



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



EMPRENDIMIENTO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Curso online

Isabel Allende-Robredo



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada
CC BY-NC-ND

La información sobre las URLs y los enlaces a sitios web que figuran en la presente publicación se facilitan para comodidad en la lectura y son correctos en el momento de su publicación. No se asumirá ninguna responsabilidad por la exactitud permanente de esa información ni por el contenido de ningún sitio web externo.

CURSO ONLINE

Emprendimiento con perspectiva de género

Autoría

Isabel Allende-Robredo

Escuela de Feminismos Alternativos PeriFéricas [<https://perifericas.es/>]

Edición

Vicerrectorado de Arte, Ciencia, Tecnología y Sociedad

Año

2022

Dirección

Salomé Cuesta Valera

Coordinación

María Rosa Cerdá Hernández

Diseño y maquetación

Luz Mérida García



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**VICERRECTORADO DE ARTE, CIENCIA,
TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD**



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Vicepresidència i Conselleria
d'Igualtat i Polítiques Inclusives



Pacte d' Estat

contra la violència de gènere

016 ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE
MALOS TRATOS POR VIOLENCIA DE GÉNERO



SOBRE LA AUTORA

Isabel Allende-Robredo está especializada en Género, Diversidad Cultural e Inclusión Social. Ha desarrollado su actividad profesional principalmente en el marco de las Organizaciones No Gubernamentales, y a través del trabajo en áreas tales como la formación, la intervención socioeducativa, la incidencia política, la sensibilización social y la gestión y dirección organizacional. Es fundadora y directora de GlobalEquitas y promotora de Crecer Juntas (Intervención social con perspectiva de género e intercultural), facilitadora del Aprendizaje para la Igualdad, la Diversidad y la Inclusión Social. Docente en género y feminismos alternativos en Escuela de Feminismos Alternativos PeriFéricas [<https://perifericas.es/>]. Profesora en “Género y Migraciones” en el Máster de Inmigración e Interculturalidad de la Universidad de Castilla La Mancha - Desde oct. 2018.

Ha sido directora del Área de Inclusión Social de Personas Adultas en CARAS (Acción comunitaria para las personas refugiadas y solicitantes de asilo), con especial foco en el Programa de Apoyo al Empoderamiento de Mujeres de la misma entidad – Marzo 2017 – Noviembre 2020 (Londres, UK). Directora Gerente de EAPN-ES (Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español). Enero 2009 - agosto 2016 (Madrid). Directora de Comunicación, Voluntariado y Relaciones Externas en RAIS Fundación. Diciembre 2006 – diciembre 2008 (Madrid). Coordinadora del Proyecto Joven en Clondalkin Travellers Development Group (Inclusión social y defensa de los DESC de la Comunidad Traveller irlandesa). Octubre 2004 - noviembre 2006 (Dublín). Responsable de Comunicación, Voluntariado y Centro de Estudios de Proyecto Hombre Cantabria. Junio 1997 - octubre 2004 (Santander).

Ha participado y colaborado en diferentes iniciativas como consultora de Estrategia Empresarial en Díaz & Santurtún (Santander, nov.96 - junio 97); Comercio Exterior en Pescados Santander (nov.94 – oct. 96). Becaria en Publicidad en Gas Natural (Madrid, enero 93-enero 94). Grupo de Trabajo del proyecto Integr8 para la inclusión social de mujeres inmigrantes en siete países de la UE (Londres, dic. 2016 – nov. 2018). Colaboradora con programas de apoyo al empoderamiento de mujeres en España y en otros países como Irlanda (2004-2006); Guatemala (2011); Nepal (2012); Bolivia (2013); India (2015) y Reino Unido (desde 2016). Miembro del Grupo de Trabajo de Igualdad de Género del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (Madrid, junio 2012 - julio 2016). Miembro de varias J. Directivas: Plataforma de Organizaciones de Acción Social (abril 2012 - abril 2016), la Banca Ética Fiare en Madrid (2012 – 2014) o la Plataforma del Tercer Sector (invitada con acción ejecutiva por EAPN, enero 2012- agosto 2016). Miembro del Grupo de Trabajo de Derechos Económicos, Sociales y Culturales del Movimiento Traveller Irlandés (Dublín, mayo 2004 - octubre 2006) y miembro de la Red de Ciudadanía Contra el Racismo (Dublín, junio 2004 a octubre 2006). Colaboración con organizaciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo: Intermón-Oxfam (2000 a 2005) y otras ONG de Cooperación (2011-2015).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación	7
Claves del emprendimiento en España con perspectiva de género	10
Concepto y claves básicas del emprendimiento	11
Perfil de la persona emprendedora en España	13
Diferencias de género en las motivaciones y barreras de entrada	15
Más datos	17
Test de autoevaluación	20
Empoderarse para emprender	22
Qué entendemos por “poder”	24
Algunos de los mecanismos que excluyen a las mujeres del poder	25
Prejuicios ante el poder de las mujeres	36
Consecuencias psicosociales del acceso al poder de las mujeres	39
Aspectos clave y pilares del empoderamiento femenino	43
Test de autoevaluación	46
Estrategias para favorecer el emprendimiento y el autoempleo con perspectiva de género	48
El desarrollo de habilidades necesarias para la gestión y dirección de empresas	49
La creación y comunicación de la marca personal	88
La creación de redes y alianzas	93
El autocuidado	102
Test de autoevaluación	115
Ejemplos y análisis de casos exitosos	117
Para saber más	119
Cuestionario final de evaluación	128
Conclusiones, despedida y cierre	132



¡HOLA! ANTES DE EMPEZAR A LEER, ENTRA EN EL SIGUIENTE ENLACE, PARA VER EL VIDEO DE PRESENTACIÓN DEL CURSO:

https://drive.google.com/file/d/1DNoH2x_7kS0CSHLt93HqqfHS6o_Uo9Zh/view?usp=sharing

El manual que aquí se presenta es el material básico a utilizar en el curso sobre “Emprendimiento con perspectiva de género”, un curso en el que, además de desarrollar diferentes habilidades tanto para el emprendimiento como para la dirección y gestión de empresas, sean del tamaño que sean y se trabaje en ellas tanto por cuenta propia como ajena, tratará de ayudar tanto a las alumnas como a los alumnos que lo sigan a identificar las barreras socioculturales que dificultan, aún hoy en día, el desarrollo pleno y la promoción en sus carreras profesionales de una gran mayoría de mujeres. Así, en la primera sección hablaremos de las claves del emprendimiento en España y de las diferencias de género para el mismo, en la segunda de la necesidad de empoderamiento de las mujeres, en el tercero de las diferentes estrategias para favorecer el emprendimiento y el autoempleo con perspectiva de género y, en el último, se presentarán algunos casos de emprendimiento femenino exitoso.

Método de trabajo

El proceso de aprendizaje de los contenidos teóricos básicos estará acompañado de material complementario¹ tal como artículos, videos e informes, así como de la respuesta a los test de autoevaluación presentados. Como complemento a los mencionados materiales, en la última sección se facilitará bibliografía, webgrafía y otros recursos complementarios.

Objetivos

Los objetivos fundamentales que el alumnado podrá alcanzar una vez terminado el estudio de este manual son los siguientes:

- Conocer qué es el emprendimiento y cuáles sus claves básicas

¹ Todos los enlaces facilitados en este manual son accesibles a 31 de julio de 2022. Es posible que, alguno de ellos, dejara de estar activo en el futuro.

- Tomar conciencia de las barreras sistémicas asociadas al género (tanto internas como externas) a la hora del emprendimiento de las mujeres
- Adquirir herramientas para el emprendimiento con perspectiva de género y para el empoderamiento femenino

Docente

Isabel Allende-Robredo es Licenciada en CC. Económicas y Empresariales (Especialidad en RR.HH), Diplomada en Educación Social y Máster en Antropología Social y Cultural, y se ha especializado en diversidad cultural, igualdad de género e inclusión social. Tras haber desempeñado puestos de gestión y dirección de proyectos y organizaciones sociales, tanto en España como en Irlanda y Reino Unido, y trabajado en el apoyo al empoderamiento y la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad (principalmente mujeres y minorías étnicas) a su vuelta a España, a finales del 2020, ella misma se convierte en emprendedora, fundando GlobalEquitas, gabinete de formación y consultoría social en diversidad, igualdad e inclusión, y promoviendo el programa de apoyo al empoderamiento femenino "Crecer Junt@s". Asimismo, y desde 2017, Isabel es profesora en el master de Interculturalidad e Inmigración de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Escuela de feminismos decoloniales y alternativos PeriFéricas (presentando como tal este manual), donde, entre otros cursos, imparte el de "Especialización en desarrollo profesional y liderazgo femenino". Isabel habla tanto desde los conocimientos adquiridos por su formación y experiencia profesional como desde su experiencia personal.

Preguntas para la reflexión inicial

1. ¿Por qué crees que es necesario hablar de emprendimiento con perspectiva de género?
2. ¿Tienen mujeres y hombres las mismas capacidades a la hora de emprender y dirigir una empresa? ¿Han desarrollado las mismas habilidades? ¿Por qué crees que sí o que no?

En este apartado vamos a tratar los siguientes aspectos:

- 1.1. Concepto y claves básicas del emprendimiento
- 1.2. Perfil de la persona emprendedora en España
- 1.3. Diferencias de género en las motivaciones y barreras de entrada
- 1.4. Más datos

CONCEPTO Y CLAVES BÁSICAS DEL EMPRENDIMIENTO

El término emprendimiento proviene del francés '*entrepreneur*', que significa «pionero/a», y se refiere al proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio que, generalmente, comienza como una pequeña empresa o una emergente o startup², ofreciendo a la venta un producto, servicio o proceso. Ha sido definido como la "...capacidad y voluntad de desarrollar y administrar la apertura de un nuevo negocio, junto con los riesgos que esto implica, con el fin de generar ganancias". Aunque generalmente el emprendimiento está destinado a la generación de beneficios económicos para quien emprende, el emprendimiento puede ser también social, a través de la puesta en marcha de proyectos sociales o medioambientales que benefician, principalmente, a la comunidad hacia la que se dirigen.

Algunos tipos de emprendimiento

Podemos encontrar diferentes clasificaciones por tipos de emprendimientos, a continuación explicamos algunos de ellos:

² Empresas emergentes o startups: aquellas que pese a su juventud y falta de recursos, presentan grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento en su sector

Según el tamaño

- **Emprendimientos pequeños.** Negocios a pequeña escala llevados adelante por una o más personas con el fin de producir o comercializar un bien o servicio, sus ganancias son utilizadas para cubrir el negocio y mantener el coste de vida de la/s persona/s emprendedora/s.
- **Emprendimientos escalables o startups.** Empresas que comienzan pequeñas, pero que tienen una gran proyección de crecimiento a corto y mediano plazo, y alto potencial innovador y tecnológico. Cuentan con modelos de negocios repetibles y escalables desde el principio. Tienen la ventaja de que pueden atraer el interés de los inversores de capital de riesgo. Las cuales son imprescindibles para lograr la rápida expansión que requieren estas empresas. En su traducción del inglés, el término start-up significa “puesta en marcha”.

Según el grado de innovación

- **Emprendimientos espejo.** Negocios que imitan o se basan en la producción de un bien o servicio que ya existe, o que adquieren una franquicia de un negocio ya exitoso.
- **Emprendimientos por necesidad.** Negocios que surgen cuando una personas busca un cambio en su vida o una nueva forma de generar ingresos económicos. Este tipo de emprendimientos se da por la necesidad de quien emprende y no por una necesidad del mercado, y, en principio, no suelen ser especialmente innovadores.

Emprendimientos por oportunidad. Negocios que surgen al observar una falta o falla en el mercado.

Según el ámbito en el que se desarrollan

- **Emprendimiento empresarial.** Negocios que tienen como principal objetivo el beneficio económico.

- **Emprendimiento social.** Negocios que, siendo rentables, tienen como finalidad el impacto positivo en el medio social y ambiental de la comunidad en la que se establecen.
- **Emprendimiento público.** Tipo de emprendimiento que ejecutan los gobiernos a través de sus agencias de desarrollo. Tienen el objetivo de satisfacer una necesidad social o de innovar en materia de regulación legal, impositiva o de desarrollo. Se incluyen en esta categoría las innovaciones en las prestaciones de servicios públicos. En ocasiones se confunde con emprendimiento social, que puede ser por iniciativa pública o privada. Pero el emprendimiento público es exclusivo del gobierno.
- **Emprendimiento administrativo.** Se trata de la mejora de técnicas y funciones administrativas. La gestión de la calidad total, el rediseño del trabajo o la gestión participativa son algunos ejemplos de emprendimiento administrativo. El objetivo es aumentar la eficacia general de la organización para lograr que sea más competitiva.
- **Emprendimiento digital.** Negocios que se realizan íntegramente en Internet, en los que la producción y comercialización del servicio es 100 % digital.

PERFIL DE LA PERSONA EMPRENDEDORA EN ESPAÑA

Por persona “empresaria” entendemos la persona que enfrenta el desafío de un nuevo proyecto o negocio, y que para ello cuenta, entre otras características personales, con una actitud positiva, una gran determinación, una gran capacidad de trabajo, creatividad e innovación, asunción de riesgos y pasión por aquello que quiere hacer.

Según los datos del último informe GEM España, 2021-2022³, quien emprende en España puede ser indistintamente hombre o mujer, suele tener entre 35 y 54 años, y cuenta con un nivel educativo medio o superior y con formación específica para iniciar el negocio y gestionar su empresa.

En 2021 la actividad emprendedora en España retoma el crecimiento que había quedado en suspenso durante la crisis sanitaria. La distribución de la actividad emprendedora entre hombres y mujeres también recupera la tendencia del 2019, cuando el emprendimiento femenino empezaba a superar al masculino en las iniciativas más recientes. España se posiciona como un país en el que los emprendedores/as han resistido mejor la crisis sanitaria, manteniendo las empresas consolidadas y evitando el cierre de iniciativas emprendedoras.

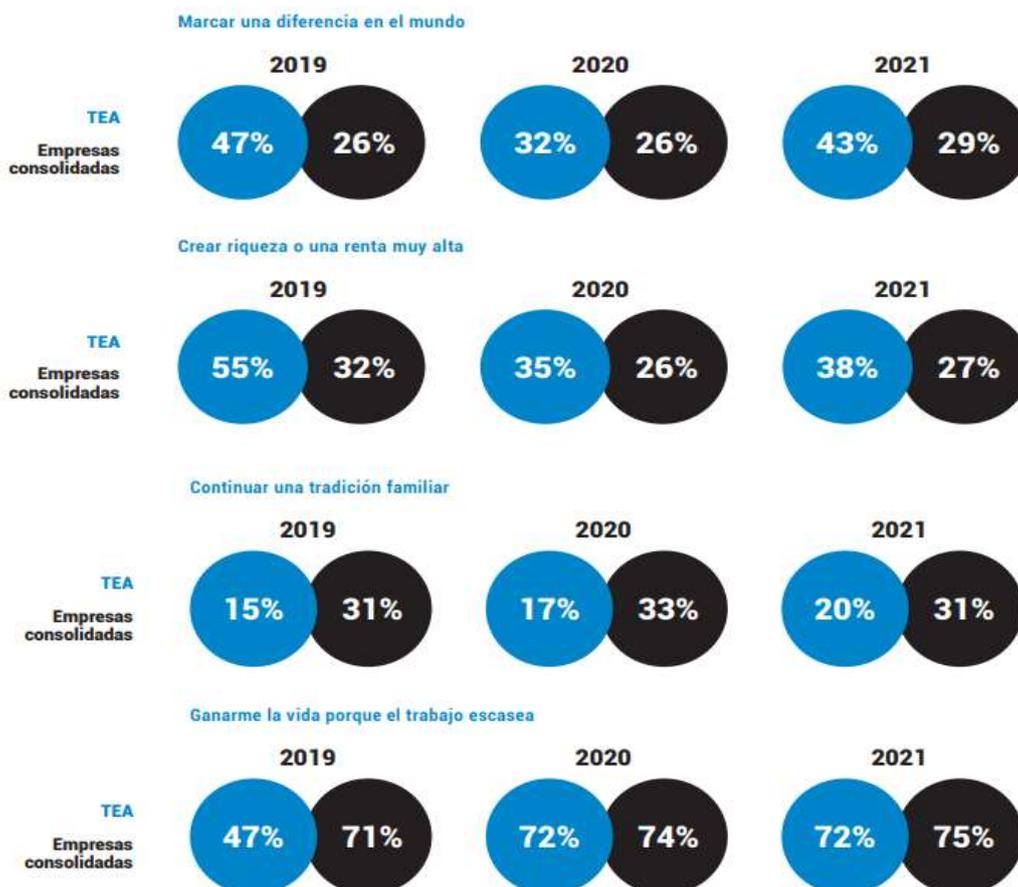
El 83% de las personas que emprenden considera que tiene los conocimientos y habilidades para hacerlo. Más de la mitad conoce a otros emprendedores/as, que ofrecen modelos de referencia y posibles alianzas. Sin embargo, el miedo al fracaso es un factor limitador para el 42% de los emprendedores, y un inhibidor para 61% de los no emprendedores.

En cuanto a las motivaciones, la crisis sanitaria redujo drásticamente la ambición de los/as emprendedores/as recientes en 2020, relacionadas con marcar una diferencia en el mundo o crear riqueza o una renta muy alta. Sin embargo, en 2021 esta ambición se recupera, especialmente el motivo de marcar una diferencia en el mundo, que señalan el 43% de las personas que emprenden. En los últimos tres años también se percibe un cambio generacional: Los emprendedores y emprendedoras recientes son más ambiciosos/as que quienes lideran empresas consolidadas. Más de un 70% de los emprendedores/as recientes (TEA) manifiesta haber creado su empresa para ganarse la vida porque el trabajo escasea, lo que supone un incremento considerable respecto al 2019, siguiendo la tendencia de las empresas consolidadas. En 2021 la tradición familiar pierde peso como motivación en las

³ En esta página <https://www.gem-spain.com/informes-nacionales> puedes encontrar tanto el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España 2021-2022 como el GEM Global 2020-2021

empresas consolidadas, y se mantiene en torno al 20% en el caso de los emprendedores recientes (TEA).

Gráfico 13. Motivaciones de las personas emprendedoras 2019, 2020 y 2021
Fuente: GEM-España APS 2019-2021



DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LAS MOTIVACIONES Y BARRERAS DE ENTRADA

El último informe GEM Global, 2020-2021 muestra que la tasa de emprendimiento femenino es aproximadamente tres cuartos de la de hombres, y que solo en 9 países de los 59 analizados hay paridad o las tasas femeninas son superiores.

Sin embargo, España encabeza la paridad en el entorno europeo, por séptimo año consecutivo, con 9 mujeres emprendedoras por cada 10 hombres, una cifra que supera la media de Europa, donde solo se cuentan 6 mujeres por cada 10 hombres emprendedores.

En 2021 hay un mayor porcentaje de mujeres más jóvenes (18-44) que han emprendido en los últimos tres años y medio, en comparación con 2020. Los hombres, sin embargo, muestran una evolución contraria. Cada vez emprenden en edades más tardías, la mayoría entre los 35 y los 65 años.

Así, aunque la tasa de emprendimiento en mujeres ha aumentado en los últimos años, lo cierto es que ellas emprenden más por necesidad que por oportunidad en comparación con los hombres, según pone de manifiesto el Informe GEM Spain 2019-2020. Esto significa que, entre las razones que llevan a una emprendedora a poner en marcha su propio negocio, se encuentran muchas veces la falta de empleo o de una mejor alternativa profesional.

Tabla 2. Motivaciones en función del sexo 2019, 2020 y 2021
Fuente: GEM-España APS 2019-2021

Marcar una diferencia en el mundo

	TEA		Empresas consolidadas	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
2019	44%	50%	27%	25%
2020	30%	34%	25%	27%
2021	44%	42%	31%	27%

Crear riqueza o una renta muy alta

	TEA		Empresas consolidadas	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
2019	49%	61%	30%	34%
2020	28%	41%	24%	27%
2021	32%	45%	24%	30%

Continuar una tradición familiar

	TEA		Empresas consolidadas	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
2019	14%	16%	30%	32%
2020	18%	17%	32%	33%
2021	18%	21%	31%	31%

Ganarme la vida porque el trabajo escasea

	TEA		Empresas consolidadas	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
2019	51%	43%	74%	69%
2020	74%	71%	72%	74%
2021	73%	71%	75%	75%

En 2021 las mujeres superan a los hombres en querer crear empresas que marquen una diferencia en el mundo. Sin embargo, es menor el porcentaje de mujeres que crean empresas para conseguir una renta alta, especialmente en las iniciativas más recientes. Continuar una tradición familiar acusa también el cambio intergeneracional. Menos del 20% de las personas emprendedoras recientes, hombres y mujeres, manifiesta ese motivo, a diferencia del 30% de las personas emprendedoras con empresas consolidadas. Sin embargo, es la motivación de

emprender para ganarse la vida la razón que han considerado un mayor número de emprendedores en los últimos tres años, especialmente las mujeres (Y en este caso, según diferentes fuentes, debido también a las dificultades de conciliar trabajo profesional con el trabajo aun principalmente asignado a las mujeres del cuidado del hogar y la familia).

La percepción de oportunidades diferencia a las personas que emprenden del resto de la población. En 2021 el porcentaje de personas emprendedoras que perciben oportunidades para emprender duplica al del 2020, un indicador de la recuperación de la confianza emprendedora en nuestro país. Los hombres superan ligeramente a las mujeres en su percepción de oportunidades dentro de cada grupo.

MÁS DATOS

- El 83% de las personas que emprenden considera que tiene los conocimientos y habilidades para hacerlo. Más de la mitad conoce a otros emprendedores, que ofrecen modelos de referencia y posibles alianzas. Sin embargo, el miedo al fracaso es un factor limitador para el 42% de los emprendedores/as, y un inhibidor para 61% de los no emprendedores/as.

Más del 70% de las iniciativas emprendedoras se constituyen con menos de 30.000 euros de capital, y la mayoría se financia con los ahorros personales del emprendedor o emprendedora, quien cada vez tiene mayor conocimiento de las fuentes de financiación más apropiadas para su empresa. No obstante, el 50% de las empresas promovidas por mujeres han requerido un capital semilla igual o inferior a 10.000€ (valor más frecuente), mientras que en el caso de las promovidas por los hombres, de 20.000€ (valor más frecuente).

- La mayoría de las iniciativas emprendedoras son microempresas de menos de 5 personas empleadas. Más del 40% prevén contratar a nuevos puestos de trabajo en los próximos años.
- El 70% de las iniciativas emprendedoras se desarrolla en el sector de servicios al consumidor y a empresas, siendo mayor el porcentaje de mujeres que lo hacen en servicios al consumidor.
- En 2021 el 86% de las empresas consolidadas (iniciativas de más de 42 meses de vida) tienen carácter familiar, pero este porcentaje se reduce al 72% en el caso de las iniciativas emprendedoras más recientes. Se prevé por tanto una reducción del carácter familiar de las iniciativas emprendedoras en el futuro, tanto en la estructura de propiedad como en la administración de la empresa.
- En torno al 10% de las iniciativas emprendedoras son de nivel tecnológico medio-alto, la cuarta parte localizadas en el sector de servicios a empresas.
- El 63% están lideradas por emprendedores con un nivel educativo universitario, y entre el 20% y el 26% de ellos cuenta además con un doctorado.
- El 28% de las iniciativas emprendedoras recientes (TEA) innova en producto y/o en proceso, principalmente en su ámbito local y en los sectores de servicios y transformación.
- Poco a poco las iniciativas emprendedoras van ganando orientación internacional. En 2021 el 35% de las iniciativas recientes vendieron a clientela internacional, frente al 27% de las empresas consolidadas.
- La pandemia ha acelerado la estrategia de adopción de tecnologías digitales. La digitalización de las iniciativas más recientes ha sido mayor que en las empresas consolidadas, principalmente en el sector de servicios a empresas. Sin embargo, la planificación de la digitalización también estaba presente antes de la pandemia, especialmente entre las personas emprendedoras con un mayor nivel

educativo, y en un mayor porcentaje entre los hombres que entre las mujeres. Entre quienes emprenden con estudios universitarios, el 40% ya disponían de planes de digitalización previos a la crisis sanitaria. Las expectativas de adoptar tecnologías digitales también aumentan entre los emprendedores más jóvenes.

- En lo que se refiere a la orientación hacia la sostenibilidad, la mayoría de las personas emprendedoras consultadas, especialmente las mujeres, manifiestan su preocupación por el impacto social y medioambiental de sus iniciativas, aunque un porcentaje menor afirma estar actuando con medidas concretas para minimizar el impacto medioambiental y maximizar el impacto social de su actividad empresarial.

Como conclusión, durante 2021 las personas emprendedoras han recuperado la confianza a la hora de emprender, sin disminuir por ello su miedo al fracaso. La profesionalización del emprendimiento se evidencia en el aumento del nivel educativo y formación específica, sobre todo entre quienes lideran las iniciativas más innovadoras y tecnológicas. Mujeres y hombres emprenden por igual, y a pesar de la escasa envergadura de unas iniciativas, localizadas principalmente en el sector servicios, se percibe un aumento de las expectativas de crecimiento de la mano de la digitalización para poder aprovechar las oportunidades del entorno postpandemia.

