



# **Nuevos modelos de liderazgo** según las vivencias de las **mujeres directivas.**

Un estudio sobre el liderazgo femenino en las empresas.

De qué **vamos a hablar:**

1. Doble **metodología**.
2. Quién responde: **perfiles** del ecosistema **WITH**.
3. **Retos femeninos** en el acceso a las posiciones directivas.
4. ¿**Liderazgo** femenino o mujeres **directivas**?
5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo.

## 1. Doble **metodología**

### 1.1. Análisis cualitativo de Entrevistas Abiertas en Profundidad

- Se ha comenzado explorando las percepciones de las integrantes de WITH a partir de **10 Entrevistas Abiertas en Profundidad**, conversaciones espontáneas de 1 hora de duración, cuyos contenidos se han transcrito para su análisis cualitativo.
- Fragmentos de esos diálogos extensos se exponen aquí como **citas textuales**, a modo de ilustraciones que aportan fuentes y viveza al informe.
- Las entrevistas comenzaron rememorando las **biografías profesionales** de las directivas, extrayendo los aprendizajes que han aportado esas vivencias, desde las que luego han reflexionado sobre las dificultades y oportunidades actuales del liderazgo emergente.

### 1.2. Métricas de percepción y valoración a partir de **encuesta** al conjunto WITH

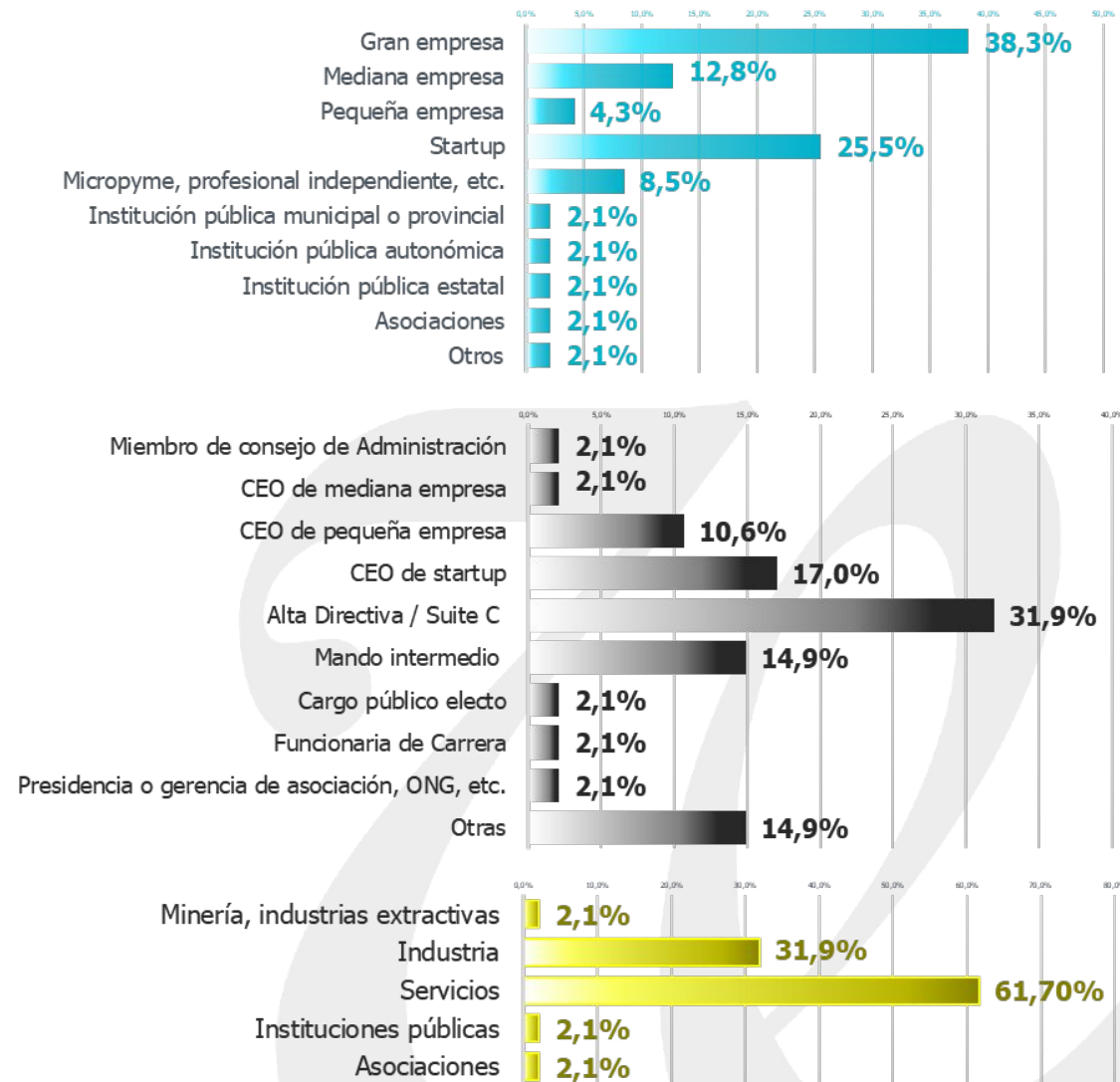
- Tras acotar así los ejes del análisis, se propuso una encuesta a la **totalidad** de las **directivas y empresarias** vinculadas a **WITH**, con el fin de cuantificar los hallazgos de la fase anterior del estudio.



## 2. Quién responde: perfiles del ecosistema WITH

- WITH cuenta con más de **125 ejecutivas** y directivas de toda España, de 14 ciudades y 97 empresas y otras organizaciones.
- El 51% de las informantes trabaja en la **Gran y Mediana empresa**, y un 25% en **Startups**. Operan sobre todo en los sectores de **servicios** (62%) e **industria** (32%).
- Un 30% ostenta actualmente el cargo de **CEO** y un 32% una posición de **Dirección General** o **Dirección de Área**.
- El 68% ha cursado **dos o más estudios de posgrado**, un 13% son **Doctoras** y un 19% ha estudiado **dos carreras** universitarias.

### Tipo de organización, posición jerárquica y sector principal de actividad de las informantes de WITH



(Base: total de entrevistas).

## 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

### 3.1. El problema principal, el acceso igualitario

- **Todas** las entrevistadas en la fase cualitativa **coinciden** en identificar como **dificultad colectiva principal** de las mujeres **el tener acceso** en condiciones de igualdad **a posiciones de alta responsabilidad en la empresa**, más que otros problemas derivados de su ejercicio.
- Una vez en el puesto, las dificultades que se van encontrando se asume que o an en el sueldo o tienen una solución más o menos factible o no son exclusivas de posiciones de liderazgo o las citan menos informantes.
- Con todo, esos **otros retos** mencionados en las Entrevistas Abiertas son:

Pervivencia de actitudes machistas

Conciliación vida personal / corporativa

Percepción problemática de la maternidad

Etc.

Brecha salarial

Crear conciencia de necesidades específicas

"Sientes cuándo el hombre deja de ver a la mujer como profesional y la empieza a ver como mujer, ahí cambia mucho la cosa. Ahí tenemos que ejercer también una labor de educación y de madurez, porque al final eso no es más que madurez, de saber ver al rival profesional como una persona profesional, independiente del sexo que tenga."

