales, de orientarse en las personas y tener apertura. La colaboración como habilidad de liderazgo es altamente efectiva porque mejora la comunicación entre el grupo, fortalece confianza y permite resolver problemas de forma más rápida y eficiente.

*Ante la evidencia objetiva, fisiológica y vivencial
¿Podemos hablar de un liderazgo femenino, un
liderazgo con consciencia de género o un
liderazgo autentico de las mujeres?
Por supuesto que si.*

Todas las habilidades antes citadas pueden ser desarrolladas y aprendidas con independencia al género; sin embargo, lo que destacamos es que existen múltiples referencias e investigaciones que permite sostener que las habilidades propias de las mujeres antes destacadas -si son ejercidas como tal-, son altamente efectivas. No tenemos que impostar ni imitar estilos de liderazgo que no nos son propios. Claro está que el reconocimiento del valor del Liderazgo femenino transformador, constructivo, articulador, sostenible solo podrá ser considerado efectivo, si –como señalaba Devorah Rohed en su clásico *Women and Leadership*- otros aceptan que su liderazgo y el contexto son importantes, comenzando con las propias mujeres.



De la competencia a la solidaridad y solidaridad entre mujeres

Baiz Villafranca (2019) sostiene que uno de los principales éxitos que ha tenido la cultura patriarcal es hacer ver que desde la infancia las mujeres compiten entre si. La expresión sobre *no hay peor enemiga para una mujer que otra mujer*, se centra en el prejuicio que las mujeres son entre si competitivas, tienden al chisme, a la envidia y a la generación de espacios conflictivos por un mal manejo de emociones. Todo lo expresado es una concepción estereotipada sobre las mujeres que ha logrado que las propias mujeres así lo piensan y lo que es peor, así lo vivan.

Un estudio publicado en la revista *Philosophical Transactions of the Royal Society*, realizado por Tracy Vaillancourt y Aanchal Sharma (2013), psicólogas de la Universidad de Ottawa descubrieron que, en general, las mujeres muestran una “agresión indirecta” hacia otras mujeres. Esa agresión, según Vaillancourt, es una combinación de mecanismos de “autopromoción”, que las hace sentirse más atractivas, y “menoscabo de rivales”, que las lleva a ser malintencionadas con otras.

“Las mujeres no solo podemos ser solidarias, sino que juntas podemos ser un soporte esencial para el desarrollo de cada una”.

Es por ello necesario reconocer y erradicar los prejuicios para transformarlos por una actitud solidaria y de sororidad entre todas las mujeres. Lagarde (2005) señala que, para desarrollar el liderazgo de las mujeres, debemos trabajar en la identidad de cada una, conocernos, qué queremos y hacia dónde vamos, en un proceso de auto reflexión que parte de lo individual y se extiende a lo grupal:

“...a las mujeres nos han enseñado a ser sordas entre nosotras, se trata de tener una actitud de “voy a oír a las otras”, es un mecanismo sórico y busca reconocer qué comenta la otra, qué le interesa, qué piensa, qué aprendió, qué no entendió, es un principio básico de la autonomía: reconozco que existes y te escucho, reconozco que existes y aprendo de ti, y en sentido contrario, reconoces que existo y escuchas”

Considerar los distintos rostros de las mujeres, las distintas realidades que enfrentamos, nos tiene que llevar a un espíritu de cuerpo de género porque el progreso de una debe sentirse como el progreso de todas. Si adoptáramos esa actitud, esta largamente vigente visión estereotipada, limitante e injusta, tendría corta fecha de caducidad.

Es cierto que muchas mujeres hemos tenido que desarrollarnos en entornos masculinizados y resulta difícil en tal contexto, apartarse de la regla conductual imperante para asumir una nuestra, consecuente con nuestras propias habilidades. Y es probable que esta situación de “supervivencia”, “adaptación” o deseo de mantenerse en el entorno haya conllevado a que muchas mujeres adopten posiciones poco solidarias e incluso recurran al negacionismo de la problemática de género. **Eso tiene que cambiar.**

Es probable que existan algunas que lean este artículo y señalen ¿cuál es el problema? Y a ellas tendríamos que decirles, volteen a su alrededor. En nuestro país, los diversos rostros de las mujeres requieren tratamientos diferenciados para soluciones diversas. La situación de las mujeres que viven en zonas urbanas, difiere de quienes viven en áreas rurales; las mujeres afrodescendientes, indígenas y migrantes pueden vivir múltiples discriminaciones. En todos los casos vivimos situaciones donde la supremacía de un modelo de liderazgo y control del poder asociado a los hombres existe, pero en determinados contextos, estos modelos se encuentran más acentuados, sobre todo cuando prima el poco acceso a la educación, las mayores carencias económicas y la vulnerabilidad. Otro hecho que genera espacios de cuestionamientos entre mujeres es respecto de aquellas que optan por un modelo de vida exclusivamente familiar en dependencia económica, respecto a aquellas que son autónomas e independientes; y así, las diferencias en lugar de unir son motivos para excluir.

