

# WINNOVA 1

Revista Semestral de la Red WINN | N° 01 | Marzo 2022



 **UPSA**  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE  
SANTA CRUZ DE LA SIERRA

 **CYTED**  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO

PROGRAMA  
IBEROAMERICANO

 **RED WINN**  
MUJERES E *INNOVACIÓN*

<b>Coordinadora Red WINN</b>	María Cruz Díaz de Terán Velasco
<b>Rectora UPSA</b>	Lauren Müller de Pacheco
<b>Decana Facultad Ciencias Empresariales, UPSA</b>	Mary Esther Parada Parada

---

<b>Coordinación Editorial</b>	Milka Costas Šitić
<b>Transcripción de texto</b>	Luisabel Peña Vásquez
<b>Consejo Editorial</b>	Lauren Müller de Pacheco Roberto Antelo Scott Mary Esther Parada Parada Milka Costas Šitić

## **WINNOVA No. 1**

Revista Semestral de la Red WINN | No. 1 | Marzo, 2022

© CYTED - Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo  
© Red WINN - Red Iberoamericana de Innovación y Formación para Fortalecer el Impacto Femenino en los Ecosistemas de Innovación  
© Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA  
© Facultad de Ciencias Empresariales  
Primera edición  
Año: 2022

ISSN: 2791-2035

Bolivia  
Santa Cruz de la Sierra, 2022

# Índice

- 5 Mary Esther Parada Parada**
- 7 María Cruz Díaz de Terán Velasco**
- 9 Lauren Müller de Pacheco**
- 11 Milka Costas Šitić**
- 13 Gabriela Terminielli**
- 15 Betty Carolina Ortuste Tellería**
- 19 Noelia Sanz**
- 21 Andrea Ibáñez**
- 25 Rafael Camilo Girón Córdoba**
- 29 Isabel Carrilero Borbujo**

*El Contenido de esta Revista responde a la transcripción textual de las disertaciones y revisadas por los expositores, en el marco del “Foro Internacional: Liderazgo Femenino y Gerenciamiento Empresarial”, realizado en noviembre de 2021, de manera virtual.*



# Mary Esther Parada Parada

## Bienvenida

En el marco inicial de este Foro Internacional, las palabras de bienvenida a la concurrencia estuvieron a cargo de la Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra – UPSA, Lic. Mary Esther Parada Parada, en cuyo discurso destacó lo siguiente:

Un saludo cordial y afectuoso de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA) Bolivia, a todos los participantes del Foro Liderazgo Femenino y Gerenciamiento Empresarial, muy especialmente a nuestras expositoras que tendremos el grato placer de escucharlas y aprender de sus experiencias. A cada uno de los Coordinadores de la Red WINN, a nuestra Rectora, la Licenciada Lauren Müller de Pacheco y a todos los participantes que nos honran con su presencia en esta oportunidad.

Cuán importante es dar a conocer la capacidad de la mujer para liderar empresas, pues este liderazgo lo ejercen con empatía, flexibilidad, realismo, compromiso, determinación y sensibilidad. La presencia del liderazgo femenino en las organizaciones, las convierte en organizaciones más humanas, estratégicas y sociales, aspectos fundamentales para gestionar y desarrollar equipos de trabajo, o equipos de colaboradores comprometidos y responsables.

En tal sentido en este Foro de Liderazgo Femenino y Gerenciamiento Empresarial, organizado en el marco de la Red WINN, conoceremos a estas mujeres que han sido capaces de liderar con aciertos. Cada una de estas mujeres son un ejemplo de la capacidad de asumir diferentes roles con responsabilidad, entrega y compromiso. Así como, mujeres que han contribuido al crecimiento y desarrollo económico de empresas, y por ende, al país.



### BOLIVIA

*Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.*

*Magister en Ingeniería Financiera.*

Quiero felicitar y agradecer a la Licenciada Milka Costas, coordinadora de la Red WINN UPSA Bolivia, por organizar este foro, pues el objetivo del mismo es compartir casos de éxitos, que motiven y empoderen a las mujeres en los ámbitos personales, laborales, familiares, empresariales, políticos y sociales. A través de este foro, queremos contribuir al empoderamiento positivo femenino. Agradecemos su participación y los invitamos a que disfruten de cada una de las presentaciones.

# María Cruz Díaz de Terán Velasco

## *Palabras de la Coordinadora Red WINN*

La Coordinadora de la Red WINN España, la Dra. María Cruz Díaz de Terán Velasco estuvo presente en el evento agradeciendo la participación de la UPSA en ser el primer grupo perteneciente a la Red en llevar a cabo las actividades en la que participan seis países, en donde manifestó las siguientes palabras:

Como coordinadora de la Red iberoamericana de innovación e información para fortalecer el impacto femenino en los ecosistemas de innovación, la Red WINN del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, es una alegría poder compartir este espacio con todas las personas que nos acompañan.

Cuando en enero del 2019, se constituyó esta Red en la que participan 6 países, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, España y Perú, y aglutina a más de 30 investigadores y colaboran universidades y empresas, decidimos que entre otras actividades sería muy enriquecedor la celebración de un encuentro anual sobre un tema completo de los que se trabajan en la Red, y es así que surge la relevancia de realizar el presente Foro.

La Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra - UPSA aceptó el reto, ser el primer grupo de la Red en acoger este encuentro y crear un espacio abierto para el intercambio de experiencias sobre el Liderazgo Femenino en Gerenciamiento Empresarial con el propósito de que los grupos interactúen intercambiando ideas, teorías y opiniones.