TEST DE AUTOEVAUACIÓN

1. Entre las principales características de una persona emprendedora se encuentran:
 - a) Una inteligencia extraordinaria, capacidad de trabajo y capacidad para soñar
 - b) Una actitud positiva, gran determinación, gran capacidad de trabajo, creatividad e innovación, asunción de riesgos y pasión por aquello que se hace
 - c) Alta capacidad económica, determinación y pasión

2. La principal motivación de las mujeres para emprender es:
 - a) Cambiar el mundo
 - b) Ganarse la vida mejor ante las dificultades de lograr un puesto o una promoción
 - c) Conseguir una renta alta

3. La planificación de la digitalización estaba presente antes de la pandemia
 - a) Sí, en un alto porcentaje, sobre todo entre las personas con un nivel educativo alto, sobre todo entre las mujeres
 - b) Sí, en un alto porcentaje, sobre todo entre las personas con un nivel educativo alto, sobre todo entre los hombres
 - c) No, ha sido a raíz de la pandemia que las personas emprendedoras han decidido digitalizarse

4. A la hora de emprender, los hombres superan ligeramente a las mujeres en su percepción de las oportunidades existentes
 - a) Según el último informe GEM, eso es así
 - b) No, las mujeres son más intuitivas, luego perciben mejor las oportunidades

- c) Mujeres y hombres perciben las oportunidades de igual manera, el género no tiene nada que ver.
5. Con respecto a otros países de la Unión Europea,
- a) En España el emprendimiento femenino está por debajo de la media europea
 - b) En España las mujeres emprenden dos veces más que los hombres
 - c) España encabeza la paridad en el entorno europeo, por séptimo año consecutivo, con 9 mujeres emprendedoras por cada 10 hombres, una cifra que supera la media de Europa, donde solo se cuentan 6 mujeres por cada 10 hombres emprendedores.

Los conceptos de emprendimiento y de liderazgo femenino van asociados a menudo al de empoderamiento femenino, es decir al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, tanto a nivel individual como colectivo, con el fin de que puedan desarrollar su vida de manera independiente y autónoma, sin estar subordinadas al poder masculino y libres de toda violencia de género.

La desigualdad de género sigue siendo una realidad, en mayor o menor medida, en todas las sociedades del mundo, basada en la estructura patriarcal, androcentrista y machista que la sostiene (España se encuentra en la 17ª posición de los 146 países analizados en el Informe Brecha Global de Género del World Economic Forum, 2022:https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf). Por ello, a continuación, y antes de entrar a hablar de las estrategias para favorecer el emprendimiento y el autoempleo con perspectiva de género, vamos a hablar del poder, de lo que, tradicionalmente, ha desempoderado y desempodera a las mujeres, y del empoderamiento femenino, aspectos todos ellos necesarios para comprender y evitar las barreras socioculturales que encuentran las mujeres en el ámbito profesional, entender las motivaciones de algunas mujeres para el emprendimiento y trabajar las habilidades necesarias no sólo para emprender, sino también para la ocupación de puestos directivos y de liderazgo, sea tanto por cuenta propia como ajena.

En este apartado vamos a tratar los siguientes aspectos:

- 2.1. Qué entendemos por “poder”
- 2.2. Algunos de los mecanismos que excluyen a las mujeres del poder
- 2.3. Prejuicios ante el poder de las mujeres
- 2.4. Consecuencias psicosociales del acceso al poder de las mujeres
- 2.5. Aspectos clave y pilares del empoderamiento femenino

QUÉ ENTENDEMOS POR “PODER”

El término poder tiene múltiples definiciones y usos, y un extenso campo de aplicaciones. Esta palabra se utiliza para, por ejemplo, describir la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción (*“poder de”*), pero también para referirnos a la autoridad que puede tener una persona o grupo de personas, en un campo específico, denotando superioridad en un sistema jerárquico (*“poder sobre”*).



Los gobiernos ejercen el poder sobre la ciudadanía, los padres y madres sobre sus hijos e hijas, la dirección de una empresa sobre las personas empleadas, el profesorado sobre el alumnado, etc. Todos estos son ejemplos triviales del uso del poder, entendido como autoridad, como *“poder sobre”* (más adelante hablaremos de otras formas de entender y ejercer el poder, como el *“poder con”*). En este sentido, el poder puede ser utilizado para el bien y el desarrollo de las personas y comunidades, o como abuso de poder para beneficio de quienes lo ostentan o detentan.

A lo largo de la historia, las mujeres hemos sido excluidas de la participación pública en general, y del poder entendido como autoridad (cargos directivos y de liderazgo tanto organizacional como social y político), a través de multitud de mecanismos profundamente arraigados en nuestra cultura (y en todas las culturas del mundo), que nos han silenciado, que se han negado a tomarnos en serio y que nos han separado de los centros de poder. Veamos algunos de ellos:

ALGUNOS DE LOS MECANISMOS QUE EXCLUYEN A LAS MUJERES DEL PODER

Hoy en día, en la mayoría de los países del mundo, y por supuesto en España, la legislación permite por vías democráticas el acceso de hombres y mujeres a los puestos de poder de todo tipo de instituciones, sean estas laborales, sociales o políticas. La discriminación es ilegal, denunciabile y sancionada, por lo que la escasa presencia de mujeres en puesto de alta dirección, poder y liderazgo (no perder el informe señalado en ⁴) no puede explicarse por la vía formal. No obstante, seguimos encontrando obstáculos para acceder a cargos de responsabilidad y poder, incluso en los sectores más feminizados, como resultado de la reproducción de la ideología y de las prácticas sociales y culturales patriarcales que invisibilizan a las mujeres por contextualizarlas en el espacio privado.

Así, encontramos distintas razones por las que se excluye a las mujeres de los equipos directivos, razones que podríamos dividir en dos grandes bloques (aunque haya que considerarlas interdependientes, pues se alimentan mutuamente): razones externas al contexto laboral, como el matrimonio, la maternidad y el uso y distribución del tiempo; y razones internas al mismo, producidas en las propias instituciones laborales, como la reproducción de los estereotipos de género y la consiguiente discriminación que conlleva la menor visibilidad y los mecanismos utilizados a la hora de designar cargos directivos, entre otros aspectos.

Vamos a ver los elementos mencionados uno por uno, de manera somera, pues tratarlos en profundidad nos llevaría el curso entero, porque también van a influir a la hora del emprendimiento femenino y del éxito de los proyectos emprendidos:

⁴ En España, en 2021, sólo un 18,8% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, un 2,4% más que en el año precedente, frente al 81% que ostentan los hombres. Así lo constata el informe Brecha Salarial y Presencia Directiva de Mujeres 2021 de EADA (https://drive.google.com/file/d/1-ACJ1TAv545nH6p-LUv_om0-iYsp89ar/view?usp=sharing) que analiza la presencia femenina en el ámbito empresarial. El estudio también refleja que las diferencias retributivas en los puestos de mayor rango alcanzan el 12,4%.

Invisibilidad e invisibilización

Una razón que podría explicar por qué los hombres son designados en mayor medida para puestos directivos sería la invisibilidad de las mujeres, ya que, a través de todo un conjunto de prácticas sociales y culturales, se nos sigue viendo, aunque de manera diferente a lo que fue antaño, en el espacio privado o compaginándolo con el profesional, pero sin ser éste nuestra prioridad. Dicha visión se refuerza por la creencia implícita o explícita de que las mujeres no queremos ocupar puestos directivos, que nos interesan menos los cargos de responsabilidad o que preferimos puestos de trabajo que nos permitan conciliar mejor, y que, por tanto, nos autoexcluimos⁵. Así, entre otros posibles motivos, cuando quienes están en el poder, en su mayoría hombres, efectúan nombramientos para el desempeño de puestos de responsabilidad y toma de decisiones, es muy probable que se apliquen estereotipos de género que ponen a las mujeres en gran desventaja, ya que el dominio masculino ha sido legitimado por la ley de la costumbre (Ball, 1994).

En este sentido, varias son las causas por las que las mujeres somos invisibles, cuando no invisibilizadas, a lo largo de nuestra carrera profesional, en general, y en el acceso a puesto de dirección y liderazgo, es decir, de poder, en particular. Entre otras posibles:

El silenciamiento de las mujeres

Cuando coinciden hombres y mujeres en un espacio considerado como público o de uso común, los hombres, en general, suelen monopolizar el tiempo verbal de forma espontánea y sin conciencia de apropiación y abuso. Distintas investigaciones sobre el desarrollo de conversaciones entre ambos sexos ponen de manifiesto que los hombres completan las frases de las mujeres, las interrumpen y, en ocasiones, ignoran sus comentarios (Acker, 1995; Valentich, 1995; Ballarín, 1996).

La historiadora inglesa Mary Beard (2018⁶) denuncia el silenciamiento de las mujeres, como grupo social, en la vida pública, y los abusos ejercidos sobre las que,

⁵ Carrillo, N. "Género y poder. ¿Por qué no hay más mujeres directivas?": <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>

⁶ Beard, M. Mujeres y poder. *Un manifiesto*. España: Crítica, 2018

de manera individual, consiguen alzar su voz fuera del ámbito privado. Realizando un recorrido por ejemplos antiguos y contemporáneos de mujeres silenciadas, la historiadora demuestra claramente que el discurso público, desde la Grecia Homérica (S. VIII a.C.) hasta nuestros días, ha sido, y es, patrimonio exclusivo del género masculino.

Por poner algunos ejemplos, encontramos mujeres de la ficción literaria, como Penélope, esposa de Ulises, a la que manda callar su hijo Telémaco cuando se atreve a descubrir su voz en la gran sala del palacio ante todos los hombres allí presentes, o las protagonistas de la Asamblea de las Mujeres, de Aristófanes, obra cuya naturaleza cómica reside precisamente en la ridícula idea de que ellas puedan ser la voz de la autoridad y llevar las riendas del Estado.

Lo que nos interesa es la relación entre este clásico momento homérico de silenciar a una mujer y algunas de las formas en que las voces femeninas no se escuchan públicamente en la actualidad, constituyendo una sordera bien conocida y muy bien caricaturizada en la siguiente viñeta:



Esa es una excelente sugerencia, señora Triggs.
Quizá a alguno de los hombres presentes le gustaría desarrollarlo

Acallarnos directamente, minusvalorarnos, tergiversar, ridiculizar las palabras de las que hablan, insultarnos o amenazarnos han sido algunas de las diversas estrategias utilizadas por el patriarcado (no digo por los hombres) a lo largo de la historia para anular la voz pública de las mujeres. A ellas, sigue diciendo Beard, se añade la idea, forjada en el mundo clásico, de que la voz de la autoridad ha de tener un tono grave, concebido como vehemente y viril, frente a la debilidad y cobardía atribuidas a la voz aguda femenina.

Acallarnos, silenciarnos, no darnos la oportunidad, es también hacernos invisibles.



PARA PROFUNDIZAR Y EVITAR EL MENCIONADO SILENCIAMIENTO:

Manual de Comunicación Igualitaria y video de presentación:

<https://fundaciondiversidad.com/comunicacionigualitaria>

La menor participación en espacios informales

Rich y Woolf, citadas por Valcárcel (1991), señalaron que “lo que define al colectivo de las mujeres es que no tienen derecho al tiempo ni al espacio, y esto configura su invisibilidad” (p. 135).

Y es que muchas de las negociaciones, pactos y alianzas del mundo laboral se producen en tiempos y espacios informales, tiempos y espacios en los que se establece y transmite la jerarquía, y en los que la mayoría de las mujeres no participan por *tener que* compatibilizar su profesión con el cuidado de la familia y el hogar.

Las mujeres son un elemento marginal en las organizaciones, porque la adhesión absoluta a las instituciones voraces⁷ sólo es posible para personas a las que no se les exige competitividad desde otras instituciones, como es la familiar, institución también voraz para las mujeres. En este sentido, Valcárcel (1991) señala que “a esto suelen referirse muchas cuando expresan que su carrera les cuesta el doble de esfuerzo que a un varón, y no sólo a la doble tarea profesional y doméstica. Hay que estar todo el tiempo al quite, lo que significa el deber de emplear energías suplementarias para ocupar todos los espacios accesibles. En caso contrario, la invisibilidad de las mujeres es superior (p. 135).

⁷ Organizaciones y grupos que exigen una lealtad exclusiva e incondicional (Coser, 1978).

La visibilidad debida a la invisibilidad y la “intrusión”

“La invisibilidad puede ser una consecuencia de la tendencia de los dominantes a expresar solidaridad como reacción a la presencia de un intruso” (Kanter citado por Acker, 1995, p. 163). Y si las mujeres participamos, dejamos de ser invisibles, provocando igualmente esta consideración de intrusión, derivada de la situación de “sobre presencia”, aunque seamos pocas. Como señala Valcárcel (1991), “cuando las mujeres hacen notar a los hombres su presencia como iguales, lo advierten como intrusión” (p. 135). El ser las mujeres una minoría en el desempeño de puestos directivos hace que, paradójicamente, seamos tanto invisibles, cuando se trata de realizar nombramientos, como visibles, cuando ocupamos esos puestos, aunque seamos minoría.

Así, por estar en minoría, nos convertimos en el centro de atención simplemente por el hecho de ser diferentes (Acker, 1995; Ballarín, 1996), y tenemos el foco puesto encima todo el día, examinándose continuamente nuestra forma de expresarnos, comportarnos, actuar, relacionarnos con los demás o trabajar, esperando la confirmación del estereotipo asociado al ser mujer y de las expectativas depositadas en nosotras como confirmación del estereotipo.

En este sentido, Valentich (1995) afirma que las mujeres que desempeñan el mismo puesto, u otro del mismo nivel, que los hombres, son tratadas de forma diferente, siendo objeto de desvalorizaciones o marginalizaciones. Existe una tendencia a buscar justificaciones extrañas para los éxitos de las mujeres, a devaluar su presencia en determinados espacios, a cuestionar su credibilidad más rápidamente que la de un varón y a desvalorizar su trabajo (p. 238). Así, tanto ser visibles como invisibles implica tener que trabajar más no sólo para que se perciba nuestra presencia, sino también para que se aprecien nuestros logros.

Este ambiente hostil apunta al castigo de aquellas que acceden a los ámbitos de decisión y poder, llevándolas a experimentar la sensación de ser unas intrusas (y, probablemente de aquí, entre otros motivos, venga el conocido como *síndrome de la*

*impostora*⁸). Simone De Beauvoir, citada por Acker (1995), mantiene en este sentido que los hombres tienden a arrogarse la facultad de ser los representantes de la humanidad, desplazando a las mujeres a la posición de ser 'los otros'.

Contrato de género y división sexual del trabajo

En cada sociedad existe, implícita y explícitamente, un consenso sociocultural referente a las normas de interacción entre los sexos. La naturaleza del contrato de género en cada contexto puede identificarse por una serie de indicadores como los ámbitos sociales en los que desempeñan el trabajo y se integran socialmente los hombres y las mujeres; el grado de institucionalización de la igualdad o de la complementariedad entre los sexos; el campo social al cual se asigna el cuidado de la familia y de la vida, la importancia que se le dé a la vida en pareja y familiar, comparada con otros tipos de vida, etc.

En este sentido, la división sexual del trabajo (fenómeno histórico construido sobre el que se establece la organización social, y que ubica a las mujeres principalmente en el espacio privado y a los hombres en el público) afecta a las estructuras de participación de las organizaciones, sean estas del tipo que sean (empresariales, educativas, sociales y políticas, entre otras), legitimando las prácticas de mando y las estrategias de los actores a través de la ideología, vehiculada en todos los niveles de la institución, de que las mujeres tendemos a satisfacer las necesidades de nuestras familias (lo que nos frenaría en nuestra vida laboral) y los hombres abandonarían la organización si no pudieran subir de jerarquía (Le Feuvre: 2000. P.125).

Desde esta perspectiva, el conjunto de valores dominantes en la sociedad, generados en el seno del sistema patriarcal, definen que el papel social de las mujeres se inscriba en el ámbito privado (reproductivo y de cuidado, no remunerado) y el de los hombres, en el público y remunerado. En definitiva, como señala Fabregat,

⁸ **Síndrome de la impostora:** síndrome que podría definirse como la falta de reconocimiento de la propia valía (relacionada con un pobre autoconcepto) para desempeñar un puesto en espacios tradicionalmente masculinos, y por el cual se tiene la necesidad de trabajar más y mejor para tener derecho a ese reconocimiento (Lo veremos más adelante).

citada por el Instituto de la Mujer (1988) “lo masculino se inscribe en ocupaciones de poder mientras lo femenino ocupa posiciones subordinadas en relación con lo primero” (p. 50).

Aunque hombres y mujeres puedan participar en el ámbito de competencia del otro sexo, se supone que unos y otras va a otorgar más valor y, por tanto más dedicación, al ámbito que les ha sido asignado, lo que hace que se privilegie a los miembros de un grupo sexual por encima del otro en el ámbito en el que sean más susceptibles de alcanzar sus expectativas (a las mujeres en el privado y a los hombres en el público), reproduciendo, y por tanto reforzando, las prácticas y los comportamientos esperados.



Así, las mujeres, ante las presiones sociales, van a tender a transferir sus aspiraciones personales al ámbito familiar, adoptando prácticas profesionales que les permitan compaginar ambos espacios (interrupciones laborales, tiempo parcial, otros), y adaptan su trabajo en el ámbito doméstico en

beneficio del compañero sentimental, el cual queda liberado de gran parte de las tareas del hogar y responsabilidades familiares, teniendo una mayor disponibilidad para su ocupación en el ámbito profesional, con lo cual quedaría justificada y confirmada su promoción, su carrera y su mayor remuneración (Le Feuvre, 2000). En resumen, “la división social del trabajo encubre la división sexual del trabajo que le precede, y que no por estar fundada en el sexo deja de ser por esto, a la vez, social” (Sau, 1993, p. 41).

El menor capital social

Bourdieu (2000) escribe que “el capital social está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” (p. 148). Es decir, se trata del conjunto de recursos basados en la pertenencia a un grupo.



La cantidad de capital social que posee un individuo depende tanto de la extensión de la red de conexiones que este pueda movilizar como de la cantidad del capital económico, cultural o simbólico que poseen aquellos con los que está relacionado (Bourdieu, 2000, p. 149). Así, “la existencia de una red de relaciones no es un hecho natural ni social que una vez establecido lo sea para siempre, es el producto de un esfuerzo continuado de institucionalización” (Bourdieu, 2000, p. 152). Es decir, la red de relaciones es el resultado de estrategias individuales o colectivas de inversión, conscientes o inconscientes, con el objetivo de establecer y mantener relaciones sociales que aseguren, a largo o corto plazo, un provecho inmediato tanto de bienes simbólicos como materiales, entre los que se encuentran las posibilidades de acceso al poder.

La reproducción del capital social exige el esfuerzo continuo de relaciones para revalidar y renovar el reconocimiento mutuo, trabajo que, además de energía, implica una inversión de tiempo que las mujeres no tienen (Bourdieu, 2000).

Y es que una de las formas en que se adquiere capital social es a través de la participación en espacios formales e informales, donde muchas veces, además de relaciones se establecen pactos, como las redes profesionales y los encuentros after-work; espacios en los que las mujeres participamos mucho menos que los hombres, debido al mandato de género del cuidado doméstico y familiar que todavía acarreamos, y que, de alguna manera, nos permite participar en la vida profesional siempre y cuando continuemos realizando, al mismo tiempo, las labores domésticas. Por ello, las mujeres solemos permanecer ‘voluntariamente’ excluidas de los canales no formales, lo que de hecho nos hace ser excluidas de los circuitos

que habitualmente conducen al poder (o, simplemente, nos facilitan el desarrollo de nuestros proyectos. Más adelante trabajaremos sobre este aspecto).



Por otra parte, la concentración de capital mediante la ocupación de puestos de poder favorece la concentración de capital social en la persona que los ocupa, retroalimentándose constantemente, puesto que gran parte de las relaciones sociales se desarrollan a partir de las funciones que las personas desempeñamos dentro de las organizaciones.

La circularidad de los procesos

Como se suele decir, el dinero llama al dinero, y el poder llama al poder. En este sentido, la ostentación de cargos de poder a lo largo de la carrera profesional hace más fácil que se ostenten una y otra vez.

Varios son los posibles procedimientos a la hora de designar un alto cargo para una compañía o cualquier otro tipo de organización. Uno de estos procedimientos podría ser el de nombrar a una persona que ya forme parte del propio equipo directivo; si las mujeres, en gran medida, están ausentes del mismo, hay pocas probabilidades de que una de ellas sea nombrada.

Un segundo procedimiento podría ser el de contar, básicamente, con aquellas personas que tienen experiencia previa en puestos de dirección y liderazgo, lo que

hace que, dada la exclusión del poder que históricamente hemos sufrido las mujeres, haya más hombres con dicha experiencia.

La acumulación de capital social por parte de los varones, que se efectúa generalmente por vías implícitas y en gran medida de forma inconsciente, sería una “forma amistosa de cooptación masculina para los cargos de más poder, los de libre designación, que elimina sistemáticamente a las mujeres, sin que esa eliminación tenga que ser deliberada” (García, 1994. p. 89). Como señala Müller (1995) “los hombres sólo se fijan en, y recuerdan a, otros hombres cuando una plaza importante y muy atractiva ha de ser cubierta. Esto constituye un medio para asegurar privilegios y posiciones de poder, así como una forma de reproducir la lealtad homosocial” (p. 216).

En definitiva, los hombres regulan las condiciones en las cuales se les permite a las mujeres acceder a los ámbitos de poder y toma de decisiones. Se podría afirmar que “siendo el patriarcado una organización basada en el poder masculino, es difícil que los varones permitan a las mujeres acceder a puestos de poder” (Astelarra, 1990, p. 16).

La socialización⁹ diferenciada

Carmen Martínez Ten, ex presidenta del Consejo de Seguridad Nuclear de España, describía muy bien la relación de las mujeres con el poder al señalar que “las mujeres no hemos estado socializadas para tener poder, pues no nos han preparado para

⁹ **Socialización:** Proceso mediante el cual el ser humano aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medioambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos (familia, escuela, grupo de pares, medios de comunicación...) y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir. La gran mayoría de las distinciones que promueven la desigualdad de género son derivadas de una **socialización diferenciada** de hombres y mujeres, en base a los **estereotipos de género** (creencias consensuadas en una determinada sociedad y tiempo histórico sobre cómo deben ser y comportarse los hombres y las mujeres, fundamentadas en ideas preconcebidas sobre supuestas características “naturales”) y los **roles de género**, posición que mujeres y hombres ocupan en la estructura social, definiendo las funciones y las actividades que se *atribuyen* como propias de cada sexo. Basados en gran medida en los estereotipos de género, y adjudicados según el sistema de **división sexual del trabajo** (sistema por el que se asigna el espacio privado, reproductivo y de cuidados, invisibilizado y sin reconocimiento social ni económico a las mujeres, y el espacio público, productivo, visible y reconocido social y económicamente, a los hombres).

ello, ni conocemos a otras mujeres que tengan poder y nos puedan servir de referencia” (Escapa y Martínez, 2010).

El término poder, en sí, como hemos visto, es difuso, y ha estado siempre muy asociado al de opresión, dominación y abuso, lo que, sumado al hecho de no haber sido socializadas para ejercerlo, hace que muchas mujeres tengan dudas y resistencias hacia el mismo (Berbel, 2013).

La concepción de peligrosidad de las mujeres que acceden al poder

Hoy en día, nuestro modelo cultural y mental de persona poderosa sigue siendo irrevocablemente masculino (Beard, 2018). En su libro, la ya mencionada Mery Beard prueba que tal arquetipo hunde sus raíces en el mundo grecorromano, pues en los mitos y en las tragedias griegas, las mujeres poderosas como Medea, Clitemnestra o Antígona, entre otras, provocan el caos, hecho que sirve para justificar la exclusión real de las griegas de la política. La historia de Medusa, monstruo femenino capaz de petrificar a todo aquel que lo mirase directamente a los ojos, y a la que Perseo da muerte cortándole la cabeza, refuerza la reafirmación violenta del control masculino sobre el poder (*ilegítimo*) de la mujer.

La contundencia con la que este mensaje es transmitido es posiblemente la razón por la que la decapitación de Medusa ha sido recurrentemente utilizada como símbolo de la oposición al poder femenino (por ejemplo, célebres políticas como Angela Merkel, Hillary Clinton y Theresa May han sido identificadas con Medusa mediante la superposición de sus rostros a diversas imágenes de la cabeza decapitada de esta).



La idea subyacente en estos mitos griegos es clara: las mujeres poderosas son peligrosas, pues amenazan las estructuras de poder establecidas, codificadas como masculinas.

Un hecho que Mary Beard no señala, pero que sí menciona Mireia Movellán¹⁰, y que puede mencionarse como añadidura a sus reflexiones, es que las mujeres míticas



citadas inspiraron la concepción de la *femme fatale* decimonónica, mujer perversa que con sus artes de seducción era capaz de dominar al hombre y conducirlo a la perdición. No es casualidad que este modelo de fémmina poderosa, el único arquetipo en sí de mujer poderosa realmente existente, se haya gestado en una

época (finales del siglo XIX) de empoderamiento y de reivindicaciones de las mujeres como grupo social¹¹.