Lo expuesto nos muestra que cuando se analiza la situación de las mujeres, no podemos hablar de un solo tipo de mujer, sino que el género se constituye en una categoría que se interrelaciona con otras categorías tales como edad, clase social, ideología, etnia, religión, orientación sexual, etc. (Baiz Villafranca, 2019)

“...las mujeres han reconocido la especificidad de cada cual: aun cuando sean semejantes y diferentes entre sí, cada una es específica, única e irrepetible...” Lagarde, 2005”

En respuesta al conflicto, la sororidad es definida por Lagarde, como el pacto político entre mujeres, basado en una nueva afectividad, con el objetivo de afrontar juntas las desigualdades de género, sustentado en el respeto de las diferencias. Este respeto o valoración a otras mujeres parte con la actitud personal de no juzgar a otras por sus diferencias o por sus formas de ver la vida de manera distinta a la de uno. Parte por tender puentes para abrir posibilidades de construcción conjunta de relaciones sanas y productivas, creando redes de apoyo, crecimiento y oportunidades. Recordemos que la sororidad es definida por la RAE, como la relación de solidaridad entre las mujeres, especialmente en la lucha por su empoderamiento.

En consecuencia, no basta con aspirar a la sororidad. Cada una de nosotras tenemos que reflexionar sobre nuestros propios prejuicios de género (si los tenemos), el sentido de las rivalidades que podemos sentir respecto a otra mujer y comprender cuál es el origen de tales sentimientos y concepciones.

La construcción social de mujeres y hombres nos ha confrontado entre mujeres lo cual, si no lo abordamos, nos alejará del liderazgo auténtico y del liderazgo con consciencia de género. En este orden de ideas, **el empoderamiento y liderazgo de las mujeres importa en si una reivindicación al hecho de ser mujeres como colectivo y no solo como seres individuales.**

El real empoderamiento y liderazgo de las mujeres como objetivo individual, tiene en la acción colectiva, el efecto rebote necesario para que las acciones impulsadas sean sostenibles en el tiempo,

porque una no cambia la cultura, la cultura puede cambiar por el impulso y el efecto generado por muchas.

Podremos cambiar y transformar las estructuras de poder y la discriminación estructural aún existente contra las mujeres si trabajamos juntas, si nos valoramos a todas y cada una a pesar de nuestras diferencias y transitamos de la mirada individual a una colectiva en donde nos identifiquemos con una causa común de cuyo esfuerzo lograremos un mundo que valore y reconozca a las mujeres en sus características intrínsecas y su aporte al crecimiento de las naciones.



Del Liderazgo autentico femenino que promovemos en WomenCEO Perú

El liderazgo femenino es la participación de las mujeres en posiciones de poder donde ejerce influencia en la toma de decisiones. El liderazgo autentico femenino es el ejercicio de poder sobre la base de las habilidades naturales que tenemos las mujeres para liderar.

Tengo la gratificante experiencia de haber fundado y mantener vigente una organización que cree en el liderazgo de las mujeres. Reconocemos, valoramos, promovemos e impulsamos el liderazgo femenino con consciencia de género.

En los años de activismo de WomenCEO Perú, hemos logrado crear una comunidad de mujeres comprometidas con el desarrollo de las condiciones para y por el liderazgo de más mujeres (Mujeres por más mujeres líderes) y hemos aprendido que solo podemos liderar reconociendo, valorando y ejerciendo las habilidades propias de las mujeres al liderar, bajo el compromiso que estando en el espacio en el que nos encontremos, tenemos que contribuir o influir positivamente en la vida y el futuro de otras mujeres. La comunidad crece día a día, fortalecida con el compromiso voluntario de quienes tienen una vida lograda y consideran que les corresponde retribuir a la vida, que mejor en favor del propio género femenino.

Al inicio de la organización, quisimos marcar una diferencia con las propuestas asociativas existentes y lo primero que quisimos fue desterrar el concepto de *club de Lulu* y abrir el paso al espíritu de cuerpo y el liderazgo colectivo, a través del fortalecimiento de capacidades, de la visibilidad del talento, de inspirar a más mujeres en su camino a su desarrollo pleno y crear redes de alto impacto.

