



CUADERNO DE TRABAJO

# LIDERAZGO FEMENINO: LIDERAR CON ÉXITO A PESAR DE LAS BARRERAS DE GÉNERO

---

Este cuaderno de trabajo le acompaña a lo largo del curso de formación en línea y también le sirve como libro de referencia en la vida cotidiana. Todas las tareas de consolidación del curso pueden trabajarse directamente aquí, guardarse y, si se desea, también imprimirse. Además, el cuaderno de trabajo contiene otros contenidos del curso, como los puntos de partida y los mensajes clave. Y como se trata de su copia personal, hemos dejado mucho espacio para que tome sus propias notas sobre el contenido del curso y anote sus ideas para la transferencia de aprendizaje. Esperamos que disfrute con este cuaderno.

# 7 Consejos para afinzar el aprendizaje

---

Le ofrecemos los siguientes consejos con el fin de ayudarle a recordar la mayor cantidad de contenido posible y así aprovechar al máximo el tiempo invertido en este curso de formación en línea.

- 1** Empiece por escribir sus objetivos didácticos y planifique su recorrido de aprendizaje. ¿Cuánto tiempo puede dedicar al aprendizaje cada día o cada semana? ¿Cuándo piensa acabar el curso de formación en línea? Explorar cada capítulo le llevará entre 10 y 15 minutos.
- 2** Cree un entorno libre de molestias o interrupciones y propicio para concentrarse en el curso. Silencie el teléfono y apague las notificaciones de correo electrónico. Si puede, cierre la puerta durante unos minutos.
- 3** Tome notas cuando vea u oiga algo que le parezca importante en las lecciones en vídeo, ya que escribir conceptos e ideas clave le ayuda a interiorizarlos mejor.
- 4** Las tareas de consolidación le ayudarán a aplicar nuevas aptitudes y conocimientos a sus tareas cotidianas a largo plazo. Cuanto más exhaustivo sea en las respuestas que dé a las preguntas de las tareas de consolidación, más se beneficiará de su aprendizaje y durante más tiempo.
- 5** Una vez haya concluido el curso, escriba entre tres y cinco párrafos indicando lo que le haya parecido más útil. Incluya también la manera en la que lo aplicará en su trabajo diario. Detalle las acciones específicas que emprenderá, junto con lo que hará y la secuenciación de las acciones.
- 6** Si tiene compañeros que vayan a hacer el mismo curso de formación que usted, comparta impresiones con ellos, ya que esto le servirá de excelente oportunidad para aunar y ampliar conocimientos.
- 7** Deje transcurrir un mes y repase de nuevo los conceptos e ideas principales. Si procede, haga tareas de seguimiento.

# Índice

---

<b>Introducción</b>	4
<b>Nuestras expertas</b>	5
<b>Capítulo 1: Los estereotipos de género</b>	7
<b>Capítulo 2: ¿Cuál es el origen del problema?</b>	9
<b>Capítulo 3: ¿Cuál es la meta?</b>	12
<b>Capítulo 4: Salir de la zona de confort</b>	15
<b>Capítulo 5: Causar una buena impresión</b>	18
<b>Capítulo 6: ¿Son compatibles la familia y el éxito profesional?</b>	22
<b>Capítulo 7: Siempre conectada</b>	25
<b>Mensajes clave</b>	28
<b>Poner los conocimientos en práctica</b>	29

# Introducción

---

## Resumen

El liderazgo femenino es un tema complejo que presenta muchas facetas diferentes. En este curso de formación nos centraremos en explicar qué pueden hacer las mujeres para posicionarse como líderes o seguir creciendo y tener aún más éxito. En este curso no pretendemos describir las características del liderazgo femenino ni responder a la pregunta de si las mujeres encajan mejor en la posición de líder; sino más bien presentar las dificultades a las que tienen que enfrentarse las mujeres que cumplen o quieren asumir funciones de liderazgo. Y, sobre todo, explicar cómo pueden hacerles frente a estas dificultades. Tras una introducción a la temática, se mencionan cinco de los obstáculos más comunes y se ofrecen a las alumnas sugerencias prácticas y orientadas a la aplicación para que aprendan a ser capaces de vencer esos obstáculos de manera constructiva.

