



Universidad de Valladolid

# MUJERES LÍDERES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: SUPERANDO OBSTÁCULOS Y CREANDO IMPACTO.

Patricia Grande Martín

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid  
España



**INSISOC**  
SOCIAL SYSTEMS  
ENGINEERING CENTRE  
2023



**Universidad de Valladolid**

# MUJERES LÍDERES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: SUPERANDO OBSTÁCULOS Y CREANDO IMPACTO.

Patricia Grande Martín

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid

Valladolid, septiembre 2023

**Tutor**  
Javier Pajares Gutiérrez

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, quienes han sido mi fuente constante de ánimo y apoyo, les agradezco profundamente por creer en mí. A todos los que me han brindado su apoyo y orientación durante este proyecto, gracias.



## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
Objetivo del Proyecto .....	2
Alcance del Proyecto .....	2
Motivación del Proyecto .....	3
Estructura del Documento .....	3
<b>Capítulo 1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Género y diversidad de género en la dirección de proyectos.....	5
1.2 El papel de las mujeres en la dirección de proyectos.....	6
1.3 Desafíos de las mujeres en la dirección de proyectos.....	8
<b>Capítulo 2 REVISIÓN SOBRE LA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Estado del Arte de la investigación.....	13
2.2 Análisis de casos de empresas que han adoptado medidas para mejorar la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos .....	16
2.2.1. Coca-Cola; Mujer y talento.....	17
2.2.2. Ferrovial.....	18
2.2.3. Repsol .....	19
2.2.4. IBM.....	19
<b>Capítulo 3 METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Diseño de la investigación .....	23
3.1.1. Entrevistas.....	24
3.1.2. Entrevista a Carole Foglia.....	25
3.1.3. Entrevista a María Ruiz .....	26
<b>Capítulo 4 RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 Perfil de las mujeres entrevistadas líderes en gestión de proyectos y características comunes de las entrevistas. ....	29
4.2 Análisis de los datos y obstáculos identificados .....	31
4.3 Buenas prácticas y estrategias efectivas para la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos.....	34
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>



## RESUMEN

La realización de esta investigación sobre la participación de las mujeres en la dirección de proyectos surge de la necesidad de abordar la persistente desigualdad de género en este campo y de promover una mayor inclusión y equidad en roles de liderazgo. A pesar de los avances en la equidad de género, las mujeres siguen estando subrepresentadas en posiciones de dirección de proyectos, enfrentando obstáculos específicos en su avance profesional. El propósito fundamental de esta investigación es comprender en profundidad los factores que limitan la participación y el progreso de las mujeres en roles de liderazgo en la gestión de proyectos, y examinar cómo se pueden implementar estrategias efectivas para superar estas barreras. Además, se busca destacar las habilidades y perspectivas únicas que las mujeres aportan a esta disciplina y cómo estas contribuciones pueden beneficiar tanto a los resultados de los proyectos como a la toma de decisiones.

Esta investigación se centra en comprender las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en la dirección de proyectos, así como en destacar sus habilidades y perspectivas únicas. Con este conocimiento, se busca ofrecer recomendaciones prácticas y estrategias para promover una mayor inclusión y equidad en este campo y, en última instancia, impulsar un cambio positivo en la representación y el reconocimiento de las mujeres en roles de liderazgo en proyectos.

## ABSTRACT

This research on women's participation in project management stems from the need to address the persistent gender inequality in the field and to promote greater inclusion and equity in leadership roles. Despite advances in gender equity, women continue to be underrepresented in project management positions, facing specific obstacles to career advancement. The primary purpose of this research is to gain an in-depth understanding of the factors that limit women's participation and advancement in project management leadership roles, and to examine how effective strategies can be implemented to overcome these barriers. In addition, it seeks to highlight the unique skills and perspectives that women bring to the discipline and how these contributions can benefit both project outcomes and decision-making.

This research focuses on understanding the barriers and challenges women face in project management, as well as highlighting their unique skills and perspectives. With this knowledge, it seeks to offer practical recommendations and strategies to promote greater inclusion and equity in the field and ultimately drive positive change in the representation and recognition of women in project leadership roles.

## Objetivo del Proyecto

El objetivo de este proyecto es realizar un estudio que examina la participación de las mujeres en el ámbito de la gestión de proyectos y explora cómo hacer que esta profesión sea más inclusiva y equitativa. El proyecto tiene varios objetivos específicos, como:

1. Analizar la representación de las mujeres en roles de liderazgo en proyectos y determinar las barreras que pueden enfrentar en su avance profesional.
2. Investigar las competencias y habilidades que las mujeres aportan a la gestión de proyectos y cómo se pueden aprovechar para mejorar los resultados.
3. Identificar estrategias y buenas prácticas para fomentar la participación de las mujeres en proyectos y promover la igualdad de oportunidades en este campo.
4. Estudiar el impacto de la diversidad de género en la toma de decisiones y el rendimiento de los proyectos.
5. Proponer recomendaciones y acciones concretas para incorporar enfoques inclusivos de género en la gestión de proyectos.

El objetivo final del proyecto es generar conocimiento y conciencia sobre la importancia de la equidad de género en la gestión de proyectos, y ofrecer recomendaciones prácticas que ayuden a promover la participación y el éxito de las mujeres en este campo.

## Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto consiste en realizar un estudio exhaustivo sobre la participación de las mujeres en la gestión de proyectos. Este estudio incluirá los siguientes elementos:

- Analizar la representación de las mujeres en roles de liderazgo en proyectos y examinar las barreras que enfrentan en su avance profesional.
- Investigar las competencias y habilidades que las mujeres aportan a la gestión de proyectos y cómo se pueden aprovechar para mejorar los resultados.
- Identificar estrategias y buenas prácticas para fomentar la participación de las mujeres en proyectos y promover la igualdad de oportunidades.
- Estudiar el impacto de la diversidad de género en la toma de decisiones y el rendimiento de los proyectos.
- Proponer recomendaciones y acciones concretas para incorporar enfoques inclusivos de género en la gestión de proyectos.

El alcance del proyecto también implica la recopilación de datos, la realización de análisis y la elaboración de entrevistas que reflejen los hallazgos y recomendaciones. Se requerirá la asignación de recursos de investigación, tiempo y esfuerzo para llevar a cabo todas estas actividades y lograr los objetivos del proyecto.



## **Motivación del Proyecto**

La motivación para realizar este proyecto surge de la necesidad de promover la igualdad de género en el ámbito de la gestión de proyectos. A pesar de los avances en materia de inclusión, las mujeres todavía están subrepresentadas en roles de liderazgo en proyectos y enfrentan barreras para avanzar en sus carreras profesionales.

El proyecto busca explorar y comprender en mayor profundidad la situación actual, analizando tanto las limitaciones y desafíos que enfrentan las mujeres en la gestión de proyectos, como las habilidades y competencias que aportan al campo. Al comprender mejor este panorama, se podrán identificar estrategias y buenas prácticas que promuevan la participación igualitaria y el reconocimiento del talento femenino en este campo.