"La gente no es consciente de lo que estamos hablando: un parto, dar el pecho o que te baje la regla dos días antes, te manches un pantalón, tener que encontrar un tampón y tener que ir a una reunión con el pantalón manchado. Hay un rol educativo súper importante, saber qué son las problemáticas reales."

"En su momento me daban ascensos o lo que sea, que ahora miro para atrás y veo que quien ascendía era la otra persona poniéndome a mí ahí y que lo que me estaban dando era 40 cuando estaban dando 80 a otros."

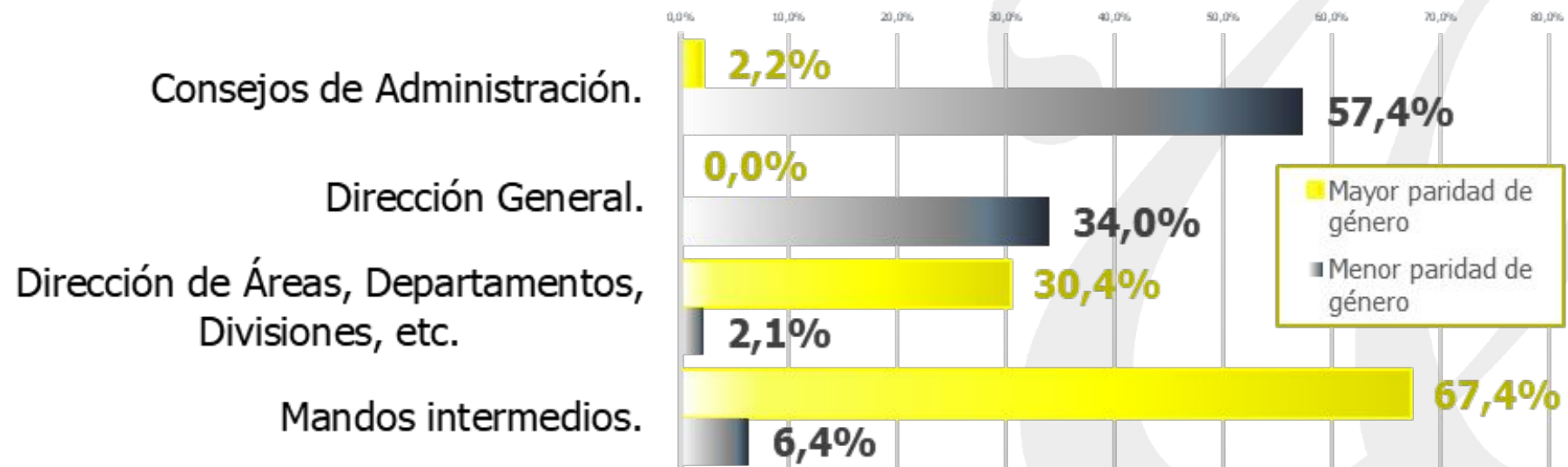
### 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

#### 3.1. El problema principal, el acceso igualitario

Desde la experiencia de las encuestadas de WITH, la **menor presencia** relativa de mujeres directivas es más acusada aún en la **Dirección General** o los **Consejos de Administración**. Por el contrario, hoy detectan más tendencia a la paridad en las Direcciones de Área y los Cuadros Medios.

"Hay restricciones al ascenso de las mujeres a niveles directivos. No tengo pruebas, pero tampoco dudas. Porque se ve. Si no, estaríamos mucho más presentes."

Nivel jerárquico en el que se percibe MAYOR/MENOR PARIDAD de mujeres y hombres (Base: total de entrevistas)





### 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

#### 3.2. **Causas percibidas** de las trabas al liderazgo femenino

Según las entrevistadas, los **frenos** a una distribución igualitaria de puestos de mando son **variados** y **simultáneos**. En las Entrevistas en Profundidad se enfatiza que éste es un problema complejo, con **múltiples factores** que hay que tener en cuenta a la hora de definir las estrategias de solución.

La variedad de causas aportadas durante las entrevistas puede clasificarse en **tres tipologías**:

**A. Filtros informales en la selección.**

**B. Autolimitaciones a la candidatura.**

**C. Diseño de los puestos y roles directivos.**

"He estado reflexionando mucho sobre este tema, creo que es una mezcla de factores. Porque cuando trabajamos tenemos un mix, que nadie le ha dedicado tiempo, porque ni las propias mujeres le dedicamos tiempo. No es un factor, es la mezcla de muchos factores."

"No hay una sola razón. Hay desde los ejemplos que vemos desde pequeña, tanto en casa como fuera de casa, hasta cómo afectan las experiencias que tienes de jefes, tus compañeros, cómo la aceptación de lo que tú eres impacta y determina. Si tienes hijos, eso puede impactar. Y luego es que los decision makers tienen un perfil en el que, todavía, tú no estás representada, necesariamente."

### 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

#### A. Filtros informales en la selección.

Considerando que no hay barreras normativas expresas al liderazgo femenino, se revelan otros **frenos latentes** arraigados de **carácter actitudinal**:

- **Afinidades inconscientes en el reclutamiento**: es un problema que surge cuando seleccionadores y decisores son del mismo sexo. Si todos son hombres empatizarán más con candidatos hombres. Varias entrevistadas han denominado esta tendencia como "coleguismo".
- **Miedo masculino a la competencia femenina**: otras opiniones identifican actitudes basadas en el juego de poder y en las estrategias para neutralizar competidores internos, que, si son mujeres, toma ciertas formas específicas (condescendencia, machismo, alianzas informales de "coleguismo").
- **El rechazo a la maternidad** como interferencia laboral y nunca considerarla como un mérito personal, como un bagaje experiencial útil al liderazgo.
- **Presiones latentes del entorno próximo**, no necesariamente empresarial: la desmotivación a desde la familia, amistades, etc. a no competir, destacar...

"En un proceso de reclutamiento o en uno de promoción interna, si se presentan cuatro hombres y una mujer y los decisores son mayoritariamente hombres, ya ahí hay una parte de sesgo. Ellos se van a sentir más identificados con el hombre, le va a gustar más el hombre, pero por pura identificación, aunque sea intuitiva o inconsciente. El proceso ya se contamina."

"A mí me ha tocado vivirlo: hay ciertos hombres que tienen miedo al éxito de las mujeres. El miedo de los hombres se expresa en una puesta en escena, en cierta agresión, hay comentarios que parecen inofensivos en relación con la mujer, pero que al final si los otros se ríen, se hacen eco. Es el miedo de perder poder."

"Según en qué edades, te preguntan si quieres tener hijos y eso de alguna forma está muy metido en la cabeza de las organizaciones. Falta mucho. Si me comparo con Londres, ahí no lo veía, aquí sí."