WomenCEO Perú es la única organización que cuenta con un robusto portafolio formativo para el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de las mujeres creado conjuntamente con CENTRUM PUCP con más ocho años de experiencia y 1400 líderes con consciencia de género que vienen aportando al país. En la página 10 de este informe, mencionamos la línea formativa de nuestra propuesta de valor y los diversos programas aplicables a diversos perfiles en el tiempo. Esta experiencia única nos ha permitido comprender varios aspectos:

Las mujeres necesitamos espacios propios de auto afirmación colectiva. Es muy interesante lo atractivo de generar una comunidad de intereses en torno al liderazgo femenino. Todas las participantes de nuestros programas creen en ello y se inscriben porque sienten la necesidad no solo de la formación continua, sino que ella se enriquezca a partir de las experiencias compartidas con más mujeres.

Las mujeres buscamos sentirnos parte de un movimiento transformador a partir de nuestro propio aporte. En los diversos debates, comentarios y retroalimentaciones que tenemos en clase, sobre todo cuando se tratan habilidades blandas, las experiencias que comparten las alumnas traen componentes similares: **(i)** de alivio, porque su sentimiento interno frente a ciertas situaciones vividas (micro machismos, mansplanning, segregación ocupacional, balance de vida, y un largo etc) son compartidas por otras **(ii)** no conformismo y aspiración a lograr cambios, frente a una sociedad y relaciones humanas que aun expresan desigualdades pese a la carencia de argumentos **(iii)** brindar ideas creativas para afrontar problemáticas comunes, gusta dar consejos, compartir experiencias o decisiones, lecciones aprendidas para que

sirvan a otras en su ruta; y **(iv)** una generosa apertura a sus propias preocupaciones.

No es usual encontrar espacios donde las personas puedan manifestar los temores o inquietudes que les genera determinadas situaciones en la vida, como los retos en torno al balance de vida en una sociedad tan estereotipada. Pero la línea formativa que fomentamos, incluido en el ámbito de las directoras como es a través del Women Board Member Program, el programa de certificación de directoras que mantenemos con ESADE Business School, son un espacios interesante y constructivo para conocer otras experiencias y brindar esperanza de cambio

Creemos en las habilidades de liderazgo de las mujeres. Probablemente no lo tengan todas así de claro, pero tras terminar cada programa, las alumnas tienen que desarrollar un Trabajo Aplicativo Final -TAF, el cual busca aplicar lo aprendido en clase en un caso práctico con aportes concretas. El 100% de los TAF presentado, inciden sobre como promover el liderazgo femenino, como erradicar las brechas ocupacionales, como incentivar el interés de más mujeres en sectores predominantemente masculinos. Se siente un sentido de auto confianza de grupo.

Son múltiples los casos que nos comentan sobre los cambios significativos que produjeron en sus vidas alguno de los Programas seguidos. Desde su apertura a una visión más solidaria entre las mujeres, como asumir su rol de lideresas con consciencia de género. Y si bien cada Programa formativo pasa por continuas revisiones, búsqueda de mejoras e iniciativas para robustecerlo y la fidelización post programa es superior al 80%, siempre nos queda la duda si estamos cubriendo todas las expectativas.

Es por ello, que para identificar cuáles son las habilidades de liderazgo que las mujeres sienten que debemos reforzar más, realizamos una encuesta a las 1837 mujeres que forman parte de la Comunidad WCEO, con las siguientes preguntas:

1. Liderazgo en general:

De esta lista de 10 competencias del WEF al 2023, ¿cuáles consideras requieren ser especialmente desarrolladas por las mujeres?

Escoge 4

- 1) Pensamiento Analítico e innovación
- 2) Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
- 3) Resolución de problemas complejos
- 4) Pensamiento crítico
- 5) Creatividad, originalidad e iniciativa
- 6) Liderazgo e influencia social
- 7) Uso, seguimiento y control de la tecnología
- 8) Diseño y programación de tecnología
- 9) Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
- 10) Razonamiento, resolución de problemas e ideación

2. Oportunidades de mejora:

De acuerdo a tu experiencia, ¿qué competencia o comportamientos observables consideras que debemos desarrollar para reforzar nuestro liderazgo autentico como mujeres? Escoge 4