Además, se espera que este proyecto contribuya a crear conciencia sobre la importancia de la diversidad de género en la toma de decisiones y el rendimiento de los proyectos. Cuando las mujeres tienen oportunidades iguales para contribuir y liderar, se genera un entorno más rico en perspectivas, lo cual puede resultar en mejores resultados y beneficios para las organizaciones y la sociedad en general.

En resumen, la motivación para realizar este proyecto radica en la necesidad de abordar las inequidades de género en la gestión de proyectos y promover la participación plena y equitativa de las mujeres en este campo, reconociendo y valorando las contribuciones que pueden hacer.

## **Estructura del Documento**

El documento se divide en cuatro capítulos principales que abordan diferentes aspectos de la investigación. En el primer capítulo, se presenta el marco teórico, donde se definen los conceptos clave y se revisa la literatura relevante para establecer una base sólida. En el segundo capítulo, se analiza el estado del arte de la investigación, revisando estudios previos relacionados y realizando un análisis crítico del conocimiento existente. El tercer capítulo se centra en la metodología utilizada y en las encuestas realizadas, describiendo el diseño de la investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de recolección. Por último, en el cuarto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos de las encuestas e investigaciones, estableciendo su relación con los objetivos de investigación. Finalmente, se extraen conclusiones generales y se ofrecen recomendaciones para investigaciones futuras.



---

## Capítulo 1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se centra en la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos, abordando un tema de gran relevancia en el contexto actual. Es innegable que en los últimos años ha habido un avance en la participación de mujeres en diversos ámbitos laborales que históricamente estuvieron exclusivamente liderados por hombres. Sin embargo, a pesar de estos avances, aún existen brechas de género en cargos de liderazgo y en la representación femenina en la gestión de proyectos.

En este sentido, es importante explorar el marco teórico que permita comprender y analizar esta problemática. La presente sección del trabajo se enfoca en el análisis de conceptos, teorías y enfoques relacionados con la inclusión de las mujeres en la gestión de proyectos, así como en la identificación de los obstáculos y desafíos a los que se enfrentan las mujeres en este campo laboral.

Se realizará una revisión de estudios y análisis sobre la diversidad de género en el ámbito laboral, los obstáculos que enfrentan las mujeres en la gestión de proyectos y sus posibles soluciones. Se profundizará en la importancia de la inclusión de las mujeres en la gestión de proyectos desde una perspectiva social, empresarial y económica, así como en las diferentes iniciativas y medidas que se pueden implementar para fomentar esta inclusión.

### 1.1 Género y diversidad de género en la dirección de proyectos

El objetivo del capítulo es analizar la inclusión de mujeres y la diversidad de género en el ámbito laboral de la gestión de proyectos, identificar los obstáculos y desafíos a los que se enfrentan las mujeres en este campo.

En primer lugar, es esencial comprender el concepto de género en el contexto laboral y su influencia en la gestión de proyectos. Según la OMS el género se refiere a las expectativas sociales y culturales asociadas con ser hombre o mujer, lo que implica roles y comportamientos que se esperan de cada uno de ellos. En el ámbito de la gestión de proyectos, esto se traduce en una prevalencia de hombres liderando proyectos y ocupando cargos de alta dirección, lo que limita la diversidad en la toma de decisiones y puede afectar a la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios sociales y económicos. Para abordar esta situación, es fundamental que la gestión de proyectos promueva la inclusión y la diversidad de género como uno de sus principales objetivos. Esta iniciativa no solo se basa en principios de justicia y equidad, sino que también se ha comprobado que las empresas con líderes femeninas obtienen mejores resultados financieros y logran una mayor innovación.

La promoción de la igualdad de género en la dirección de proyectos es importante puesto que la diversidad puede llevar a una mayor innovación y mejores resultados en el proyecto. Además de poder incluir distintas perspectivas de género produce que mejore la calidad del proyecto y permite que se capturen necesidades y experiencias diversas.

**El porcentaje de mujeres en Dirección de Proyectos ronda entre el 20 al 30% (según encuesta de PMI)**

Country	n=	Male	Female
Australia	917	81%	19%
Belgium	309	80%	20%
Brazil	862	84%	16%
Canada	2,805	66%	34%
Chile	200	82%	19%
China	741	77%	23%
Colombia	451	76%	24%
Costa Rica	185	72%	28%
Ecuador	182	76%	24%
Egypt	172	81%	19%
France	711	74%	26%
Germany	974	83%	17%
Peru	322	83%	17%
Poland	444	76%	24%
Spain	1,217	80%	20%
Sweden	468	74%	26%
Switzerland	530	83%	17%
Taiwan	237	70%	30%
Turkey	349	72%	28%
United Arab Emirates	496	90%	10%
United Kingdom	722	75%	25%
United States	10,512	61%	39%

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/salary-survey-10th-edition.pdf>

**Tabla 1:** Porcentaje de mujeres en Dirección de proyectos en distintos países del mundo. Fuente: PMI Argentina (2019) presentación.

Con esta tabla obtenida de la presentación que realizó Cecilia Boggi en PMI Argentina, tenemos una visión del porcentaje de mujeres que a fecha de 2019 ocupaban puestos de liderazgo en dirección de proyectos en distintos países. Observamos que el porcentaje mayoritario ronda un 20-30% de mujeres en posición de liderazgo donde países como Estados Unidos o Canadá obtienen el porcentaje de mayor número de mujeres en puestos de dirección y países como Emiratos Árabes o Alemania tienen un porcentaje entorno al 10-18 %; dato que puede sorprender pues Alemania es uno de los países occidentales más desarrollados en materia de feminismo.

## 1.2 El papel de las mujeres en la dirección de proyectos

Basándonos en la información revisada y la experiencia propia, el papel que desarrollan las mujeres en la gestión de proyectos es igual que el de los hombres.

Por lo general, hombres y mujeres tienen diferentes experiencias, conocimientos y perspectivas debido a su educación, entorno y condiciones sociales. Estas diferencias pueden influir en su enfoque, habilidades y estilo de liderazgo en la gestión de proyectos. Según Loden (1985) y Helgesen (1990) el liderazgo femenino se caracteriza por enfatizar la cooperación y colaboración entre el líder y los subordinados, frente al énfasis de la competitividad y autoridad jerárquica superior-subordinado que caracterizaría el liderazgo masculino. Además, también considera que es diferente la manera de solucionar los problemas, predominando en las mujeres la intuición y la empatía y en los hombres la resolución analítica. También en el lenguaje los hombres tienden a ser más racionales, mientras que las mujeres son más intuitivas (Kaufmann, 1996).

Por ejemplo, se ha visto que las mujeres tienden a enfocarse más en la colaboración y la resolución de conflictos, mientras que los hombres tienden a ser más directivos y enfocados en la tarea. Sin embargo, estas son generalizaciones y no deberían ser aplicadas a cada persona sin considerar sus habilidades y competencias individuales. En cualquier caso, es importante en la gestión de proyectos tener un equipo diverso, que incluya diferentes perspectivas, habilidades y experiencias.