### ESPAÑA

*Coordinadora Red WINN -  
Programa CYTED.*

*Doctora en Derecho por la  
Universidad de Navarra.*

Por entonces, era imposible imaginar lo que sucedería pocos meses después. La situación provocada por el covid 19, que tanto ha afectado a nuestras vidas, tuvo su repercusión en el desarrollo de los objetivos de la Red WINN. Pero puesto que llevamos en el nombre la innovación, lo que hicimos fue reunirnos y redefinir los medios y seguir adelante con nuestros objetivos.

En el caso del Foro, hemos tenido que cambiar la presencialidad por la virtualidad, pero creemos que este Foro virtual, también es un canal de comunicación óptimo para ofrecer un espacio de interacción e intercambio de conocimientos, sobre el interesante tema que hoy nos reúne. Estamos convencidos que este encuentro va a sacar, sobre todo va a producir, más propuestas atractivas.

Concluyo no sin antes agradecer en nombre de la Red WINN, a todas las ponentes que hoy nos acompañan, a la Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra, a su Rectora Lauren Müller de Pacheco, a la Decana Mary Esther Parada y a nuestra coordinadora Milka Costas.

Muchas gracias también a las personas que van a seguir este Foro y como siempre, gracias al equipo Red WINN que está haciendo cosas grandes.

# Lauren Müller de Pacheco

## *Palabras de la Rectora UPSA*

La inauguración oficial del Foro Internacional Liderazgo Femenino y Gerenciamiento Empresarial estuvo a cargo de la Rectora de la UPSA, Mgs. Lauren Müller de Pacheco. Expresó su más alto honor por asistir al primer Foro Internacional de la Red WINN y la alegría de que la UPSA, en conjunto con España, sea parte de la coordinación del mismo. A continuación, una retrospectiva de las palabras dirigidas a la concurrencia:

En primer lugar, un saludo muy especial a todos los que se encuentran hoy conectados a este importantísimo Foro internacional. De manera particular quisiera expresar un saludo a la coordinadora de la Red WINN, María Cruz Díaz de Terán, a quienes desde nuestra Universidad están coordinando la realización del Foro: Mary Esther Parada, Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales y Milka Costas Šitić, Coordinadora del evento. Así mismo, un saludo muy afectuoso y sobre todo con mucho agradecimiento, a las expositoras de los diferentes países, que forman parte de la Red WINN y, por supuesto, a cada uno de los participantes que, desde sus casas, oficinas y sobre todo desde distintas partes del mundo, hoy nos están acompañando.

Para nuestra Universidad es realmente un honor ser parte del primer Foro Internacional de la Red WINN y particularmente coordinarlo desde nuestra institución.

Hace ya muchos años, leí de un filósofo japonés, que el siglo XXI sería el siglo de la mujer. Con el tiempo, efectivamente pude comprobar que se estaba dando. Si bien, la incursión significativa de la mujer en la empresa, en el trabajo, en las profesiones, en las distintas actividades de la vida social, comienza a darse a mediados del siglo pasado, es en este siglo que ha tenido un auge muy especial.



### **BOLIVIA**

*Rectora, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.*

*Magister en Administración de Empresas.*

Vemos cada vez más mujeres jóvenes que se están animando a romper los famosos techos de cristal que las mujeres nos teníamos antiguamente fijados incursionando en el emprendimiento, en la actividad profesional y particularmente en todo lo que significa el liderazgo femenino.

Desde nuestra Universidad promovemos con mucho entusiasmo a que nuestras jóvenes estudiantes se conviertan y se transformen en líderes emprendedoras, en líderes sociales, en líderes políticas, en fin, en todos los ámbitos del ser humano, por lo que vemos con mucho agrado nuestra participación en esta Red. En ese sentido deseo expresar el mayor de los éxitos en esta jornada y nuevamente agradecer a la Red WINN, y a cada una de las expositoras y expositores y sobre todo a cada una de las instituciones que los respaldan. Todo el éxito. Muchísimas gracias.

## Introducción

La Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra – UPSA, en el marco de las actividades de la Red Iberoamericana para el fortalecimiento del impacto femenino en los ecosistemas de innovación Red WINN y con el patrocinio del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo – CYTED, organizó el primer Foro Internacional: Liderazgo Femenino y Gerenciamiento Empresarial.

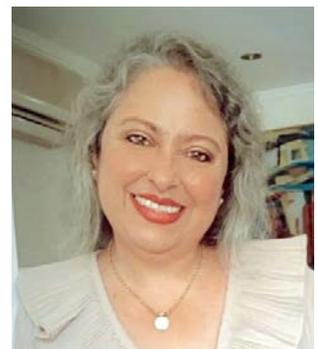
Desde sus orígenes, en el año 2019, la Red WINN busca impulsar y promover espacios de encuentro y cooperación en temas de ciencia, tecnología e innovación, donde la mujer despliega sus diversos roles con un liderazgo resonante, movilizándolo a una comunidad de intercambio de experiencias de éxito, que motiven a las nuevas generaciones a tomar un rol protagónico en la transformación de las organizaciones.

Para esta oportunidad, las 6 entidades miembros nominaron un representante para exponer brevemente su experiencia en el campo del liderazgo femenino.

La Universidad Siglo 21 de Argentina hizo su participación a través de Gabriela Terminielli, reconocida por Bloomberg como una de las 500 personas más influyentes en Latinoamérica.

La Universidad anfitriona, la UPSA, invitó a la Dra. Betty Carolina Ortuste Tellería, Presidente del Observatorio Universitario de Igualdad de Género (OUIG).

La Universidad Hemisferios de Ecuador contó con la presencia de Andrea Ibáñez, Decana de Estudiantes de esa prestigiosa entidad.