### 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

#### B. Autolimitaciones a la candidatura.

Otras razones aportadas para la menor proporción de directivas hacen referencia a la **renuncia anticipada** de muchas mujeres a buscar el ascenso o aspirar a puestos de máxima responsabilidad. O la tentación a renunciar, vivida por quienes hoy lideran. Sus detonantes:

- **Barreras mentales:** inseguridades y miedos, perfeccionismo incapacitante o Síndrome del Impostor. Sea por presiones del entorno, psicobiografía personal o respuesta instintiva, se ha apuntado que estos sesgos podrían darse menos entre los hombres, pero otras respuestas sugieren que es algo universal.
- **Prevención racional a ámbitos muy masculinizados**, bien por percibirlos como tóxicos (machismo, competitividad extrema...) o por falta de afinidad más general, menos por defensa que por desapego en la identificación con ese entorno.

"Hay un desafío importante en creer en nosotras. Cuando estás en una entrevista para contratar a una mujer, ves que las mujeres dudan más, no muestran seguridad, y eso quizás puede ser que no te ayude a pasar la entrevista. Una tendencia que veo es que los hombres confían mucho más en ellos y son mucho más de decir: sí, todo está bien, etc... También ellos tienen más ego, y eso a veces les ayuda."

"Rechazo de responsabilidades por miedo o malas experiencias. Otro asunto es el miedo de no ser buena líder. Las primeras experiencias de liderazgo no suelen ser buenas y eso merma la seguridad. Esto incluso hace que las mujeres no quieran tener esta responsabilidad. Y sin embargo, en el hombre no hay problema, porque busca este estatus."

"Es una cuestión también de creerte que tú puedes. A veces nos ponemos autolimites. Es la autoderrota. A veces tiene que ver con el tipo de oportunidades que también nosotras buscamos."

### 3. Retos femeninos en el acceso a puestos de Dirección

#### C. Diseño de los puestos y roles directivos.

Otra fuente de deterioro de la paridad en los puestos directivos tiene que ver con las estructuras, costumbres y mecánicas de trabajo. Los **puestos, roles, horarios y estilos de ejecución** se configuraron mucho antes de que las mujeres se incorporasen masivamente a las empresas y que las labores del hogar se empezasen a compartir. Esta herencia supondría una barrera externa **al exigir total ausencia de cargas familiares y al generar estereotipos sexistas de capacitación**. Se citan como frenos tangibles que pueden llegar a ser revisados y actualizados:

- **Los horarios extensos** y exigentes.
- **Las agendas imprevisibles** y reactivas.
- **La movilidad** nacional e internacional.
- **Estilos de dirección competitivos**, individualistas, agresivos.

"Hay diferencias entre los valores que las empresas dicen que tienen y los que en realidad tienen. Porque si te obligan a priorizar entre tu familia y tu trabajo, entonces es que no hay manera, si tienes que estar subida todo el día en un avión."

"Cuando era joven, podía trabajar 24 horas, y lo hacía porque quería y podía hacerlo. Pero en el momento en que tienes unas cargas, un marido, unos hijos, no puedes hacerlo. En mi sector, por ejemplo, la agenda es trepidante: que si reuniones, que si eventos a última hora, estamos en un sistema súper pernicioso. Si nosotros no nos obligamos a hacer tiempo para nuestra vida, ni los empleadores quieren hacerlo, y encima si todo el sistema te dice que, si no estás, te caes del tren de la oportunidad, cambiar esa forma de trabajar es muy complejo."

## 4. ¿Liderazgo **femenino o mujeres** directivas?

### 4.1. **Tipos** de liderazgo y sensibilidades de **género**

En las entrevistas en profundidad de este estudio han surgido reiteradamente reflexiones sobre las implicaciones de hablar de **"liderazgo femenino"**: ¿Todas las mujeres lideran de igual manera? ¿Los hombres no pueden dirigir personas como lo hacen las mujeres? ¿Es una cuestión de esencias o de frecuencia estadística? En definitiva, ¿hay un esencialmente liderazgo masculino diferente a un liderazgo exclusivamente femenino?

Al abordar esta cuestión, la respuesta predominante que emerge del seno de WITH es **que hay distintos tipos de liderazgo, pero reducirlos a una cuestión de diferencias de género es poco operativo e irrelevante para encontrar soluciones inclusivas.**

"Pensar que el nuevo liderazgo es sólo femenino es encorsetado. El modelo no tiene que ser femenino necesariamente. ¿La empatía es sólo femenina? Hay mujeres que no lo son."

"Yo creo del liderazgo femenino que tendríamos que quitar lo de femenino, para que sea para que sea inclusivo. Y yo soy la mayor feminista del mundo entero, eso por delante. Para que este liderazgo se extienda, si lleva calificativo de género, la persona que no tiene ese género y no se siente como ese género, no se va a sentir aludida o representada o incluida."

"Las mujeres lo llevamos un poco más de serie, por lo que dicen los estudios. De una forma intuitiva, por nuestra parte más educadora, más multitasking, las mujeres siempre estamos en lo siguiente, quisiéramos o no, pues nos han hecho también desarrollar habilidades que el hombre no es que no las tenga, es que no le han sido necesarias. El hombre iba a trabajar y al volver no se preocupaba si iba bien o mal la lavadora, si el niño tenía los deberes... La mujer se va a trabajar y piensa "el bebé no sé qué, el perro o la otra..."

"Es decir, al final hombres y mujeres somos diferentes. En eso no nos podemos decir mentiras. Entonces tenemos formas diferentes de gestionar, de tomar decisiones, de dirigir y de liderar. Pero esas formas tomarán rasgos diferentes en función de la persona, claro, pues al final también depende mucho del hombre o depende mucho de la mujer concretos. Habría que identificar si hay rasgos genéricos que determinan."

## 4. ¿Liderazgo femenino o mujeres directivas?

### 4.2. Necesidad de **reconsiderar** el referente del liderazgo **anterior**

En cualquier caso, el punto de vista mayoritario entre las entrevistadas es un enfoque práctico:

- Hay un liderazgo tradicional que **debe ser superado** sin renunciar a la **eficiencia** empresarial.
- **No mimetizarse forzosamente con ese estilo** reto para las mujeres directivas, sobre todo minoritarias en la empresa.
- Por el contrario, tienen más **oportunidades** de **explorar** fórmulas e **innovar** estimulantes **experimentando** para demostrar su idoneidad.

"Tengo la sensación que el estilo de liderazgo femenino que conozco no les encaja al 100% porque replicas el modelo de los hombres, y luego he visto a otras que han liderado de otra manera y les ha explotado en la cara."

"A día de hoy, lo que me encuentro es todo ligado al liderazgo de "lo doy todo por la compañía y hago todos los checks que me piden". Pero si no es así, no puedes acceder a según qué puestos. Y al mismo tiempo, puedo entenderlo, pero evidentemente, no creo que sea el tipo del liderazgo que debería ser y que se debería apoyar."

"A mí me ha costado aprender que se puede liderar desde distintos estilos. He pasado de querer convertirme en algo que yo creía y que admiraba, cuando estaba en PWC, trajeada y súper segura de mí misma. Pero luego, y lo he aprendido muy tarde, se puede ser muy efectiva desde otro registro. Y es cierto que a veces cuesta, porque si no tienes un registro que la gente no reconoce, la credibilidad no la tienes ganada, aunque al final la acabas aportando. Requiere un tiempo que ciertos estilos se reconozcan."