De esta manera, se pueden mejorar los puntos fuertes de cada persona y obtener resultados óptimos en la ejecución del proyecto. El género no debería ser utilizado como criterio para elegir

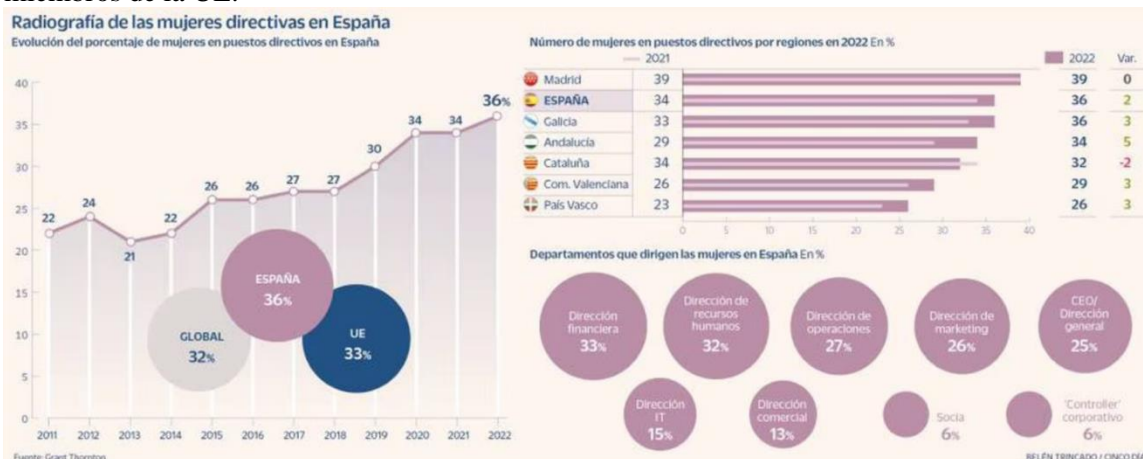
los miembros del equipo, sino más bien, la combinación de habilidades y competencias que respondan a las necesidades específicas del proyecto.

Según Due y Alvesson (2000), algunas de las acciones notables de las mujeres líderes incluyen promover la participación, compartir tanto poder como información, elevar la autoestima de los demás y generar entusiasmo por el trabajo. En opinión de Glass y Cook (2016), lo más sobresaliente del liderazgo femenino radica en la habilidad para escuchar, asistir y facilitar la participación de todos los empleados. En cuanto a Bhat y Sisodia (2016), resaltan la aptitud para la colaboración y la creatividad en las mujeres líderes. Por otro lado, Mestre, Samper, Frías y Tur (2009) enfatizan la empatía que las mujeres líderes demuestran hacia el resto de los empleados. En contraste, Salas-Vallina (2018) sostiene que el estilo de liderazgo femenino se inclina hacia la persuasión y tiende a mostrar niveles superiores de creatividad.

Una de las formas en que las mujeres han desafiado las normas y han ingresado a roles de liderazgo en la gestión de proyectos es a través de la adquisición de habilidades y conocimientos sólidos en el campo. Las mujeres están obteniendo títulos universitarios en gestión de proyectos, certificaciones relevantes y experiencia laboral que les permite competir en igualdad de condiciones con sus contrapartes masculinas. Las mujeres representan un 60% del total de los licenciados en España y el 45% del mercado laboral pero cuando hablamos de la gestión o la alta dirección de las compañías este dato desciende hasta el 10% aproximadamente. Arana, L., & Moreno, S. (2022).

Además de las habilidades técnicas, las mujeres aportan perspectivas únicas y habilidades interpersonales valiosas a la gestión de proyectos. Estas habilidades incluyen la capacidad de fomentar la colaboración, la empatía, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos. La diversidad de género en los equipos de gestión de proyectos puede enriquecer la toma de decisiones, fomentar la creatividad y promover la innovación.

La Comisión Europea constata que sólo el 37% de los gerentes son mujeres en los 27 estados miembros de la UE.



**Tabla 2:** Porcentaje de mujeres directivas en España (2022), Fuente: periódico cinco días, Belén Trincado.

Con esta gráfica obtenida del periódico digital cinco días obtenemos una visión de la situación española en cuanto a posiciones directivas de mujeres. En este cuadro observamos que estamos por encima de la media europea y global en porcentaje de mujeres en puestos directivos. En cuanto a las Comunidades Autónomas donde hay más presencia de mujeres en posiciones directivas destaca Madrid, por encima de la media española seguido de Galicia y Andalucía.

Otro dato importante que destaca esta gráfica es el porcentaje de mujeres en distintas áreas laborales en puestos de dirección.

### 1.3 Desafíos de las mujeres en la dirección de proyectos

Las mujeres en dirección de proyectos enfrentan una serie de barreras unificadas en el conocido techo de cristal el cual tiene razón de ser en las existencias de redes o networks masculinas existentes en las organizaciones (Kanter, 1.977, Metcalfe y West, 1.995; Ragins y Sundstrom, 1.989 y Simpson, 2.000); Estas redes están integradas únicamente por hombres y tienen una connotación discriminatoria hacia las mujeres que impide que ellas puedan formar parte de las mismas.

En España, menos del 40% de los cargos directivos son ocupados por mujeres. A nivel europeo, España se sitúa en el puesto 23 de un total de 35 países en la lista de naciones con mayor presencia de mujeres en puestos directivos (Thornton, 2017). Según el estudio "Women in Business 2017" realizado por Grant Thornton, más del 80% de los directivos españoles reconocen la existencia de obstáculos para las mujeres en cargos directivos.

Estas barreras se desarrollan en torno a distintas perspectivas:

¿Qué es el techo de cristal?

Según González Martínez, A. (2015). el "techo de cristal" es una situación que afecta a muchas mujeres durante su crecimiento profesional, en la que se encuentran con una barrera invisible que les impide acceder a los puestos más altos de la jerarquía en sus trabajos. Como resultado, solo un número muy reducido de mujeres logran superar esta barrera y avanzar en su carrera profesional, mientras que la mayoría se queda estancada. Esta barrera invisible se puede dividir en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional:

Los desafíos presentados por complicadas redes de estructuras o normas no explícitas que se encuentran en organizaciones históricamente controladas por hombres.

Las restricciones profesionales que muchas mujeres (y aún muy pocos hombres) se imponen a sí mismas para poder equilibrar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades familiares y las tareas domésticas. Según Blau y Winkler (2002), los factores que explican el fenómeno conocido como techo de cristal son complejos y difíciles de identificar. A menudo, se trata de una serie de barreras sutiles para la promoción, algunas de las cuales no se perciben conscientemente como actos de discriminación contra las mujeres. Además, la escasa presencia de mujeres en los niveles superiores de dirección también está relacionada con las desigualdades que enfrentan en otros ámbitos, tanto en el mercado laboral como en la sociedad en general.

Algunas de estas barreras están relacionadas con la segregación ocupacional de género que es el fenómeno en el que existen numerosas ocupaciones que están predominantemente feminizadas o

masculinizadas. Además, las ocupaciones masculinizadas suelen recibir una mejor remuneración y tener más oportunidades de promoción en comparación con las feminizadas.