PREJUICIOS ANTE EL PODER DE LAS MUJERES

Sara Berbel¹² enuncia algunas de las ideas más extendidas que generan resistencia, e incluso rechazo, hacia el poder entre las mujeres, ideas que están cargadas de prejuicios negativos. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- **El poder es sinónimo de egoísmo.** Esta creencia está fundamentada en el mandato cultural tradicional de que las mujeres tienen que sacrificarse y anteponer sus necesidades ante las de los demás, en concreto ante las de los miembros de su familia más próxima, por lo que ejercer cualquier tipo de poder en su propio beneficio hace que, muchas veces, se sientan culpables.

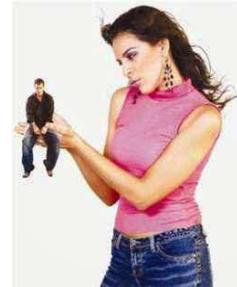
¹⁰ Así lo manifiesta en su artículo “Medea, la tragedia de la femme fatale”

¹¹ Pañeda, B., en su crítica al libro de Mary Beard *Mujeres y poder. Un manifiesto*

¹² Berbel, S. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres, 2013. pps. 41-44).

Usar el poder para sí mismas significa ser egoístas, no pensar en la familia, en los hijos e hijas, en la pareja o en el propio padre y/o madre, conductas que siguen siendo penalizadas en nuestra sociedad, si no de manera abierta, sí soterrada, por lo que muchas mujeres evitan utilizarlo para su propia mejora. Así, no es extraño ver a mujeres pidiendo mejoras laborales para otras personas o manifestándose en las calles por los derechos de otros grupos, al tiempo que se sienten mal si piden algo para ellas mismas.

- **El poder es destructivo.** Muchas mujeres temen llegar a ser *demasiado* fuertes, por diversos motivos. Uno de ellos es que la imagen de la mujer fuerte aún no es deseable en nuestra sociedad (aunque pueda serlo una dosis “aceptable” de fortaleza, pero no una fortaleza mayor de la de, por ejemplo, su pareja). Una mujer fuerte aún asusta a muchos hombres, que no lo reconocerán porque ni tan siquiera son conscientes de ello.



Y es que, en el imaginario colectivo tradicional, las mujeres fuertes siempre han sido las brujas, las madrastras, las malvadas de los cuentos, mientras que las dulces y frágiles princesas eran las elegidas, rescatadas y amadas por los protagonistas del cuento, normalmente príncipes de ensueño. En la actualidad, seguimos viendo en la publicidad modelos frágiles y enfermizas, caídas sobre un sillón o en la hierba, como muñecas desarticuladas que no se pueden poner en pie, o chicas dulces que se llevan el premio, mientras que la imagen poderosa de muchas de las empresarias, directivas y políticas en los medios de comunicación se asocia a virilidad, ambición desmedida, fealdad o crueldad. Pocas son, por ejemplo, las presidentas de gobierno a las que no se les haya criticado por cómo visten, cómo se maquillan o lo duras o ambiciosas que son, comentarios que, ante los mismos comportamientos, no se harían de los hombres¹³. Por ello, diferentes teorías defienden que las parejas donde la mujer cobra más, tiene un puesto de categoría superior a su pareja masculina o gozan de mayor éxito profesional se tambalean. Ello tiene su lógica si pensamos que

¹³ Para comprender lo ridículo e injusto que suponen muchos de los estereotipos, prejuicios y comportamientos hacia las mujeres, no hay más que invertir los papeles. Se recomienda ver la película “No soy un hombre fácil”. Aquí tenéis el trailer:

<https://www.youtube.com/watch?v=aef9AREn2kM&t=43s>

los hombres han sido socializados para luchar por el éxito y ser los proveedores de la familia, mandato social que, cuando no lo consiguen, o no son los principales proveedores, hace que se puedan sentir frustrados y de alguna manera avergonzados (aunque, públicamente, se muestren orgullosos de sus mujeres) y con una sensación de auto valía minimizada. Así, muchas mujeres

“Cuando las mujeres ganan más, la pareja se tambalea”. *La Vanguardia*, 2011

<https://www.lavanguardia.com/vida/20110105/54097595494/cuando-las-mujeres-ganan-mas-la-pareja-se-tambalea.html>

sienten que, si alcanzan el poder, si tienen “demasiado” éxito en sus vidas profesionales, sus vidas afectivas y sociales peligrarán y se quedarán solas (como, efectivamente, pasa en muchas ocasiones).

- **El poder significa abandono (de la familia y de una misma).** Una de las mayores



presiones que la sociedad sigue ejerciendo sobre las mujeres es la de responsabilizarlas, casi en exclusiva, de sus hijas e hijos (a pesar de que, hoy en día, y cada día en mayor medida, los hombres se implican mucho más en la educación y cuidado de sus hijas e hijos, siguen oyéndose voces que dicen que los y las menores tienen peor educación o se emborrachan más porque las *madres* trabajan fuera de casa). Dado que las características y condiciones laborales de los puestos de dirección suelen requerir gran disponibilidad y dedicación, muchas mujeres temen, y con razón, que no podrán desempeñar adecuadamente su función primordial de madres, esposas y cuidadoras, lo que afectaría negativamente a sus familias (y por ello son disuadidas desde diferentes frentes para que no accedan a dichos puestos). Y es que, tal y como está diseñada hoy en día la estructura sociolaboral, tampoco los hombres podrían hacerlo, si no fuera porque su mandato cultural es el de proveer y no el de cuidar, y las mujeres no supeditaran en demasiadas ocasiones sus carreras profesionales a las de ellos (los hombres han podido siempre dedicar el 100%

de su tiempo a su trabajo, porque los cuidados básicos de la familia y de la vida recaían en sus mujeres).

Pero también existe otro temor, y es el de sufrir el abandono en carne propia, ya que las mujeres, cuando son poderosas, son vistas con prevención por otros colegas y por la sociedad en general. La imagen de una mujer importante, que en realidad se halla sola en su vida afectiva, impacta cotidianamente a muchas otras que la ven como modelo a evitar.

La consecuencia de estos prejuicios, y de las realidades que muchas veces los acompañan, es, en primer lugar, el efecto disuasorio sobre muchas mujeres que podrían ser directivas y/o crear empresas; un alto número de renunciadas de mujeres que ya han logrado dichos puestos directivos o puesto en marcha sus empresas, y en tercer lugar, la convivencia cotidiana con un sentimiento de culpa de aquellas que no renuncian, por el sentimiento de supuesto “abandono” de la familia (cosa que, por lo general, no les ocurre a los hombres, pues, como ya hemos dicho, han sido socializados para ser los proveedores, trabajar en el ámbito público y triunfar).

CONSECUENCIAS PSICOSOCIALES DEL ACCESO AL PODER

Pese a todos los obstáculos, cada día más mujeres alcanzan puestos de dirección y crean sus propias empresas, logrando importantes cotas de poder. Pero debido a que aún son escasas, aún son observadas con lupa (la visibilidad por la invisibilidad de la que hablábamos antes) y juzgadas muy duramente, a menudo por cosas que en los hombres se dejan pasar o, incluso, se valoran muy positivamente.

Algunos de los estereotipos que se les han adscrito tienen su origen en procesos psicológicos reales que la dificultad de los puestos alcanzados, en un entorno a menudo hostil, ha generado (Berbel, 2013).

Consecuencia psicológicas

- **Individualismo meritocrático.** Muchas de las mujeres que alcanzan puestos de poder lo logran después de arduas luchas y largas épocas de espera. Este hecho, unido a que son aún una minoría aplastante (En España, en 2021, un 18,8%% según el informe anteriormente mencionado) conlleva un proceso psicológico que les hace sentirse triunfadoras (lo que, efectivamente, son) y diferentes, e incluso mejores, que las demás mujeres. Al mismo tiempo que aumenta su autoestima, la sensación de propia valía les hace minusvalorar a aquellas otras que no lo han logrado, sin detenerse a analizar las causas. Este tipo de sentimientos las aleja de otras mujeres que podrían formar parte de su equipo y ayudarlas en la consecución de sus objetivos (Berbel, 2013).

Por otra parte, y aunque no sea una consecuencia psicológica que ayude a la formación de estereotipos negativos sobre la mujer poderosa, otro efecto psicológico que a menudo se produce en las mujeres que acceden a puestos de poder es el del *síndrome de la impostora*, que ya hemos mencionado anteriormente y del que trataremos más adelante).

- **Masculinización.** En todos los grupos sociales se produce un efecto de imitación respecto al modelo dominante. Quien ejerce el poder, la persona líder o el grupo dominante, influye en las demás personas o grupos en el modo de hablar, vestirse, pensar, vivir (Berbel, 2013). Ningún ser humano es ajeno a esta influencia: aún en muchos países las personas negras se aclaran la piel y compran productos asociados al éxito de la “raza” blanca, las adolescentes visten como sus cantantes favoritas, y las mujeres adoptan fórmulas directivas asociadas al tipo de dirección y liderazgo masculino, puesto que los modelos dominantes hasta el día de hoy han estado básicamente propuestos y ejercidos por los hombres. Así, “dado que estos modelos responden a fórmulas competitivas y empresariales agresivas, muchas mujeres han adoptado esos mismos roles, endureciendo sus posiciones, aumentando la motivación por el logro, e incluso mimetizando su



indumentaria, tono de voz¹⁴ y gestualidad. Y de aquí ha derivado el prejuicio, tan extendido, de que las mujeres que llegan a puestos de poder se comportan “como hombres”, que tanto daño ha hecho, y hace todavía, a aquellas que quieren triunfar en sus carreras profesionales. En realidad, se trata de una forma de sobrevivir en un mundo ampliamente dominado por un tipo concreto de masculinidad” (Berbel, 2013). Pero la vía de la androginia, como apunta Beard en su manifiesto sobre las mujeres y el poder, no es la solución, porque, aunque pueda ser una estrategia individual de acceso al mismo, no es la solución a la discriminación femenina en la vida pública.

Consecuencia sociales

En su libro sobre mujeres rompiendo el techo de cristal¹⁵, Sara Berbel nos dice que las consecuencias sociales de que las mujeres rompamos el mencionado techo de cristal son las siguientes:

- **El gueto de terciopelo.** Los efectos sociales de los sentimientos y conductas adoptadas por las mujeres que logran alcanzar puestos de poder, descritos anteriormente, las conducen a menudo a situaciones de aislamiento, y no pocas veces de soledad, que no todas las personas soportan fácilmente. La coraza que se construyen para sobrevivir en un entorno hostil ahuyenta también otras relaciones, además de las laborales, que a la larga son necesarias para el mantenimiento del bienestar psicológico. Así, muchas mujeres renuncian a altos puestos directivos alegando que se habían instalado en una especie de gueto de terciopelo, una jaula dorada de un alto nivel intelectual y económico, pero con un gran déficit afectivo (Berbel, 2013).

¹⁴ “... El pensamiento normativo occidental sobre el discurso político y la oratoria es heredero de la tradición clásica que codifica la voz pública como masculina. No existe, por ende, una voz pública en femenino. Si algunas mujeres han conseguido pronunciarse públicamente con éxito (Margaret Thatcher o Ángela Merkel, por ejemplo), es porque han aprendido a hablar como hombres, adoptando un tono grave e imitando aspectos de la retórica masculina” (Mary Beard, 2018).

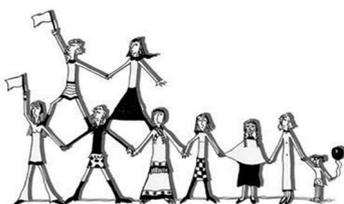
¹⁵ Berbel, S. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres, 2013.

- **Rechazo al feminismo y movimientos de mujeres.** El modelo de poder dominante en nuestra sociedad (“poder sobre”) ensalza los valores de un tipo de masculinidad concreta y menosprecia, como ya hemos visto, los valores que tradicionalmente se han atribuido a las mujeres. Así, el solo hecho de ser mujer es un demérito en los ámbitos de poder. El temor a ser desplazadas, marginadas, o sencillamente, infravaloradas y no tenidas en cuenta, hace que muchas de las que alcanzan puestos de decisión en el ámbito empresarial principalmente, traten de alejarse de todo aquello que pueda asociarlas al feminismo o movimientos de mujeres con la intención de no verse “contaminadas” por la estigmatización negativa que recae sobre los mismos, y que, asimismo, rechacen con frecuencia rodearse de subordinadas y colegas, con el fin de alejarse de la llamada feminidad.

¿Cómo lograr una participación en el ámbito público en general, y en los puestos de poder y responsabilidad, en particular, por parte de las mujeres, sin que se produzcan las consecuencias negativas de este acceso al poder?

Dar a las mujeres, como género, un espacio en las estructuras de poder exige la redefinición del poder y de su *status quo* (Beard, 2017). Mary Beard considera que actualmente tenemos una concepción elitista del poder, “emparejado al prestigio público, al carisma individual del llamado liderazgo, como si se tratara de un objeto de propiedad que sólo unos pocos, principalmente hombres, pueden poseer, y que, por tanto redefinir el poder para acabar con la discriminación de género hasta ahora inherente a sus estructuras “significa separarlo del prestigio público; significa pensar de forma colaborativa, en el poder de quienes siguen y no sólo de quienes lideran; significa, sobre todo, pensar en el poder como atributo o incluso como verbo (“empoderar”), y no como una propiedad”.

Por otra parte, es también necesario cambiar la estructura de poder diseñada por



los hombres y para los hombres. En la medida en que vayamos siendo muchas las mujeres que ocupemos puestos de dirección y liderazgo, podremos ir cambiando la estructura, y no necesitaremos

adaptarnos a los modelos masculinos imperantes, pues podremos crear los nuestros propios y tendremos diversos modelos entre los que elegir según nuestra personalidad. Pero de momento, “sólo el prestigio de muchas mujeres valiosas podrá contrarrestar la devaluación social de lo femenino, logrando que ninguna se avergüence de sus características, sean las que sean, ni de su compañía o lealtad hacia otras mujeres que tienen el mismo derecho (y las mismas barreras) a alcanzar espacios de poder” (Berbel, 2013).

Para profundizar un poco más, visualiza este video: “Mujeres y poder. Dolors Renau. Escuela de Mujeres UGT”:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=105&v=rzGwTsdvgG0&feature=emb_logo

LECTURA IMPRESCINDIBLE: “Por qué no soy feminista. Un manifiesto feminista” de Jessa Crispin

Por último, es necesario que hablemos del efecto destructivo del no-poder en las personas, y en el caso que nos ocupa, en las mujeres. Si decimos que el poder corrompe, no es menos cierto que el “no poder” perjudica también a las personas y las conduce a situaciones incluso denigrantes que, como mínimo, equivalen al ejercicio abusivo del poder. Por ello, es importante que hablemos a continuación del empoderamiento, o toma de poder, de las mujeres, quieran o no ser directivas o líderes, tanto por cuenta ajena como propia.

ASPECTOS CLAVE Y PILARES DEL EMPODERAMIENTO FEMENINO

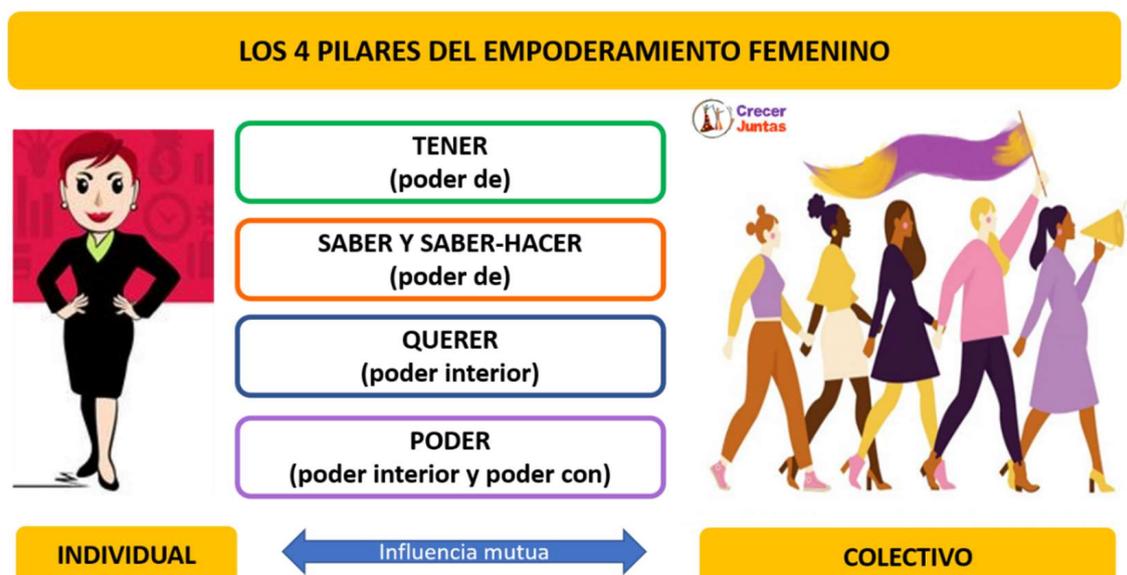


El *empoderamiento* es un concepto que viene del mundo anglosajón y de la palabra *empowerment*, y que podría definirse como el proceso por el cual las personas adquirimos un mayor dominio y control sobre nuestra propia vida, las circunstancias que la rodean y los elementos que forman parte de esta.

En este sentido, el empoderamiento femenino sería el proceso por el cual, nosotras, las mujeres, adquirimos o reforzamos nuestras capacidades, estrategias y protagonismo, tanto a nivel individual como colectivo, en un contexto en el que estamos en desventaja por las barreras estructurales de género que ya hemos ido viendo (y de las que seguiremos hablando cuando trabajemos sobre cómo eliminarlas a través de nuestro proceso de empoderamiento personal y profesional).

Aspectos que conforman el proceso de empoderamiento de las mujeres

El proceso de empoderamiento de las mujeres pasa por el desarrollo de cuatro aspectos que lo conforman: el tener / el saber y saber-hacer / el querer y el poder.



1- **El tener**, lo que viene a significar la capacidad de poseer recursos económicos traducidos en bienes materiales como el dinero, las posesiones, las herramientas tecnológicas, incluyendo también la calidad de vida, el acceso a servicios de educación y de salud, a la seguridad laboral, la obtención de bienes básicos como la alimentación, el agua, el calzado o el vestido.

2- **El saber y el saber hacer**, es decir, la forma cuantitativa y cualitativa de los conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades y aptitudes, exhibidas verbal

y comportamentalmente por las mujeres, que les permiten disfrutar de un modo eficiente y eficaz de las opciones que les acarrearán beneficios de forma individual y/o colectiva.

- 3- El querer**, es decir, las motivaciones intrínsecas, la fuerza interna, el deseo psicológico, la autoestima, las convicciones y creencias acerca de su estilo de vida y la confianza que tienen en sí mismas. Es el carácter volitivo (voluntad consciente) de hacer, de decidir sobre su presente y sobre las posibles consecuencias de sus elecciones en el futuro.

El querer tiene que ver con la inteligencia emocional, el reconocimiento del estado emocional, la forma en que impacta en las demás personas y el modo en que las mujeres la utilizamos en nuestras relaciones. Es proyectar la vida que queremos lograr y la huella que deseamos dejar.

- 4- El poder**, que es, en sí mismo, el centro del empoderamiento, y que puede verse cuando las mujeres poseen la opción de decidir y tienen responsabilidades - económicas, políticas y/o sociales- a su cargo; cuando tienen la oportunidad de participar en cualquier proceso de toma de decisiones; la opción de impactar sobre otras personas, de ser autónomas en sus acciones y en el uso de sus propios recursos, así como de romper la hegemonía del poder dada a algunos grupos, en este caso, a los hombres.

Este proceso, tal y como hemos dicho anteriormente, puede producirse a dos niveles que se retroalimentan, es decir, a nivel individual y a nivel colectivo, implicando este último la promoción de la participación de las mujeres, de manera colectiva, en la defensa de sus derechos y en la búsqueda de la igualdad y la justicia social.

Nota: A menudo se oye decir que hay que empoderar a las mujeres. La realidad es que nadie empodera a nadie, sino que debe ser cada persona, en este caso cada mujer, la que se empodere a sí misma, la que encarna el poder. Desde fuera se puede apoyar dicho empoderamiento, aunque en muchas ocasiones bastaría tan sólo con que se quitasen los palos puestos en la ruedas de las mujeres. Como dijo un presidente de no recuerdo qué país africano, al hablar de la deuda externa, "No hace falta que nos echen una mano, tan sólo quítennos el pie de la cabeza".

SE SUGIERE VER: Foro Forbes Mujeres Poderosas. Panel 4: El reto de trascender:

<https://www.youtube.com/watch?v=FCmRRFRuslg>

Para los efectos de este curso, a partir del siguiente apartado empezaremos a trabajar para el empoderamiento de todas aquellas personas, especialmente de las mujeres, que quieran progresar en sus carreras profesionales y llegar a ocupar puestos de dirección y liderazgo, tanto por cuenta propia como ajena, poniendo especial atención en el saber y en el saber-hacer, es decir, en el desarrollo de las competencias necesarias para ser unas buenas directivas/lideresas, sea en su propia empresa, sea por cuenta ajena.

TEST DE AUTOEVALUACIÓN

1. La gran mayoría de las distinciones que promueven la desigualdad de género son derivadas de:
 - a) La socialización diferenciada de hombres y mujeres, en base a los estereotipos y los roles de género, adjudicados según el sistema de división sexual del trabajo
 - b) Las características físicas de hombres y mujeres
 - c) Hoy en día no existe tal desigualdad de género

2. Muchas de las mujeres que logran puestos directivos rechazan el feminismo porque:
 - a) Temen ser desplazadas, marginadas o infravaloradas, dado que el feminismo está aún estigmatizado por una parte de la sociedad, y temen verse contaminadas por dicha estigmatización
 - b) El feminismo no es necesario, ya que si ellas han podido llegar a ocupar puestos de representación y poder es porque la desigualdad de género es una tontería inventada por las feministas

- c) Ser feminista supone estar en contra de los hombres
3. Para que las mujeres puedan llegar, desempeñar y mantenerse en puestos directivos y/o de liderazgo (tanto por cuenta propia como ajena)...
- a) Las mujeres tienen que masculinizarse
 - b) Es necesario cambiar la estructura de poder diseñada principalmente por los hombres y para los hombres, y crear una nueva estructura en la que quepan todas las personas, y en la que se pongan igualmente en valor los valores y características asignadas al género masculino como al femenino.
 - c) Ni una cosa ni otra, la igualdad no es posible porque mujeres y hombres somos diferentes.
4. Las mujeres suelen contar con un menor capital social porque
- a) Sienten que son ellas las que principalmente deben cuidar a su familia, por lo que ceden el tiempo de creación de capital social a sus parejas masculinas
 - b) La reproducción del capital social exige el esfuerzo continuo de relaciones para revalidar y renovar el reconocimiento mutuo, trabajo que, además de energía, implica una inversión de tiempo que las mujeres no tienen
 - c) Ambas respuestas son ciertas
5. El empoderamiento de las mujeres es
- a) Un proceso por el que las mujeres adquieren un mayor dominio y control sobre su propia vida, las circunstancias que la rodean y los elementos que la conforman
 - b) Un proceso por el que las mujeres aumentan su participación en la toma de decisiones tanto personales como colectivas
 - c) Ambas respuestas son correctas

RESPUESTAS: 1a / 2 a / 3b / 4c / 5c

En este apartado vamos a tratar los siguientes aspectos:

- 3.1. El desarrollo de habilidades necesarias para la gestión y dirección de empresas
 - 3.1.1. La puesta en valor del denominado “Talento Femenino”
 - 3.1.2. El desarrollo de habilidades que podrían requerir mayor atención con perspectiva de género
 - 3.1.3. Otras habilidades imprescindibles
- 3.2. La creación y comunicación de la marca personal
- 3.3. La creación de redes y alianzas
- 3.4. El autocuidado

EL DESARROLLO DE HABILIDADES NECESARIAS PARA LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Decía Sócrates que el secreto del cambio no está en poner nuestra energía en combatir lo viejo, sino en construir lo nuevo, y eso es lo que vamos a hacer en este tercer apartado, en el que partiendo del denominado “talento femenino”, daremos algunas pautas para el desarrollo de las habilidades necesarias para el emprendimiento y la gestión de empresas, sean éstas del tamaño que sean.

La puesta en valor del denominado “Talento femenino”

Algunas personas dicen que las mujeres carecen de ambición, que no llegan a la cima porque, cuando lo hacen, llegan tan lejos que la vida, la familia y el trabajo chocan con demasiada frecuencia como para que muchas presten atención a una carrera exigente. Otras personas creen que las mujeres no están diseñadas para alcanzar la cima porque son demasiado pasivas profesionalmente y están centradas en sus hijos e hijas. Pero la verdadera razón para que las mujeres no alcancen la cima, en la misma medida en que lo hacen los hombres, no tiene nada que ver con

sus posibles “deficiencias”, sino con las barreras sistémicas que se lo impiden, algunas de las cuales hemos visto en el apartado anterior.

Las barreras sistémicas afectan a la cultura de trabajo en su totalidad, y esto se debe a que son parte de un código de trabajo creado por los hombres y para los hombres, en una sociedad patriarcal, androcéntrica y aún machista. Y más específicamente, un código creado por hombres que ostentaban, y ostentan, el poder en términos de clase, género y etnicidad, es decir



Queremos que una mujer se una a la Junta, y todos estamos de acuerdo en que usted es nuestro hombre, señora García

blancos, heterosexuales, adinerados... Son ellos los que han tenido el monopolio del poder en las organizaciones durante una larga parte de la historia, y la forma en la que hoy seguimos trabajando tiene sus raíces en esta cultura Alfa¹⁶ masculina que crearon.