"Justamente el otro día, en la comida With Barcelona, hablábamos de que el liderazgo femenino antes estaba obligado a simular el liderazgo masculino, porque era el único. Y ahora, como hay bastante más liderazgo femenino, yo creo que somos capaces más de explorar nuestras formas de hacer las cosas. Se está empezando a aceptar eso dentro de las empresas y a valorarlo."



## 4. ¿Liderazgo femenino o mujeres directivas?

### 4.2. Necesidad de **reconsiderar** el referente del liderazgo **anterior**

En síntesis, se detecta en WITH un **discurso compartido** en torno a la situación **actual** del liderazgo en el seno de las organizaciones. La **percepción** general puede resumir así:

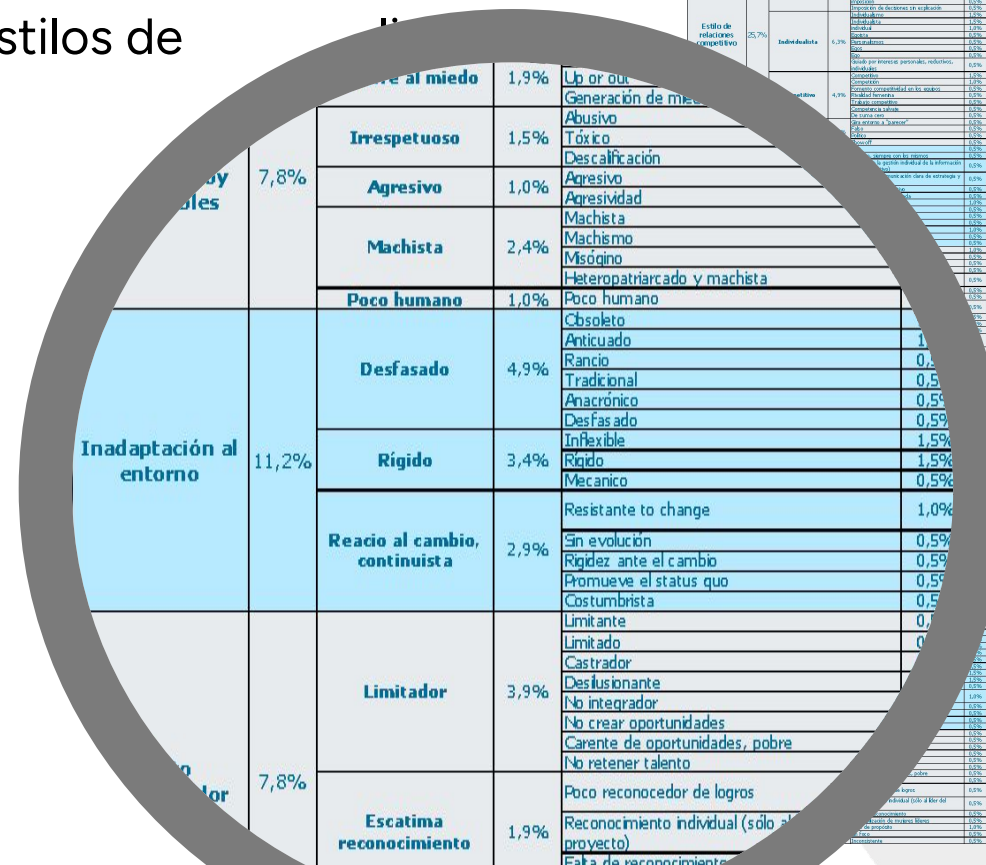
- El liderazgo en empresas e instituciones está **cambiando** en respuesta a **presiones sociales**, externas a sus actividades estrictamente económicas, sectoriales o administrativas.
- Así, hay **un modelo predominante** de dirección de personas que está **quedándose desfasado y otro, más adaptativo**, que está **emergiendo** con estilos diferentes, no consolidados.
- Y esta transformación **no es ajena a la creciente presencia de mujeres líderes**, sea como causa, sea como consecuencia o sea ambas cosas.

## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.1. Caracterizando los **modelos mentales confrontados**

Uno de los objetivos analíticos de la **encuesta** ha sido **identificar a qué se refieren** las mujeres directivas entrevistadas cuando hablan de un modelo de liderazgo previo y de estilos de novedosos.

- Para ello se ha pedido a cada informante que concretase sus definiciones de cada liderazgo en **5 palabras o conceptos breves**.
- Las respuestas respectivas se han agrupado luego por campos semánticos y codificado en 3 niveles: **literales** equivalentes, **atributos** temáticos y **dimensiones** más amplias y generales.



#### Codificaciones para el Liderazgo Precedente

|                                                      |                                       |                |      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------|------|
| Estilo de organización basado en jerarquía y control | Vertical, controlador, jerárquico     | Autocrático    | 0,5% |
|                                                      |                                       | Controlador    | 0,5% |
|                                                      | Controlador                           | Controlador    | 0,5% |
|                                                      |                                       | Controlador    | 0,5% |
| Estilos en valores morales                           | Utilitario por hechos y consecuencias | Utilitario     | 0,5% |
|                                                      |                                       | Utilitario     | 0,5% |
|                                                      | Económico                             | Económico      | 0,5% |
|                                                      |                                       | Económico      | 0,5% |
| Estilo de relaciones interpersonales                 | Individualista                        | Individualista | 0,5% |
|                                                      |                                       | Individualista | 0,5% |
|                                                      | Autocrático                           | Autocrático    | 0,5% |
|                                                      |                                       | Autocrático    | 0,5% |

#### Codificaciones para el Nuevo Liderazgo

|                                 |                             |               |      |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------|------|
| Orientado a la acción           | Proactivo                   | Proactivo     | 0,5% |
|                                 |                             | Proactivo     | 0,5% |
|                                 | Responsable, autónomo       | Responsable   | 0,5% |
|                                 |                             | Responsable   | 0,5% |
| Visión de cambio                | Innovador                   | Innovador     | 0,5% |
|                                 |                             | Innovador     | 0,5% |
|                                 | Flexible, adaptativo        | Flexible      | 0,5% |
|                                 |                             | Flexible      | 0,5% |
| Comunicación abierta, accesible | Participativo, colaborativo | Participativo | 0,5% |
|                                 |                             | Participativo | 0,5% |
|                                 | Alta escucha, comunicativa  | Alta escucha  | 0,5% |
|                                 |                             | Alta escucha  | 0,5% |
| Diversidad como ventaja         | Diverso                     | Diverso       | 0,5% |
|                                 |                             | Diverso       | 0,5% |
|                                 | Inclusivo                   | Inclusivo     | 0,5% |
|                                 |                             | Inclusivo     | 0,5% |
| Empatización mutua              | Empático                    | Empático      | 0,5% |
|                                 |                             | Empático      | 0,5% |
|                                 | Inspirador                  | Inspirador    | 0,5% |
|                                 |                             | Inspirador    | 0,5% |
| Colaboración en red             | Colaborativo                | Colaborativo  | 0,5% |
|                                 |                             | Colaborativo  | 0,5% |
|                                 | Genera apoyo y recursos     | Genera apoyo  | 0,5% |
|                                 |                             | Genera apoyo  | 0,5% |



## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

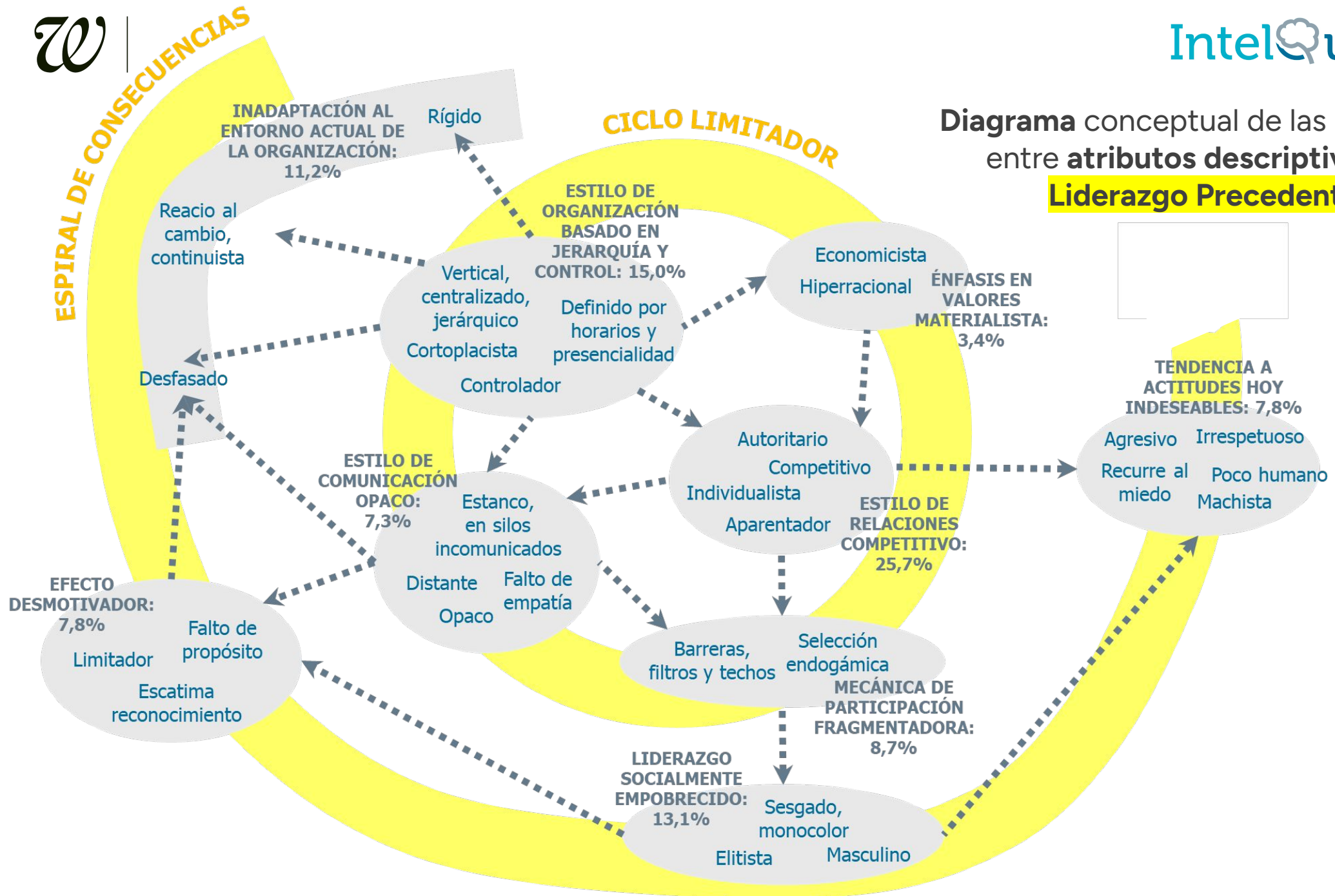
### 5.2. El estilo de Liderazgo **Precedente**

El Liderazgo Precedente ha sido descrito en **153 rasgos** diferentes, que han sido agrupados en **30 atributos** generales, que a su vez se pueden sintetizar en **9 dimensiones descriptivas** más amplias, cuyo peso en el total de respuestas es el siguiente:

#### Dimensiones generales subyacentes a las descripciones del LIDERAZGO PRECEDENTE (Base: total de respuestas)



Diagrama conceptual de las relaciones entre **atributos descriptivos del Liderazgo Precedente**.



## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.2. El estilo de Liderazgo **Precedente**

- Aparece un núcleo central de descripciones referidas a los **procesos limitadores del liderazgo precedente a superar**. En el interior de este ciclo limitador encontramos referencias a organizaciones **muy compartimentalizadas**, basadas en el **control y la jerarquía**, que enfatizan los valores de **hiperracionalidad económica** de manera muy **unilateral**, lo que da lugar a estilos de **comunicación opacos**, de **relaciones competitivas** y de **participación fragmentadora** en las decisiones, que terminan siendo **disfuncionales y limitantes**.
- Esa **espiral de consecuencias** negativas de la pervivencia de tal modelo de liderazgo, **incluye**, para el conjunto de entrevistadas: la **inadaptación** de empresas o instituciones **al entorno incierto** donde hoy operan; la **desmotivación** de las personas que trabajan en ellas; el **empobrecimiento social del liderazgo** basado en la **homogeneidad** de perfiles y la **tendencia** latente a que puedan aflorar **actitudes rechazadas en la actualidad**.

## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.3. El modelo del **Nuevo Liderazgo**