Otro factor influyente en este fenómeno es la autolimitación profesional por razones familiares, es decir, la mujer renuncia a oportunidades de promoción con el fin de equilibrar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades domésticas. La presencia de una cultura corporativa masculina ha sido una realidad persistente. Históricamente, la participación de las mujeres en puestos de alta dirección ha sido escasa o prácticamente inexistente. Hasta hace poco, era inusual ver a mujeres ocupando los cargos más altos dentro de las organizaciones. Esta tendencia se ha mantenido debido a una inercia arraigada y a la asociación de habilidades consideradas tradicionalmente masculinas con las responsabilidades de la alta dirección.

Podemos decir que una de las barreras a tener más en cuenta son los estereotipos relacionados con la formación de la familia y la maternidad. Según los datos de Eurostat de 2019, España registra una puntuación de 5,5, la cual es inferior a los 8,1 puntos del resto de países miembros. En cuanto a las mujeres que se ven obligadas a abandonar su empleo o buscar trabajos a tiempo parcial debido a las responsabilidades familiares, representan el 5,1%, lo que supone una disminución de cuatro puntos en comparación con hace una década (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020).

Para las mujeres que tienen aspiraciones de ocupar puestos de alta dirección y cuyas carreras se centran en el trabajo fuera del hogar, es posible que se les apliquen estereotipos relacionados con la maternidad. Uno de estos estereotipos es la creencia de que las mujeres disminuyen su dedicación o rendimiento profesional cuando tienen hijos pequeños, mientras que se espera lo contrario de los hombres. Estos prejuicios pueden resultar en menos oportunidades de ascenso para estas mujeres. Es importante señalar que estas situaciones de discriminación son más comunes en niveles directivos intermedios, pero no se puede descartar que también ocurran en casos de mujeres que son candidatas a los puestos más altos. Estas mujeres suelen tener una trayectoria profesional establecida y se encuentran en una etapa de sus vidas en la que estos estereotipos son claramente infundados.

El techo de cristal puede llevar a las mujeres a sufrir problemas que afecten a su salud mental.

Se producen situaciones de infravaloración relacionadas con la maternidad y la conciliación familiar, donde muchas mujeres tienen que enfrentarse a preguntas como: "¿No tienes planes de ser madre? ¿Cómo piensas equilibrar el trabajo y la familia?" Es evidente la falta de equidad en la distribución de las tareas domésticas, lo que da lugar a creencias de validación. Estas creencias influyen en cómo se percibe a ciertas personas en puestos de responsabilidad.

También, se experimenta una falta de intimidad, ya que los planes de una mujer deben ser discutidos en público para determinar cómo afectarán a su puesto de trabajo. Esto plantea dificultades para que las mujeres puedan enfocar su futuro, ya sea centrándose en su trabajo o en su vida personal.

La maternidad o trabajo se convierte en una disyuntiva, siendo una de las principales barreras que limitan el ascenso profesional de las mujeres. Es lamentable, pero muchas mujeres se ven obligadas a elegir entre formar una familia o renunciar a la maternidad para prosperar en su carrera laboral.

Algunos de los motivos para romper el techo de cristal de los órganos directivos de las empresas:

- Economía

Asegurar una mayor presencia de mujeres en el mercado laboral resulta un factor crucial para mejorar la competitividad de Europa. El aumento de la fuerza laboral femenina también contribuirá a la meta de la UE de elevar la tasa de empleo entre adultos al 75%. Los gobiernos tienen la responsabilidad de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal para que tanto mujeres como hombres puedan integrar sus responsabilidades familiares con su carrera profesional.

- Más mujeres en posiciones de liderazgo

Cada vez más investigaciones indican que puede haber una relación entre una mayor representación de mujeres en cargos ejecutivos y el desempeño económico de las empresas. Un equipo directivo diverso tiende a funcionar mejor, ya que se beneficia de una variedad de voces y opiniones, lo que lleva a resultados más sólidos tras discusiones y perfeccionamientos. Además de mejorar el rendimiento empresarial, la presencia femenina en roles de liderazgo puede impulsar un ambiente laboral más innovador y productivo, incrementando la competitividad y las ganancias.

Dada la tendencia hacia el envejecimiento de la población y la escasez de personal calificado, aprovechar las habilidades profesionales de las mujeres en roles de liderazgo se vuelve aún más crucial para impulsar el crecimiento económico. El "techo de cristal" que obstaculiza el acceso de las mujeres a roles de toma de decisiones podría limitar su capacidad de contribuir plenamente, lo que a su vez restringiría la oferta de mano de obra.

- Acciones en Estados miembros de la UE

Algunos países de la UE han promulgado leyes legalmente vinculantes para los órganos directivos. Francia, Italia y Bélgica han implementado legislación "rigurosa" con plenos poderes de aplicación y sanciones.

Cada vez más Estados miembros están tomando medidas similares. En España, se aprobó una legislación en 2007 que alentaba a las grandes empresas a gradualmente cambiar la composición de sus juntas directivas para que ambos sexos representen al menos el 40% antes de 2015. Aunque esta norma no conlleva sanciones por incumplimiento, el equilibrio en las juntas directivas puede influir en la concesión de la "etiqueta de igualdad" a empresas y en los procesos de asignación de contratos públicos.

- Beneficios y desafíos

La incorporación de mujeres a roles de alta dirección motiva su participación y permanencia en el mercado laboral, lo que a su vez aumenta las tasas de empleo femenino y optimiza su potencial.

Las encuestas demuestran un fuerte apoyo entre los europeos para lograr un mayor equilibrio de género. Un Eurobarómetro sobre mujeres en roles de toma de decisiones reveló que el 88% de los ciudadanos estaba a favor de igual representación de género en roles ejecutivos con iguales calificaciones y habilidades. En España, el 90% estaba de acuerdo en la necesidad de más mujeres en cargos directivos con igual formación profesional. Además, un alto porcentaje cree que las mujeres tienen la capacidad y experiencia necesarias para cargos de responsabilidad.



En un informe de McKinsey, se concluyó que las empresas con equidad de género tienen un margen de explotación un 56% superior a las empresas dominadas por hombres. (Women in the Workplace 2022, 18 octubre). Ernst & Young también demostró que las empresas con al menos una mujer en su junta directiva generaban más beneficios que aquellas sin presencia femenina. (Kobayashi, N. 2021).

El "suelo pegajoso" o "sticky floor" mantiene a las mujeres en puestos de trabajo de menor jerarquía y las paraliza para acceder a cargos directivos cuyos ascensos se dan con mayor facilidad para los hombres, se asocian con los dobles roles de las mujeres en el hogar (Sabharwal, 2013 citado en Maciel et al 2021, pág. 7)

El suelo pegajoso se refiere a una serie de elementos que dificultan el progreso de las mujeres en el entorno laboral. El suelo pegajoso está formado por las responsabilidades del cuidado del hogar y la familia, que recae en términos de cargas afectivas, emocionales y de horarios, exclusivamente sobre las mujeres y que les dificulta o impide la plena incorporación al empleo remunerado, por lo que frena el desarrollo laboral de la mujer y su participación en el ámbito público, atrapándolas en el ámbito privado (Carioso, 2010 citado en Selva et al, 2013, pág. 81 – 82).

El concepto de "suelo pegajoso" la expresión se refiere a los sectores profesionales que experimentan una feminización y que acaban convirtiéndose en trabajos considerados adecuados para las mujeres. Como resultado, se produce una reducción salarial, empeoramiento de las condiciones laborales y mayores dificultades en cuanto al progreso profesional (Género y economía, 2019).