### BOLIVIA

*Coordinadora Regional  
Red WINN.*

*Coordinadora de la Incubadora  
de Empresas UPSA.*

*Magister en Desarrollo  
Emprendedor e Innovación.*

La Universidad de Navarra - España, invitó a Noelia Sanz, Gerente de la Facultad de Comunicación de esa casa de estudios superiores, líder en gestión educativa y servicios académicos.

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT, nominó a Camilo Girón para representarlos en este evento internacional.

Finalmente, el proyecto Innovactoras, una iniciativa que promueve el liderazgo y empoderamiento femenino en las áreas de STEM, con mucho acierto invitó a Isabel Carrilero, Directora de Innovación y H2 en Ignis Energía, quien a la fecha ya cuenta con 4 patentes.

La tecnología se convirtió en el puente conector para que la comunidad de estas instituciones y el mundo, puedan participar del Foro virtual. Las siguientes páginas dejan testimonio del profundo contenido expuesto, en el marco del espíritu colaborativo sustentado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el propósito de difundir casos de éxito en la gestión de liderazgo femenino.

# Gabriela Terminielli

## Ponencia

*“Si hubiese más mujeres escribiendo libros, la historia sería diferente”.* Con esta frase de la primera escritora profesional de la historia, Christine de Pizan comenzó la ponencia Terminielli. Así ve el mundo corporativo; si hubiera más mujeres sentadas en las mesas donde se toman las decisiones, probablemente la historia hoy sería completamente diferente y ésto es lo que la motiva.

Toma como ejemplo la crisis en la que estaba sumergida Argentina en el año 2000, en donde las mujeres protagonizaron un movimiento de protesta debido a la gran reestructuración y a una crisis económica. *“Ahí me di cuenta del poder de las mujeres y después este propósito me abrió espacios”* comentó la expositora.

**Un estudio reciente de KPMG y revista Mercado indica que en los directorios de las 1.000 empresas que más venden en Argentina, solamente un 5% tiene en su presidencia a una mujer. En 2019 el porcentaje de mujeres en directorios era de un 11% y en 2021 es de un 13%. Esto demuestra que hay que seguir trabajando para que esto cambie. Buscando soluciones.**

La intervención de la expositora se centró en su experiencia laboral y cómo fue construyendo camino para las demás mujeres. *“En el año 2015, me postulé para un programa de liderazgo internacional, donde tenía que llevar una causa con impacto social y yo llevé la mía, que era incrementar la participación de mujeres en mesa de directorios y en empresas. Fue todo un año de capacitaciones virtuales, hasta que a fin de año nos juntamos en Sudáfrica cien líderes, todas con su causa (...)”.*

*“Cuando esa mañana nos juntamos fue impresionante porque todas hablábamos en diferentes idiomas, pero había un idioma universal que era la pasión que teníamos por lo que hacíamos. Esa mañana cuando nos juntamos, cada una empezó a contar de qué se trataba su causa. ¿Por qué estaba allí, por qué la*



### ARGENTINA

Co Directora Certificación  
Next Board, Universidad del  
CEMA.

Directora, BYMA Bolsas y  
Mercados Argentinos S.A.

Co Chair, Women  
CorporateDirectors.

Directora, CADEC Cía  
Argentina de Comercio S.A.

Magister en Administración de  
Empresas.

*habían elegido? Y eran temas increíbles con historias de vida muy impactantes; hablaban del tráfico de órganos, del tráfico de personas, de flagelos como el VIH, nutrición infantil. Cuando llegó mi turno, yo me sentía tremendamente intimidada porque mi tema era incrementar mujeres en los directorios”, expresó la ponente.*

*“Al regresar a la mesa donde estaban las participantes, pedí disculpas por lo poco relevante de mi tema, a lo que me respondieron: si hubiese más mujeres tomando decisiones presupuestarias en las grandes corporaciones, seguramente nuestras causas tendrían mayores fondos y serían más viables (...)”. “Allí me di cuenta que todo el mundo tiene un rol en la mesa y que yo tenía que seguir con este propósito. Cuando uno tiene un propósito muy claro, después las cosas se van articulando y al poco tiempo me llegó la convocatoria para entrar en un directorio donde había 11 varones. Nunca había habido una mujer en la Bolsa de Valores de Buenos Aires y así fui escalando en posiciones altas”.*

Es importante seguir expresando las disconformidades que se evidencian en el mundo laboral, social, económico, entre otros y no quedarse en el reclamo, sino fomentar a los jóvenes a optar por los altos mandos e ir cambiando la cultura institucional de las empresas y el mundo laboral en general.

Al cierre de su intervención y a modo de mensaje final, viene una interrogante interesante: ¿Por qué las mujeres se quedan en los mandos medios? porque la carrera profesional está acompañada por el ciclo vital de la mujer, entonces, cuando se está en una oficina, todo se dirige desde ahí, no hace falta moverse, estás cómoda pero cuando toca salir, dar conferencias, viajar, es decir, salir de la oficina, ahí viene el verdadero reto; pero se debe seguir impulsando este tipo de foros, tener más presencia en los medios, en las asociaciones para poder tener la visibilidad que se necesita para ser llamadas a un directorio, porque el verdadero cambio no lo haces desde la oficina, sino desde afuera.

# Betty Carolina Ortuste Tellería\*

## Ponencia

Un artículo publicado por el Centro de Estudios y Apoyo al Desarrollo Local (2018) manifiesta que se evidencia un incremento significativo a nivel mundial de la matriculación de las mujeres. Si se considera el periodo de 1970 a 2009, se observa un aumento desde 32 millones hasta 65 millones. Si tomamos como referencia algunos elementos en relación a América Latina y el Caribe, veremos que el **60%** de los graduados universitarios son mujeres.