## Objetivos didácticos

- Los participantes reconocen lo que es y significa el liderazgo femenino.
- Los participantes aprenden cuáles son las dificultades a las que se suelen enfrentar las mujeres en puestos de liderazgo.
- Los participantes son capaces de afrontar con éxito estas dificultades y convertirse así en (aún mejores) líderes.
- Los participantes reconocen la importancia de los objetivos en su desarrollo laboral.
- Los participantes aprenden a ganar presencia.
- Los participantes aprenden a conciliar la carrera y la familia.
- Las participantes reflexionan sobre su actitud hacia la creación de redes.

## Sus objetivos personales

Apunte aquí los objetivos que quiere conseguir con la finalización del curso.

# Nuestras expertas

---

## Umran Beba

es socia de August Leadership en Nueva York.

Ha sido directora general y consejera delegada durante más de 35 años, principalmente en la industria de bienes de consumo. De todo esos años, trabajó 25 en distintas sedes de PepsiCo, concretamente en Estambul, Hong Kong, Dubái y Nueva York. La revista Forbes la considera una de las «empresarias vivas más influyentes de Turquía». La revista Fortune la ha incluido en su lista de las «mujeres más poderosas del mundo de los negocios» durante tres años consecutivos.

Tiene dos hijos adultos y vive con su marido en Connecticut, Estados Unidos.

## Katharina Le Thierry

lleva más de 20 años desempeñando funciones directivas internacionales en empresas conocidas del sector de bienes de consumo. Trabajó para Colgate Palmolive, Henkel, Puma y LVMH, y durante ese tiempo ocupó los cargos de directora general y consejera delegada. Su carrera la ha llevado a vivir en varios países: Francia, Alemania y Dinamarca.

Es fundadora y socia directora de KLT Management Consultants. También es miembro del consejo de administración de Cewe Stiftung & Co. KGa, que cotiza en el S-Dax, y miembro del consejo de Children for a better World e.V.; imparte clases en la Universidad de gestión IST de Düsseldorf y, aparte de haber conseguido una exitosa carrera profesional, ha criado sola a su hijo (que hoy en día ya es adulto).

## Sandra Maile

es Presidenta del Consejo de Administración de FORTEC Elektronik AG, una empresa con una facturación de 89 millones de euros.

Esta licenciada en Empresariales, siempre ha sentido predilección por la tecnología. Desde que terminó sus estudios, ha trabajado en empresas del sector de la industria electrónica, primero en Ventas y Marketing, y luego como directora comercial. Trabajó durante más de 15 años como directora general y desde 2017 es consejera delegada.

Y a pesar de que sus hijos ya son mayores, a día de hoy sigue siendo miembro de la guardería a la que iban de pequeños.

## Petra Zimmermann-Bargstedt

es entrenadora y asesora certificada por la Federación Internacional de Coaching (ICF). Desde 2017 apoya a personas y organizaciones en su desarrollo y procesos de cambio. Antes trabajó durante años en el sector bancario, donde adquirió experiencia como ejecutiva y analista sénior.

Además, jugó un papel clave en un proyecto de cambio de gran envergadura para un banco nórdico líder. Cuando se trata de cambios a nivel personal, está convencida de la necesidad de fijar nuestras propias metas y de alinearlas con lo que es realmente importante.

Tiene dos hijos y vive en Hamburgo.

## Eslibia Castano

trabaja como Directora de Adquisición de Infraestructura Informática en Allianz Technology SE.

Su trayectoria pasa por varios países: su familia es cubana, pero creció en Miami, Florida. Allí se licenció en Matemáticas e Informática. Justo después empezó a trabajar en el sector de las TIC en Estados Unidos y más tarde se trasladó a Alemania.