La pared de cristal o "glass wall" se refiere a las barreras a las que normalmente se enfrenta la mujer al intentar acceder a ciertos sectores económicos, que generalmente están dominados por hombres. Esta idea se basa en la suposición de que hay ciertos campos donde el papel de la mujer encaja mejor. Estas barreras pueden manifestarse de diferentes maneras, como la falta de oportunidades de ascenso, la discriminación salarial, la falta de representación en puestos de liderazgo y la persistencia de estereotipos de género. Estas dificultades pueden limitar la capacidad de las mujeres para avanzar en sus carreras y alcanzar puestos de alto nivel en sectores específicos. Es importante destacar que romper la pared de cristal requiere un esfuerzo colectivo y acciones concretas por parte de la sociedad en su conjunto. Esto incluye políticas de igualdad de género, cambios en la cultura y mentalidad empresarial, así como el fomento de la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la sociedad.

“La pared de cristal retiene a las mujeres en sectores que tradicionalmente son considerados como femeninos a manera de una segregación horizontal, que impide hacer una carrera con ascensos verticales, principalmente asociados a los servicios” (Ribera et al, 2009).

Por último, el acantilado de cristal denominado en inglés “glass Cliff” se refiere a la constante lucha que deben librar las mujeres en posiciones de liderazgo ante la falta de apoyo de sus compañeros, la exclusión de las redes informales o el sometimiento al escrutinio de sus homólogos masculinos que las esperan ver “caer del precipicio” (Sabharwal, 2013 citado en Maciel et al 2021, pág. 6).



## Capítulo 2 REVISIÓN SOBRE LA LITERATURA

Este capítulo de revisión sobre la literatura es fundamental para situar al lector en el tema a tratar. En ella se debe definir el alcance del capítulo, así como presentar los objetivos y motivos por los cuales la revisión de la literatura es relevante en el contexto del tema a tratar. Es importante que la introducción incluya una síntesis de la literatura existente sobre el tema y explique por qué es importante revisar. Además, se deben mencionar los criterios de inclusión y exclusión utilizados en la búsqueda bibliográfica. Una buena introducción de una revisión de literatura debe hacer que el lector se sienta interesado y tenga una idea clara acerca de lo que se desarrollará en el capítulo.

### 2.1 Estado del Arte de la investigación

El objetivo de este capítulo es examinar la evolución reciente en la gestión de proyectos desde una perspectiva de género. Esto implica analizar los avances, tendencias y programas que promueven y lideran a mujeres en esta área. Esto incluye la consideración de cursos y programas de capacitación en gestión de proyectos con enfoque en la igualdad de género, investigaciones sobre el emprendimiento femenino, así como la participación y liderazgo de mujeres en proyectos. Además, es importante tener en cuenta la legislación actual y los planes gubernamentales destinados a fomentar la participación de mujeres en la gestión de proyectos.

De acuerdo con el más reciente estudio realizado por la firma de consultoría Grant Thornton acerca de la presencia de mujeres en roles directivos, se ha observado un aumento a nivel global en la proporción de mujeres en cargos de liderazgo. En el año 2021, esta cifra se situó en un 31%, en comparación con el 29% registrado en 2020. (*Women in Business 2021*. (s. f.). Grant Thornton Spain). Aunque la representación de las mujeres ha aumentado en comparación con años anteriores, todavía existe una brecha significativa en términos de equilibrio de género en la dirección de proyectos. En 2021 el Project Management Institute (PMI) realizó una encuesta global de más de 3.000 líderes de proyectos donde un 47% de los encuestados dijeron que su organización contaba con al menos una mujer en un puesto de liderazgo en proyectos. Sin embargo, solo el 24% de los líderes de proyectos eran mujeres; Además el PMI ha implementado medidas para impulsar la participación de las mujeres en la gestión de proyectos y promover el liderazgo femenino en este campo. A través de la organización de eventos y reuniones, el PMI tiene como objetivo incrementar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y fomentar la diversidad en el entorno laboral. Además, ha desarrollado cursos específicos de liderazgo destinados a mujeres y ha establecido metas para aumentar la representación femenina en cargos directivos para el año 2022. Estas iniciativas buscan fortalecer el rol de la mujer en la gestión de proyectos y reducir la brecha de género que aún persiste en este ámbito.

En los últimos años, se ha observado un incremento significativo en los esfuerzos por fomentar la equidad de género en el entorno laboral, incluyendo específicamente la gestión de proyectos. Tanto organizaciones como gobiernos están dedicando recursos y emprendiendo acciones con el objetivo de incrementar la presencia y el liderazgo femenino en este campo.

Algunos ejemplos de iniciativas llevadas a cabo por el PMI son el PMI Madrid Spain Chapter organiza el I Congreso Mujeres en el Project Management, con motivo del día internacional de la mujer o el evento próximo que es un Webinar: "Mujeres empoderadas que empoderan. Female Empowerment Program en PMI Alemania".

En PMI Madrid, consideran de gran importancia alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Agenda 2030, son un conjunto de metas globales establecidas por las Naciones Unidas en 2015. Los ODS amplían y continúan los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se centran en desafíos económicos, sociales y ambientales cruciales a nivel mundial. La Agenda 2030 incluye 17 ODS, cada uno de los cuales se enfoca en un área específica de desarrollo sostenible. Estos objetivos abarcan la erradicación de la pobreza, la promoción de la igualdad de género, la garantía de una educación de calidad, la protección del medio ambiente, la promoción de la salud y el bienestar, entre otros aspectos clave del desarrollo sostenible.

Los ODS buscan abordar las desigualdades, promover la sostenibilidad, garantizar el acceso a servicios básicos, fomentar el crecimiento económico inclusivo y sostenible, y proteger el medio ambiente. Además, enfatizan la importancia de la colaboración y las alianzas entre los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y otros actores para lograr estos objetivos.

Desde PMI Madrid dan prioridad al ODS-5, centrado en la igualdad de género, ya que lo consideran fundamental para lograr el resto de los objetivos. Sin embargo, la estadística interna muestra que solo el 26% de sus socios son mujeres, lo que motiva su interés en destacar y potenciar el valor que las mujeres pueden aportar. El ODS 5 reconoce que la igualdad de género es esencial para alcanzar un desarrollo sostenible en todos los ámbitos y promover sociedades equitativas y justas. Se enfoca en abordar las desigualdades de género arraigadas, empoderar a las mujeres y las niñas, y garantizar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades y derechos, sin importar su género.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las mujeres y las niñas representan aproximadamente la mitad de la población mundial, lo que significa que poseen un potencial humano significativo. Si se lograra alcanzar una mejor calidad de vida y una verdadera igualdad de género, se obtendrían numerosos beneficios con un impacto global en toda la sociedad.