Otro artículo que vale la pena mencionar es de la BBC News Mundo (2021). Este explica el efecto “Matilda Gage” que consiste en invisibilizar el aporte científico que pueda tener la mujer y de alguna manera, darles crédito a sus pares masculinos. El hecho por ejemplo de la Cientista Marie Curie, es un elemento excepcional, pues incluso datos de la ONU Mujeres (2020) revelan que menos del 3% del Nobel en ciencias han sido otorgados a mujeres.

En el caso boliviano se tiene como último dato estadístico tomado del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el año 2012, que el total de la población boliviana, el 50% corresponde a la población femenina y de ese porcentaje llama la atención que apenas el 19,7% corresponde a quienes accedieron a la educación superior.

**¿Qué ha hecho la Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra, conjuntamente otras instituciones educativas superiores para poder contrarrestar lo antes expuesto?**

Para ello en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, durante el año 2016, en el marco de la campaña He for She de la ONU Mujeres, se realiza un encuentro inédito entre universidades públicas y privadas. Más de 14 universidades se reúnen para conformar el **Observatorio Universitario de Igualdad de Género (OUIG)**,



## BOLIVIA

*Representante, Observatorio Universitario de Igualdad de Género - OUIG.*

*Docente, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.*

*Directora, Autonomía del Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz.*

*Doctora en Derecho por la Universidad del País Vasco.*

actualmente presidido institucionalmente por la UPSA a quien tengo el honor de representar.

La **OUIG** tiene como finalidad:

Fortalecer el liderazgo y participación en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la comunidad universitaria.

- Acortar la brecha en las desigualdades de género en las instituciones de Educación Superior.

***¿Cuáles fueron las primeras acciones que hizo el observatorio para poder coadyuvar en esta tarea?***

Lo primero fue realizar un relevamiento estadístico de género de las universidades que conforman el Observatorio y en este sentido se hace, una descripción de cuál es la cuota de participación en tres niveles:

- Estudiantil
- Docente
- Autoridades Académicas

En este estudio llama la atención que, en el año 2016, el 49% de la población estudiantil en Santa Cruz de la Sierra corresponde a la femenina, pero en el ámbito docente vemos un decremento, donde apenas el 28% corresponde al femenino y el 72% al masculino. Según estas cifras, menos del 30% de las mujeres se dedican a la labor docente, pues su labor principal es de otro ámbito, por ejemplo, función pública.

De manera más reciente se ha realizado un convenio de investigación entre universidades. La UPSA forma parte de este consorcio que ha realizado un estudio interesante sobre la percepción de factores asociados al ámbito docente para identificar cuáles son las barreras, es decir, esas limitantes que impiden que las mujeres puedan llegar a niveles de alto mando y de jerarquías, particularmente en el ámbito docente.

Se identifican variables principales que sustentan los datos obtenidos, tales como: Las culturales, porque obedecen a creencias autolimitantes que tienen las mujeres. También influyen las prácticas de negociación que normalmente favorecen en la percepción salarial hacia los hombres. Otra variable son las relaciones que favorecen roles masculinos en puestos de jerarquías y finalmente un aspecto no menos importante, es esa difícil agenda de compatibilizar el plano familiar, personal y laboral.

En el marco del consorcio de investigación del OUIG, se desarrolla una propuesta de políticas públicas para la participación efectiva de las mujeres en “Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en Bolivia”, comúnmente conocidas como el área STEM. Estas se desarrollarán en las ciudades de Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba, La Paz, Sucre y Tarija durante el período 2009 a 2025.

En estas se plantean tres proyectos:

- Investigación sobre representaciones sociales, historias de vida de mujeres y análisis estadístico de su participación en el área STEM.
- Un diseño intersectorial bajo tres componentes: sensibilización, capacitación y monitoreo.
- Construcción intersectorial de propuesta de política pública a nivel nacional.

Al cierre de su intervención, Ortuste marcó como conclusiones los siguientes aspectos:

- Las universidades reflejan y reproducen los valores culturales.
- Es necesario innovar las políticas estatales en materia educativa para incentivar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en lo profesional, académico, científico, entre otros.
- Las academias científicas y de investigación son un buen medio para potenciar.
- Con la propuesta de políticas públicas, impulsada desde el OUIG, se busca atender el problema de la baja participación de las mujeres en el área STEM en Bolivia.
- Se espera que este aporte sea de mucha utilidad para el país.

\* Doctora en Derecho dentro del Programa Doctoral “Estado, Sociedad Democrática y Derecho” impartido por la Universidad del País Vasco (UPV, España), habiendo obtenido la calificación de Sobresaliente **Suma Cum Laudem** con su tesis doctoral titulada “Análisis del sistema competencial boliviano, a partir del proceso autonómico cruceño”. Actualmente Directora de Autonomía del Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz. Docente de pre y postgrado en varias universidades públicas y privadas.  
Correo electrónico: carolinaortuste@hotmail.com



# Noelia Sanz

## Ponencia

La participante que representa a la Universidad de Navarra, expone tres ideas principales que le han ayudado en su desarrollo profesional y que procura inculcar a su equipo: aprender de otros, enseñar a otros y misión de servicio.

La primera idea, aprender de otros. Es fundamental tener apertura a aprender cosas nuevas. No hay que tener miedo a asumir nuevos retos, nuevos proyectos. Lo técnico se aprende, sin embargo, las cualidades de un líder son innatas y más difíciles de aprender. Ser humilde, no tener miedo a preguntar ni a pedir ayuda; nunca se debe perder la curiosidad por seguir formándose. Asimismo, de los errores -de los fracasos- se aprende mucho. También se aprende de los malos jefes, identificando aquello que no define a un buen líder y que no repetirás con tu equipo.