La cultura Alfa ve las emociones con sospecha, pues a los hombres, en general, se les ha educado en la represión de las mismas. La lógica es la reina. Esta cultura está fuertemente conferida de dominio y motivada por el “ganar”, lo que, muy a menudo, crea ambientes de trabajo competitivos donde los trabajadores y trabajadoras enfrentan sus habilidades contra las de sus compañeros/as, en la competencia por lograr mejores puestos y sueldos. Es una cultura en la que se prioriza el ascenso directo y lineal hacia la cima sobre la colaboración; donde la totalidad de nuestra mente ha de estar enfocada en el trabajo, en detrimento de cualquier tipo de vida fuera del mismo, incluso la familiar, y la norma es la toma de riesgos para demostrar fortaleza, al tiempo que se rehúye cualquier tipo de debilidad y admisión de errores. Es decir que la mayoría de las organizaciones cuentan aún con una cultura de trabajo masculina, una cultura que respeta y sobrevalora las llamadas cualidades “*masculinas*”, tales como la toma de riesgos, la competición, una mayor agresividad o la sobrevaloración de *poder sobre*, mientras que los rasgos más “*femeninos*”, como la colaboración, la resiliencia, la empatía o la compasión no gozan aún de gran

¹⁶ Para los efectos de este apartado, cuando hablemos de cultura “Alfa” estaremos refiriéndonos a la tradicionalmente hegemónica masculina, la cual va cambiando poco a poco, aceptándose otros modelos de masculinidades distintos.

prestigio (aunque, todo hay que decirlo, cada vez son más tenidos en cuenta, porque cada vez hay más voces, femeninas y no femeninas, que los van reclamando. Pero aún no son suficientes para el cambio total).

Por supuesto, muchas mujeres, son ambiciosas, toman riesgos y son competitivas (y, de hecho, nada de esto es negativo en sí, todo depende de qué entendamos por ambición o por toma de riesgos). Y no todos los hombres, ni todas las organizaciones, funcionan así. Pero hasta cierto punto, estas dinámicas se desarrollan en todas las esferas del ámbito laboral, impulsadas por la mencionada cultura de trabajo alfa, lo que significa que el ámbito de trabajo, a menudo, termina pareciéndose a un campo de batalla en el que competimos, construimos *alianzas* estratégicas y hacemos un seguimiento cuidadoso del equilibrio de poder. Y todo esto afecta tanto al seno de las organizaciones como al entorno de trabajo en el que queramos emprender, y en el que la persona emprendedora tendrá que relacionarse tanto con clientes como con proveedores que, a su vez, trabajan aún, en su mayoría, con la mentalidad alfa dominante.

Por lo tanto, en estas condiciones, si las mujeres quieren tener éxito profesional, sea trabajando por cuenta propia o ajena, tienen que adaptarse al molde... ¡O cambiarlo!

Pero ¿cómo cambiar todo esto, si son los hombres los que siguen ostentando el poder, y las mujeres que logran puestos directivos, sea por cuenta ajena sea porque han montado su propia empresa, siguen, de alguna manera, intentando amoldarse a la estructura alfa aún dominante? Desde mi punto de vista, y tal y como indicamos en el apartado anterior, cambiando la estructura, cambiando el molde, y principalmente de dos maneras, tanto a nivel individual como colectivo:

- **Trabajando para que cada vez haya más mujeres emprendedoras, en puestos de dirección y de liderazgo** (aunque adquieran muchos de los códigos alfa y se amolden a la estructura), porque, una vez tengamos una masa crítica de mujeres en el poder, se irá cambiando dicha estructura (no es lo mismo vivir una situación con cuerpo, necesidades y valores de mujer que de hombre, y muchas mujeres en el poder adaptan los entornos de trabajo a las mismas).

- **Cambiando los valores por los que, hombres y mujeres, nos regimos en el ámbito laboral**, y poniendo en marcha nuevas formas de pensar y hacer que se sustenten también en el valor del considerado *talento femenino* (porque, repitamos, no es cuestión de que las mujeres se adapten o integren a un sistema que no es el mejor de los posibles, sino que hay que transformarlo y convertirlo en un mejor lugar, no sólo para las mujeres, sino para todas las personas).

Muchas son las características, valores, aptitudes, actitudes y capacidades necesarias para ser una buena directiva o directivo y un/a buen/a líder, se haya sido contratada/o por una empresa o de la propia, y muchas de ellas son las que, tradicionalmente, han sido consideradas "*femeninas*". A continuación, vamos a hablar de algunas de ellas, y, más adelante, trabajaremos sobre otras competencias transversales a todo puesto de trabajo y en toda organización, que es necesario desarrollar, que no son fáciles para nadie y que requieren de aprendizaje.

Ingredientes del talento femenino

Como ya hemos dicho anteriormente, mujeres y hombres hemos sido socializados de manera diferenciada, por lo que hemos desarrollado nuestras capacidades - presentes en toda persona- de manera distinta, potenciándose unas más y otras menos, dependiendo del género al que hayamos sido asignadas las personas al nacer (De ahí la calificación de cualidades "*masculinas*" y "*femeninas*"). Por ello, mujeres y hombres somos distintos y, lógicamente, hacemos las cosas de manera diferente, porque hemos sido socializadas de manera diferente. Pero para que una persona sea una buena directiva (por cuenta ajena o propia), tiene que contar con un buen equilibrio de ambos tipos de características, es decir, tiene que poner en juego también las características que tradicionalmente han sido consideradas "*femeninas*" y que, por haber sido relegadas a un segundo lugar, no habían sido tan consideradas, hasta ahora, en el mundo profesional, habiendo sido más desarrolladas en las mujeres que en los hombres. Veamos cuáles son, y cómo desarrollarlas, porque nos van a ser necesarias:

Nota previa: insistamos en que estas capacidades, y su conversión en habilidades, también están presentes en los hombres, y que el hablar de “talento femenino” es debido a que aparecen con mayor frecuencia en las mujeres, debido al proceso de socialización diferenciada y experiencias vitales. Todas estas habilidades deberían ser desarrolladas tanto en las mujeres (que siempre podemos mejorar) como en los hombres.

Escucha activa	<p>Las personas que están a cargo de organizaciones y/o equipos lideran de manera mucho más efectiva cuando saben escuchar a sus empleados y empleadas, personas proveedoras y clientes. Quien controla una conversación no es quien más habla, sino quien mejor escucha.</p> <p>La escucha activa es la habilidad de captar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, las ideas o los pensamientos que subyacen a lo que está diciendo, y también ayudar a las personas a encontrar sus propias respuestas, a través de la formulación de buenas preguntas, que sólo se pueden hacer si se ha escuchado activamente.</p> <p>Para profundizar en la escucha activa, lee el siguiente artículo: https://psicologiaymente.com/social/escucha-activa-oir</p>
Empatía	<p>Cuando demostramos empatía, nos esforzamos por experimentar una situación de la manera en que la otra persona puede estar experimentándola. Incluso buscamos la conexión emocional a medida que asumimos la perspectiva de la otra persona.</p> <p>Si practicamos la empatía, adoptamos lo que se llama la Regla de Platino: Tratar a las demás personas como ellas desean ser tratadas.</p>

La empatía, como la escucha activa, es una habilidad social que se puede aprender, desarrollar y fijar.

Puedes encontrar algunos ejercicios para su desarrollo en el siguiente enlace:

<http://www.psicologoonlinedevicente.com/empatia-ejercicios>).

La empatía implica, además, una serie de competencias cruciales para trabajar en las organizaciones del siglo XXI, sean éstas del tipo que sean, entre las que podemos destacar:

- **Comprensión de las demás personas:** percibir y comprender los sentimientos y perspectivas de otras personas e interesarse por sus preocupaciones.
- **Desarrollo de personas:** percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- **Orientación hacia las personas:** prever, reconocer y satisfacer las necesidades tanto de las personas del equipo a nuestro cargo como de la clientela de nuestros productos y servicios.
- **Gestión de las oportunidades que provee la diversidad:** cultivar oportunidades a partir de las sinergias facilitadas por las diferencias entre personas.
- **Resolución de conflictos y negociación:** la empatía estaría relacionada con la forma de resolver conflictos¹⁷ y negociar (lo que parece ser que haría que el estilo de las mujeres, en general, fuera más colaborativo).
- **Conciencia política:** interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

¹⁷ Garaigordobil, M y Maganto, C. *Empatía y resolución de conflictos durante la infancia y la adolescencia*. Universidad del País Vasco, 2010.

Intuición

La intuición es un proceso de pensamiento en el cual no hay necesidad de razonamiento lógico. Intuir es una facultad por la que se entiende todo al instante, y sobre la que hay muchas y variadas teorías, desde las más esotéricas hasta la más científicas. En este sentido, mientras una teoría científica afirma que la intuición es un proceso mental al que la conciencia no puede acceder por los medios convencionales, otra dice que nuestro cerebro reacciona ante la información que recibe del entorno, analizándola sin darnos previas explicaciones.

De alguna manera, podríamos decir que una percepción sensible nos brinda un conocimiento intuitivo de la realidad que vivimos día a día. No se puede explicar cómo o por qué llega esa sensación a nuestra mente, simplemente allí está como un sexto sentido.

Siempre se ha hablado de la famosa *intuición femenina*, la que podría deber a varios motivos. Entre otros, que las mujeres utilizan más que los hombres el hemisferio derecho del cerebro, es decir, el hemisferio por el que se rige la intuición, la creatividad y el arte (lo que podría tener varias causas, entre otras posibles, un cuerpo calloso¹⁸ más grueso, que a su vez podría ser debido a la socialización de siglos y siglos de las mujeres en dichas materias); otra explicación podría ser que a los hombres se les han educado para ser más racionales, matando la intuición al desdeñarla por considerarla *cosas de mujeres*, y, por tanto, de menor valor.

¹⁸ El cerebro humano es una estructura de gran complejidad en la cual se percibe la existencia de dos partes claramente diferenciadas, los dos hemisferios cerebrales. **Cada uno de estos hemisferios posee algunas funciones más especializadas en diferentes aspectos**, habiéndose visto que mientras el hemisferio derecho es más holístico o global el izquierdo resulta más lógico y analítico. Pero estos dos hemisferios no están sueltos y separados entre ellos, sino que en algún punto de la anatomía del encéfalo es posible encontrar un punto de unión. **Dicho punto de unión es el denominado cuerpo calloso.**

Sea como sea, tenga explicaciones más biológicas o sociales, la intuición funciona, y es una capacidad que deberíamos desarrollar al máximo, pues está asociada, además de a los sentimientos, a la anticipación, la creatividad y la innovación, competencias transversales muy valoradas en las organizaciones del siglo que vivimos.

Pero para aprender a escuchar la voz de la intuición es necesario acallar las otras voces, las voces de emociones como el miedo, la ansiedad o el deseo de algo, entre otras, que empezarán a hablar en cuando el motor de nuestro cerebro se ponga a funcionar, porque la primera, la verdadera voz de la intuición, sonará sólo un segundo, y luego desaparecerá.

Para profundizar sobre la intuición, veamos cómo funciona ésta de la mano de Elsa Punset:

https://www.youtube.com/watch?v=TwHPy3YY_lo

Y para profundizar en su aplicación empresarial, lee el siguiente artículo: “3 tipos de intuición que todos tenemos y pueden ser muy útiles en el mundo de los negocios”:<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/3-tipos-intuicion-que-todos-tenemos-pueden-ser-muy-utiles-mundo-negocios>

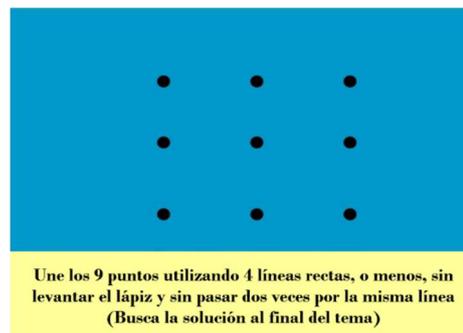
Algunos consejos para desarrollarla: cuidarse física y mentalmente, meditar, pasear en soledad, especialmente en contacto con la naturaleza, desarrollar los cinco principales sentidos, desarrollar la capacidad de observación, mantenerse bien informada, escuchar y relacionar ideas, mantener en orden el propio entorno vital, rodearse de belleza, escribir sin poner filtro a lo que se escribe, desacelerar el ritmo de vida, bailar, fluir, prestar atención a las coincidencias, etc.

Creatividad e Innovación

La intuición está muy relacionada con la creatividad y la innovación, aunque no sean lo mismo. Pero dado que el ser humano generalmente busca explicaciones y respuestas dentro de la propia experiencia y marcos de referencia, dejarse llevar por la intuición nos ayuda a pensar fuera de la caja y dar respuestas alternativas.

Aunque muchas veces relacionamos estos dos conceptos, creatividad e innovación tampoco significan lo mismo. Mientras que la creatividad supone crear algo nuevo, la innovación supone formular nuevos conocimientos, partiendo de lo existente. Tanto en un caso como en otro, la intuición juega un papel muy importante que podríamos aprovechar más si, al mismo tiempo, desarrolláramos nuestra autoconfianza y capacidad de salir de nuestra zona de confort, es decir, de asumir algunos riesgos para los que no hemos sido preparadas (recordemos que a las mujeres se nos ha educado en un mayor conservadurismo, y en una menor toma de riesgos y confianza en nosotras mismas). Y no olvidemos que la creatividad no se aplica solo a cómo realizar de otra manera una tarea en nuestro ámbito de trabajo, sino a cómo diseñamos y creamos nuestra propia vida.

Pon a prueba tu creatividad



¿Encontraste la solución o tuviste que buscarla al final del tema? Si la encontraste, ¡enhorabuena! Eres una de las

	<p>pocas personas que lo logra. Si no lo hiciste, ¡No te preocupes! La mayoría de las personas no estamos acostumbradas a pensar fuera del marco de referencia, por lo que lo normal es no encontrarla. Pero como toda habilidad, se puede adquirir.</p> <p>Puedes saber más sobre la creatividad y cómo desarrollarla visualizando los siguientes vídeos:</p> <p>“La creatividad – Elsa Punset”</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=empwedzWI0c</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=mxj72JqFozM</p>
<p>Capacidad de trabajo y de simultanear tareas</p>	<p>Se dice que las mujeres podemos hacer muchas cosas al mismo tiempo, somos multitarea. Bien sea por capacidad innata (según las teorías biológicas, de las que ya hemos hablado antes, el cuerpo calloso del cerebro femenino es mayor que el del masculino, lo que hace que podamos utilizar mejor que los hombres ambos hemisferios, y simultanear tareas y pensamientos, llevar varias conversaciones en paralelo y estar pendientes de varias cosas a la vez) o adquirida¹⁹ (a la fuerza hemos tenido que compaginar el trabajo en varios ámbitos de manera simultánea y hacerlo bien, lo que nos ha obligado a desarrollar esta capacidad), las mujeres contamos con una gran capacidad de trabajo y una larga tradición de ponerla al servicio de los demás (vamos aprendiendo, poco a poco, a ponerla también a nuestro servicio. De ello hablaremos en el último epígrafe, cuando nos centremos en la autoestima y el autocuidado).</p> <p>Esta capacidad de trabajo, además de ser necesaria para desarrollar una actividad laboral eficaz, eficiente y en</p>

¹⁹ Lo que a su vez influye, debido a la plasticidad cerebral, en el cerebro físico y en el mencionado cuerpo calloso.

	<p>tiempo, es también necesaria para el desarrollo de nuestro propio talento y potencial.</p>
<p>Resiliencia</p>	<p>Elizabeth Esquitín, autora del libro <i>Yo soy resiliencia</i>, señala que la razón de que menos mujeres ocupen cargos políticos o de alta responsabilidad en el ámbito corporativo es que existe una «mayor exigencia laboral hacia las mujeres al ocupar el mismo puesto que los hombres», algo que se une además a la «dificultad añadida de poder compatibilizar la vida familiar y un alto cargo».</p> <p>Es en este aspecto donde entra en juego la resiliencia, entendida como la capacidad innata que tiene el ser humano de «salir adelante a pesar de situaciones duras que vive en su vida», que ayuda a las mujeres a seguir trabajando con una doble, y a veces triple jornada, haciéndose cargo de muchas tareas a la vez, forzando la máquina y sin derrumbarse.</p> <p>Puedes descubrir algunos consejos para desarrollar tu resiliencia en el siguiente enlace:</p> <p>https://lamenteesmaravillosa.com/13-pasos-desarrollar-resiliencia/</p>
<p>Orientación a las personas</p>	<p>Dentro de la dinámica de transformación que estamos viviendo desde hace unos años, podemos constatar que nos encontramos en un inevitable proceso de transición desde la dirección/gestión tradicional, fuertemente orientada hacia los objetivos, hacia una nueva forma de entender y de hacer de las organizaciones, orientada hacia las personas, y que tiene en cuenta tanto la satisfacción de las personas empleadas (o voluntarias y activistas) como de sus clientes y accionistas (en el caso de las empresas) o de sus personas beneficiarias (en el caso de las organizaciones y servicios de intervención social).</p>

	<p>Pero... ¿Qué hace que las personas se sientan satisfechas? Pues tantos motivos como personas pueda haber. Estar satisfecha, sentirse a gusto, ser feliz, son expresiones que apuntan hacia una especie de sistema abierto que no tiene un único punto de equilibrio, y cuyos componentes son susceptibles de mejora o empeoramiento. Pero lo que es seguro es que todas las personas necesitamos ser reforzadas en nuestra autoestima, valoradas, motivadas, escuchadas, comprendidas y apoyadas en nuestro desarrollo personal y profesional, entre otros posibles aspectos...</p>
<p>Colaboración y trabajo en equipo</p>	<p>La gestión directiva depende en gran medida de la capacidad para diseñar los proyectos y planificarlos, pero estos sólo se podrán llevar adelante con el compromiso de los equipos y la colaboración entre las personas que los conforman. En este sentido, será fundamental la capacidad de liderazgo de la directiva o gestora que desarrolle los proyectos, siendo necesario trabajar habilidades tales como la confianza en las personas que componen el equipo (en sus capacidades y creatividad), la promoción de la participación en la toma de decisiones y la motivación de los miembros del equipo, tanto conjunta como personalmente. En ese sentido, las mujeres tendemos a desarrollar modelos de dirección/gestión de equipos más participativos y colaborativos.</p>
<p>Inteligencia emocional</p>	<p>Las emociones y los sentimientos son recursos fundamentales con los que contamos los seres humanos para hacer cosas, o para evitar hacerlas, siendo señales de que algo está en consonancia o disonancia con nuestro propio ser. Por ello, suponen un recurso básico tanto en nuestra vida personal como profesional, pues, gestionadas</p>

adecuadamente, nos ayudan a abordar los problemas y dificultades que se nos presentan en el camino.

Saber utilizar las emociones, saber escucharlas y canalizarlas en nuestro beneficio, se traduce en el desarrollo de una competencia clave con la que debe contar toda persona directiva/líder/empresaria para poder desarrollar adecuadamente el proyecto que lidere, sea este un negocio empresarial, un proyecto social o uno político. Se trata de lo que se denomina “la inteligencia emocional”.

La inteligencia emocional es la capacidad que tenemos de identificar y gestionar emociones propias y ajenas para adaptarnos eficazmente en función del propio bienestar o para lograr objetivos. Según Mayer y Salovey (1997), esto incluiría la habilidad de percibir y expresar sentimientos y la de regular y generar emociones que faciliten nuestro pensamiento. Dicho de otra manera, sería la capacidad de utilizar nuestras emociones y las de otras personas para aprender y movernos mejor en el mundo.

Muchos de los problemas de estrés, ansiedad o depresión, así como de conflictividad en los equipos de trabajo están relacionados con la inteligencia emocional, pues tienen que ver con la capacidad que tengamos las personas para afrontar inteligentemente situaciones emocionales de la vida diaria.

A pesar de que existen evidencias²⁰ de que, por lo general, las mujeres tenemos un mayor índice de inteligencia emocional, en realidad lo que parece ser es que utilizamos esta inteligencia de manera diferente, teniendo las mujeres

²⁰ Fuente: Informe “¿Es la inteligencia emocional una cuestión de género? Socialización de las competencias emocionales en hombres y mujeres y su socialización”, de Trinidad Sánchez-Núñez (Universidad de Castilla-La Mancha), Pablo Fernández-Berrocal (Universidad de Málaga) y cols., publicado en *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*. ISSN. 1696-2095. Nº 15, Vol. 6 (2) 2008, pp. 455-474.

mejores resultados en atención emocional y empatía y los hombres en regulación emocional. Estas diferencias entre sexos son, probablemente, debidas a la socialización emocional diferenciada, y podrían estar diluyéndose a medida que la educación emocional se va haciendo más igualitaria.

Un dato curioso: en los estudios realizados hasta el momento, las mujeres presentaban mayores índices de inteligencia emocional que los hombres; sin embargo, su autopercepción en estas competencias tendía a ser más baja. ¿Nos ponemos más nerviosas cuando nos evalúan? ¿Tenemos peor concepto de nosotras mismas del que deberíamos? ¿Tiene que ver con nuestra autoestima? ¿Reconocer nuestras virtudes está mal visto, y preferimos pasarnos de “humildes” que no ir de “sobradas”?

Lo que parece bastante claro es que, probablemente por la socialización diferenciada, las mujeres seguimos sintiéndonos, en muchos casos, el *sexo secundón*, sobre todo en lo relacionado con nuestra participación en la esfera pública y profesional (lo veremos más adelante al hablar del síndrome de la impostora). Este sentimiento, y las emociones puntuales a las que nos puede conducir, es algo que también deberíamos aprender no sólo a regular cuando se produce, sino a minimizar en general.

Para profundizar en la gestión de las emociones y desarrollar nuestra capacidad de hacerlo, pincha en el siguiente enlace: *Inteligencia emocional, guía para gestionar las emociones*:

<https://bravejungle.com/inteligencia-emocional-gestionar-emociones/>

Y aquí tienes un test de inteligencia emocional gratuito:

<https://www.psicologia-online.com/test-de-inteligencia-emocional-3313.html>

A pesar de contar con los estupendos ingredientes del talento femenino, a la hora de emprender y dirigir o liderar una organización, un proyecto o todo un movimiento social, es necesario que mujeres y hombres desarrollemos otras capacidades que tenemos, pero que, en el caso de las mujeres, no han sido suficientemente trabajadas en el proceso de nuestra socialización, y que son habilidades directivas esenciales. Vamos a verlas a continuación:

Desarrollo de habilidades que podrían requerir más atención

Varias son las habilidades necesarias para el desarrollo profesional en general, y el emprendimiento y liderazgo, en particular, en las que las mujeres deberíamos trabajar más por no haber sido socializadas para su adecuado desempeño en el ámbito profesional. Entre otras, **la negociación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la toma de la palabra en público, el liderazgo, la gestión del tiempo o la asunción de riesgos**, aspectos todos ellos que vamos a ir desarrollando a continuación.

Por supuesto que las mujeres sabemos negociar, tomamos decisiones todos los días, resolvemos millones de conflictos y nos comunicamos, en general, más de lo que lo hacen los hombres. ¿Dónde está, entonces, el *problema*? Pues en que, aunque sepamos negociar, no sabemos siempre pedir (sí cuando se trata de pedir para otras personas, pero no lo hacemos tan bien cuando se trata de pedir para nosotras mismas, sobre todo cuando la relación con la/s otra/s persona/s se puede poner en riesgo); aunque sepamos resolver conflictos entre otras personas, no siempre aquellos en los que estamos involucradas de lleno (sobre todo cuando nos importan las personas con las que surge el conflicto, por lo que solemos tender a rehuirlos o evitarlos²¹); y aunque sepamos tomar decisiones, muchas veces dudamos de

²¹ Alonso Parga, A. González González, R. y Becerro de Bengoa, R. “¿Hombres y mujeres resuelven los conflictos de la misma forma?”, en *Capital Humano*, mayo de 2012.

nuestro propio criterio (Y es que ya lo recomendaba Rousseau en el *Emilio*, el libro sobre pedagogía más influyente de la historia: "(...) *Habrá que contrariarla a menudo, negarle su voluntad y desorientar sus criterios, puesto que, en el caso en que se creyera capaz de tenerlos, no asumiría la condición subordinada para la que ha sido creada (...)*"). Y sí, también sabemos hablar, y muy bien, pero nos cuesta hablar en público porque, por el mismo motivo que a la hora de tomar decisiones, con demasiada frecuencia pensamos que es posible que digamos alguna tontería.

Si nos fijamos bien, lo dicho hasta aquí podría estar relacionado con el más bajo autoconcepto del que hablábamos antes, al hablar de la inteligencia emocional, aunque también, en el caso de la resolución de conflictos y la negociación, con una mayor empatía y preocupación por las personas²².