Este Objetivo de Desarrollo Sostenible, establece una serie de metas para lograr la igualdad de género. Estas metas son las siguientes:

1. Fin de la discriminación: Se busca eliminar cualquier forma de discriminación hacia las mujeres y las niñas en todo el mundo.
2. Violencia de género: El objetivo es poner fin a toda forma de violencia contra las mujeres y las niñas, tanto en el ámbito público como en el privado, incluyendo la trata de personas, la explotación sexual y otras formas de explotación.
3. Matrimonio infantil y mutilación genital femenina: Se pretende abolir prácticas perjudiciales como el matrimonio infantil, prematuro y forzado, así como la mutilación genital femenina.
4. Trabajo de cuidados domésticos: Se busca reconocer y valorar el trabajo doméstico no remunerado realizado en el hogar, y promover políticas de protección social, servicios públicos e infraestructuras que promuevan la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.

5. Participación plena de la mujer e igualdad de oportunidades: Se busca promover la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones en los ámbitos político, económico y público, así como garantizar la igualdad de oportunidades de liderazgo.

6. Salud sexual y reproductiva y derechos reproductivos: El objetivo es asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, así como los derechos reproductivos, en concordancia con los acuerdos y conferencias internacionales relevantes.

7. Igualdad de derechos a los recursos económicos: Se busca establecer políticas que garanticen la igualdad de derechos de las mujeres en cuanto a los recursos económicos, incluyendo el acceso a la propiedad, el control de tierras y otros bienes, servicios financieros, herencia y recursos naturales, de acuerdo con las leyes nacionales.

8. Uso de tecnología y acceso a tecnologías de la información y la comunicación: Se pretende aprovechar el uso de la tecnología, especialmente de las tecnologías de la información y la comunicación, para promover el empoderamiento de las mujeres.

9. Políticas y leyes para la igualdad y el empoderamiento: El objetivo es ratificar y fortalecer políticas y leyes que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de todas las niñas y mujeres.

La presencia activa y equitativa de mujeres en la gestión de proyectos contribuye a alcanzar otros ODS, entre ellos:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: La inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo y en la gestión de proyectos fomenta un entorno laboral más diverso e inclusivo, lo que contribuye al crecimiento económico y al desarrollo sostenible.

ODS 10: Reducción de las desigualdades: Aumentar la presencia de mujeres en la gestión de proyectos ayuda a disminuir las disparidades de género en el ámbito empresarial y promueve la equidad en las oportunidades laborales.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: La colaboración entre gobiernos, empresas y sociedad civil resulta fundamental para impulsar la participación de las mujeres en la gestión de proyectos y alcanzar los ODS relacionados con la igualdad de género.

Además de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es importante que se desarrolle la Responsabilidad Social Corporativa dentro de las empresas. Según la economipedia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se define como el compromiso de la empresa a dirigir sus acciones a la contribución de la mejora social, económica y ambiental.

El aspecto ético de la responsabilidad social corporativa (RSC) les otorga a las empresas la libertad de decidir si adoptar acciones en materia de igualdad, ya que estas son voluntarias. Sin embargo, es importante destacar que el cumplimiento de las leyes no implica la obligación de llevar a cabo acciones de RSC.

En cuanto a las conclusiones sobre la RSC en materia de igualdad, se ha establecido que la diversidad de género, la igualdad y la no discriminación son aspectos fundamentales dentro del desarrollo y la gestión de organizaciones y empresas responsables en la actualidad.

Aunque las herramientas de RSC abordan de manera limitada la cuestión de género y no desarrollan indicadores específicos de forma exhaustiva, es necesario mencionar que se ha observado una falta de proporcionalidad entre el aumento en el número de empresas y organizaciones que implementan acciones de RSC (como la adhesión al Pacto Mundial, informes de progreso y memorias GRI) y el incremento en la diversidad de género dentro de estas organizaciones.

## **2.2 Análisis de casos de empresas que han adoptado medidas para mejorar la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos**

La inclusión de mujeres en la gestión de proyectos es una temática crucial en la búsqueda de una sociedad más igualitaria y justa. En el contexto actual, cada vez más empresas y organizaciones reconocen la importancia de promover la diversidad de género en todos los niveles de su estructura, incluyendo la gestión de proyectos. Como hemos reiterado durante toda la investigación, a través de medidas concretas y estratégicas, se busca eliminar barreras y fomentar la participación de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones.

En este análisis, examinaremos diversos casos de empresas y organizaciones que han participado en *-ISOTES Mujer y talento-* informe elaborado por PwC women leaders. donde se muestran casos de éxito para fomentar la figura de la mujer en puestos de gestión y dirección.

Isotes es una plataforma conformada por mujeres independientes y de diferentes orígenes, con el propósito de actuar como un medio para mantener viva la discusión y preocupación acerca de la participación de las mujeres en el ámbito de la dirección de empresas y proyectos. Su objetivo es asegurarse de que todos los actores involucrados en el mundo empresarial continúan debatiendo sobre la creación de mecanismos que faciliten el acceso de todo el talento disponible a puestos directivos, sin importar su género.

Varios estudios indican que las empresas que cuentan con mujeres en sus consejos de administración obtienen mejores resultados en la mayoría de sus indicadores, incluyendo aquellos relacionados con la gestión del riesgo. Un estudio realizado por Informa, que analiza más de 1.250.000 empresas españolas, respalda esta afirmación, demostrando que aquellas compañías que cumplen con la recomendación de la Ley de Igualdad al tener un 40% de mujeres en sus consejos de administración, experimentan un menor riesgo de crédito. Esta evidencia resalta la importancia de la diversidad de género en los órganos directivos y su influencia positiva en el rendimiento y estabilidad financiera de las empresas.

Se han seleccionado diversas empresas de manera aleatoria, sin preferencia alguna, que han tomado iniciativas para mejorar la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos y son casos de estudio que han sido efectivos. Exploramos las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y los impactos generados por estas medidas en la eficiencia y el éxito de los proyectos.

Al comprender las prácticas exitosas de estas entidades, podremos obtener valiosas lecciones y perspectivas para impulsar aún más la igualdad de género en el ámbito laboral y contribuir a un cambio significativo en la forma en que se abordan los proyectos en el mundo empresarial.

### 2.2.1. Coca-Cola; Mujer y talento

Un ejemplo de caso de éxito: Coca-Cola, ha reconocido que la mujer es una de las claves de su éxito comercial, por lo que ha implementado medidas para promover la diversidad de género y ha utilizado el Business Case para aplicar con éxito sus estrategias comerciales.

La empresa Coca-Cola ha logrado implementar de manera efectiva su business case en su estrategia y operaciones, partiendo de una idea relacionada con el negocio y reconociendo el papel clave de las mujeres en la compra y consumo de sus bebidas refrescantes. Esto ha permitido a la compañía establecer un marco de actuación que ha resultado un claro caso de éxito en la aplicación del business case tanto en la estrategia como en la operación de la organización.

La estrategia de la compañía tiene como enfoque tres áreas clave:

- En el ámbito de recursos humanos, con la finalidad de fomentar el liderazgo de la mujer.
- En el mercado, con la iniciativa 5by20.
- En la comunidad, por medio de The Coca-Cola Foundation.