La segunda idea, enseñar a otros. Es nuestra responsabilidad la formación de los futuros directivos de nuestra organización. No es una pérdida de tiempo, sino que es una inversión de futuro.

Como un testimonio de su experiencia, expresa que cuando fue directora de RR.HH. en la Universidad de Navarra, se puso en marcha un proyecto de captación de talento, que aún perdura, denominado Programa Join Us. Consiste en reclutar recién graduados de su universidad que, durante tres años, rotan en diferentes puestos cada curso académico, junto a un directivo que se encarga de su formación y seguimiento anual. Actualmente, después de diez años, de los cuatro primeros candidatos, tres ya están ocupando cargos directivos en la Universidad. Por tanto, merece la pena apostar por la formación.

Continúa su intervención, aseverando que también es una muestra de responsabilidad trasladar la cultura corporativa de la empresa, es decir la



### ESPAÑA

*Gerente de la Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra.*

*Programa de Dirección General IESE-Business School.*

*Licenciada en Periodismo.*

importancia del trabajo bien hecho, ser leal con la organización, con nuestros pares y colaboradores. Reconocer el trabajo y el éxito del equipo.

La última idea, la misión de servicio. En el ADN de la Universidad de Navarra está el servicio a la sociedad y la búsqueda de la verdad, entre otras misiones. “Todos los profesionales de la universidad estamos para dar servicio a la docencia y a la investigación, que es la principal actividad a la que nos dedicamos. Tanto es así que aquí los departamentos centrales no se llaman departamentos sino servicios”. Se debe pensar en la misión que se tiene como empleados y buscar la eficiencia de los procesos para lograr un mejor servicio a profesores, investigadores y alumnos.

En respuesta a la consulta de cómo se podía lograr esta misión de servicio, Sanz señaló que la mejor y casi única fórmula es con “el ejemplo”. Así dio por concluida su participación la panelista Sanz.

# Andrea Ibáñez

## Ponencia

Ibáñez inició su ponencia con datos cuantitativos: Ecuador actualmente tiene una población de 18.000.000 de personas, de las cuales el 50% son mujeres. En el último censo que se realizó en el 2020, la participación femenina en el mercado laboral ecuatoriano tendía al 43%. Este censo evidenció una brecha salarial muy significativa del 15% entre hombres y mujeres y adicionalmente se constató que menos del 30% de las mujeres que trabajan tienen un empleo que se considere adecuado.

El panorama a nivel empresarial no se aleja demasiado, actualmente uno de cada diez CEOs en Ecuador, son mujeres y solo el 26% de miembros directivos también son mujeres. Aunque en los últimos cinco años Ecuador ha visto un incremento en el número de las mujeres en cargos directivos que han subido del 30% al 34%, la brecha sigue siendo sumamente alta. Por otra parte, la CEPAL recientemente mostró que luego de la pandemia del covid 19, hubo una salida masiva y contundente de las mujeres del mercado laboral y esto ha generado un retroceso de más de una década en cuanto a la participación femenina en la fuerza laboral.

Más allá del liderazgo y la igualdad de género, es indispensable trazar acciones puntuales y estrategias para contribuir al desarrollo del liderazgo femenino en el mundo empresarial.

La primera acción es que evidentemente se debe seguir **repensando y reconociendo nuevos tipos de liderazgo**. Las mujeres en los años ochenta tuvieron que adoptar un tipo de liderazgo masculino, porque ese fue el mecanismo que era posible en ese momento para poder escalar. Este tiene rasgos muy específicos y se consolidó tanto que, hasta la actualidad, seguimos considerándolo como referencia para medir el liderazgo y todo lo que es contrario a él muchas veces no lo consideramos valioso. Es decir, aparece una mujer con un estilo femenino y empático y automáticamente se las cataloga como complacientes o débiles.



### ECUADOR

*Decana de Estudiantes,  
Universidad Hemisferios.*

*Magister en Administración de  
Empresas.*

Entonces se debe generar el espacio para el desarrollo de nuevos tipos de liderazgo que sean sostenibles y que además trasciendan el género y que más bien surjan desde la persona como un agente de cambio.

Una idea importante que mencionó la panelista, es que cuando se esté evaluando la competencia de un hombre y de una mujer en la empresa u organización, sería de utilidad hacer un ejercicio mental de sustituir el género al momento de la evaluación, para velar que no se esté cayendo en ese sesgo inconsciente. Es indispensable garantizar la justicia en los criterios aplicados y ser las personas que promuevan el ejemplo de liderazgo.

Como segunda acción, considero que es muy importante tener claro **lo que caracteriza a un buen líder y qué es lo que buscamos desarrollar en las personas**. Sabemos que, el liderazgo, puede tener muchas características y que en la diversidad están las fortalezas; sin embargo, hay que tener claro también que un líder, sea hombre o mujer, debe contar con ciertas características primordiales. A mi criterio son tres:

- **La integridad:** esto significa buscar hacer lo correcto en todo momento; que tu palabra valga, que seas firme, que lideres con el ejemplo y que exijas a la gente con quien trabajas, mantener un mismo nivel de integridad.
- **La inteligencia emocional:** es sumamente importante para el liderazgo femenino, puesto que es imprescindible desarrollar el autoconocimiento para que, desde ahí, podamos trabajar la gestión emocional, la motivación, la empatía y las habilidades sociales que son tan importantes hoy en día.
- **La comunicación efectiva:** Evidentemente, todo líder requiere transmitir mensajes claros, inspiradores, pero sobre todo, “mensajes que lleguen con la información pertinente que permita al resto del equipo trabajar de manera excelente”-, explicó la panelista.