Por otra parte, hay que decir que las habilidades profesionales que, en general, deberíamos trabajar más las mujeres, no son fáciles ni para las mujeres ni para los hombres. A todas las personas nos cuesta tomar decisiones, más cuanto más importantes sean; pocas personas son naturalmente buenas negociadoras, y resolver conflictos no es sencillo para nadie. No es cuestión de ser mujer o de ser hombre, es cuestión de haber desarrollado más o menos algunos aspectos de nuestra personalidad, unas capacidades que otras, lo que, como ya hemos dicho, se debe en gran parte a la socialización diferenciada que hemos visto: en las mujeres se han desarrollado más unos aspectos que podríamos incluir en el llamado talento femenino, en los hombres, aspectos más relacionados con la vida pública y profesional. Pero todas y todos tenemos las capacidades necesarias para lograr las habilidades requeridas para el emprendimiento, la gestión/dirección de empresas y proyectos y el liderazgo, sólo tenemos que desarrollarlas para convertirlas en habilidades. Veámoslas a continuación:

²² Garaigordobil, M y Maganto, C. *Empatía y resolución de conflictos durante la infancia y la adolescencia*. Universidad del País Vasco, 2010.

Habilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas

Vivir es elegir, tomar decisiones más o menos importantes desde que nos levantamos por la mañana hasta que nos acostamos al terminar el día. Y con cada elección que hacemos, determinamos, en gran medida, el curso de nuestra vida, tanto personal como profesional.

La toma de decisiones importantes suele provocar ansiedad por dos razones fundamentales: primero, porque elegir supone renunciar a lo que no se ha elegido; y segundo, porque las grandes decisiones adoptadas en el presente condicionan el futuro.

Pero ¿Qué es decidir y cómo podemos mejorar nuestra toma de decisiones?

Llamamos toma de decisiones al **conjunto de procesos a través del cual una persona selecciona una de las múltiples opciones** posibles de entre las que se le presentan, en base a una gran cantidad de factores que rodean a la situación personal de la misma y a la situación o elemento respecto al que haya que elegir. Dicho de manera más sencilla, tomar decisiones es el conjunto de actividades mentales que llevamos a cabo para escoger una entre varias alternativas, en una situación dada.



Existen muchos tipos de decisiones (Diferentes autores clasifican los tipos de decisiones de manera diferente, incluso llegando a un número de ¡diecisiete distintos!), entre los que podemos encontrar las decisiones racionales, las emocionales, las intuitivas, las rutinarias, las de emergencia, las estratégicas y muchas más, así como muchos estilos en la toma de las mismas (entre los que destacaremos el de las personas satisfactoras, que son las que optan por elegir algo suficientemente bueno; y las maximizadoras, personas exigentes, que eligen exclusivamente lo mejor). Pero todas ellas siguen, de manera más o menos consciente o inconsciente, un proceso similar que podemos aprender a desarrollar, ya que tomar una decisión no es algo inmediato (salvo las muy intuitivas o las de no

gran trascendencia), sino que supone **un conjunto de pasos o acciones mentales previos a la elección final**:



Paso 1: identificación de una situación ante la que haya que actuar

Para que el proceso de toma de decisiones se inicie, debe existir un problema, una necesidad o una situación que se quiera o se necesite cambiar.

La identificación de problemas no es un paso sencillo ni insignificante del proceso de toma de decisiones. Antes de que se produzca una situación sobre la que decidir, las personas tenemos que ser conscientes de la discrepancia entre lo que hay/sucede y lo que puede haber/sucedir (tengo este trabajo/puedo tener este otro), estar bajo presión para actuar en un sentido u otro (tengo que tomar una decisión para pasado mañana), y contar con los recursos necesarios para emprender esa acción (estoy preparada/o para ello, es acorde con mis capacidades y experiencia. Si me ofrecen un puesto de astronauta, a no ser que de verdad sea astronauta, no hay nada entre lo que decidir).

Paso 2: recopilación de información

En este paso, hay que analizar la situación (necesidad, problema, oportunidad que aceptar o no) a fondo, por lo que es necesario hacerse algunas preguntas clave:

- ¿Cuál es exactamente el problema/necesidad/situación?
- ¿Por qué se debe resolver el problema o cambiar la situación?
- ¿Qué factores influyen en el problema/necesidad/situación?

- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Quiénes son las partes implicadas/afectadas?
- ¿Hay una fecha límite o una temporalidad específica?

Para el proceso de recopilación de información, se pueden utilizar de manera efectiva herramientas como las llamadas 'Hojas de verificación'.

Paso 3: identificación de los criterios de decisión

Una vez que se ha identificado un problema/necesidad que requiere atención, deben identificarse los criterios de decisión importantes para resolver la situación, es decir, se debe determinar qué es relevante para tomar una decisión. En el ejemplo de decidir entre aceptar un puesto de trabajo en otra ciudad o quedarte en el puesto actual, en tu ciudad natal, podríamos establecer criterios como: sueldo / categoría profesional / desarrollo de carrera / ciudad / cercanía del entorno afectivo / comunicación entre ciudades / etc.

Paso 4: asignación de valor a cada uno de los criterios

Los criterios no tienen la misma importancia para cada persona (habrá quien le dé más valor a un buen sueldo, quien priorice no estar lejos de su entorno afectivo o quien prefiera una promesa de desarrollo profesional), por lo que se debe sopesar cada uno de ellos a la hora de la decisión. Por ejemplo, podemos dar un valor máximo al criterio que consideramos más importante, y luego, en relación con este, asignar valor al resto de los elementos que influirán en la decisión.

Paso 5: identificación de posibles alternativas

Este paso requiere que hagamos una lista de cuantas más alternativas viables se puedan tomar para solventar el problema o la necesidad. La lluvia de ideas es una buena herramienta.

Un ejemplo: al haberme ofrecido un puesto de trabajo, de mayor sueldo y categoría profesional, en otra ciudad, me he dado cuenta de que, en realidad, me gustaría cambiar de trabajo (ha surgido un "problema" o la conciencia de una necesidad). Pero tengo que irme a otro sitio donde no conozco a nadie, y donde estaré sola/o. ¿Qué hacer ante esta situación? Sopeso las posibles alternativas: aceptar el puesto

/ Pedir un aumento de sueldo y categoría en mi actual trabajo / Buscar otro trabajo en mi ciudad con mayor sueldo y categoría / emprender, etc.

Paso 6: análisis de cada una de las alternativas

Una vez que se han identificado las alternativas, debemos analizar críticamente cada una de ellas, teniendo en cuenta cada uno de los criterios identificados en el paso 3 y la valoración dada a los mismos en el 4, con el fin de establecer los aspectos positivos y negativos de cada una.

Para ello se podría establecer una matriz similar a la siguiente:

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	TOTAL
Valor / Peso	5	7	3	
Opción 1	2	3	2	37
Opción 2	3	1	3	31
Opción 3	2	2	0	24

Opción 1 = criterio 1 x Peso 1 + Criterio 2 x Peso 2 + Criterio 3 x Peso 3

Opción 2 = criterio 1 x Peso 1 + Criterio 2 x Peso 2 + Criterio 3 x Peso 3

Opción 3 = criterio 1 x Peso 1 + Criterio 2 x Peso 2 + Criterio 3 x Peso 3

Paso 7: selección de una alternativa En este momento es hora de elegir la mejor alternativa entre las listadas y evaluadas, es decir, aquella que haya obtenido la puntuación más alta de todas en el sexto paso.

La selección de la mejor alternativa es una decisión informada y racional, ya que se ha seguido una metodología diseñada para facilitarla. Aun así, si al tomar la decisión con todos los datos y criterios bien analizados, no nos quedamos del todo conformes, es recomendable volver al paso del establecimiento y valoración de los criterios, por si alguno no hubiera sido bien ponderado, ya que, normalmente, al tomar la decisión adecuada, nos sentimos bien y contentas/os (lo que no significa que no tengamos miedo o cierta ansiedad o vértigo al ejecutarla). Si no es así, si, de alguna manera nuestra intuición o instinto nos dice que falta algo, revisemos el proceso.

Paso 8: implementación de la alternativa

Una vez decidida la acción a ejecutar, es necesario ponerla en práctica de la manera más adecuada posible. ¿Quién tiene que ejecutarla? ¿Qué acciones hay que llevar a cabo? ¿En qué plazos?, etc. Es decir, es necesario establecer un plan.

Paso 9: evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso es el de la evaluación de los resultados de la decisión tomada, y la comparación entre lo esperado y lo logrado, con el fin de verificar si el problema/necesidad ha sido resuelto o si hay que seguir trabajando en el mismo y tomar más decisiones al respecto.

Por otra parte, la evaluación de los resultados nos ayudará a ver qué podemos aprender, tanto de los éxitos como de los fracasos, pero sobre todo de estos, y a corregir lo que haya que corregir para la toma de decisiones futura. Esta es una de las mejores prácticas que nos ayudarán a mejorar nuestras habilidades para tomar decisiones.

Como dijimos al principio de este punto, diariamente tomamos decisiones, y en muchas ocasiones seguro que ya tenemos en cuenta los pasos descritos, aunque sea de forma casi automática. Pero, sin duda alguna, en muchas otras no. Por ello, si somos conscientes de las diferentes fases del proceso y de los éxitos y errores que nos encontramos en el camino, conseguiremos ir depurando nuestra toma de decisiones y mejorando través de nuestra propia experiencia.

Algunas diferencias de género: A la hora de tomar decisiones, se ven implicadas una gran cantidad de factores de diversa índole. Entre estos factores, encontramos la autoestima, la sensación de autoeficacia y el locus de control²³, ya que tomaremos decisiones con más facilidad si creemos que nuestros actos dependen más de nosotros/as mismos/as y que van a influir en el desenlace de la situación. En

²³ El **locus de control** de una persona puede ser interno o externo. Las personas que basan su éxito en su propio trabajo y creen que controlan su vida tienen un locus de control interno. En contraste, las personas que atribuyen su éxito o fracaso a influencias externas tienen un locus de control externo.

general, según la investigación, las mujeres tenemos un locus de control más externo que los hombres, y, además, entre otros aspectos, en la toma de nuestras decisiones influye mucho más que en la de los hombres el impacto que las mismas vaya a tener en nuestro entorno (por aquello del cuidado, entre otros posibles aspectos).

Por otra parte, a nivel cognitivo, hay que tener en cuenta la tendencia (tanto de hombres como de mujeres) a interpretar la realidad en base a lo que la persona cree de antemano sin plantearse otras opciones, la creencia en que otras personas más expertas siempre van a tener la razón (lo que, sobre todo en ámbitos profesionales, sucede más a menudo a las mujeres), la tendencia a modificar las decisiones en base a lo expresado por el grupo o la presencia de discordancias entre lo que se cree mejor y lo que se termina haciendo. Todo ello puede alterar la toma de decisiones.

Capacidad de negociación y de resolución de conflictos

Aunque la palabra negociación pueda hacernos imaginar un proceso formal y estructurado en el que participen líderes mundiales, consejos de administración y sindicatos, o grandes empresas con un proveedor, lo cierto es que todas las personas negociamos cada día montones de pequeñas y grandes cosas, sin apenas percatarnos, unas veces de manera informal (con nuestra pareja, hijos e hijas, amistades, compañeras/os de trabajo e, incluso, con nosotras mismas), y otras de manera más formal, principalmente en el ámbito laboral y de negocios, motivo por el que es una habilidad interprofesional demandada.

¿Qué es, entonces, negociar? Una definición ofrecida por Puchol en su libro sobre la negociación (2009) sería la siguiente: **“actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de ambas”**. Pero sólo existe negociación cuando ambas partes están dispuestas a buscar un acuerdo beneficioso para las dos. Si una parte se cierra en banda y no cede a nada, no hay negociación; lo mismo sucederá si, al pedir algo que queremos, la otra parte nos la concede gustosamente: en este caso no es necesaria la negociación.

La negociación, por tanto, es una interacción, un diálogo, un esfuerzo por llegar a un resultado satisfactorio para las partes, y, por ello, requiere que todas participen, expresen sus puntos de vista, deseos, intenciones o propuestas de solución. La negociación y la resolución de conflictos están muy relacionadas (al fin de cuentas, se negocia porque hay un conflicto de intereses), por lo que aquí vamos a tratar las estrategias de negociación y de resolución de conflictos conjuntamente, pues son las mismas.

Hay que destacar que la capacidad de negociar bien no es un don innato ni un talento especial ni escaso, sino que es una capacidad que podemos aprender, desarrollar y perfeccionar con la experiencia. Cuanto más negociemos, mejor lo haremos. Además, tanto las pequeñas negociaciones como las grandes implican los mismos procesos, sean más o menos estructuradas, o necesiten más o menos tiempo. En todo caso, utilizar tácticas implacables que traten de apabullar a la otra parte es la peor forma de obtener resultados.

Estrategias de negociación

La estrategia es la forma general que queremos dar a la negociación, el plan de juego que vamos a desarrollar. Es un conjunto de aspectos y procesos que engloba los objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar, y cuya elección dependerá de diversos factores como, entre otros, la posición de partida que se tenga con respecto a la otra parte (mayor o menor fuerza), la urgencia de tener que llegar a un acuerdo y el tiempo del que se disponga, la relación que se tenga con la otra parte, la importancia que demos al resultado que se pueda llegar a obtener y la personalidad de la negociadora.

¿Cuál es tu estilo de negociación?

https://docs.google.com/document/d/13e_zOceFR7bWcgBjsDo9woXt2QKtrKBB/edit

Basándonos en el modelo de Thomas Kilmann, encontraríamos cinco tipos de estrategias de negociación:



Estrategia de competición (Ganar-Perder)

El objetivo de esta estrategia es obtener las máximas ventajas a costa de la otra parte, pues no hay una gran preocupación por mantener la relación con la misma, y sí por obtener el mejor resultado posible. El procedimiento consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose la postura sin concesiones.

Según este punto de vista, la cantidad a distribuir es fija, y lo que una parte obtiene es equivalente o lo que la otra deja de percibir.

Parece ser que esta estrategia es la más frecuente al inicio de toda negociación.

Estrategia de acomodación o cesión (Perder-Ganar)

Consiste en reducir tanto los intereses propios como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones. Es la estrategia contraria a la competitiva, y se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes, en las que la relación nos importa mucho más que los resultados, pues el coste de la ruptura de esta relación es superior al coste de las concesiones realizadas.

El perder-ganar es una estrategia a largo plazo, en la que se pierde, o se renuncia a ganar en principio, para obtener con ello mejores ganancias o beneficios más adelante.

Estrategia de colaboración o integrativa (Ganar-Ganar)

El objetivo de esta estrategia es el de encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable, incluso muy beneficiosa, para las dos. La mejor estrategia negociadora es la que busca crear valor para ambas partes.

En este tipo de negociación se suelen exponer intereses en lugar de posturas. La diferencia estriba en que exponer posturas consiste, simplemente, en decir lo que queremos obtener en la negociación, mientras que exponer intereses supone explicar también la razón por la que pedimos a la otra parte que haga determinadas concesiones. Y resulta que, muchas veces, la razón (la necesidad, el interés) puede ser cubierta de otra forma que no es la que se pedía al inicio de la negociación. Por ejemplo: en lugar de empeñarme en que quiero llevarme ese trozo de pastel (postura), puedo exponer que tengo ganas/necesidad de comer algo dulce (interés). Es probable que, la otra parte, que también quiere el trozo de pastel, pueda ofrecerte algo que te quite las ganas de comer dulce, y quizá sea incluso mejor. Si bien puede ser gratificante para ambas partes, el proceso de esta estrategia suele resultar largo y complicado.

Estrategia de evitación (perder-perder)

Esta estrategia suele surgir cuando se quiere cerrar ya la negociación, y consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte.

Estrategia de compromiso (dividir la diferencia)

Esta estrategia se utiliza cuando importan tanto los resultados como el preservar la relación. El dividir la diferencia se utiliza generalmente para llegar rápidamente a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes, y cuando la negociación se hace bajo la presión del tiempo. Permite continuar la relación de manera indefinida y sin complicaciones, pero las soluciones comprometidas pueden ser flojas y a veces dejar a ambas partes en una situación de insatisfacción y no óptima.

Desde la perspectiva de género: ¿Existe alguna diferencia significativa en los estilos de negociación/resolución de conflictos entre mujeres y hombres?

Según algunos estudios, parece ser que las mujeres, por lo general, utilizamos más las estrategias de *evasión* (perder-perder) y de *cesión* (perder-ganar), mientras que los hombres utilizarían más las de *competencia* (ganar-perder) y *colaboración* (ganar-ganar)²⁴. Estas diferencias podrían estar motivadas por aspectos tales como que, por lo general, a las mujeres nos cuesta más pedir (más para nosotras que para terceras personas) y a que solemos preferir salvaguardar las relaciones personales (sobre todo en el ámbito personal) a los resultados que obtendríamos de pedir algo, y todo ello derivado, probablemente, de la socialización diferenciada, de los mandatos de género derivados de la misma y de la necesidad de sobrevivir muchas veces en dependencia de otras personas (léase de los hombres, históricamente). Asimismo, decir que la estrategia de cesión (perder-ganar o se cazan más moscas con miel que con hiel) no siempre responde a un dejarse ganar para siempre, sino que, como hemos visto anteriormente, puede ser utilizada como estrategia para ganar algo que se quiera más en un futuro).

El desarrollo de las habilidades para la negociación y la resolución de conflictos necesitaría todo un tema (incluso un curso completo) de dedicación exclusiva a ello, por lo que aquí sólo hemos podido dar una ligera pincelada. Para profundizar más, se recomienda pinchar en los siguientes enlaces:

RECOMENDACIONES

“Negociar es fácil si sabes cómo, con Alejandro Hernández - Actitudes Positivas”:

<https://www.youtube.com/watch?v=7JdObxFMCJM>

²⁴ Lo que no significa que las mujeres no colaboremos cuando se trata de trabajar conjuntamente, ya que, de hecho, es la forma más habitual de trabajar de las mujeres, en colaboración, en red y horizontalmente.

Habilidad de comunicación

Las habilidades de comunicación son básicas, de hecho tanto para el desempeño profesional como para el desarrollo de unas relaciones interpersonales fructíferas y armoniosas. Pero en el ámbito que nos ocupa, el profesional, hay que decir que toda persona que trabaje en una organización, sea del tipo que ésta sea, y en el nivel en el que se desempeñe la labor, debe ser capaz de comunicar efectivamente. Por supuesto, es fundamental que, además de saber hablar, sea también capaz de escuchar.

A continuación vamos a ver algunas habilidades comunicacionales que se deben tener en cuenta para una comunicación efectiva en el trabajo, sea para hablar en una entrevista, en un equipo de trabajo o ante una audiencia más amplia.

Habilidades Técnicas

- **Conocimiento de la materia:** sin un buen conocimiento, es muy difícil transmitir adecuadamente la información que se quiera transmitir, ya que se titubea, se duda y, no se sabrá responder ante preguntas inesperadas.
- **Desarrollo del conocimiento lingüístico:** una buena riqueza de vocabulario en el campo que nos movamos o queramos mover (cuantas más expresiones y términos se sepa aplicar, mayor seguridad y capacidad de transmisión).
- **Claridad y Concisión:** Una buena comunicación verbal significa decir lo suficiente (ni demasiado ni demasiado poco), de forma clara, directa y sin divagaciones.



CONSEJO: Piensa en lo que quieres decir antes de decirlo. Esto te ayudará a evitar hablar en exceso o confundir a quien te escucha.

Para ello será necesaria la:

- **Organización de la información:** priorizar, seleccionar y ordenar contenidos, es decir definir el comienzo, el nudo y el final.
- **Brevidad:** evitar reiteraciones y ajustarse al tiempo que se haya estimado (por ejemplo, para una presentación). Para ello, hay que tener claro el objetivo del discurso, y prepararlo en torno al mismo.
- **Creatividad:** la creatividad influye en el lenguaje que utilizamos, en la estructura del discurso que preparemos, en los ejemplos y en el soporte que utilicemos para él. Sorprender es la mejor manera de captar la atención del público y de que no olvide nuestros mensajes esenciales.

Habilidades Emocionales

- **Simpatía:** Para mostrar simpatía (que no es lo mismo que “hacerse la simpática o el simpático”) es importante contactar con el público, mirando a todas las personas que lo conforman, y sonriendo con el corazón.
- **Entusiasmo:** El entusiasmo cautiva y muestra que aquello de lo que hablamos nos motiva, nos apasiona y creemos en ello.



CONSEJO: Si hablamos de algo que realmente no nos motiva, es importante buscar algún punto atractivo en ello, que nos entusiasme algo, pues el entusiasmo es muy difícil de fingir.



- **Naturalidad y espontaneidad:** ser como se es, sin artificios, con autenticidad. No toda persona tiene que ser extrovertida y dicharachera: las personas tímidas pueden tener otras maneras de hacerse con el público.
- **Capacidad de convertir un monólogo en un diálogo,** en una especie de hablar de tú a tú, cercano y natural.

- **Honestidad:** muy ligada a la credibilidad. Mostrar lo que se sabe y reconocer lo que no.

Otras habilidades

- **Escucha activa:** La escucha activa implica prestar toda la atención a lo que nos está diciendo la otra persona, hacer preguntas aclaratorias y reformular lo que se nos dice para garantizar la comprensión ("Entonces, lo que estás diciendo es..."). A través de la escucha activa, podemos comprender mejor lo que la otra persona nos está tratando de decir, y así podremos responder adecuadamente.
- **Manejar adecuadamente la comunicación no verbal y paraverbal:** Tanto nuestro lenguaje corporal (gestos, contacto visual, etc.) como el paraverbal (entonación, volumen, cadencia, etc. de la voz) colorean el mensaje que estemos tratando de transmitir, por lo que, sin duda alguna, tenemos que prestarle gran atención, primero haciéndonos conscientes de cómo lo utilizamos, segundo, aprendiendo a utilizarlo de la mejor manera posible.



ADVERTENCIA: en nuestra cultura, mirar a los ojos de la persona con la que estamos hablando muestra que la escuchamos, que no tenemos nada que ocultar, que sentimos confianza y seguridad. Sin embargo, hay que tener en cuenta dos aspectos: por una parte, que hay que evitar mirar fijamente a la persona, ya que esto podría hacer que se sintiera incómoda, y que no en todas las culturas es adecuado mirar directamente a los ojos, ya que en muchas de ellas, bajar la mirada es muestra de respeto hacia la persona con la que se esté hablando, y de agresividad si se hace lo contrario.

Desde la perspectiva de género: Para terminar, decir que si bien el 90% de las personas tiene cierto respeto a hablar en público, de ese 90%, el 60% son mujeres (Gómez del Pozuelo²⁵).

²⁵ www.nataliagomezdelpozuelo.com (web de una experta comunicadora que merece la pena visitar).

Las posibles causas de ese porcentaje tan elevado, son, entre otras, que las mujeres, en general, tenemos menos práctica y costumbre que los hombres de hablar en público (recordemos: menos experiencia histórica en el ámbito público), y que mientras el modelo educativo patriarcal y de socialización diferenciada ha primado en las mujeres la discreción, la prudencia y la modestia, en los hombres ha primado el riesgo, la participación y la autoafirmación a través de la palabra (Lo que no significa que los hombres no sientan miedo o ansiedad al tener que hablar en público).



Habilidad de liderazgo

Una persona que quiera emprender o acceder a puestos de responsabilidad tiene que ser, además de una buena gestora, capaz de liderar proyectos y personas. Para ello, tiene que saber cómo motivar a las personas, unirlos, coordinarlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

Las habilidades de liderazgo comprenden casi todas las habilidades conceptuales e interpersonales tratadas hasta ahora (la escucha activa, la toma de decisiones, la creatividad y la innovación, la resolución de problemas, la empatía, etc.). Pero hay seis que son especialmente relevantes:

- **Toma ágil de decisiones** (para ello fundamental conocer profundamente tanto la propia organización y producto como el entorno que las rodea)
- **Integridad** (toma de decisiones éticas, orientadas a lograr el bienestar de la organización y de las personas que en ella trabajan)
- **Construcción de relaciones**, más allá del necesario trabajo en equipo (comunicación efectiva y resolución de conflictos entre las habilidades más necesarias de la persona líder del equipo).

- **Visión panorámica y resolución de problemas** (una persona líder tiene la capacidad de encontrar soluciones donde muchas otras persona sólo ven dificultades)
- **Confianza** (la persona líder tiene que transmitir confianza, cumpliendo sus promesas y respondiendo por sus actuaciones, lo que favorecerá la creación de relaciones interpersonales sólidas)
- **Capacidad para enseñar y guiar** (lo que implica generosidad y empatía, y generación de oportunidades para guiar a sus colaboradores y colaboradoras hacia el éxito).
- **Capacidad de motivar**, de entusiasmar a las personas con un proyecto a construir juntas, con una visión y una misión a llevar a cabo.

Todo Liderazgo se apoya en algún tipo de poder, pero hay muchos modos de ejercerlo. Como mencionamos anteriormente, las empresas tradicionales, con predominio masculino, han impuesto un estilo competitivo y agresivo, aunque también es cierto que cada día se tiende más hacia estilos de liderazgo más transformacionales y apreciativos, quizá también debido a la influencia de algunas de las directivas que ya lo ejercen y de los tiempos más igualitarios que corren, en los que los hombres han ido también desarrollando las cualidades tradicionalmente consideradas “femeninas”.

Desde la perspectiva de género: Según varias autoras²⁶, las mujeres, debido a la socialización recibida y las habilidades adquiridas a lo largo de los siglos, ejercemos un poder diferente, más como energía que como autoridad, y ejercemos un estilo de liderazgo mucho más cercano a las personas y a las emociones (¡Ojo! Se trataría de una tendencia, dada una mayoría de mujeres que ejercen este tipo de liderazgo. Esto no significa que no haya mujeres que ejercen estilos más “masculinos” ni hombres que ejerzan los “femeninos”).