La visión "Diversidad 50/50" de la empresa se centra en la igualdad de género, y tiene como objetivo contar con un porcentaje equitativo de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización para el año 2020. Esta visión se acompaña de una serie de iniciativas enfocadas en áreas clave, como son:

- Reclutamiento: contar con mujeres talentosas preparadas para ocupar puestos de dirección general.
- Desarrollo: impulsar el desarrollo de mujeres talentosas para sus posiciones actuales y futuras.
- Avance: incrementar la presencia de mujeres talentosas en todos los niveles de la organización.
- Retención de mujeres talentosas existentes: fomentar la retención de mujeres talentosas ya presentes en la organización.

Todo lo anterior es liderado por el Consejo de Liderazgo de Mujeres (Women's Leadership Council) y se apoya en sistemas, procesos e indicadores que promueven el cambio cultural y hacen que el business case de las mujeres y la iniciativa sea comprendido y apoyado por toda la organización.

En el ámbito del mercado, su iniciativa 5by20 tiene como objetivo apoyar el desarrollo económico de cinco millones de mujeres emprendedoras a través de su cadena de valor para el año 2020. Con capacitación, apoyo financiero, redes y contactos, busca ayudar a las mujeres a desarrollar sus propios negocios en los diferentes ámbitos de la cadena de valor, como proveedores, distribuidores y reciclaje. En un principio, la iniciativa se centró en países en desarrollo, pero se expandirá a todos los mercados donde opera la compañía, con el objetivo de llegar a los cinco millones de proyectos para 2020. Lo que más destaca en esta iniciativa es que a partir del business case, se ha logrado crear toda una estrategia que se materializa en medidas, indicadores y acciones concretas, lo que está logrando resultados significativos tanto en el avance del liderazgo femenino en la compañía como en su iniciativa 5by20.

### 2.2.2. Ferrovial

Ferrovial es una empresa multinacional española que opera en el sector de la construcción, infraestructuras y servicios. Fundada en 1952, tiene su sede en Madrid y está presente en más de 15 países alrededor del mundo.

La empresa se especializa en el diseño, construcción, mantenimiento y gestión de infraestructuras de transporte, como carreteras, puentes, aeropuertos y ferrocarriles. También está involucrada en proyectos de construcción civil, como edificios comerciales, residenciales e industriales. Ferrovial tiene un enfoque sostenible en sus operaciones y busca minimizar el impacto ambiental de sus proyectos. También está comprometida con la seguridad y la salud en el trabajo, así como con el desarrollo social y económico de las comunidades donde opera.

Ferrovial muestra un firme compromiso con la diversidad e inclusión, impulsando la igualdad de oportunidades y promoviendo la participación de mujeres en proyectos y roles de liderazgo. El Instituto de la Mujer ha elaborado un "Manual de Casos de Dirección y Liderazgo Inclusivo", donde se destaca la gestión de proyectos con enfoque de género en Ferrovial.

Además, se ha encontrado información sobre la presencia de mujeres en la empresa, así como el apoyo brindado a la formación y el liderazgo femenino.

Marina Aras es la directora de Contratación a nivel Nacional de CADAGUA, y cuenta con una amplia experiencia en la gestión de proyectos de gran envergadura y de alto perfil. Analizando en este caso a Ferrovial y a su directora, podemos sacar información importante sobre ella y la gestión de proyectos.

En este caso, el enfoque de liderazgo en la gestión de proyectos, que es el negocio principal de la empresa, ha sido personificado en Marina Aras. Tanto Marina como la organización de Ferrovial han sido pioneras en muchos aspectos y comparten características similares, tales como la capacidad de evolucionar, la perseverancia, el trabajo duro, la audacia y la capacidad de transmitir seguridad, lo cual ha sido demostrado a lo largo de su exitosa historia y trayectoria profesional y personal.

Parfraseando lo mencionado por Marina Aras sobre las claves para la promoción de las mujeres, se destaca la importancia de trabajar más arduamente y demostrar las características necesarias para hacerse valer. Es fundamental ser proactivo, tomar decisiones y tener claridad de ideas para ser resolutivo en cualquier situación. Además, es vital tener orientación a resultados si se busca ser promovida y, sobre todo, contar con la confianza en una misma para desempeñar el trabajo de forma igual o mejor que cualquier otra persona, eliminando los propios límites que se pueden autoimponer las mujeres. En resumen, ser una persona decidida, confiada y sin límites propios es importante para alcanzar un liderazgo efectivo en cualquier ámbito laboral.



---

### 2.2.3. Repsol

Repsol es una empresa multinacional española del sector energético, especializada en la exploración, producción, refinación y comercialización de petróleo y gas natural. Fundada en 1987, Repsol tiene su sede en Madrid y opera en más de 30 países alrededor del mundo.

La empresa tiene una presencia destacada en toda la cadena de valor del sector energético. En el área de exploración y producción, Repsol se dedica a la búsqueda y extracción de hidrocarburos, tanto en tierra como en aguas profundas. Cuenta con yacimientos de petróleo y gas en diferentes partes del mundo, incluyendo América Latina, Europa, África y Asia. Repsol es una empresa líder en el sector energético y se ha destacado por su enfoque en la sostenibilidad y la reducción de su impacto ambiental. Ha implementado iniciativas para promover la eficiencia energética, la diversificación de fuentes de energía y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

En Repsol, el 30 % de las posiciones de liderazgo las ocupan mujeres. Por otra parte, la Fundación Repsol colabora cada año con SECOT en la celebración de los premios SECOT a la Excelencia, en los que se incluye la categoría de Mujer Emprendedora.

En el caso de Repsol cumple con los Objetivos de Desarrollo Sostenible referentes a ODS-5 Igualdad de género, del cual hemos hablado anteriormente y ODS-10 reducción de las desigualdades, es decir, reducir las desigualdades y garantizar que nadie se quede atrás.

Repsol, e ha destacado por su firme compromiso con la igualdad de género y el fomento de la participación de las mujeres en la gestión de proyectos. Un caso de éxito relevante es el enfoque inclusivo y diverso que ha promovido en la gestión de proyectos, lo que ha llevado a la exitosa incorporación de mujeres en roles de liderazgo.

Un ejemplo notable es el de María Victoria Zingoni, quien ha ocupado importantes cargos ejecutivos en la compañía, incluyendo el de directora general de Downstream (refino y comercialización) y vicepresidenta Ejecutiva.

Durante su liderazgo, María Victoria Zingoni ha impulsado proyectos clave centrados en la transición energética y el desarrollo sostenible, logrando avances significativos en eficiencia energética, reducción de emisiones y diversificación de fuentes de energía.

El reconocimiento del papel estratégico de las mujeres en la gestión de proyectos ha llevado a Repsol a implementar programas de desarrollo y capacitación que fomentan el liderazgo y el talento femenino dentro de la empresa. Estas iniciativas buscan empoderar a las mujeres y brindarles oportunidades para avanzar en sus carreras profesionales en la compañía.

### 2.2.4. IBM

IBM (International Business Machines Corporation) es una empresa multinacional de tecnología y consultoría con sede en Estados Unidos. Fundada en 1911, IBM es una de las empresas de tecnología más grandes y reconocidas a nivel mundial. Se dedica a la fabricación y venta de hardware y software, así como a la prestación de servicios relacionados con la tecnología de la información. A lo largo de los años, IBM ha sido conocida por su enfoque en la investigación y desarrollo, y ha realizado importantes contribuciones a la industria tecnológica. También es reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Para fortalecer la presencia de mujeres en la gestión de proyectos, la compañía ha implementado objetivos específicos para contratar y promover mujeres dentro de su organización. Además, han establecido programas especializados de capacitación y liderazgo dirigidos exclusivamente a mujeres.