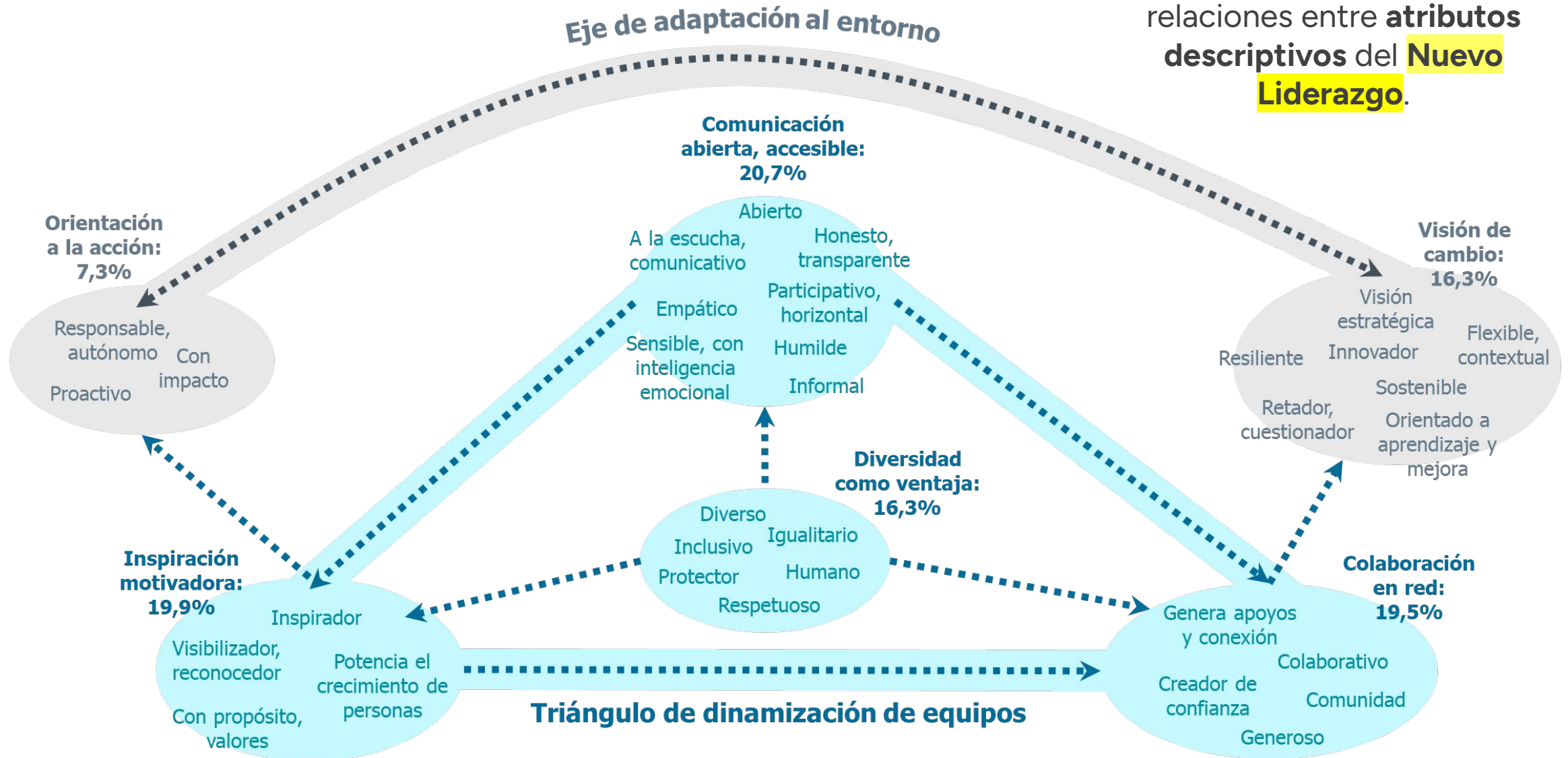
En este caso, las métricas revelan una mayor variedad de significantes brutos: **169 respuestas**, agrupadas en **33 atributos** semánticos, que a su vez han sido englobados en las **6 Dimensiones** más generales que se muestran en el gráfico.

**Dimensiones generales subyacentes a las descripciones del NUEVO LIDERAZGO** (Base: total de respuestas)





Diagrama conceptual de las relaciones entre **atributos descriptivos del Nuevo Liderazgo**.





## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.3. El modelo del **Nuevo Liderazgo**

Se percibe un **triángulo** formado por la **comunicación abierta y la accesibilidad** de los líderes, su **rol** como mentores **cuya inspiración motiva** y la **colaboración en redes** que excedan los compartimentos estancos tradicionales dentro y fuera de las empresas e instituciones. Alimentando estos vértices polarizadores se localiza la atención a la **diversidad de perfiles** en los equipos y en los líderes, como ventaja productiva y competitiva. En conjunto, estas cuatro dimensiones del liderazgo emergente se centran en habilidades, competencias y valores vinculados a la **relación con las personas** de la organización y con stakeholders próximos.

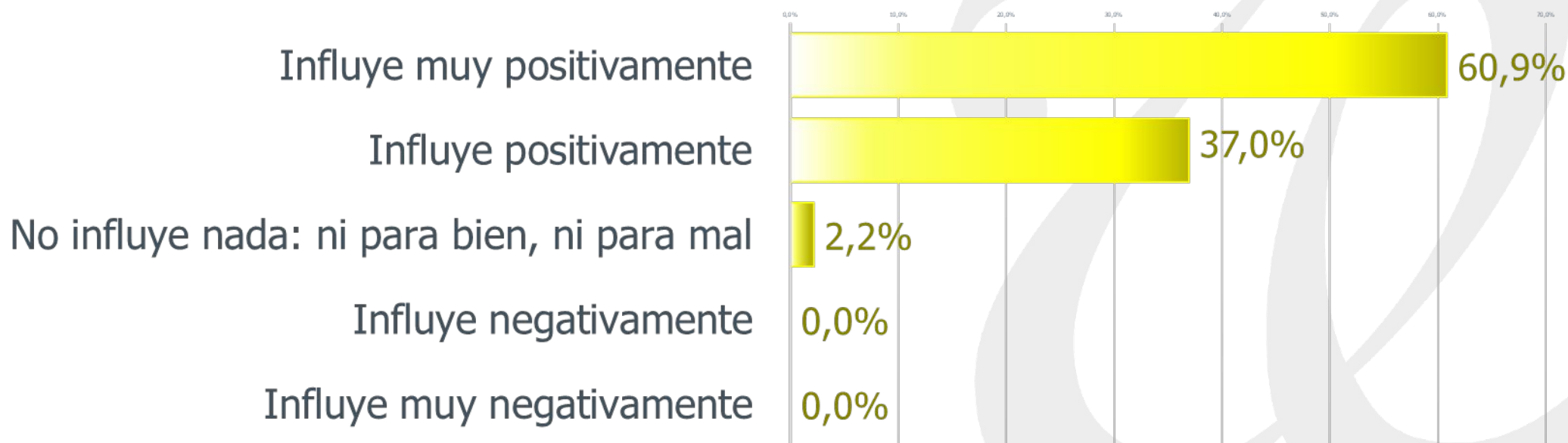
El eje de **adaptación al entorno externo** a la organización agrupa las dimensiones de **visión de cambio** y **orientación a la acción**. Es decir, las características del Nuevo Liderazgo que aúnan el **dinamismo transformador** en un **contexto cambiante y disruptivo** con una **proactividad** a la que se otorga un margen de **confianza** para asumir responsabilidades.

## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

La práctica totalidad de la base activa de WITH considera que la creciente presencia de **mujeres en posiciones de Dirección** ha supuesto un **impulso favorable y determinante** para el surgimiento y futuro de estos nuevos estilos de Liderazgo.

**Influencia atribuida al creciente número de mujeres directivas en la expansión de nuevos estilos de liderazgo**  
(Base: total de respuestas)



## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

Para el 68%, **el cambio de paradigma es todavía emergente**. No se lo considera estrictamente minoritario en el tejido empresarial, ni tampoco en claro crecimiento. Aún no tiene un impacto crítico en el conjunto de las organizaciones, pero se extiende.