Como tercera acción, se debe tener muy claro que el **capital de una organización son las personas** y esto implica tener mantener un enfoque direccionado hacia el buen desarrollo académico, profesional y de liderazgo para lograr potenciar los perfiles de los colaboradores.

Como cuarto punto, es muy importante tener un **compromiso de la alta dirección** que se traduzca en un plan concreto de trabajo, para promover el liderazgo femenino. Para eso, es necesario contar con mujeres que participen activamente en la concepción y promoción de estos programas; es decir un programa de fortalecimiento femenino debería ser también concebido, preparado y programado desde las mujeres mismas en conjunto con el compromiso de la alta gerencia. Hoy en día muchas empresas tienen políticas y normativas que evidentemente favorecen el desarrollo profesional de mujeres, que velan por la prevención de la violencia de género, entre otras iniciativas. Sin embargo, se necesita un compromiso mucho más activo en cuanto a generar estos planes de trabajo específicos que, además, consideren el plan de carrera de las personas y que contengan objetivos claros e indicadores clave para medir los resultados y que, a su vez, puedan ser implementados a corto, mediano y largo plazo.

Otra de las ideas, es **asegurar las condiciones y herramientas necesarias para el trabajo y el potenciamiento** de las mujeres, esto evidentemente se puede analizar desde la óptica de la pandemia actual, que ha impactado profundamente

a las mujeres. Se ha tenido que estar en las casas lidiando con todo lo personal, lo privado, lo profesional y en muchos casos no hemos tenido los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas laborales (la computadora, el teléfono, etc.). Es muy importante tener en cuenta que las empresas deben tener este compromiso con el bienestar del colaborador. Este bienestar que no solamente se enfoca nivel profesional sino ofrecer servicios que van más allá. Apoyo psicológico y emocional. Todos los tipos de apoyo que son integrales para el desarrollo del ser humano.

El siguiente punto es **visibilizar el liderazgo femenino**. Aquí lo importante es sentarse en la mesa de la toma de decisiones, participar activamente en todas esas decisiones que tienen un impacto positivo en las mujeres y su formación, así como en todo lo que les va a permitir desarrollar ese liderazgo.

*“El compromiso que debemos asumir es ser mentoras de otras mujeres; guiar, formar, empoderar y compartir nuestras experiencias. En conclusión, el liderazgo no tiene género y la complementariedad es vital tanto en lo personal como en lo profesional, más allá de los atributos femeninos o masculinos que pudieran caracterizar a un líder u otro”.* Con esta reflexión finaliza su ponencia Ibáñez.



# Rafael Camilo Girón Córdova

## Ponencia

Luego de agradecer la invitación, Camilo Girón describe los principales aportes del Liderazgo Femenino que se caracteriza porque fomenta el diálogo y el trabajo en equipo, expresa mayor compromiso social, incrementa la creatividad, manifiesta capacidad de acogimiento y sacrificio, fomenta la unidad, desarrolla la resiliencia y promueve el liderazgo más participativo.

El portal Bumeran<sup>1</sup> revela que en el Perú solo el 0,8% de las mujeres se desarrollan como Director Ejecutivo o como CEO (Chief Executive Officer) o cargos similares. Esto está ligeramente por debajo de Ecuador, Panamá y Argentina que llegan al 1%.

El 51% de mujeres por otro lado en Perú, ocupan puestos junior en empresas y menos del 1% en altos cargos, un poco en referencia a la anterior cifra que habíamos mencionado. Esta es una información del 18 de marzo del presente año. De ese mismo artículo, he extraído los siguientes párrafos:

“Solo el 20% de las mujeres considera que tiene más dificultades que los hombres para acceder a altos cargos, lo cual es significativamente menor al promedio de la región (45%)”.

“El estudio precisa que el 39% reconoce que el “techo de cristal” existe solo en algunas ocasiones y el 16% reconoce que sí lo sufre”.

“A pesar de las brechas existentes, el 63% de las mujeres consultadas considera que ha mejorado el panorama laboral en los últimos 5 años, mientras que el 34% afirma que sigue igual y solo el 3% afirma que empeoró”.

### Situación actual en América Latina y el Caribe



### PERÚ

*Docente, Universidad Católica  
Santo Toribio de Mogrovejo.*

*Magister en Asesoramiento  
Educativo Familiar.*

En un comunicado de prensa del 29 de abril de 2021<sup>2</sup>, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID informa que previo al covid 19, la región esperaba llegar a los niveles de participación laboral femenina, para EE.UU. en el año 2055, con respecto al Reino Unido en el año 2073 y Suecia en el año 2100. Claro, eso si estos países se detuvieran, pero van a seguir avanzando, por lo cual la diferencia va a seguir, pero con el estado actual que tienen estos tres países, nos iba a demorar esos años.

### **Un estudio de este año del BID<sup>3</sup>, menciona:**

El tamaño de la economía latinoamericana podría aumentar hasta un 22,5% si se incrementa el empleo femenino con mayor calidad. Durante la pandemia, las mujeres han perdido más empleo que los hombres y están tardando más tiempo en recuperarlos.

En América Latina y el Caribe, 1 de cada 3 micro, medianas y pequeñas empresas (MIPYME), están dirigidas o son propiedad de una mujer. Sin embargo, en promedio el 70% de estas no tiene acceso al crédito.