Además de sus responsabilidades como jefa de departamento, participa activamente en un programa interno de coaching.

Vive en Múnich con su familia.

## CAPÍTULO 1

# Los estereotipos de género

---

### APUNTES SOBRE EL VÍDEO

### CONCLUSIÓN

Las mujeres son tan aptas como los hombres para desempeñar tareas de liderazgo.

### APUNTES SOBRE LA ENTREVISTA

## CITA

*La diversidad humana es un recurso, no una desventaja.*

*Margaret Mead (1901-1978), etnóloga estadounidense*

## TAREA DE CONSOLIDACIÓN

### **Su estilo personal de liderazgo**

Escriba a grandes rasgos cómo describiría su estilo personal de liderazgo. ¿Hay aspectos que considere «típicamente femeninos»?



# ¿Cuál es el origen del problema?

---

## APUNTES SOBRE EL VÍDEO

## CONCLUSIÓN

Sigue habiendo factores internos y externos que impiden a las mujeres asumir funciones de liderazgo. Por ejemplo, las expectativas que se tienen de una mujer suelen ser contrarias a las que se tienen de una líder. Por este mismo motivo, las mujeres líderes siempre se encuentran con algún tipo de resistencia. Pero existe una solución: ¡que haya más mujeres en puestos de dirección! De ese modo, se normalizará la situación y los prejuicios desaparecerán poco a poco.

# APUNTES SOBRE LA ENTREVISTA

## INMERSIÓN 1

¿Con qué obstáculos externos e internos se encuentran las mujeres en el camino cuando quiere alcanzar un puesto de dirección?

### **Barreras estructurales**

Debido a que los procedimientos de selección no están regulados ni son transparentes, las mujeres se enfrentan a muchas dificultades para optar a un puesto de dirección.

### **Estereotipos de género**

Por norma general se considera que los hombres poseen mejores aptitudes y cualidades de liderazgo que las mujeres.

### **Horario de trabajo y estructura laboral**

Horarios poco flexibles, tener que estar disponible en todo momento y una difícil conciliación de la vida familiar y laboral son algunos de los factores que desaniman a las mujeres a la hora de hacerse con un puesto de dirección.

### **Acceso a redes profesionales**

Las mujeres se encuentran con mayores obstáculos para acceder a las típicas organizaciones o redes laborales de «viejos conocidos» que los hombres.

## **Autoestima**

Las mujeres se creen menos capaces de asumir funciones de liderazgo que los hombres y, a diferencia de ellos, solo suelen solicitar un puesto de dirección si reúnen el 100 % de las cualificaciones requeridas.

## **Objetivos menos definidos**

Tan solo el 40 % de las mujeres considera importante fijarse objetivos laborales.

# **INMERSIÓN 2**

## **El caso Roizen: las mujeres de éxito tienen un problema de simpatía**

Heidi Roizen es una conocida capitalista de riesgo de Silicon Valley. Fue objeto de un estudio de caso de la Harvard Business School. El profesor Frank Flynn encargó el estudio a sus alumnos. En el proceso, sustituyó el nombre de «Heidi» por el de «Howard» para la mitad de ellos.

Los alumnos dijeron que ambas personas eran igual de competentes. Sin embargo, solo Howard les cayó bien. A Heidi se la consideraba sobre todo egoísta y alguien con quien los alumnos no querían trabajar.

Fuente: Estudio de caso «El caso Roizen», Columbia Business School, 2003

# ¿Cuál es la meta?

---

## APUNTES SOBRE EL VÍDEO

## CONCLUSIÓN

Puede que consiga crear una carrera de éxito sin establecerse objetivos, pero lo cierto es que unos objetivos bien definidos y precisos le harán tener mayor claridad de la situación y sentirse más motivada.

## INMERSIÓN

¿Qué puedo hacer si no alcanzo un objetivo?