²⁶ Rama, B. en “6 características que definen el liderazgo femenino”; Beltrán, P. en “Liderazgo femenino, qué es y cuáles son sus características principales”. Berbel S. en “Liderazgo desde la perspectiva feminista”.



IDEAS PARA ayudarnos a desarrollar estas habilidades de liderazgo:

- Seguir algún curso de formación en liderazgo
- Leer artículos y escuchar podcast
- Ejercitar el liderazgo en distintas facetas de la vida (organizar y liderar actividades comunitarias, familiares y o de amistad, por ejemplo).
- Analizar el estilo de liderazgo de alguna/s persona/s que admires
- Buscar un mentor o mentora

Asunción de riesgos

Poner en marcha un proyecto siempre implica arriesgar, ya que están en juego, además de los recursos personales (en el caso del emprendimiento) o de la organización, aspectos importantes como la credibilidad, la confianza o las expectativas e ilusiones. Por ello, además de desarrollar la capacidad de saber identificar los escenarios de riesgo, estimar la probabilidad de ocurrencia y determinar las medidas y acciones necesarias para prevenirlos o corregir sus consecuencias si se produjeran, es necesario desarrollar la capacidad de sobrellevar las incertidumbres y la capacidad de asumir los errores y los fracasos (y aprender de ellos), pero, sobre todo, la capacidad de lanzarse y arriesgar.

Desde la perspectiva de género: Por lo general, las mujeres solemos ser algo más conservadoras, hemos sido socializadas para asumir menos riesgos que los hombres, lo que no quiere decir que no podamos asumirlos.



IDEAS PARA SALIR DE TU ZONA DE CONFORT?

- <https://es.wikihow.com/asumir-riesgos>
- <https://www.youtube.com/watch?v=RSUyKLFEmVE&t=4s>



Gestión del tiempo

Las habilidades de gestión del tiempo son importantes tanto para la vida personal como profesional, tanto para buscar un trabajo como para mantenerlo, pues nos ayudan a estructurar nuestra vida y nuestro trabajo de manera que nos permita lograr nuestros objetivos.

Algunas de las habilidades de gestión del tiempo más importantes son:

Organización

Ser una persona organizada (por ejemplo, mantener un calendario actualizado, ser capaz de localizar ciertos documentos con facilidad, tener un ambiente ordenado y tomar notas detalladas y diligentes) puede ayudarnos a tener una idea clara de lo que necesitamos llevar a cabo y cuándo.

Estar presente en el aquí y el ahora

Mantener el foco en lo que se está haciendo, sin pensar en lo que pasó, en lo que puede pasar o en ensoñaciones varias, nos hará llevar a cabo nuestra tarea sin pérdidas innecesarias de tiempo.

Priorización

Evaluar la prioridad de cada una de nuestras responsabilidades es clave para gestionar bien nuestro tiempo. Hay muchas maneras de priorizar las tareas a realizar, aquí sugerimos la de distinguir entre lo que es importante o no; entre lo que es urgente o no, y actuar en consecuencia.



	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HAZLO (Ahora)	DECIDE (Programa cuándo hacerlo)
NO IMPORTANTE	DELEGA (¿Quién lo puede hacer por ti?)	ELIMINA (¡A la basura!)

Otra manera también podría ser atendiendo a si nos gusta o no nos gusta, y a si tiene sentido o no llevarlo a cabo:



	SIN SENTIDO	CON SENTIDO
TE GUSTA	BUSCA ALGÚN MOMENTO PARA HACERLO, porque te aporta placer	SIN DUDA, ¡HAZLO! tenlo entre tus prioridades
NO TE GUSTA	¡ELIMINA! Sólo te roba tiempo y paz	BUSCA ALGO QUE TE GUSTE, ALGO QUE TE APORTE

Establecimiento de metas

Establecer metas (tanto a corto como a largo plazo) es el primer paso para convertirnos en buenos gestores y gestoras del tiempo. Establecer objetivos nos permite comprender claramente cuál es nuestro objetivo final y qué necesitamos priorizar para lograrlo.

Planificación

Una parte fundamental de la gestión del tiempo es la de la planificación. Ser eficientes en la planificación de nuestro día (actividades, reuniones, e incluso descansos) nos ayudará a cumplir con nuestro horario. No hay que olvidar dejar un margen de tiempo para los imprevistos, pues estos siempre se producen, así como

manejar la agenda con flexibilidad (puede que el cuerpo y/o la mente necesiten descansar antes del planificado descanso, o que cuando llegue el momento de descansar nos sintamos muy productivas/os, y en esos momentos, hay que hacer caso más a nuestros indicadores internos que a los de la agenda).

Delegación

Gestionar bien el tiempo no significa que lo tengamos que hacer todo nosotras/os, sino que podemos delegar a otras personas, bajo nuestra supervisión si es nuestra responsabilidad, la ejecución de determinadas tareas (lo que significa que también hay que reservar un tiempo, supuestamente menor que el de ejecución, para la supervisión u formación previa, cuando ésta sea necesaria).

Saber decir “NO”

Otra importante habilidad para la gestión del tiempo es la de aprender a decir que “No”, sobre todo en el caso de las mujeres, a las que se ha educado para ser más complacientes y asumir grandes cargas de trabajo, sobre todo en su propia casa, pero no sólo, haciendo que pongan sus necesidades al final de la cola y que se carguen de



trabajo (muchas veces para demostrar que, a pesar de tener que ocuparse del cuidado de la casa y la familia -cuidado que todavía se espera de nosotras en gran medida- pueden desarrollar toda su actividad profesional en la misma medida que los hombres. Lo que, evidentemente pueden hacer y hacen, pero para lo que necesitan la corresponsabilidad de sus parejas y de las organizaciones en las que trabajen).

Manejo del estrés

Es importante prestar atención tanto a nuestra salud física como mental, ya que, además de mantenernos saludables, manejar el estrés adecuadamente nos ayudará a mantener la motivación, la productividad y la eficiencia. Para ello, además de llevar una vida lo más saludable posible (dormir, comer bien, hacer ejercicio, etc.) es importante incluir pequeños descansos a lo largo del día o recompensarse de pequeñas maneras a medida que realizamos las tareas.

La importancia de afilar el hacha – Anónimo

Dicen que un leñador muy trabajador se presentó a una oferta de empleo en un bosque. Viendo su motivación y energía, le contrataron enseguida. La jefa le dio un hacha y le mandó a cortar árboles.

Cuando acabó el primer día, el dedicado leñador había conseguido talar 18 árboles, una cifra impresionante. Pero el hombre, que era muy trabajador, quería demostrar que podía hacerlo todavía mejor y, al día siguiente, salió a batir su record. Sin embargo, al finalizar el día, sólo pudo volver con 15 troncos.

Conforme iban pasando los días, el leñador se esforzaba por superarse, pero pese a gastar tanta energía, cada vez volvía con menos árboles, por lo que, desesperado, fue a hablar con su jefa y le explicó la situación: No lo entiendo, dijo, por más que me esfuerce, cada día corto menos árboles.

La mujer que le había contratado lo miró y preguntó: ¿Cuánto haces que no afilas el hacha?

A lo que el leñador contestó: “¿Afilar? No tengo tiempo para afilar. Estoy muy ocupado cortando árboles”.

Otras habilidades imprescindibles para emprender

Gestión de proyectos

La persona emprendedora, además de desarrollar una visión y una estrategia, debe también implementarla, para lo que es fundamental que conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.

Para saber más sobre la **gestión de proyectos**, etapas, metodologías y beneficios, pincha en el siguiente enlace: <https://concepto.de/gestion-de-proyectos/> (Fecha de consulta: 27 julio 2022)

Motivación de equipos

La habilidad de motivar es también fundamental si se quiere poner en marcha un proyecto o negocio que implique contar con un equipo de personas, por pequeño que sea éste. La motivación ayuda a que las personas implicadas en un proyecto lo sientan suyo y trabajen contentas para el logro de los objetivos marcados.

Existen numerosas tácticas de motivación que se pueden usar, y elegir las correctas puede depender de características tales como la cultura de la organización o del equipo o las personalidades de los miembros del mismo, entre otros factores.

Hay dos tipos principales de motivación que puede usar: las motivaciones intrínsecas y las extrínsecas.

Para comenzar a profundizar en la motivación de equipos de trabajo, lee el siguiente post: **“Cómo motivar a un equipo de trabajo: 8 consejos”**:

<https://psicologiyamente.com/organizaciones/como-motivar-equipo-trabajo>

A NO PERDERSE la magnífica charla de Carolina Bellora sobre motivación de equipos: <https://www.youtube.com/watch?v=RSqISrY5ON0>



Competencias digitales

Las tecnologías de la información y de la comunicación llevan entre nosotros/as varias décadas, en un imparable desarrollo hacia la digitalización de la vida. La crisis sociosanitaria de la covid-19 no ha hecho más que acelerar un proceso que nos afecta a todas las personas de manera individual, y a toda sociedad de manera global, ya que estamos en plena transición entre lo que conocemos como la Economía y la Sociedad de la Información (Industria 3.0) y lo que ya se conoce como la Revolución de la Industria 4.0, que se caracteriza por la desaparición de las fronteras entre lo físico, lo digital e, incluso, lo biológico.

Hacer la compra, reservar billetes de avión, manejar nuestras cuentas bancarias o acceder a la Administración Pública online son acciones a las que ya la mayoría de las personas nos hemos acostumbrado. Pero, esas acciones ya prácticamente cotidianas, no son nada comparadas con la Inteligencia Artificial, el Internet Móvil, el Internet de las Cosas o la realidad virtual 3D, por poner unos ejemplos. Y es que lo digital impacta ya de manera imparable en nuestra forma de trabajar (Teletrabajo a través de plataformas virtuales, entre otros aspectos), de participar en la comunidad y de relacionarnos (Redes sociales, WhatsApp, Grupos de Facebook, Meet Up, etc.).

En el ámbito de trabajo, podemos ver no sólo la aparición de nuevos puestos de trabajo en el sector tecnológico (Analista de inteligencia de negocio; Arquitecto/a Cloud; Especialista en datos; Desarrollador/a web, de software y para móviles, etc.), sino la digitalización de prácticamente todos los puestos de trabajo existentes, incluso de aquellos que siempre han sido considerados como de menor cualificación (hostelería, limpieza, dependiente/a de tienda, etc.). Además, las habilidades digitales son necesarias incluso para la búsqueda de empleo, pues ya en mucho lugares piden, incluso, CV digitales o hacer las entrevistas online.

Por todo ello es sumamente importante capacitarnos en el uso de diferentes herramientas digitales.

En el siguiente esquema podemos ver las competencias digitales que, según el Marco Europeo de Competencias Digitales, tiene que desarrollar todo/a ciudadano/a europeo/a para ser competente en entornos digitales. Son lo que llamamos las **DigComp**.



Con el fin de conocer un poco mejor en qué consiste este tipo de competencias y cuáles se desarrollan bajo los anteriores conceptos de “Información”, “Comunicación”, “Creación de contenidos”, “Seguridad” y “Solución de problemas”,

os invito a que echéis un vistazo a los siguientes cuadros, y realicéis el diagnóstico de vuestras propias habilidades.

DigComp -Autodiagnóstico

ALFABETIZACIÓN EN INFORMACIÓN Y MANEJO DE DATOS	Nada	Poco	Medio	Alto
Navegación, búsqueda y filtrado de datos, información y contenido digital				
Evaluación de datos, información y contenido digital				
Gestión de datos, información y contenido digital				
COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN	Nada	Poco	Medio	Alto
Interactuar mediante tecnologías digitales				
Compartir mediante tecnologías digitales				
Compromiso ciudadano con tecnologías digitales				
Colaborar mediante tecnologías digitales				
Netiqueta (para fomentar el respeto y las buenas costumbres)				
Gestión de la identidad digital				
CREACIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES	Nada	Poco	Medio	Alto
Desarrollo de contenidos				
Integración y reelaboración de contenido digital				
Copyright y licencias				
Programación				
SEGURIDAD	Nada	Poco	Medio	Alto
Proteger los dispositivos				
Proteger los datos personales y la privacidad				
Proteger la salud y el bienestar				
Proteger el medio ambiente				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Nada	Poco	Medio	Alto
Resolver problemas técnicos				
Identificar necesidades y respuestas tecnológicas				
Uso creativo de la tecnología digital				
Identificar lagunas en la competencia digital				



PARA PROFUNDIZAR: En el siguiente enlace se explican clara y esquemáticamente las competencias digitales, y se ofrecen contenidos y recursos para desarrollarlas.

<http://digitala.berritzegunenagusia.eus/informacion>

CREACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA MARCA PERSONAL

Todas las personas, lo queramos o no, trabajemos en ella o no, tenemos una marca personal, por lo que más nos vale cuidarla, sobre todo si queremos vender un producto, un servicio o una idea. Pero ¿Qué es, entonces, la marca personal?

Por marca personal podríamos entender aquello que nos define, nos diferencia de las demás personas, que deja un rastro y genera la percepción que otras personas tienen de nosotras/os. Entre otras variables, nuestra marca personal estaría compuesta por nuestra experiencia personal, los grupos a los que pertenezcamos, las aficiones, la formación y la trayectoria profesional que tengamos, las habilidades y competencias que hayamos desarrollado y el valor agregado que podamos aportar. Es decir, todas aquellas características que nos hacen que seamos quienes somos, y que, en combinación unas con otras, nos hacen únicas/os, permitiéndonos marcar una diferencia competitiva con respecto a otras personas.

En resumen, podríamos definirla así:

Una marca personal (Personal Brand) es una percepción o impresión ampliamente reconocida, y en gran medida uniforme, sobre una persona en función de su experiencia, conocimientos, competencias, acciones y/o logros dentro de una comunidad, industria o mercado en general.

Además de todo ello, debemos tener en cuenta lo que hacemos, lo que decimos; dónde lo hacemos y lo decimos, y qué trascendencia tiene o puede tener todo ello, es decir que acciones nos pueden servir, qué proceso debemos seguir, para construir una buena percepción/imagen sobre nosotras/os mismas/os (Lo que se conoce en inglés como *Personal Branding*).

Personal Branding: Esfuerzo consciente e intencional para crear e influir en la percepción pública de una persona, posicionándola como una autoridad en su materia, elevando su credibilidad y diferenciándola de la competencia, para finalmente avanzar en su carrera, aumentar su círculo de influencia y tener un mayor impacto.

De cómo construyamos y promocionemos nuestra marca personal dependerá nuestra credibilidad profesional (y de nuestro buen hacer, por supuesto, de lo contrario sería vender humo, y la marca se vendría abajo) y que se nos compre o no aquello que queramos vender o promover. Por ello, es importante que aprendamos tanto a construir una buena marca (Personal Brand) como a comunicarla y promocionarla (Personal branding).

Aspectos a considerar a la hora de crear la Marca Personal

La marca personal es valiosa cuando la percepción que la gente tiene de nosotras/os es altamente positiva. Para ello, hay tres características con las que debe contar toda marca personal exitosa: Autenticidad, relevancia y consistencia.

Autenticidad: las de las personas que no buscan copiar lo que hacen otras personas, sino que son originales, marcando una diferencia entre lo que hacen las demás y lo que hacen ellas.

Relevancia: las de las personas que son percibidas como alguien experta/o en aquello que es importante para otras persona.

Consistencia: Es importante destacar que la marca no es la imagen, aunque ésta se derive de la primera. Si la imagen no concuerda con la realidad, con lo que la persona es y es capaz de ofrecer, la imagen decaerá y con ello, la marca perderá valor.

Por otra parte, hay que tener en cuenta de que la manera de construir una marca personal (es decir, de cómo nos construimos como “producto” único y diferente), depende mucho de la capacidad de autoconstrucción que tenga cada persona. Por ello, es importante llevar a cabo acciones como las siguientes:

Desarrollo de habilidades

Una vez sepamos hacia dónde queremos ir, es necesario desarrollar las habilidades que nos permitan llegar. Por ejemplo, si una buena pintora quiere enseñar a pintar,

	necesitará adquirir, entre otras, habilidades para la enseñanza.
Destacar los puntos que nos diferencian	La marca personal debe reflejar los atributos que nos hacen sobresalir por encima de las demás personas. Así, la pintora del ejemplo anterior, podría mostrar su experiencia en la Accademia di Belle Arti di Firenze, donde, además de estudiar arte, colaboró con tal o cual maestro o maestra, en montar un taller para alumnado extranjero en el que, además, participó como profesora (lo que no sólo mostraría sus dotes como pintora, sino también su experiencia docente en una Academia de prestigio).
Elaborar una historia personal	Es necesario presentarse de manera consistente , desarrollando una historia en la que se logre encajar perfectamente el pasado con el presente.
Cuidar la imagen física, la voz y los gestos	La imagen que transmitimos influye en las primeras percepciones que las demás personas tienen sobre nosotras. Así, el cómo vistamos, hablemos o gesticulemos influirá en nuestra marca personal.
Actualizar la introducción	La mayoría de las persona nos perciben por lo que éramos o hacíamos algunos años atrás. Resulta que, nuestra pintora, antes de estudiar arte, su verdadera pasión, se dedicaba a la economía, y no mucha gente sabe del giro que ha dado a su vida. Por esta razón, es importante actualizar nuestra marca personal compartiendo nuestros más recientes objetivos con colegas, amistades y redes profesionales.
Cuidar el contenido de nuestras redes sociales	¿Contribuyen lo que mostramos a crear nuestra marca personal? ¿Muestra nuestra pintora sus obras de arte o se quedó haciendo críticas a la economía doméstica e internacional?

Demostrar el valor agregado

Si estamos reinventando nuestra marca personal, las personas que nos conocen pueden dudar de nosotras si todavía no nos han visto en acción. Por ello, es importante desarrollar una estrategia de contenidos que nos permitan demostrar nuestro valor agregado a través de canales como blogs y redes sociales.

Estrategias para comunicar y promocionar la Marca Personal

Bien, ya tenemos las bases para construir nuestra marca personal o *personal brand*. Pero, para construir realmente dicha marca, debemos seguir todo un proceso de comunicación y promoción de la misma, es decir, llevar a cabo lo que en el mundo anglosajón se conoce como *personal branding*. A continuación, se muestran algunas estrategias:

El elevator pitch

El elevator pitch es un discurso de presentación breve y conciso, enfocado en presentar un proyecto, producto o negocio durante el periodo de tiempo que dura un viaje en ascensor; es decir, menos de 2 minutos.

Su principal objetivo es generar el interés y la curiosidad de esa posible persona inversora, cliente o jefa que nos escucha en la idea, servicio o producto que queramos vender, generando la posibilidad de una entrevista o reunión posterior, donde poder exponer nuestra idea o proyecto con más detalle.

Este discurso debe condensar los puntos clave de nuestro negocio, convencer al interlocutor o interlocutora de que es viable y dejar clara nuestra propuesta de valor.

Pero ¡Ojo! No es un argumento de venta, y por ello, no debe ser ni demasiado directo ni comercial.



CÓMO CONSTRUIR TU ELEVATOR PITCH de la mano de Alicia Ro:

<https://www.youtube.com/watch?v=uv357YzY7-k>

El uso de herramientas digitales (Redes sociales, blog, web...)

Hoy en día es fundamental tener presencia en Internet, dado que si no apareces por ningún sitio, es como si no existieras. Para ello, es recomendable tener una página web y/o un blog, así como participar en redes sociales como LinkedIn, Twitter o Google plus.

Esta presencia debe ser cuidada y bien mantenida, porque, de lo contrario, podría ser contraproducente.

PARA PROFUNDIZAR: Manejo de redes sociales para aumentar la presencia de tu marca en Internet

<https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/manejo-redes-sociales>



El networking (presencial y digital)

Es fundamental acudir a conferencias sobre temas relacionados con nuestra profesión, y mostrarse activas/os y sociables en dichos eventos. Además, es muy recomendable escribir artículos en nuestro blog sobre ellos, mostrando las principales conclusiones de las conferencias y otras actividades en las que hayamos participado, mostrando también nuestra opinión, así como compartirlos en las redes sociales, mencionando a los contactos y referentes que hayamos conocido en persona.

La participación en conferencias y ponencias

Dar charlas sobre nuestra especialidad es una forma estupenda de darnos a conocer, que la gente sepa a qué nos dedicamos y que luego se acuerden de nosotras cuando necesiten a un/a profesional de nuestro perfil.

Otras posibles herramientas

- Elaborar videos para mostrar quiénes somos y qué hacemos
- Contar con tarjetas de presentación de calidad



PARA PROFUNDIZAR: <https://aulacm.com/crear-marca-personal>

CREACIÓN DE REDES Y ALIANZAS

Uno de los factores fundamentales para el progreso profesional y el liderazgo es la creación y mantenimiento de las redes sociales profesionales y las redes de apoyo entre mujeres.

Sin embargo, y pese a su relevancia, varios estudios sobre la generación de redes de apoyo indican que las mujeres no estamos habituadas a colaborar a partir del establecimiento de redes, las cuales son, por otra parte, necesarias no sólo para conseguir nuestros objetivos profesionales y de liderazgo, sino también los objetivos de igualdad en el ámbito político y económico (Berbel, 2013). Ante este tipo de discurso, muchas mujeres se sienten ofendidas: ¿cómo que no sabemos utilizar las redes de apoyo? ¡¡Si prácticamente fuimos nosotras las que las inventamos!! ¿Acaso las mujeres no nos hemos apoyado, desde tiempos inmemorables, las unas a las otras, creando vínculos que nos han permitido sobrevivir a nosotras y nuestras familias? Y es que, efectivamente, las mujeres hemos tejido, y tejemos, fuertes vínculos entre nosotras para llevar a cabo nuestras tareas y trayectorias personales y profesionales, tanto en el ámbito rural como en el urbano, creando lazos de solidaridad y de intercambio, sin los cuales, muchas veces, nos habría sido difícil incluso sobrevivir.

No obstante, parece ser que la mayoría de las redes que creamos y/o en las que participamos quedan más en el plano personal que en el profesional o político, no obteniendo los beneficios recíprocos que las redes sociales y profesionales podrían proporcionarnos, como sí hacen los hombres.

La importancia del capital social o red de contactos

Para progresar en nuestras carreras y llegar al liderazgo (sea este profesional, social o político), es de suma importancia tener un buen capital social, como ya mencionamos anteriormente.

Tal y como vimos al tratar sobre la invisibilidad de las mujeres, Bourdieu²⁷ definió el capital social como *"el conjunto de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento"*, lo que, generalmente, se traduce como los recursos que obtenemos de ser parte de una red de relaciones sociales, que incluyen la pertenencia a grupos.

Según Bourdieu, el capital social es algo que debe adquirirse. Pero, ¿cómo adquirir dicho capital, más allá de nuestras relaciones familiares, de amistad, de antiguos/as compañeros/as del colegio o de compañeros y compañeras actuales de trabajo?

La construcción del propio capital social necesita tiempo, constancia y esfuerzo. No se construyó Roma en dos días. Así, además de mantener un contacto regular con nuestros contactos, pertenezcan estos a una red semi formal o formal o no (antiguos/as compañeros/as de colegio y trabajo, amistades, personas que hayamos conocido en el trabajo o por motivos de ocio, y que estén relacionadas con el ámbito profesional, social o político en el que nos movamos, etc.), es importante participar en grupos profesionales, sociales o políticos relacionados con nuestro ámbito de trabajo y en grupos de apoyo, en este caso de mujeres, que nos puedan, y a las que podamos, apoyar en el logro de nuestros/sus objetivos. Es decir, tenemos que hacer lo que se conoce como *networking* (trabajo de red, en inglés).

²⁷ Bourdieu, P. *Poder, derecho y clases sociales*. "Capítulo IV, las formas del capital". Desclee de Brouwer, 2000.

¿Qué son las redes profesionales y de apoyo?

Una **red profesional** (o, en un contexto de Internet, un servicio de red profesional como LinkedIn) es un espacio común de interacción y relación de naturaleza comercial.

Una **red de apoyo** es aquella estructura en la que un grupo de personas intercambian ideas, información, conocimientos y recursos para su beneficio mutuo, así como para la consecución de unos objetivos comunes.