Por último, lograr un mercado laboral equitativo para hombres y mujeres en la región, nos tomará casi 70 años.

Ante esto, propongo lo siguiente:

- Fomentar el liderazgo 3.0
- Incentivar a las empresas para que se propongan obtener la certificación de empresas familiarmente responsables para integrar la Vida Familiar con la Vida Laboral, facilitando para que las personas, tanto hombres como mujeres puedan cumplir con sus roles de padres y/o hijos.
- Fomentar la consolidación de las empresas familiares, factor fundamental para el progreso de cualquier país pues: Aportan significativamente en el PBI, en la generación de puestos de trabajo y representan un importante porcentaje de las empresas privadas. Por lo que el Gobierno debe facilitar su funcionamiento y permanencia, y, que las universidades hagan alianzas estratégicas con ellas para investigar tan compleja realidad.
- Desarrollar más las propuestas del BID, que es financiamiento a las mujeres, a las empresas con liderazgo de mujeres, capacitaciones etc.

### **¿Por qué fomentar el liderazgo 3.0?**

Porque el liderazgo 3.0, a diferencia de los otros liderazgos, promueve que el líder sea el que desarrolle, capacite, prepare otros líderes, en todos los niveles jerárquicos, porque ya no se preocupa por el papel protagónico de él como persona. El protagonista es la misión de la organización. De tal manera, que él o ella como líder, pueda desarrollar en sus colaboradores, esa capacidad de liderazgo para que tenga autonomía y pueda desarrollar su toma de decisiones. Entonces allí el liderazgo no es producto ni de nuestra exclusividad, ni de hombres ni de mujeres. Lo pueden tener los dos y qué bueno que lo tengan los dos.

Por otro lado, la certificación de empresa familiar, es compatible la vida familiar con la laboral y esto es básico y así destacó el modelo de la Doctora Dennis Ritchie en fomentar la conservación de empresas familiares, porque allí empieza el

emprededurismo, la sostenibilidad y la generación de un buen porcentaje del empleo de los países.

Para ello hay que desarrollar una confianza, no ingenua sino inteligente, ¿Y cómo se puede desarrollar confianza?

**Según Covey (2013), existen dos factores claves para desarrollar esa confianza inteligente:**

- Tener la predisposición de confiar.
- Tener desarrollada una capacidad analítica adecuada.

En ese sentido, **Covey, S.M.R. (2013) recomienda que, para realizar un análisis de la confianza, se debe tener en cuenta tres aspectos:**

1. **Oportunidad:** Analizar la situación, qué cosa vamos a confiar a la otra persona.
2. **Riesgo:** Grado de intensidad y frecuencia de consecuencias negativas que pudieran ocurrir.
3. **Credibilidad:** Carácter y competencia de la persona implicada.

Es decir, analizar el entorno, si las condiciones se dan para brindar confianza a una determinada persona, teniendo en cuenta su capacidad, su confiabilidad y también su competencia.

Por último, permítanme decir que debemos recuperar el ánimo y no dejarnos abrumar por esta pandemia, asumiendo el reto que el actual panorama nos plantea, recordando nuevamente a Covey, S.M.R. (2013) “(...) **cuando las personas confían los unos en los otros, las diferencias son un activo, cuando no confían, las diferencias son un obstáculo**”.

#### Referencias

1. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-51-de-mujeres-en-peru-ocupa-puestos-junior-en-empresas-y-menos-del-1-en-altos-cargos-bumeran-fuerza-laboral-femenina-brecha-laboral-de-genero-ncze-noticia/?ref=ecr>
2. <https://www.iadb.org/es/noticias/participacion-laboral-femenina-se-retraso-en-una-decada-en-america-latina-y-el-caribe>
3. <http://dx.doi.org/10.18235/0003222>



# Isabel Carrilero Borbujo

## Ponencia

Mi trayectoria siempre ha estado ligada al tema de la sostenibilidad y energías renovables. Mi consejo para las personas que están iniciando sus carreras profesionales, es definir tu objetivo, qué es para cada una de vosotras el éxito y tratar de trabajar hacia ello. Quiero insistir en que esta definición de éxito es una cosa muy personal y distinta para cada una de nosotras.

En estos días entré a la red y había un artículo que me ha gustado mucho. Vi una madre que decía que su hija quería ser segundo violín, porque siempre se parte de la premisa de que uno tiene que ser el primer violín, el que más triunfa es el solista, en el que todo el mundo tiene los focos, y hay personas que son mucho más felices siendo el segundo violín, sin ellos no habría música, el concierto nunca se llevaría a cabo; pero prefieren estar detrás, siendo parte del equipo, sin que necesariamente el foco esté en ellos.

Entonces, creo que es importante definir lo que para nosotros es el éxito, lo que es un objetivo en la vida y trabajar por ello y no dejar que la vida nos arrastre; porque a veces acabas tu formación y el primer empleo que encuentras lo aceptas y no lo piensas más.

Pues no, ¿qué te motiva, de qué te gusta trabajar? Para mi era muy claro que me gustaba trabajar en sostenibilidad, trabajar por un mundo mejor. Cuando yo empecé era un mundo más masculino, había menos presencia femenina, pero eso tampoco debe desanimar. Si algo te llena, lucha por ello.