**Extensión del Nuevo Liderazgo desde los inicios de la experiencia profesional propia** (Base: total de entrevistas).



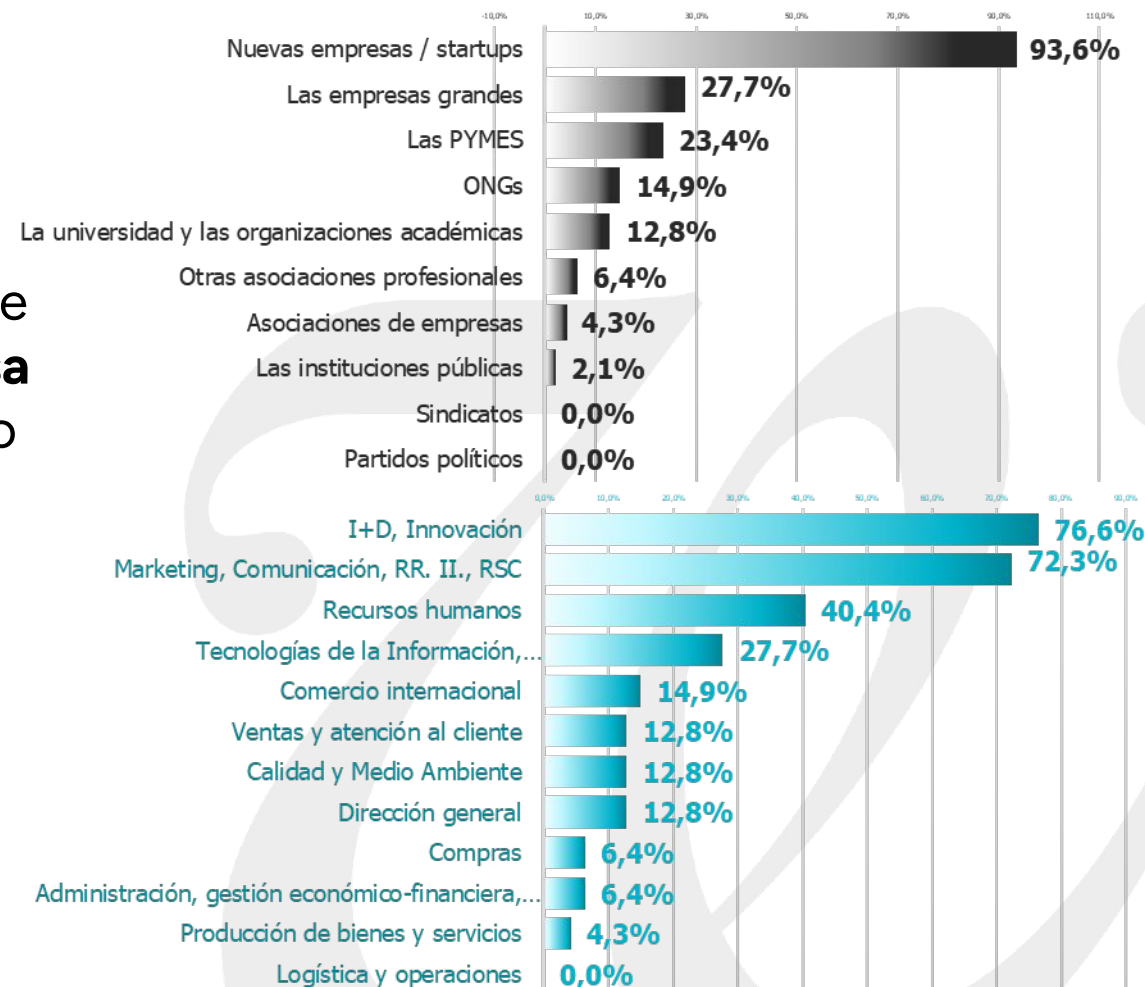
## 5. Hacia un cambio de paradigma...

### 5.4. El cambio en marcha: evolución...

Para la mayoría de las informantes (93%), estas tendencias de cambio en la dirección de equipos son más que evidentes en **nuevas empresas y startups**, y para algunas también se observan en **PYMES** (28%) o en la **gran empresa** (23%). Otro tipo de entidades e instituciones no se perciben tan avanzadas en la adopción del Nuevo Liderazgo.

Por áreas funcionales de la empresa, estas dinámicas transformadoras se detectan sobre todo en **Innovación e I+D** (según el 77%); **Marketing, Comunicación, RSC** (72%); RR.HH. (40%) y TIC (28%). El resto de los departamentos apenas son citados.

#### TIPOS DE ORGANIZACIONES Y ÁREAS EMPRESARIALES donde este nuevo modelo de liderazgo está emergiendo más.



(Respuestas múltiples. Base: total de entrevistas).

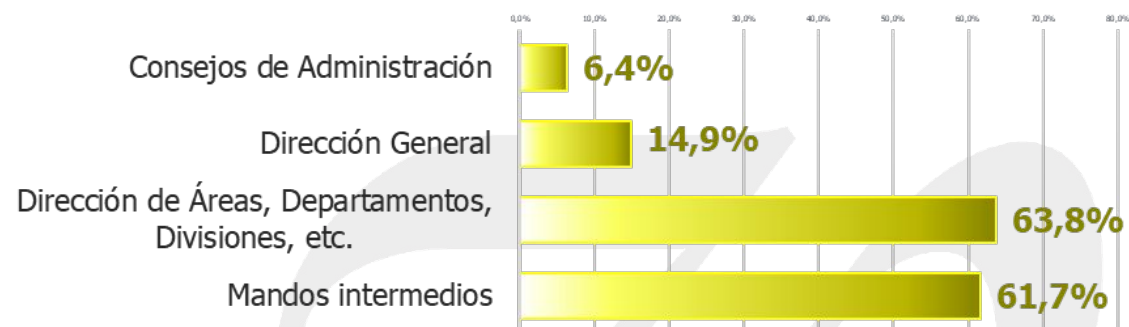
## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

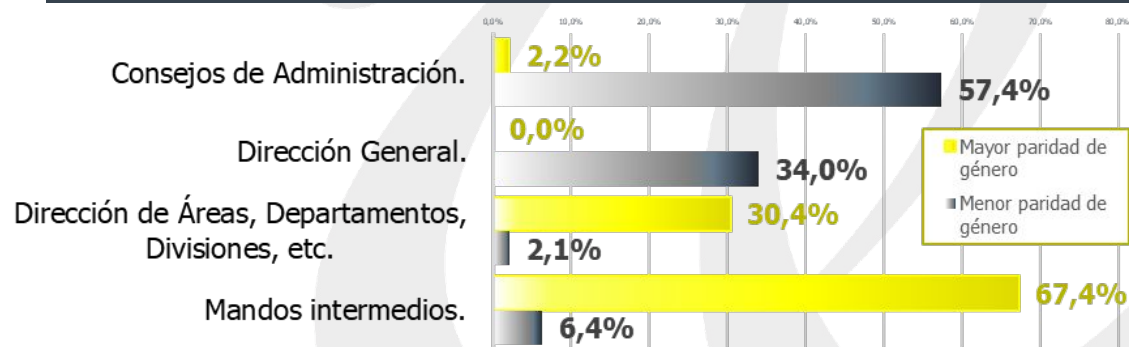
Los **niveles jerárquicos** que han sido identificados como más dinámicos en la adopción de nuevos estilos directivos son las **Direcciones de Área** (64%) y los **Cuadros Medios** (62%).