*«Aceptar que se trata de una derrota porque el fracaso forma parte de la vida. Analice lo que ha ocurrido y las razones por las que no ha salido bien. Y después seguir a otra cosa».*

*Antje Heimsoeth (nacida en 1964), entrenadora y antigua atleta de competición*

# EJERCICIO

## Sus valores

Defina sus valores: lo que es realmente importante para usted. Los valores controlan nuestro comportamiento, ya sea de modo consciente o inconsciente. Por lo tanto, sus objetivos deben estar en consonancia con sus valores: solo así conseguirá sus objetivos a largo plazo.

- |                     |                       |                          |
|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| • Aceptación        | • Empatía             | • Serenidad              |
| • Agradecimiento    | • Equilibrio          | • Pasión                 |
| • Ánimo             | • Espiritualidad      | • Perfección             |
| • Apertura          | • Estima              | • Perseverancia          |
| • Armonía           | • Éxito               | • Pertenencia            |
| • Autenticidad      | • Facilidad           | • Popularidad            |
| • Autodeterminación | • Facultades críticas | • Positivismo            |
| • Autosuficiencia   | • Felicidad           | • Racionalidad           |
| • Aventura          | • Fiabilidad          | • Realismo               |
| • Bienestar         | • Fidelidad           | • Respeto                |
| • Bondad            | • Flexibilidad        | • Responsabilidad        |
| • Buena voluntad    | • Generosidad         | • Sabiduría              |
| • Cercanía          | • Honestidad          | • Salud                  |
| • Compasión         | • Humor               | • Seguridad              |
| • Confianza         | • Imaginación         | • Sensibilidad           |
| • Conocimiento      | • Intuición           | • Solidaridad            |
| • Cordialidad       | • Justicia            | • Sostenibilidad         |
| • Creatividad       | • Lealtad             | • Tolerancia             |
| • Credibilidad      | • Libertad            | • Tradición              |
| • Curiosidad        | • Mindfulness         | • Transparencia          |
| • Desarrollo        | • Modestia            | • Voluntad de aprender   |
| • Disciplina        | • Optimismo           | • Voluntad de ayudar     |
| • Diversión         | • Orden               | • Voluntad de compromiso |
| • Eficiencia        | • Paciencia           |                          |

1. Escriba los 10 valores que mejor le definan.
2. Sopese el primer valor con los otros nueve valores. ¿Qué es más importante para usted en cada caso? Defina sus límites de manera acorde a sus valores.
3. Y sopese el segundo valor con los valores 3-10, luego el tercero y así sucesivamente.

4. Por último, defina sus tres valores más importantes, los valores con los que más se identifique.

## Sus objetivos

Además de los valores, es importante que defina sus objetivos. La coach Petra Zimmermann-Bargstedt recomienda establecer entre diez y doce objetivos grandes repartidos por todos los ámbitos de la vida: trabajo, familia, salud, etc. Divida estos objetivos en pasos lo más concretos posible para poder lograrlos.

# TAREA DE CONSOLIDACIÓN

## Visualizar imágenes en su mente

Visualizar sus objetivos le ayuda a poder alcanzarlos. Muchos deportistas de élite utilizan esta técnica y, por lo visto, funciona.

He aquí cómo: visualice una situación en la que consigue un logro importante. Hágalo del modo más concreto posible. Imagine que tiene el puesto que desea alcanzar. Está sentada en su nuevo escritorio: ¿qué ve? ¿Qué escucha, qué hace? ¿Cómo se siente? Tenga presente esta imagen, por ejemplo, antes de conversaciones relevantes en su futuro profesional.

# Salir de la zona de confort

---

## APUNTES SOBRE EL VÍDEO

## CONCLUSIÓN

No basta con confiar en su trabajo, es importante que gane visibilidad para poder alcanzar sus objetivos y para sí misma en la empresa.

## DE UN VISTAZO

Ninguna abeja obrera se convierte en abeja reina. Aprenda a decir que no. Así tendrá tiempo para las tareas que son importantes para usted y podrá afinar su perfil. ¿Cómo debe proceder?