Beneficios de participar en redes profesionales y de apoyo

Muchos son los beneficios de contar con una red de contactos profesionales y de apoyo, entre otros, además de ampliar el número de contactos y de conocer de primera mano lo que sucede en otros ambientes, los siguientes:

Permiten la ayuda mutua	Uno de los beneficios más importantes de las redes, y que, además, pueden ayudarnos a superar el sentimiento de instrumentalización de nuestras relaciones (sentimiento que suelen tener más las mujeres que los hombres), es que, además de ayudarnos a nosotras mismas, nos permiten ayudar a otras personas.
Permiten intercambiar experiencias y nuevas ideas	La mayoría de las personas tratamos de mantenernos al día sobre los cambios que se producen en nuestro ámbito de trabajo, ya sea a través de la formación continua o de los medios de comunicación generales y especializados de nuestro entorno profesional. Pero, además, existe una gran cantidad de información a la que se puede acceder, simplemente, hablando con otros/as profesionales del sector.
Nos hacen más visibles	Hoy más que nunca, para tener éxito profesional, sea emprendiendo, dirigiendo una empresa o liderando un movimiento social, es necesario destacar. Y una de las

	<p>ventajas de las redes es que nos ayudan a ser más visibles para personas que nos pueden servir de apoyo para progresar.</p>
<p>Nos abren puertas a nuevas oportunidades</p>	<p>Precisamente porque las redes nos hacen más visibles, también nos abren nuevas puertas. Así, a través de ellas, podemos encontrar tanto personas que nos ofrezcan un trabajo como quienes quieran trabajar o colaborar con nosotras.</p>
<p>Nos permiten expresar opiniones y recibir feedback</p>	<p>Una red profesional nos permite compartir nuestra opiniones e ideas relativas a nuestro trabajo, intercambiar información o ideas sobre proyectos que tengamos, así como solicitar asesoramiento cada vez que lleguemos a un punto muerto.</p>
<p>Nos ayudan a expandir nuestra red de soporte</p>	<p>Otro beneficio de la participación en redes es que nos ayuda a construir una red de apoyo diseñada para ayudarnos en cada etapa de nuestra carrera. Por ejemplo, si estamos montando un nuevo negocio, en una red siempre habrá alguien que haya pasado por el mismo proceso, por lo que podrá darnos los consejos y sugerencias necesarias sobre cómo comportarse y qué esperar.</p>
<p>Nos ayudan a promocionarnos</p>	<p>Según varios estudios, tener una red amplia de contactos es un predictor de éxito en nuestra carrera profesional. Conectarse con otras personas que trabajen en nuestro mismo ámbito nos proporciona inspiración y efectividad.</p>
<p>Nos ayudan a mejorar nuestra autoestima</p>	<p>Puede que no sea lo primero que se nos ocurra al pensar en los beneficios de las redes, pero la mejora de nuestra autoestima es algo a considerar. Conocer a muchas personas, que se nos pregunte por nuestra</p>

	<p>opinión e ideas, o que se nos solicite presentar unas personas a otras puede generar satisfacción.</p> <p>Nota: En caso de ser una persona tímida o introvertida, además de utilizar algunas técnicas para superar la timidez, (https://psicologiaymente.com/psicologia/superar-timidez) lo importante es recordar que podemos, y debemos, relacionarnos con las demás personas en nuestros propios términos, que no tenemos por qué aparentar nada que no sintamos ser. Esto nos ayudará, además, a sentirnos satisfechas con nosotras mismas.</p>
<p>Se convierten en una estupenda fuente de información y conocimiento</p>	<p>Es probable que tengamos toneladas de preguntas sobre nuestro propio sector y ámbito de trabajo, y, aunque es cierto que, hoy en día, Google lo resuelve casi todo, hablar con otros/as profesionales del sector, incluidos/as nuestros propios compañeros y compañeras de trabajo, puede ayudarnos a obtener respuesta a muchas de nuestras preguntas.</p>
<p>Nos puede influir e impulsar positivamente</p>	<p>A veces, lo único que necesitan nuestras carreras es un impulso que pueda ayudarnos a seguir nuestro camino, y esto es, exactamente, lo que proporciona una red profesional la mayor parte del tiempo, no sólo por los contactos que nos puedan ayudar, sino también por la inspiración que recibimos en cada encuentro, por las buenas palabras y por la presión recibida cuando es necesaria.</p>



Por tanto, una red profesional y de apoyo puede ayudarnos en nuestra carrera, profesional de muchas maneras, ya sea para conseguir un nuevo trabajo, incrementar nuestra base de seguidores/as o tener acceso a personas influyentes que puedan apoyarnos en nuestra aventura emprendedora. Pero para lograr todo eso, debemos salir de nuestra zona de confort y empezar a conectarnos con otras personas en nuestro campo.

Además, hay que recordar que no basta con construir relaciones, sino que hay que mantenerlas con un contacto regular y afable, ya sea quedando a tomar un café o llamándolas de vez en cuando, felicitándoles el cumpleaños o la Navidad, o tomando unos mojitos y cervezas en la fiesta de la Asamblea General. Si no se hace así, como todo lo que no se cuida, estás relaciones morirán.

Cómo construir relaciones a partir de la participación en las redes profesionales y de apoyo

Por muchos y variados motivos, no todas las personas se sienten cómodas participando y construyendo redes. Hay personas tímidas o introvertidas, personas que prefieren pasar su tiempo en familia o con amistades de verdad que con gente a la que apenas conocen, personas que, como hemos dicho antes, piensan que hacer networking es una manera de instrumentalizar a otras, o que se sienten instrumentalizadas, etc. Pero lo cierto es que, hoy en día más que nunca, y como hemos dicho anteriormente, las redes son necesarias para progresar (lo que no significa aprovecharse de los contactos, sino entablar relaciones profesionales amistosas, y colaborar. Unos días por ti, otros por mí, y siempre por nosotras/os).

Así, dada la necesidad de crearlas, ¿cómo construir una red efectiva en la que podamos confiar, y apoyarnos en nuestros contactos -al tiempo que ofrecemos nuestro apoyo? A continuación, algunas sugerencias para ello:

Relaciónate con las personas ofreciendo algo valioso

No es extraño encontrar, en cualquier evento de networking, personas que sólo se interesan por entregar su tarjeta o hablar de su producto, sin prestar

	<p>atención al resto de participantes con quienes hablan. Sin embargo, este tipo de eventos ofrecen una buena oportunidad para escuchar profundamente a otras personas y ofrecerles nuestra experiencia cuando creamos que podemos ayudarlas de alguna manera. Así, no sólo estaremos trabajando en red, sino que estaremos proporcionando algo de valor y comenzando una relación genuina con una persona con la que, probablemente, mantendremos una buena colaboración en ambas direcciones.</p>
<p>Concéntrate en establecer conexiones humanas a largo plazo</p>	<p>La participación en redes y el contacto con las personas que conozcamos en ellas es algo a hacer de manera permanente y continua. Al igual que no llamaríamos a una amiga sólo cuando necesitamos un favor, no deberíamos contactar con nuestra red sólo cuando queramos progresar en nuestra carrera o negocio. Por ello, es importante trabajar en el establecimiento de relaciones auténticas y gratificantes a largo plazo.</p>
<p>Ofrece un regalo genuino a toda la sala</p>	<p>Una buena manera de hacernos visibles en los eventos de networking es la de ofrecernos a dar charlas cortas en los mismos (gratuitas, y sin convertirlas en argumentos de venta).</p> <p>Compartir algunas de nuestras mejores ideas hará que quienes asistan al evento se vayan del mismo sintiendo que han aprendido algo beneficioso para ellas, al tiempo que muchas querrán hablar con nosotras después, estableciendo una primera conexión que, con el tiempo, podría ser duradera, e incluso abrirnos una nueva puerta.</p>

Si hacemos todo esto, no sólo nos convertiremos en estupenda *networkers*, sino que nos sentiremos más satisfecha y construiremos relaciones sólidas que impactarán positivamente en nuestras carreras en los años venideros.

¿Cómo trabajar en red?

Las redes son para utilizarlas, no sólo para conocer gente, ser el *alma de la red* y grabar los contactos en la agenda del móvil y olvidarlos. Pero, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo sentirse cómodas utilizando nuestros contactos?

Si participamos activamente en los eventos de nuestras redes, tendremos la oportunidad de ayudar y de que nos ayuden. Porque, insisto, la creación de redes es para eso, para ayudarse y servirse mutuamente.

No es transaccional si correspondemos	No dudemos en pedir ayuda a alguien de nuestra red, incluso si no lo/la conocemos muy bien, pero asegurémonos de devolver el favor (y si esa persona no necesita ahora nada de nosotras, hay que estar disponibles para cuando lo necesite, así como estarlo para otras personas que sí la puedan necesitar y nos la pidan, a modo de cadena de favores). "La mayoría de las personas se sienten halagadas de que se les pidan ideas y quieren ayudarse mutuamente", dice Karen Wickre ²⁸ .
Pidamos que se nos recomiende y/o promocióne	Contar con buenos contactos es la clave para que una persona sea recomendada para asumir funciones que, a menudo, conducen a una promoción o a una venta. Por lo general, los hombres piden más promociones o recomendaciones que las mujeres, entre otros motivos, porque solemos tener menos acceso a líderes de alto nivel. Es, por tanto, esencial para las mujeres ser

²⁸ Karen Wickre²⁸, autora de *Taking the Work Out of Networking: An Introvert's Guide to Making Connections That Count* (Cómo trabajar las redes: una guía para que personas introvertidas hagan conexiones que cuentan)

	proactivas en la construcción y el uso de nuestras propias redes.
Pensemos en las redes como una herramienta estratégica	No confundamos la amistad con la mentoría, el patrocinio o una alianza cuando trabajemos en red ¿A qué miembros de nuestra red podríamos acudir para obtener asesoramiento profesional? Debemos crear nuestra red de manera deliberada, y mapear a qué personas le pediríamos mentoría o asesoramiento profesional (consejos), patrocinio (creación de oportunidades) o una alianza. Hay toda una variedad de roles con los que es preciso contar para tener una red robusta.
Centrémonos en el trabajo desde el principio	Construir relaciones no significa necesariamente desarrollar una profunda amistad con alguien, pero eso no debería impedir el compartir nuestras aspiraciones profesionales. Así, cuando necesitemos que se nos presente a alguien o algún consejo profesional, no parecerá algo extraño ni nos sentiremos raras por hacerlo. Y además, si otras personas conocen nuestras aspiraciones, será más fácil encontrar puntos comunes y nuevas oportunidades y/o alianzas.
No excluyamos a los hombres	La mayoría de los puestos de liderazgo todavía están ocupados por hombres. Así, mientras que nuestros colegas varones socializan con otros hombres fuera del trabajo, creando una camaradería que les puede proporcionar oportunidades, a nosotras nos resulta más difícil mantener este tipo de relaciones sintiéndonos cómodas. Por ello, las mujeres necesitamos encontrar formas de establecer conexiones con gerentes y directivos.

Usemos nuestra red para ayudar a otras mujeres

Las mujeres no siempre nos sentimos cómodas abogando por nosotras mismas (lo hemos visto ya al hablar del pedir y negociar), por lo que podemos usar nuestras redes para hacerlo por otras, al tiempo que ellas lo harán por nosotras. Y es que, a diferencia de los hombres, las mujeres a menudo obtenemos rechazo social cuando nos promovemos a nosotras mismas. Por eso, las redes son tan importantes porque, entre otras cosas, podemos pedirle a alguien de nuestra red que resalte y promueva lo que hemos hecho sin temor a ser rechazadas.



“¿Cómo hacer networking efectivo?” | Joanna Ferrero:

<https://www.youtube.com/watch?v=elxyOx8iCg0>



EL AUTOCUIDADO

Aunque aquí, por motivos que vamos a ir viendo, nos vamos a centrar en las mujeres, el autocuidado es fundamental tanto para hombres como para mujeres, por lo que lo tratado en este apartado es aplicable tanto para unos como para otras.

En el caso de las mujeres, diremos que, la mayoría de las veces, tratamos de ser todo para quienes nos rodean, intentando cumplir, y bien, cientos de roles simultáneamente (la mejor madre, la mejor esposa, la mejor hija, la mejor amiga, la mejor amante o novia, buena en la oficina, en la casa o en la cama). Y, en no pocas ocasiones, debido a la educación recibida, a los mandatos de género y a muchos

otros condicionamientos sociales, antepoñemos las necesidades de las demás personas a las nuestras, lo que nos hace sentir agotadas, y a veces, solas. Sufrimos una gran presión por tener que estar siempre guapas, elegantes, delgadas, jóvenes, por tener que ser buenas oyentes, buenas anfitrionas, estupendas amas de casa, profesionales de éxito, y siempre dispuestas y deseosas de tener sexo con nuestras parejas, aunque estemos agotadas. ¡Y la lista continúa!



Así, ser mujer en la actualidad conlleva muchos factores estresantes (no digo que ser hombre no conlleve otros, que también) y, en nuestra sociedad, orientada a los resultados, tenemos muy poco tiempo para considerar nuestro bienestar (aunque, con demasiada frecuencia, ni nos damos cuenta de ello). Sin embargo, ese bienestar personal es fundamental para poder vivir de manera exitosa (entendiendo el éxito en los términos que cada una quiera hacerlo), y así poder acometer todas nuestras responsabilidades y perseguir nuestros sueños sin que sea a costa de nuestra salud física, mental y emocional.

¡Nuestra primera responsabilidad es cuidarNOS!

Porque, además, para poder dar lo mejor de nosotras mismas, tenemos que estar llenas, y rellenarnos constantemente (de jarra de agua vacía no cae agua).

En este apartado vamos a abordar el autocuidado tanto para la vida profesional como para la personal, pues, al fin y al cabo, solo tenemos una vida con sus diferentes dimensiones, dimensiones que se influyen mutuamente ¡Vamos a ello!

Las necesidades humanas

Empecemos por aquello que necesitamos, utilizando para ello la famosa pirámide de las necesidades de Maslow. Esta pirámide se construye desde las necesidades más básicas como la respiración, la alimentación o el descanso, hasta las más elevadas de autorrealización. Si no nos cuidamos bien, si, por ejemplo, dormimos mal o nos alimentamos mal, si no contamos con gente a quien querer y que nos quiera, es probable que no lleguemos a emprender de manera exitosa, pues nuestra vida profesional se verá afectada por un desequilibrio en la base de nuestras necesidades. Para llegar a un nivel superior, necesitamos una base sólida.



Elementos para el desarrollo vital

En este sentido, es importante que tengamos en cuenta varios aspectos de nuestra vida, desde la relación más básica con nuestro propio cuerpo hasta las relaciones con la trascendencia. Así, en un intento de definir las áreas, y teniendo en cuenta que todas ellas se interrelacionan entre sí, podríamos decir que las principales a considerar serían las siguientes:

- Corporalidad (relación con nuestro cuerpo)

- Mundo afectivo-emocional (cómo sentimos)
- Dimensión cognitivo-intelectual (cómo pensamos)
- Dimensión conductual- comportamental (cómo actuamos)
- Historia (de dónde venimos)
- Contexto (dónde estamos)
- Relaciones (cómo establecemos vínculos).

El cuidado de una misma, en todos los aspectos de nuestra vida, es fundamental: cuidado de nuestra salud mental, física y emocional, cuidado de nuestras relaciones de familia, de pareja, de amistad y sociales en general, cuidado de nuestra realización personal en el trabajo y a través de nuestro ocio y tiempo libre, etc.

Aunque no es momento de explayarnos en cada uno de estos elementos, a continuación vamos a dar unas pinceladas básicas para recordar algo que todas y todos sabemos, aunque a veces se nos olvide poner en práctica.

Para cuidarnos físicamente

Es importante comer bien, dormir bien, hacer ejercicio regularmente y cuidar nuestra sexualidad, entre otros posibles aspectos. Mantenernos sanas es el mejor tratamiento de belleza. Y sanas es sanas. Olvidémonos de dietas estúpidas, operaciones quirúrgicas innecesarias y cánones de belleza impuestos por otros, y que no hacen más que maltratar nuestra salud física, mental y emocional. En este sentido os recomiendo la lectura de *El mito de la belleza*, de Naomi Wolf.

Algunos consejos en este aspecto:

- **Aprende a respirar:** La inhalación o inspiración oxigena cada célula de nuestro cuerpo. La exhalación o espiración ayuda al drenaje linfático y desintoxica el organismo.
- **Come sano:** Aceite de oliva, cereales, pescado, frutas y verduras, legumbres, aves... Evita las comidas

	<p>copiosas, el azúcar refinado, grasas, frituras... Reduce las cantidades de sal, café, tabaco y alcohol.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duerme tus horas : Cada persona tiene necesidades de sueño diferentes, aunque la media saludable está en torno a unas 7'5 horas, tiempo en el que descendemos 4 veces al nivel REM, que es en el que realmente descansamos. Si notas que las horas de sueño son escasas, echa una siesta de no más de 15 minutos. • Haz ejercicio: Busca un ejercicio con el que disfrutes. El ejercicio ayuda a eliminar tensiones y nos carga de endorfinas²⁹. • Respeta tu sexualidad: La práctica del sexo, con la persona apropiada, constituye una forma excelente de liberar tensión y hacer que una se sienta deseada y atractiva. No te sientas obligada a tener sexo cuando o con quien no quieras.
<p>Para cuidarnos mental y emocionalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende a quererte <ul style="list-style-type: none"> ✓ No permitas que ninguna circunstancia ni persona rebaje tu dignidad. Jamás. ✓ Mímate, prémiate. ✓ Cuida tu aspecto físico para gustarte a ti misma (la mejor manera es llevar una vida sana).

²⁹ Las endorfinas (hormonas segregadas por las glándulas cerebrales hipófisis e hipotálamo) son sustancias **químicas naturales endógenas**, es decir, producidas por nuestro propio cuerpo, denominadas comúnmente "hormonas del placer", puesto que mantienen la función de estimular las zonas cerebrales que producen las sensaciones de placer. Su estructura es muy parecida a los opioides, como la morfina, el opio y/o la heroína, pero, aunque su función pueda ser parecida en la estimulación del placer, **no conllevan efectos negativos** sobre nuestro organismo.

✓ Lo que es bueno para ti, suele terminar siendo bueno para quienes te rodean (así que haz lo que es bueno para ti).

- **Ríe y sonríe a menudo (incluso cuando no te apetezca):** La risa y la sonrisa contribuyen a aliviar la tensión, a suavizar las situaciones difíciles, a mitigar los problemas y a atemperar el mal humor, alegran nuestro rostro, atraen la risa y la sonrisa de otras personas, y nos ayudan a ver los problemas de manera más positiva y objetiva.

Cuando sonreímos, nuestro cuerpo libera endorfinas, y por ello nos sentimos tan bien al hacerlo. Por ello, reír y sonreír, aunque no tengamos ganas, nos puede ayudar a cambiar el estado de ánimo (¡jojo! A veces, si la situación es realmente triste o dramática, es posible que, al sonreír, nos entren ganas de llorar. Por tanto, ¡Llorar! Es lo que necesitas, y es lo que tienes que hacer).

- **Camina erguida:** Cuando mantenemos la cabeza alta y la espalda erguida para hacer frente al mundo, es más difícil que nos sintamos deprimidas o inseguras. ¡Pruébalo!
- **Vive en el presente:** Sí, el famoso aquí y ahora, o mindfulness. Muchas veces nos agobiamos y estresamos por lo que pensamos que va a suceder, que luego no sucede, pero que nos provoca ansiedad. Las cosas van sucediendo y las respuestas llegan. Sigue tu intuición en el momento, no te PRE-ocupes, OCÚPATE cuando sea el momento (lo que no significa vivir como la cigarra y olvidarse de ir construyendo). No pospongas las decisiones urgentes e importantes para mañana, pues te

quitarán energía para el presente, y sólo te dan preocupaciones. Actúa hoy.

- **Interésate por las pequeñas cosas de la vida y da las gracias por ellas.** Una sonrisa, una caricia, un abrazo, un ramo de margaritas, una velada con la familia o los amigos/as... No demos todo por sentado, como si lo fuéramos a tener eternamente.
- **Simplifica tu vida, y ahorra tiempo:** Pon orden en tu casa y en tu armario, y tira todo aquello que no necesitas (lo que no hayas utilizado en un año no es esencial en tu vida). Mantén relaciones de calidad, no pierdas el tiempo con quienes no aportan nada a tu vida.
- **Prepárate para situaciones que sabes van a provocarte estrés:** Practica la visualización creativa, imaginándote serena y en tu dominio, y con un buen resultado de la situación. Aplica alguna técnica de relajación antes, durante y después.
- **Practica alguna técnica de relajación o meditación, sea activa o pasiva:** La meditación, la biodanza, el mindfulness, y todo tipo de técnicas de relajación mejoran la salud, relajan la tensión muscular, aumentan la concentración y contribuyen a mejorar el estado anímico en general.
- **No te culpabilices si no haces nada de lo dicho hasta aquí:** Muchos libros de autoayuda nos dicen qué tenemos que hacer para ser felices: pensar positivamente, creer en nosotras mismas, establecer objetivos e ir a por ellos, y mil consejos más como los que aquí se dan. Lo cierto es que todo esto cuesta tiempo y esfuerzo, y nos podemos sentir mal por no

	<p>lograrlo. Lo importante es caminar. Y entre lo que queremos y lo que tenemos, está el camino. Camina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y, por último, con relación al punto anterior, ¡sé indulgente contigo misma/o!: No te machaques, no busques ser perfecta/o, no te exijas demasiado, y, sobre todo, ¡perdónate!
<p>El cuidado afectivo-emocional</p>	<p>Se relaciona con el anterior a través de la conexión con otras personas. No todas tenemos las mismas necesidades afectivas: unas necesitan estar en pareja, otras no; unas necesitan tener muchas amistades, otras no; pero todas, en mayor o menor medida, necesitamos recibir y dar afecto a otras personas. Y, entre las relaciones afectivas, una que es de vital importancia es la relación que mantenemos con nosotras mismas/os, pues, al fin y al cabo, vamos a ser la persona con las que más horas pasemos de nuestra vida, y la única que nos acompañará desde que nacemos hasta el último respiro (por lo que más nos vale llevarnos bien con nosotras/os mismas/os).</p> <p>Tres aspectos fundamentales en este sentido son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedícate tiempo a ti misma/o: Respeta tus motivaciones y haz las cosas que realmente te gustan. Cuida tu salud y tu aspecto. Haz que tu familia sepa que ciertos momentos del día son “tuyos”. • Al primer indicio de control y otros tipos de violencia machista, sal corriendo: No permitas que nadie te menosprecie ni maltrate, y por supuesto, al mínimo síntoma de violencia por parte de tu pareja, huye de

	<p>ella inmediatamente si puedes, o pide ayuda para empezar a poner las bases y salir de esa situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantén relaciones de calidad: Cuida y déjate cuidar por aquellas personas a las que quieres y te quieren.
El cuidado social	No somos islas, crecemos y nos desarrollamos en la interacción con otras personas. Participa en actividades sociales, cuida tus relaciones familiares y de amistad, escucha a las personas, llámalas.
El cuidado espiritual	Entendiendo la espiritualidad como la trascendencia del propio ser, independientemente de que se siga o no una religión o dogma.

Vale, hasta aquí todo claro. En realidad, no es difícil dormir, comer, descansar, tener relaciones sexuales, pasar tiempo con la familia, amistades y pareja, hacer ejercicio tres veces por semana, darnos ese baño espumoso que tanto nos relaja, llevar una carrera profesional exitosa, sobre todo si nos apasiona, poner la lavadora, hacer la compra, aprender un idioma o a bailar chachachá, todo eso está “chupao”. Pero... ¿y el tiempo? Porque el día tiene 24 horas, de las que hay que quitar unas siete y media para dormir, unas dos y media para comer, la hora que hacemos ejercicio, ah, no, perdona, que hay que ir a buscar a las niñas al colegio, la hora del baño espumoso, no, esa tampoco, que hay que hacer las cenas, las ocho horas laborales, bueno súmale alguna más, que, si no, no promociono, la... ¡Sólo de pensarlo me estreso! Y es que el tiempo no se puede estirar, pero sí utilizar adecuadamente para prevenir el estrés y vivir una vida equilibrada y saludable, tanto a nivel personal como profesional. Así que, a continuación, vamos a tratar algunos aspectos importantes de la gestión del tiempo, que se añaden a las pautas vistas anteriormente en el desarrollo de habilidades.

Visualízate positivamente	Visualiza tu día ideal (vas al trabajo tranquila/o, la reunión de primera hora con el equipo sale de maravilla, desarrollas tu planificación mensual sin
----------------------------------	--

	<p>contratiempos...). Un buen momento para hacer esto es al levantarnos por la mañana, antes de desayunar.</p> <p>¡Ojo! La visualización es muy poderosa, y tendemos a visualizarnos (sobre todo cuando estamos estresadas/os) en situaciones catastróficas que nuestros miedos nos hacen imaginar, y que podrían desembocar en la llamada profecía autocumplida. Así que no olvidemos visualizarnos sólo de manera positiva, y dar un manotazo a cualquier imagen que aparezca en sentido contrario.</p>
<p>No aceptes cargas que no te corresponden, y aprende a delegar</p>	<p>Ya hemos hablado anteriormente de la importancia de delegar. Insistamos en ello, a nivel personal: En casa, sobre todo, aunque también en el trabajo, las mujeres seguimos aceptando demasiadas cargas que no nos corresponden y que se nos han asignado por el hecho de ser mujeres. Así, asumimos roles y actividades que bien las podríamos delegar o que no pasaría nada si no se hicieran.</p>
<p>Aprende a decir "NO"</p>	<p>De nosotras se espera, principalmente en nuestra propia casa, que siempre estemos disponibles para marido, hijos/as, padre y madre y demás familiares. Y este "siempre estar disponibles" hace que pongamos nuestras necesidades al final de la cola. Aprendamos a decir NO, o a decir "más tarde" cuando realmente queramos decir NO o necesitemos ese tiempo para nosotras mismas y nuestro autocuidado.</p>
<p>¡Sé realista!</p>	<p>Aprende a valorar tu propia personalidad y aprovecha sus aspectos fuertes, aceptando los puntos débiles. No eres Super Woman, ni falta que te hace. No intentes hacer nada que esté fuera de tus capacidades por agradar a los demás. No te pongas objetivos inalcanzables o una lista de "cosas a hacer" imposible de llevar a cabo sin enfermar mental o físicamente.</p>

Concilia y promueve la corresponsabilidad

Relacionado con todo lo visto hasta aquí, con el cuidado personal en general y el manejo del tiempo y prevención del estrés en particular, están la conciliación personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad en el hogar, dado que, si ambas situaciones se producen, lograremos una vida más feliz y equilibrada en todos los sentidos.