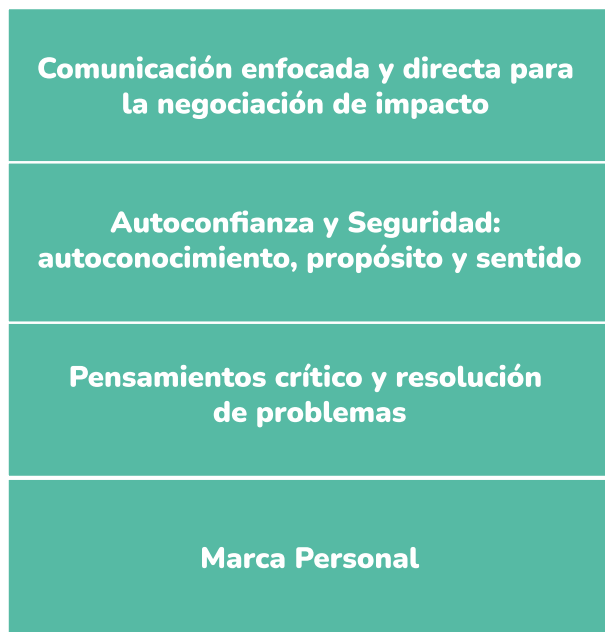
- 1) Negociación
- 2) Comunicación enfocada y directa
- 3) Auto conocimiento, propósito y sentido
- 4) Autoconfianza y seguridad (cero culpas)
- 5) Marca personal
- 6) Red de contactos
- 7) Otros

3. Características de liderazgo de las mujeres

¿Cuáles consideras que son las habilidades naturales de las mujeres al liderar?

- 1) Empatía
- 2) Capacidad de escucha
- 3) Apertura y flexibilidad
- 4) Mirada multidimensional
- 5) Intuición
- 6) Comunicativa
- 7) Tolerancia a la frustración
- 8) Capacidad de servicio y entrega
- 9) Enfoque humano y social
- 10) Enfoque en valores

Los resultados de la encuesta, arrojaron las siguientes competencias y habilidades de liderazgo



Es muy interesante que precisamente sean estas 4 competencias las que hayan sido identificadas, porque en buena parte tienen por objetivo:

a) la búsqueda de autenticidad como persona; **b)** el confrontar, abordar y superar estereotipos de género existentes; y **c)** reforzar su influencia en los espacios de toma de decisiones. Esta conclusión basada en una exploración indagatoria permite centrar las acciones de una organización como WomenCEO Perú con sentido de realidad y urgencia a partir del requerimiento de la propia comunidad de mujeres que forman parte de la organización³.



A efectos de brindar un contexto al análisis resulta necesario destacar que WomenCEO Perú ha desarrollado su propuesta de valor sobre la base de cuatro pilares: el de formación de capacidades para contar con más líderes con consciencia de género; la visibilidad del talento experto de las mujeres que quiebre estereotipos de género y que identifique candidatos a miembros de directorio y consejeros; el pilar inspiracional que establezca metas aspiracionales a partir de la toma de consciencia de una realidad basada en data estadística y experiencias de vida comentada en los diversos espacios que se organizan; y el pilar redes de alto impacto, a través de diversas unidades de gestión y estratégicas, donde las mujeres expertas o con especialidad, provenientes incluso de sectores económicos definidos encuentren un espacio para formular propuestas, iniciativas y acciones en favor de las mujeres. ¡Mujeres por más mujeres líderes!

De hecho, la encuesta mencionada anteriormente sirvió de base para definir el ámbito de actuación del Programa de Mentoring Tu Líderas de WomenCEO Perú. Bajo una metodología innovadora, su creadora Rossina Castagnola líder del comité de mentoring, diseñó esta propuesta la cual –a partir de la identificación de las 4 habilidades de liderazgo identificadas– organiza una serie de Workshops con expertos para su abordaje y la implementación de las herramientas como parte de la tarea de las mentoras con las mentees.

³ Mujeres en posiciones C-Level, directiva o alta dirección, así como emprendedoras con no menos de 10 años de experiencia en espacios de liderazgo privados o públicos.

Cabe destacar que las beneficiadas del Programa de Mentoring Tu Líderas de WomenCEO Perú, son las alumnas cuyos TAF fueron destacados en alguna de las doce promociones del Women Development Program. Así como el Programa de Mentoring Tu Líderas, la propuesta de valor de WomenCEO Perú tendrá en el Liderazgo Auténtico Femenino y las 4 competencias de liderazgo destacadas, diversas iniciativas dirigidas a la comunidad de mujeres de Perú y de América Latina y el Caribe. ¡El Tiempo es ahora!