- 1 No responda inmediatamente. De lo contrario, puede que acabe por decir que sí.
- 2 En primer lugar, responda a su interlocutor con aprecio. Por ejemplo, dele las gracias por pensar en usted.
- 3 A continuación, explique por qué ha dado una negativa.
- 4 Como conclusión, formule un no de manera clara.
- 5 Si lo considera necesario, puede ofrecer una alternativa.

## APUNTES SOBRE LA ENTREVISTA



# TAREA DE CONSOLIDACIÓN

## Mi PVU como líder

Si quiere tener éxito como líder, un buen marketing personal le ayudará en el camino. Defina su propuesta única de venta, su PVU. Describa qué puntos fuertes, experiencias y competencias tiene y por qué la distinguen como mujer líder. Piense en

- Qué la distingue a usted como líder.

- ¿Cuáles son sus valores?

- ¿Por qué se caracteriza su estilo?

Basándose en estas consideraciones, formule su VPU en una o dos frases concisas. Recuérdelo antes de citas o de tomar decisiones importantes.

# Causar una buena impresión

---

## APUNTES SOBRE EL VÍDEO

## CONCLUSIÓN

Para que la perciban como una interlocutora seria a la altura de la situación, no puede empequeñecerse. En lugar de ello, ocupe el espacio que necesite, mantenga una postura recta y mire a su interlocutor a los ojos.

## DE UN VISTAZO

Cinco consejos para hacer frente a los ataques no objetivos:

- **Técnica del «Precisamente porque»**

Tome la objeción como una prueba de que usted está en lo correcto: «Precisamente porque las cosas son como usted dice que son, me está dando la razón».

- **Técnica de objetivación**  
Céntrese en los hechos que presenta la objeción y aborde la cuestión de forma orientada a la solución.
- **Técnica del intérprete**  
Interprete y reformule la objeción para que se vea reforzada su posición.
- **Técnica del aplazamiento**  
Consiga más tiempo posponiendo la discusión para más adelante.
- **Técnica de la interrogación retórica**  
devuélvale el balón a su interlocutor con otra pregunta para ganar tiempo.

## APUNTES SOBRE LA ENTREVISTA

## CONCLUSIÓN

*«Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu permiso».*

*Eleanor Roosevelt (1884-1962), activista de los derechos humanos y diplomática estadounidense*

# PLANTILLA

## Causar buena impresión

Imagínese una situación laboral concreta (por ejemplo, una reunión o una conversación difícil) y piense en cómo sería la comunicación con su interlocutor en esa situación.

	¿Qué rasgos de su estilo de comunicación considera usted eficientes?	¿Qué puntos fuertes ven los demás en usted?
Idioma		
Lenguaje corporal		
Gestos		
Expresión facial		

	¿Qué rasgos de su estilo de comunicación considera usted un obstáculo?	¿Qué puntos débiles ven los demás en usted?
Idioma		
Lenguaje corporal		
Gestos		
Expresión facial		

## Plan de desarrollo

Establezca de 1 a 3 objetivos concretos de lo que le gustaría mejorar. ¿Qué puntos fuertes le gustaría potenciar? ¿Qué comportamientos le gustaría reducir o cambiar?

¿Qué hago diferente?	¿Cómo lo pongo en práctica?	¿Hasta cuándo?

## CAPÍTULO 6

# ¿Son compatibles la familia y el éxito profesional?

---

### APUNTES SOBRE EL VÍDEO

### CONCLUSIÓN

Decide por sí misma si quiere crear una carrera profesional.

Si es así, pida ayuda. Cuanto mayor sea su red, mejor podrá hacer frente a lo inesperado.