La conciliación personal, familiar y laboral es una situación de equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida de las personas que trabajan fuera de casa, y que facilita que cualquier persona trabajadora pueda mantener una carrera profesional plena y a la vez ejercer su derecho al cuidado de su familia, el desarrollo de su personalidad, su formación o el disfrute de su ocio y tiempo libre.

En un sentido más amplio, la conciliación también guarda relación con **la corresponsabilidad en el hogar**³⁰, esto es, con el reparto de las tareas domésticas entre hombres y mujeres.

El desarrollo de la resiliencia

Pero no todo depende de nosotras, ni de que nos cuidemos, ni de que vivamos en un hogar corresponsable, ni de que podamos conciliar la vida familiar y personal de manera real y efectiva: a veces la vida nos trae pruebas duras, tanto personal como profesionalmente, por lo que es fundamental que desarrollemos capacidades como la resiliencia, es decir, la capacidad no sólo de sobreponerse a las situaciones adversas que nos toque vivir, sino de salir fortalecidas de ellas.

³⁰ La corresponsabilidad en el hogar, a su vez, se enmarca en un contexto más amplio de corresponsabilidad, en el que se reestructuran y reorganizan todos los sistemas implicados, es decir el familiar, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes.



Para saber más sobre la resiliencia, escucha a la doctora Rafaela Santos: <https://www.youtube.com/watch?v=DQ--AgImJVI>

Combatir el síndrome de la impostora

Por último, pero no menos importante, vamos a hablar del *síndrome de la impostora* (al que hemos hecho mención en varias ocasiones) un síndrome que sufren muchas mujeres exitosas profesionalmente que, por no haber sido socializadas para destacar en el ámbito profesional, se auto perciben como menos cualificadas para un puesto, cargo o desempeño dado que sus compañeros, lo que las hace tener que estar todo el día intentando mejorar, “llegar” a cumplir con las expectativas, mantener una autoestima no muy alta y estresarse.

“A veces me despierto en la mañana antes de ir a un rodaje, y creo que no puedo hacer esto, que soy un fraude” decía de sí misma la actriz Kate Winslet. La cantante Jennifer López declaraba que “a pesar de que he vendido 70 millones de discos, siento que yo no soy buena en esto”, o Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Facebook, que explicaba que “todavía hay días en que me despierto con la sensación de ser un fraude, no estoy segura de que deba estar donde estoy”.

¿Por qué sienten/piensan así estas, y muchas otras, mujeres? Muchas mujeres exitosas padecen el mencionado “**síndrome de la impostora**”, **que podría definirse como la autopercepción por la que una persona (generalmente una mujer) se ve menos cualificada para desempeñar un puesto o cargo que sus compañeros/as, sobre todo en aquellos en espacios que, tradicionalmente, han sido ocupados principalmente por hombres, razón por la cual se tiene la necesidad de trabajar más y mejor para tener derecho a ese reconocimiento.**

Sobre los factores que influyen en el mismo, según varias personas expertas, parece que son clave “una baja autoestima o una excesiva autoexigencia”, aunque no se trata tanto de una cuestión individual como del reflejo de un problema social. De este modo, la ya mil veces mencionada socialización diferenciada, por la que

hombres y mujeres somos educados/as en roles distintos y en valores distintos, crearía el caldo de cultivo perfecto para que gran cantidad de mujeres sientan de forma el síndrome de la impostora.

La principal consecuencia del mismo es que la persona que lo sufre tratará de compensar lo que entiende como falta de capacidades (que no de preparación) con mayor esfuerzo y horas de trabajo. Cuando el proyecto o trabajo sale correctamente, estas personas explican el resultado positivo gracias a su esfuerzo extra y no a sus capacidades, por lo que el síndrome se refuerza.



Un trabajo individual y colectivo

Luchar contra el síndrome de la impostora es tanto un trabajo individual como colectivo, pues aunque se padece personalmente, no se trata de un problema de cada mujer, sino de una cuestión que tiene que ver con los estereotipos y roles de género. Así, lo primero es tomar conciencia y trabajar colectivamente contra ello y, a nivel individual, comparar nuestra autoevaluación con las opiniones que terceras personas de nuestro entorno emiten sobre nosotras, preguntarnos si coinciden con nuestra manera de visualizarnos (ya que muchas veces las terceras personas nos valoran más que nosotras mismas), darnos la oportunidad de competir y no dar algo por perdido antes de empezar y compartir nuestros temores, porque al compartirlos pierden su intensidad.

PARA PRUNFUNDIZAR:

- Por qué el 'síndrome de la impostora' sigue atormentando a las mujeres. En *El País Moda*, por Silvia C. Carpallo:

<https://smoda.elpais.com/belleza/bienestar/sindrome-impostora-mujeres>

- Síndrome de la impostora: lo de ponernos piedras en el camino nos pasa a todas y no es casualidad. En *Pikara magazine*, por Sara Plaza Serna.

<https://www.pikaramagazine.com/2020/05/sindrome-la-impostora-lo-ponernos-piedras-camino-nos-pasa-todas-no-casualidad>

TEST DE AUTOEVAUACIÓN

1. La mayor parte de las diferencias en las habilidades para el emprendimiento y directivas se debe a que:
 - a) Durante el proceso de socialización diferenciada se ha hecho más hincapié en el desarrollo de unas habilidades u otras dependiendo el género asignado al nacer
 - b) Existen grandes diferencias naturales entre hombres y mujeres
 - c) Ambas respuestas son correctas

2. El principal objetivo del elevator pitch es:
 - a) Generar el interés y la curiosidad de un/a posible inversor/a, cliente o jefe/a en la idea, servicio o producto que queremos vender, generando la posibilidad de una entrevista o reunión posterior, donde poder exponer nuestra idea o proyecto con más detalle.
 - b) Vender un producto o idea en cinco minutos. Si tras ese tiempo la persona no está interesada, no lo estará jamás.
 - c) Escuchar lo que nos dice un potencial cliente para hacere una oferta más acorde a sus necesidades.

3. Si solicito apoyo a alguna persona que conozco profesionalmente para que me ayude en mis objetivos
 - a) Estoy instrumentalizando la relación, me estoy aprovechando de esa persona
 - b) Estoy utilizando la red de contactos que he ido creando, por lo que si yo ofrezco ayuda a esa misma persona (cuando la necesite) o a otra persona que me la pida a mí, no hay instrumentalización alguna
 - c) Sólo hay que pedir apoyo a las personas que son realmente amigas

4. El síndrome de la impostora se debe a que:
- a) Las mujeres asumen puestos de trabajo que deberían hacer los hombres, y por eso se sienten incapaces
 - b) Algunas mujeres se autoperceben como menos cualificadas para desempeñar un determinado puesto de trabajo que sus compañeros/as, sobre todo en aquellos en espacios que, tradicionalmente, han sido ocupados principalmente por hombres.
 - a) La mujer que lo sufre ha falseado su curriculum vitae
5. Para lograr un equilibrio en la vida de las personas, debe promoverse:
- a) La conciliación personal, familiar y laboral
 - b) Tanto la conciliación personal, familiar y laboral como la corresponsabilidad
 - c) Las personas que no tienen hijos/as no tendrían por qué conciliar

RESPUESTAS: 1a / 2a / 3b / 4b / 5b

Son muchos los casos exitosos y famosos de personas emprendedoras, pero muchos más los de aquellas mujeres y aquellos hombres desconocidas/os cuyos proyectos emprendedores no están recogidos en el top-10, aunque con ellos hayan triunfado en su vida personal y profesional. No hace falta crear una multinacional exitosa para tener éxito profesional.

En los siguientes enlaces, podemos ver algunos de los casos de emprendimiento más conocidos de mujeres:



<https://mentediamante.com/blog/emprendimientos-exitosos-creados-mujeres>



<https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/emprendedoras-espanolas-exito-tendencia-negocios>

(*) imprescindibles

Feminismo

- Bates, L. *Sexismo cotidiano*. Madrid: Capitán Swing, 2017 (*)
- Beard, M. *Mujeres y poder. Un manifiesto*. Barcelona: Crítica, 2018
- Berbel, S. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta, 2013
- Butler, J. *El género en disputa*. Barcelona: Paidós, 2007 (Primera ed., 1990)
- Butler, J. *Deshacer el género*. Barcelona: Paidós, 2006
- Criado-Pérez, C. *La mujer invisible*. Barcelona: Seix Barral, 2019
- Crispin, J. *Por qué no soy feminista. Un manifiesto feminista*. Barcelona: Sin Fronteras, 2017 (*)
- De Beauvoir, S. *El segundo sexo*. Madrid: Cátedra, 2005 (Primera ed., 1949) (*)
- García de León, M.A. *Herederas y heridas*. Madrid: Cátedra, 2002.
- García de León, M.A. *Cabeza moderna / Corazón patriarcal*. Barcelona, 2011
- Hernando, A. (Ed.). *Mujeres, hombres, poder. Subjetividades en conflicto*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2015.
- Juliano, D. *Tomar la palabra. Mujeres, discursos y silencios*. Barcelona: Ed. Bellaterra, 2017
- Lorente, M. *Tú haz la comida, que yo cuelgo los cuadros*. Barcelona: Crítica, 2018
- Nuño, L. *Género, igualdad y diversidad*. Aldevara, 2010.
- Sanz, J. y Ballesteros R. *Ni tontas ni locas*. Madrid: Oberon, 2018 (*)
- Subirats, M. *Forjar un hombre, moldear una mujer*. Barcelona: Aresta Mujeres, 2013 (*)
- Varela, N. *Feminismo para principiantes*. Barcelona: Ediciones B, S.A, 2013 (*)

Desarrollo de habilidades

- De Bono, E. *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2016
- Gawain, S. *Desarrollo de la intuición. Una guía para enfrentar con éxito los retos de la vida diaria*. Alamah, 2001 (*)
- Goleman, D. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 1996 (*)
- Selva, F. *Soluciona situaciones difíciles con la Escucha Activa: 5 Reglas de Oro con poder transformador*. francescselva.com, 2017.
- Covey, S. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2011 (*)
- Csikszentmihalyi, M. *Fluir en los negocios: liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Barcelona: Kairós, 2003. (*)
- Manjarín Andrés, S. *100 claves para un liderazgo femenino eficiente*. Jaén: Alcalá Grupo Editorial, 2018.
- Portas, M. *Work like a woman. A manifesto for change*. London: Penguin Random House, 2018 (*) **Quien pueda leer en inglés, que no se lo pierda**
- Romo, M. *La mujer líder*. Barcelona: Planeta Empresa, 2008

Motivación de equipos

- Aguirre Sánchez, M.A. *Dirigir y motivar equipos*. España: Pirámide, 2017.
- Martínez Marcos, A. y Metcalfe, Ch. *Conversaciones poderosas: El líder-coach, el manager del siglo XXI. 8 casos reales*. España: KOLIMA, 2020.
- Postigo, I. *Gestión profesional y emocional de equipos: cómo conseguir un equipo de alto rendimiento y motivado*. España: ESIC Editorial, 2018.
- Subirana, M. *Florecer juntos. Guía del coaching apreciativo*. Barcelona: Kairós, 2015. (*)

Resolución de conflictos

- Cornelius, H. y Faire, S. *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones*. Madrid: Gaia, 1995 (*)

- Fernández, J. *Vivir y convivir. Una búsqueda de lo humano para encontrarnos en lo universal*. Madrid: Alianza, 2008
- Serrat, A. (coord.) *Resolución de conflictos. Una perspectiva globalizadora*. Barcelona: Praxis.2002.
- De Diego Vallejo, R. y Guillén Gestoso, C. *Mediación: Proceso, tácticas y técnicas*. Barcelona: Pirámide, 2010
- Redorta, J. *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2007

Negociación

- Babcock L. y Laschever, S. *Si lo quieres, ¡Pídelo! Aprende a ser una buena negociadora*. Barcelona: Vergara, 2009 (*)
- Hernández, A. *Negociación para dummies*. Barcelona: CEAC, 2019
- Puchol, L., Núñez, A., Puchol, I., Sánchez, G. *El libro de la negociación*. España: Díaz de Santos, 2009.

Toma de decisiones y resolución de problemas

- De Bono, E. *Seis sombreros para pensar*. España: Paidós Ibérica, 2019 (*)
- Fernández, O. *Vivir mola. Aprende a tomar decisiones*. España: S.L.U Espasa Libros, 2020.
- Gigerenzer, G. *Decisiones instintivas*. Barcelona: Ariel, 2008
- Keeneyhoward Raiffa, R. *Decisiones inteligentes: guía práctica para tomar mejores decisiones*. Barcelona Gestión 2000, 2007.

Gestión del cambio

- Duck, J. D. *El monstruo del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, 2002.
- Dupuy, F. *La alquimia del cambio*. Madrid: Ediciones Oberón, 2003.

Asunción de riesgos

- Jeffers, S. *Aunque tenga miedo, hágalo igual*. España: Robinbook, 2020 (Primera ed., 1987) (*)

Comunicación

- Baró, T. *Imparables. Comunicación para mujeres que pisan fuerte*. España. Paidós, 2021 (*)
- Brassel, C. *Las mejores técnicas para hablar en público*. Penguin Random House, 2012.
- Palomares, J.M. *Hablar en público para Dummies*. Barcelona: CEAC, 2013.
- Swan, Rupert L. *El método Obama. Las 100 claves comunicativas del hombre que ha revolucionado el mundo*. Barcelona: Debolsillo, 2009

Creación de redes y alianzas

- Domingo, A. *Networking. El arte de generar negocio, relaciones y oportunidades*. Anaya Publicaciones, 2018.
- Ferrazzi, K. y Raz, T., *Nunca comas solo: Networking para optimizar tus relaciones personales*. AMAT, Betapsi, 2020
- Quintas Tomé, C. *El libro del networking: Las 15 claves para relacionarte socialmente con éxito*. Alienta Editorial, 2017.
- Ruiz Arvelo, N. *Networking para Dummies*. Para Dummies, 2018 (*)
- Zack, D. *¡Odio el networking!: Una guía práctica para abrumados, introvertidos y desconectados*. Empresa Activa, 2011 (*)

Autocuidado

- Castanyer, O. *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2014.
- Cyrulnik, B. *Los patitos feos* (3ª Ed.). Gedisa, 2019 (*)
- Goleman, D. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 1996.
- Herrera, C. *El contrato amoroso: Herramientas para mujeres que negocian en la pareja*. España: Libros de la Catarata, 2021 (*)
- Kondo, M. *La magia del orden. Herramientas para ordenar tu casa... ¡Y tu vida!* Barcelona: Aguilar, 2015.
- Riso, W. *Enamórate de ti*. Barcelona: Planeta/Zenith, 2012 (*)

Género, desigualdad y feminismo

- La buena esposa (The wife)
Trailer: https://www.youtube.com/watch?v=NEN_FdFW6lw
- "No soy un hombre fácil"
Trailer: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=aef9AREn2kM&feature=emb_logo
- Borgen. Una mujer en el poder
Trailer: <https://www.youtube.com/watch?v=pmRJiZ4mFQU>
- Madam C. J. Walker: Una mujer hecha a sí misma
Trailer: https://www.youtube.com/watch?v=Nh-mJ_5jqLA
- Sobre cómo la representación en los medios de comunicación refleja y forja el mundo en el que vivimos:
https://www.youtube.com/watch?time_continue=168&v=5dkps5Qn8IE
- Películas sobre la equidad de género
<https://www.expoknews.com/7-peliculas-que-te-dicen-que-es-equidad-de-genero/>
- Liderazgo femenino. Carolina Bellora
<https://www.youtube.com/watch?v=MAkw4cIMt1s&t=738s>

Desarrollo de habilidades

- Baró, Teresa. "Cómo hablar en público sin miedo"
<https://www.youtube.com/watch?v=Lt05kaqHa08>
- Presentaciones en Público. Ejemplo de una BUENA presentación | UPV
<https://www.youtube.com/watch?v=2-KmnxeDzqk>

- 5 hábitos de mujeres emprendedoras que te harán exitosa | Hotmart Tips
<https://www.youtube.com/watch?v=klbKrDlme6c&t=16s>
- ¿Cómo negociar bien? <https://www.youtube.com/watch?v=CnF26cflfQM&t=5s>

ARTÍCULOS

- “Participación de las mujeres en espacios de poder”. *Pikara Magazine.com*. Disponible en <https://www.pikaramagazine.com/2011/11/participacion-de-las-mujeres-en-espacios-de-poder-especial-20-n-en-pikara/> (*)
- Las 1000 brechas de cada día, Valdés, I y Clemente Y. *El País*, 8 de marzo de 2020: <https://elpais.com/especiales/dia-de-la-mujer> (*)
- Javier, J. “La gestión de las emociones”. En *La mente es maravillosa*, 2019. Puedes encontrarlo en el siguiente enlace:
<https://lamenteesmaravillosa.com/la-gestion-de-las-emociones/>
- Velásquez, M. “El talento femenino se abre paso en el liderazgo”. *Insight IE*, 2017. Puedes encontrarlo en el siguiente enlace:
<https://www.ie.edu/insights/es/articulos/talento-femenino-se-abre-paso-liderazgo/>
- Berbel Sánchez, S. “Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista”. *Quaderns de Psicologia*. 2014, Vol. 16, No 1, 73-84. Disponible en <https://core.ac.uk/reader/39123828>
- Subirana, M. “Líderes inspiradores y creativos”. *El País*, 2011
https://elpais.com/diario/2011/12/04/eps/1322983613_850215.html
- Quiroga, F. “Técnicas de negociación: Una guía definitiva para el éxito”. *Tú economía fácil*, 24/09/2019. Puedes encontrarlo aquí:

<https://tueconomiafacil.com/tecnicas-de-negociacion/>

- Manzano, M. A. "Seis consejos para preparar una negociación con éxito". *Marco Mediación*. Puedes encontrarlo aquí:

<https://www.marcomediacion.es/6-consejos-preparar-una-negociacion/>

- "Estrategias de negociación. Guía completa". *Axioma. Escuela de Ventas*. Puedes encontrarla aquí: <https://www.axiomafv.com/tecnicas-negociacion/>

- Díez, A. "Reducir opciones, mejorar decisiones". *La mente es maravillosa*. 3 de noviembre de 2018. Lo puedes encontrar aquí:

<https://lamenteesmaravillosa.com/reducir-opciones-mejorar-decisiones/>

- Larson, E. (2016, July 20). "Por qué y cómo mejorar la toma de decisiones". *HBR*. Extraído de <https://hbr.es/toma-de-decisiones/95/por-qu-y-c-mo-mejorar-la-toma-de-decisiones>

- Tiempo, C. E. E. "El fenómeno "fobo": más opciones, peores decisiones". *El tiempo*. Extraído de:

<https://www.eltiempo.com/vida/salud/por-que-las-personas-tienden-a-postergar-la-toma-de-decisiones-268932>

- "Los estilos de toma de decisiones. Silvia Chauvin": (*)

<http://www.mujeresdeempresa.com/los-estilos-de-toma-de-decisiones>

- <https://azucenafraille.com/blog/miedo-al-cambio-como-gestionarlo/>

- Campbell, R. "Una guía para introvertidos: cómo construir una red profesional". *The New York Times*, 8 de febrero de 2017. Disponible en

<https://www.nytimes.com/es/2017/02/08/espanol/cultura/una-guia-para-introvertidos-como-construir-una-red-profesional-de-contactos.html>

- Cepymenews, "9 consejos prácticos para construir tu red profesional desde cero", 2020. *Cepymenews*. Disponible en <https://cepynews.es/construir-red-profesional-desde-cero>

- Emprendimiento. "Cómo construir y mantener una buena red profesional", 2019. *Emprendimiento social*. Disponible en

<https://emprendimientosocial.info/labor-social/formacion-empresarial/como-construir-y-mantener-una-buena-red-profesional/>

- Guía de networking para profesionales y emprendedoras. *Yo oriento*. Disponible en <https://yoriento.com/2009/06/guia-de-networking-para-el-empleo-y-los-emprendedores-542.html/>
- Plaza Serna, S. “Síndrome de la impostora: Lo de ponernos piedras en el camino nos pasa a todas, y no es casualidad”. *Pikara Magazine*, mayo 2020. Lo puedes encontrar aquí: (*) <https://www.pikaramagazine.com/2020/05/sindrome-la-impostora-lo-ponernos-piedras-camino-nos-pasa-todas-no-casualidad/>
- Vico, A. *Guía definitiva para mejorar la autoestima*. BeFullness.com, 2015. Puedes encontrarlo aquí: <https://befullness.com/guia-definitiva-mejorar-autoestima/>

1. El miedo al fracaso es un factor limitador para
 - a) El 42% de los emprendedores/as
 - b) Las personas emprendedoras no tienen miedo al fracaso, están hechas de una pasta especial
 - c) El 70% de las personas emprendedoras

2. La mayoría de las iniciativas de emprendimiento se financian con
 - a) Préstamos bancarios
 - b) Los ahorros personales del emprendedor o emprendedora, quien cada vez tiene mayor conocimiento de las fuentes de financiación más apropiadas para su empresa.
 - c) El apoyo de la familia en su mayor parte

3. El 50% de las empresas promovidas por mujeres han requerido un capital semilla
 - a) Igual o inferior a 10.000€, mayor que en el caso de las empresas promovidas por hombres,
 - b) Igual o inferior a 10.000€, menor que en el caso de las promovidas por los hombres, cuyo capital semilla más frecuente ha sido de 20.000€.
 - c) El capita semilla requerido tanto en las empresas promovidas por hombres como mujeres ha sido el mismo

4. Una razón que podría explicar por qué los hombres son designados en mayor medida para puestos directivos sería:
 - a) La invisibilidad de las mujeres
 - b) Que los hombres son más inteligentes y están más preparados para asumirlos que las mujeres
 - c) Que las mujeres deben cumplir primero con su función de cuidadoras

5. Por lo general, ante un conflicto, las mujeres utilizan más las estrategias de:
 - a) Evasión (perder-perder) y de cesión (perder-ganar), porque suelen tender a mantener la armonía en las relaciones
 - b) Competencia (ganar-perder), porque tradicionalmente han perdido siempre y ahora, con el feminismo, sólo quieren ganar
 - c) Ninguna de las anteriores

6. Según el Marco Europeo de Competencias Digitales, toda ciudadana/o debe desarrollar las siguientes competencias digitales (DigComp):
 - a) Competencias de "Creación de contenidos", "Seguridad" y "Solución de problemas"
 - b) Competencias de "Información" y "Comunicación"
 - c) Todas las mencionadas

7. El networking, tanto presencial como digital es:
 - a) Fundamental para el éxito de todo emprendimiento
 - b) Una tontería inventada en el mundo anglosajón, lo importante es trabajar duro y no perder el tiempo tomando cafés
 - c) Ninguna de las respuestas anteriores

8. Lo que es bueno para mí, a la larga suele ser
 - a) Malo para las personas que me rodean, pues es una forma de pensar egoísta
 - b) Sólo bueno para mí
 - c) Bueno para las personas que me rodean, pues siendo yo feliz apporto más positividad a mi entorno

9. Luchar contra el síndrome de la impostora es
 - a) Un trabajo individual, sólo una persona puede trabajarse para superar dicho síndrome, y mejor con ayuda de un/a terapeuta

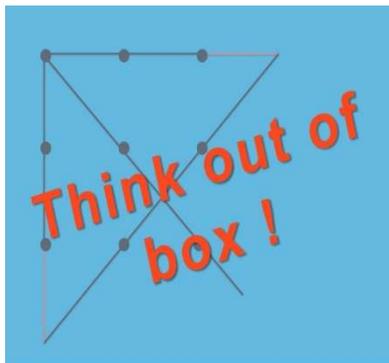
- b) Un trabajo individual y colectivo, pues aunque se padece personalmente, no se trata de un problema de cada mujer, sino de una cuestión que tiene que ver con los estereotipos y roles de género
- c) Un trabajo colectivo, pues por mucho que una persona se esfuerce en superarlo, la sociedad siempre la va a poner en su lugar

10. No todo depende de una/o mismo/a ni de que nos cuidemos, a veces la vida nos trae pruebas duras, tanto personal como profesionalmente, por lo que es fundamental que desarrollemos la capacidad de:

- a) Fortaleza emocional para afrontar cualquier situación
- b) Resiliencia, la cual se puede trabajar
- c) Reírse de una/o mismo/a, porque es muy saludable y aumenta las endorfinas

RESPUESTAS: 1a / 2b / 3b / 4a / 5a / 6c / 7a / 8c / 9b / 10b

Solución al ejercicio de creatividad de la pág. 53: **Pensar fuera de la caja, pensar fuera del marco de referencia**





Y YA HEMOS LLEGADO AL FINAL DEL CURSO, Y EN EL SIGUIENTE ENLACE HACEMOS UNAS BREVES CONCLUSIONES Y NOS DESPEDIMOS:

<https://drive.google.com/file/d/1cRzuk3hQiPXmVSGus2ecAyaf15-c4P3Q/view?usp=sharing>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**VICERRECTORADO DE ARTE, CIENCIA,
TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD**



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Vicepresidència i Conselleria
d'Igualtat i Polítiques Inclusives

CURSO ONLINE

Emprendimiento con perspectiva de género