Creo que es importante, cuando empiezas a definir tu carrera profesional, ser bien sincero. Analizar cuáles son tus fortalezas y cuáles son tus puntos débiles y trabajarlos; pero quizás no tanto, porque a veces tenemos la tendencia de trabajar más nuestros puntos débiles, que está bien, pero quizás debemos trabajar más en lo que hacemos bien, lo que nos hace únicos y diferentes. Quizás lo que te hace



### ESPAÑA

*Directora de Innovación y H2,  
Ignis Energía.*

*Proyecto Innovactoras.*

*Doctorando en Ingeniería  
Eléctrica por la Universidad de  
Oviedo.*

*Magister en Ingeniería  
Química.*

diferente es el segundo violín, una persona que siempre está allí, bien una persona brillante o una persona más bien de hacer equipo. Cada uno tenemos una forma de ser y lo que es importante es conocernos y trabajarlo.

Esto es importante como introspectiva, pero también contar con gente en la que confiemos y nos de perspectiva. A veces nos pasa a las mujeres que somos muy duras con nosotras mismas y nos vemos peor de lo que somos. Cuando hay un puesto de trabajo, a las mujeres nos cuesta mucho más solicitarlo, si no cumplimos el 100% de los requisitos no lo solicitamos; mientras que el perfil masculino es mucho más agresivo, lo pide cuando tienen un 60%.

A nosotras nos cuesta más. Cuando estén seleccionando personal, espera siempre un poco más, porque sé que las chicas no van a empezar a enviar sus currículos sino hasta un poco después, porque nos cuesta creer en nosotras.

También es importante tener un buen grupo de gente alrededor que te apoye y que te ayude cuando estés un poco flojo, aunque a veces te digan dónde tienes que mejorar. Esto es importante, porque los equipos mixtos son mucho más fuertes e interesantes. Creo que siempre debemos trabajar en equipo, cada vez es más evidente, entonces mientras más diversos sean nuestros equipos es más interesante. No solo que haya presencia masculina y femenina, sino los distintos rangos de edad y orígenes, porque nos va a ayudar a pensar de forma distinta.

Yo trabajo en innovación y tengo claro que esos equipos son mucho más potentes, es mucho más fácil que sean efectivos. A veces implica un esfuerzo consciente, porque a todos nos resulta más sencillo trabajar con la gente que es más similar a nosotros de edad, de sexo, de formación. Pero cuando introduces en el equipo gente diversa, es impresionante cómo esos equipos florecen y acaban siendo mucho más potentes. Esto implica flexibilidad por parte de todos.

Cuando trabajamos en áreas, por ejemplo, en ciencia y tecnología, donde la presencia femenina ha sido un poco menor, creo que es importante agradecer a las mujeres que han sido pioneras, que nos han abierto el camino.

Nosotras debemos ayudar conscientemente a las que vienen detrás, cada una tiene sus retos y sus problemas, entonces ayudemos a los que vienen detrás, que al final eso hace vivir mejor a todos.

Es importante conocerse y saber dónde estás. Es importante tener nuestros objetivos y trabajar hacia ellos, pero también ser flexibles. Cada cierto tiempo debes repensarlos.

Párate donde tienes más fortalezas, ponte a pensar qué hago bien, qué hago menos bien y redefine tus objetivos. Esto es una parte muy interesante, sobre todo porque cuando las mujeres decidimos ser madres, es un impacto en tu forma de gestionar tu carrera profesional. Vas a dedicar tiempo de una forma distinta a tus prioridades. Esto también ayuda a ser más efectivo y definir mejor tus objetivos.

Ir redefiniendo, pero de una forma consciente para que sea tu elección y no la vida que se te presenta. Elegir hacia dónde quieres ir, es interesante y además ser generoso en entender que al igual que tú has podido tener esta reflexión interna y antes estabas más enfocada en un tipo de carrera profesional y por las circunstancias personales has cambiado, también esto les puede ocurrir a tus compañeros de equipo.

Seamos generosos en facilitar a la gente que puedan complementar su labor y su calidad profesional con su vida personal, porque van a ser mucho más profesionales, porque está claro que cuando una persona es feliz en su trabajo, todos estamos mejor.

Para mí siempre ha sido interesante contar con mentoras, personas a quienes admirar y que te aconsejan, que te ayudan y te dan ideas de cómo trabajar y mejorar.

Hay que invertir tiempo y acudir a eventos como este, tan interesante y poder ver y tener la visión de otras mujeres. Ver cómo puedes ayudar a un junior que acaba de entrar, te hace pensar que muchas veces los retos y dudas que tú tienes son retos y dudas muy compartidos.

En un evento que tuvimos en Santander, habían mujeres maravillosas, con unos currículums impresionantes. Al estar en forma relajada, nos contaban sus miedos, sus experiencias y te das cuenta que grandes profesionales tienen también este síndrome del impostor que a veces tenemos todos. Tienen dudas y no saben cómo plantearlo. Entonces invertir tiempo en conversar con otras mujeres nos ayuda a enfrentar retos muy similares.

Otro pensamiento es ¿cómo se define el éxito? Como que es una línea totalmente ascendente y no es así, en casi todas las personas tenemos momentos que vamos bien, momentos que tienes errores... entonces creo que hay que disfrutar de lo que hacemos, ser feliz y ayudar a los demás.

Mi madre siempre me recordaba que el objetivo es siempre ser magníficos profesionales, pero lo realmente importante es ser una buena persona. Que cuando termine tu jornada laboral puedas decir: “¡qué bien!, lo he hecho lo mejor que he podido hacer, usando lo mejor de mis habilidades y contribuyendo un poco con los objetivos que a mí me llenen y a mejorar el mundo y procesos que al final todos buscábamos”.

Esto es un poco lo que quería transmitirles hoy, que disfrutéis mucho de vuestros trabajos porque allí pasamos muchas horas y hay que disfrutar y sentir un poco ese sentido de trascendencia, que lo que hacemos es importante y sirve para muchas.