Conclusiones

1. **El Liderazgo autentico femenino existe.** Es un liderazgo transformacional, constructivo, reflexivo, inclusivo y sostenible altamente efectivo en tiempos complejos como estables.
 2. **El liderazgo autentico femenino, es un liderazgo colectivo** más que individual, porque importa no solo el desarrollo propio de la persona, así como de orgullo de género y compromiso por el crecimiento en oportunidades de todas.
 3. Para que el liderazgo autentico femenino sea reconocido como tal, **se requiere que las propias mujeres lo valoren y lo pongan en práctica.** No se requiere adoptar otras conductas.
 4. Los tiempos actuales requieren de las habilidades que tenemos las mujeres.
 5. **Existen habilidades naturales a nuestro género,** tales como la empatía, orientación a las relaciones interpersonales y preocupación por el entorno y los valores; estilo abierto, colaborativo y con un firme sentido de la calidad; adaptabilidad y resiliencia; negociación y el logro de acuerdos; visión holística y multidimensional, que gestione los riesgos y adopte decisiones; creatividad e innovación; intuición y colaboración, habilidades comunicativas y capacidad de influir.
 6. A su vez, las mujeres **reconocen que necesitamos reforzar** la auto confianza, el sentido de propósito, la comunicación efectiva, el pensamiento crítico y la marca personal. Las líderes que ejercen las habilidades naturales antes mencionadas como las aspiracionales, ejercen un liderazgo transformacional.
 7. Sin embargo, para que el liderazgo autentico femenino se exprese como tal, se requiere de **sororidad,** un liderazgo que parta del reconocimiento de las profundas brechas de género aun existentes, del respeto a los diversos rostros de mujeres, de la necesidad de un cambio real a corto plazo y del compromiso que **el cambio lo hacemos juntas.** Transitar de la competencia femenina al espíritu de cuerpo de género.
 8. Las evidencias nos muestran que la **formación continua, la visibilidad del talento experto, la inspiración** y aspiración a la igualdad de oportunidades, así como las **redes de alto impacto son esenciales** para consolidar el liderazgo autentico femenino. No en vano cada una de ellas son pilares de WomenCEO Perú.
 9. En todo caso, más allá de la motivación **necesitamos pasar a la acción colectiva** basado en un **liderazgo con consciencia de género** para: (i) valorar el liderazgo transformador de las mujeres (ii) reconocer la eficacia del liderazgo autentico femenino (iii) impulsar la paridad en cargos directivos (iv) visibilizar y dar voz al talento experto de las mujeres que erradique estereotipos de género (v) confrontar y ser intolerantes frente a la discriminación estructural que cierne aun sobre muchas mujeres; y, (vi) brindar oportunidades a otras mujeres en su autonomía, empoderamiento y liderazgo femenino.
 10. **El liderazgo autentico femenino requiere de un porcentaje mínimo de participación** en todo espacio donde se toman decisiones, desde un consejo directivo hasta un grupo de trabajo técnico. El liderazgo autentico femenino surte sus efectos cuando no menos del 30% de mujeres lo ejercen con influencia (opinión, voz, aporte y decisión)
 11. No podemos esperar 70, 80 o 100 años para que las brechas de genero se superen. Si el 50% del país y del mundo (las mujeres) nos uniéramos en este propósito, **lograríamos un mundo mejor**
 12. En suma, el liderazgo autentico femenino, se expresa a través de la valoración que las propias mujeres hagamos de nuestro modelo de liderazgo, reconociendo su carácter transformador, inclusivo, constructivo, articulador, reflexivo y sostenible, que es altamente efectivo en la gestión, en los espacios de influencia y en la toma de decisiones.
- El tiempo es HOY y AHORA y para ello nos necesitamos todas en el ejercicio de un liderazgo colectivo autentico y femenino que no deje a ninguna atrás.



Porque el verdadero cambio por un mundo más inclusivo y diverso, sostenible y de real desarrollo social, comenzará cuando las propias mujeres forjemos espíritu de cuerpo y valoremos lo que por esencia somos.



Cecilia M. Flores Castañon , peruana, abogada, esposa, madre y abuela orgullosa. Cree en el poder femenino transformador y está comprometida con impulsar la conducta empresarial responsable y el respeto de la dignidad de las personas en las relaciones humanas. Fundadora y presidenta de WomenCeo Perú y presidenta ejecutiva del Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos -IPEDHU. Especialista en materia de diversidad e inclusión, empresas y derechos humanos y liderazgo. Consultora, investigadora, conferencista y docente. Es una agente positiva de cambio.



Mujeres por más mujeres líderes

WOMEN
CEO
PERÚ

www.womenceoperu.org