# APUNTES SOBRE LA ENTREVISTA

## CITA

*«Al final, se trata de una decisión personal. Si está persiguiendo objetivos para su futuro, es posible que al principio pase por algunos años difíciles en los que tal vez no gane mucho, pero es una inversión a largo plazo.»*

*Umrán Beba*

## CONSEJO

Póngase de acuerdo con su pareja sobre cómo repartirse las tareas de manera igualitaria: el trabajo no remunerado debe tener el mismo valor que el trabajo remunerado. Haga una lista de todas las tareas pendientes, ya sean remuneradas o no, y distribúyalas más o menos equitativamente.

# TAREA DE CONSOLIDACIÓN

## Mi fuente de energía

Necesita mucha energía para desempeñar bien sus distintas funciones del día a día. Por lo tanto, considere: ¿qué me da fuerza? ¿Qué actividades puedo realizar para recargar las pilas?

Escriba todo lo que se le ocurra: pueden ser grandes cosas, como las vacaciones, pero también pequeñas fuentes de fuerza (como un paseo o un breve descanso en el balcón). Para ayudarle, aquí tiene algunas preguntas más:

- ¿Necesito descansar más o hacer más ejercicio?
- ¿Quiero estar sola o acompañada?
- ¿Qué es bueno para mí física y psicológicamente?

Después, márquese objetivos concretos: anote cuándo y cómo puede integrar sus fuentes de fortaleza en su vida cotidiana.



# Siempre conectada

---

## APUNTES SOBRE EL VÍDEO

## CONCLUSIÓN

Es necesario que forme parte de la creación de redes: los beneficios son demasiados. Si sigue teniendo dudas al respecto, puede que merezca la pena analizar su actitud interior hacia la creación de redes.

Y, a continuación, construya y amplíe sistemáticamente su red de contactos.

## DE UN VISTAZO

Así podrá desarrollar una actitud positiva hacia la creación de redes:

1. Céntrese en el aprendizaje.
2. Busque personas con las que tenga intereses comunes.

3. Piense en lo que puede aportar a la red.
4. Encuéntrele a todo un sentido.

Fuente: Gino, F., Kouchaki, M. & Casciaro, T. (consultado el 15/07/2022): Learn to love networking. HBR.  
<https://hbr.org/2016/05/learn-to-love-networking>

## TAREA DE CONSOLIDACIÓN

### Cree su mapa de partes interesadas

Umrán Beba propone una forma de trabajo en red bastante específica. Con la ayuda de un mapa de partes interesadas, identifique a las personas que son importantes para su puesto actual y establezca contacto con ellas.

En primer lugar, considere quiénes son las partes interesadas para su puesto. Puede tratarse de superiores y compañeros, así como de líderes de opinión en la empresa o clientes.

Cree una matriz. En el eje de abscisas se indica el grado de influencia de las partes interesadas en el éxito del puesto. En el eje «y», indique el interés que tienen en apoyarle para obtener el puesto.

Compruebe en qué punto se encuentran sus respectivas partes interesadas en la matriz. De ello dependerá la forma de relacionarse con ellos. Las partes interesadas influyentes que tienen un interés personal en su éxito son sus mejores aliados. Utilice su influencia para acercarse a sus objetivos. También necesita gestionar a las personas influyentes que son indiferentes o negativas con respecto a su éxito.

Cree un mapa de las partes interesadas para su puesto. A continuación, defina qué hará para configurar activamente la relación con sus principales interlocutores.

# Mensajes clave

---

- 1** El primer paso importante en una carrera de liderazgo es la decisión personal de si se quiere seguir este camino. Esta decisión es una base indispensable para superar posibles dificultades.
- 2** Definir sus propios valores, objetivos y recursos, junto con un buen marketing de su marca personal, le ayudarán en su camino hacia el liderazgo.
- 3** La creación de redes de contacto específicas y la gestión coherente de las partes interesadas con respecto a usted misma garantizan un entorno positivo para su carrera profesional.

## MENSAJES CLAVE INDIVIDUALES

# Poner los conocimientos en práctica

---

¿Qué puede hacer para poner lo aprendido en práctica? Apunte los pasos que quiere seguir e indique cómo quiere hacerlo.