**Muy pocas** integrantes de WITH perciben enfoques novedosos en el liderazgo que partan de la **C Suite**. Son precisamente estos máximos niveles de responsabilidad los que han sido señalados como **menos equilibrados en su composición de hombres y mujeres** (como se ha mostrado en el apartado 3.1).

#### Niveles jerárquicos en los que se percibe más extendidos perfiles de Nuevo Liderazgo



#### Nivel jerárquico en el que se percibe MAYOR/MENOR PARIDAD de mujeres y hombres



(Base: total de entrevistas).



## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

Algunos **síntomas de cambio** rastreados en los ámbitos empresariales que se han citado antes:

- La **naturalidad** y la **vulnerabilidad** desde el **confinamiento**, como acelerador de estilos más llanos de relación profesional.
- Los **cambios en el hogar** anteceden a la posibilidad de liderazgo femenino: los casos en los que la carga del hogar no está del lado de la mujer son ahora una realidad, si bien muy minoritaria.
- La **sintonía** de las generaciones **jóvenes**: hay un cambio cultural generacional en la vivencia del trabajo y el liderar desde esa **sensibilidad** y **con propósito motiva y retiene talento**.

"Esto en cierta forma, lo ha hecho el Covid, que ha relajado mucho la forma de vestir y esto, que es simbólico, ha hecho que el líder se relaje también: que enseñe ese lado humano, mostrando la ventana de la vida personal, quitando caretas. Antes llegabas planchado al trabajo y ahora de repente, se oye "Manoloooo, la lavadoraaaa". Y no sé si es temporal, pero gracias al Covid la relación ha cambiado, y ha mostrado vulnerabilidad y es hacia donde nos movemos."

"También hay que tener en cuenta, cómo están repartidos los roles en las parejas, si hay mujeres que se dedican al 100% al trabajo, pero la pareja se dedica a la casa y a los niños, es otra historia. En mi casa, mi marido trabaja desde casa, tenemos repartidas las tareas, él se encarga de unas cosas y yo de otras. El trabajo depende de la logística que tengas en casa. En mi caso, si yo no hubiera tenido un marido que me hubiera apoyado tanto en todo, a nivel profesional y porque hay un reparto real, sería todo muy diferente. "

"De forma natural, hoy en día, a medida que las mujeres estamos más en los ecosistemas profesionales y empresariales, yo lo veo que a las generaciones más nuevas les gusta trabajar así, se acomodan más a esa forma de liderar, también de ser escuchados, de ser tomados en cuenta en las decisiones, de hacer más trabajos en equipo, estructuras más horizontales..."

"Lo que es ahora incipiente, se convertirá en la norma. Las generaciones que vienen ahora es que no aceptan actitudes anteriores. O sea, se van. Va a ser un reto tan importante."

## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

Algunos **síntomas de cambio** rastreados en los ámbitos empresariales que se han citado antes:

- Visibilidad creciente de mujeres líderes y su **"efecto llamada"**: las entrevistadas han coincidido en valorar los sistemas de cuotas paritarias como imprescindibles para favorecer la visibilidad de las directivas como referente para nuevas líderes.
- El **"efecto mancha de aceite"** de las directivas sobre el Nuevo Liderazgo: la incorporación de mujeres directivas con otro punto de vista estaría generando la adopción del mismo por parte de hombres en posiciones de Dirección de equipos, expandiendo más este Nuevo Liderazgo.

"Yo creo que los referentes de liderazgo para la mujer se han multiplicado: hace años cuando ser líder era pura supervivencia y solo había ese estilo de liderazgo, que es más jerárquico, más directo, más salvaje, más competitivo. Esto era lo que había que hacer para ser jefa. Y luego ha entrado un conjunto de mujeres, con las que me identifico, que son las que han sabido entender que no tiene por qué ser ese el único modelo."

"Primero ha habido que poner las políticas de equidad necesarias, aunque sean artificiales, para hacer ver al entorno y a las propias mujeres (el potencial y valía de las mujeres en la Dirección). A esa parte había que llegar y luego es que sale solo: se empieza a crear un caldo de cultivo totalmente positivo. Es poner a gente que tenga mucha influencia y poder, que sean como embajadores de esa forma de liderar, porque eso empieza de verdad a crear otros líderes con esos mismos valores."

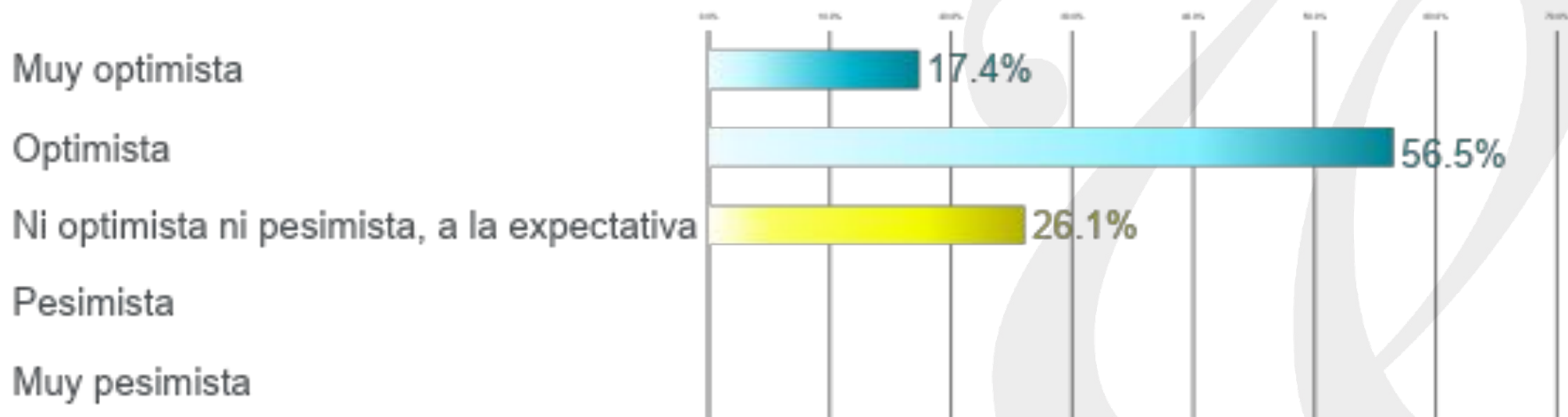
"La secretaria me ha dicho que se ha puesto a estudiar ADE porque ha visto el poder, ha visto que una mujer puede llegar y se ha puesto a estudiar y tiene 50 años. Fíjate la potencia que tiene un referente."

## 5. Hacia un **cambio de paradigma** en el liderazgo

### 5.4. El cambio en marcha: **evolución, extensión y tendencias**

Considerando estos indicadores emergentes de los nuevos estilos de liderazgo, las entrevistadas de WITH manifiestan un alto grado de confianza en su desarrollo, sumando un 74% la proporción de directivas **optimistas o muy optimistas** con su potencial futuro.

**Expectativas personales ante una futura expansión del tipo de Nuevo Liderazgo entre el conjunto de organizaciones** (Base: total de respuestas)





# **Nuevos modelos de liderazgo** según las vivencias de las **mujeres directivas.**

Un estudio sobre el liderazgo femenino en las empresas.