Estos programas están diseñados para mejorar las habilidades de las mujeres en áreas como tecnología, gestión de proyectos y liderazgo. Por sus esfuerzos en la promoción de la igualdad de género, IBM ha recibido reconocimientos notables, como su inclusión en la lista de las "100 Mejores Empresas para las Mujeres" de la revista Working Mother en 2019.

No solo en estas empresas se han desarrollado casos de éxito, también podemos hablar de una serie de mujeres que han roto barreras y han conseguido éxito en otras empresas:

- Margaret Hamilton - Proyecto Apolo de la NASA: Margaret Hamilton fue una científica de la computación que desempeñó un papel esencial en el desarrollo del software de guía de vuelo para las misiones apoyo de la NASA, incluido el histórico alunizaje del Apolo 11 en 1969. Su trabajo fue fundamental para el éxito de la misión lunar.
- Mary Barra - General Motors: Mary Barra es la presidenta y directora ejecutiva de General Motors. Ha liderado la empresa en un período de transformación tecnológica y ha impulsado la inversión en vehículos eléctricos y tecnologías de conducción autónoma.
- Sheryl Sandberg - Facebook: Sheryl Sandberg es la directora de operaciones de Facebook (COO) y ha sido una figura destacada en la gestión de proyectos tecnológicos a gran escala. Ha sido fundamental en la expansión y desarrollo de la empresa.





---

## Capítulo 3 METODOLOGÍA

La participación de las mujeres en roles de liderazgo y gestión de proyectos ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito empresarial y organizacional. Para comprender y abordar de manera integral esta temática, se han utilizado diversas metodologías de investigación que permiten recopilar datos sólidos y significativos sobre el tema. Entre las metodologías más empleadas se encuentran la revisión de literatura o revisión sistemática, y la aplicación de entrevistas.

Las entrevistas se presentan como una metodología efectiva para obtener datos directos de mujeres que participan en la gestión de proyectos o aspiran a hacerlo. Al recopilar información a partir de una muestra representativa de la población relevante, se pueden analizar estadísticamente las respuestas obtenidas para extraer conclusiones significativas sobre los desafíos y barreras que enfrentan las mujeres en el contexto de la gestión de proyectos. Asimismo, esta metodología proporciona una visión más cercana de las percepciones, experiencias y perspectivas de las mujeres, lo que enriquece la comprensión del tema.

### 3.1 Diseño de la investigación

En el presente capítulo, se aborda un tema de creciente importancia en el campo de la gestión de proyectos: la participación de mujeres en roles de liderazgo y su influencia en el entorno laboral. Para obtener una visión clara y detallada sobre este tema, se han llevado a cabo 2 entrevistas semiestructuradas con profesionales experimentadas en la gestión de proyectos, con el objetivo de indagar sobre sus perspectivas, experiencias y desafíos en este ámbito.

Según Técnicas de investigación (2021) , la entrevista semiestructurada, como método de recolección de datos, ofrece una combinación de preguntas previamente definidas y la posibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación. Este enfoque permitió obtener una visión más completa y auténtica sobre las experiencias de las entrevistadas, así como identificar patrones y tendencias relevantes en cuanto a la participación de mujeres en la gestión de proyectos.

A través de esta metodología, se busca analizar y comprender la evolución de la representación femenina en este campo, así como los obstáculos que aún persisten. Además, se explorarán las estrategias y acciones que se han implementado para fomentar la inclusión de mujeres en equipos de proyectos y en puestos de liderazgo.

La elección de una entrevista semiestructurada viene dada por las ventajas significativas que presenta en comparación con otros tipos de entrevistas. Algunas de las ventajas por las que se ha elegido esta entrevista son las siguientes:

- **Flexibilidad:** La entrevista semiestructurada permite una mayor flexibilidad en la exploración de temas y preguntas durante la conversación. Aunque se realizan preguntas predefinidas, el entrevistador tiene la libertad de adaptar y ampliar la discusión según las respuestas y comentarios del entrevistado.

- **Profundidad y riqueza de datos:** Debido a la naturaleza abierta de las preguntas, las entrevistadas han tenido la oportunidad de expresar sus pensamientos y experiencias con mayor detalle y profundidad.
- **Dinamismo:** La naturaleza conversacional de la entrevista semiestructurada puede genera una dinámica más fluida

### 3.1.1. Entrevistas

Durante las entrevistas, se plantearán una serie de preguntas con el fin de obtener más información sobre la experiencia de las mujeres en la gestión de proyectos. La estructura del texto es la siguiente:

Nombre y apellidos  
Profesión  
Sector laboral  
Años de experiencia

Pregunta 1: ¿Se ha visto afectada por barreras o prejuicios como mujer en la gestión de proyectos?  
¿Ve que existan barreras?

- En caso de respuesta afirmativa, ¿cómo los has superado?

Pregunta 2: ¿Ha notado alguna diferencia en el enfoque o estilo de gestión entre mujeres y hombres en el ámbito de la gestión de proyectos?

Pregunta 3: ¿En su opinión cuáles son las fortalezas y habilidades únicas que las mujeres aportan a la gestión de proyectos?

Pregunta 4: ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos a los que se enfrentan las mujeres en la gestión de proyectos en comparación con los hombres?

Pregunta 5: ¿Cómo se puede promover una mayor diversidad de género en equipos de gestión de proyectos? ¿Qué beneficios puede aportar?

Pregunta 6: ¿Cuál es tu opinión sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para las mujeres en roles de gestión de proyectos y cómo se puede lograr?

Pregunta 7: ¿Qué iniciativas o programas crees que son necesarios para apoyar y empoderar a las mujeres en la gestión de proyectos?

Pregunta 8: ¿Qué consejos y recomendaciones les darías a las mujeres que están interesadas en seguir una carrera en la gestión de proyectos?

---

### 3.1.2. Entrevista a Carole Foglia

Entrevista a Carole Foglia vía on line el lunes 3 de Julio de 2023.

Carole Foglia es una manager en el sector de la automoción con 10 años de experiencia en la gestión de proyectos. A lo largo de su carrera, Carole ha enfrentado pocas barreras o prejuicios como mujer en la gestión de proyectos. De hecho, considera que en ocasiones es más fácil destacar en un entorno predominantemente masculino, ya que esto le otorga distinción. Sin embargo, reconoce que la juventud puede ser complicada, ya que se asocia con la inocencia y a la invalidez de los juicios y opiniones por el hecho de ser jóvenes.

Carole ha notado diferencias en el enfoque y estilo de gestión entre mujeres y hombres en el ámbito de la gestión de proyectos. En su experiencia, ha observado que las mujeres tienden a ser más organizadas, rigurosas y proactivas. Además, son más dinámicas y activas en el establecimiento de contactos.

En cuanto a las fortalezas y habilidades únicas que las mujeres aportan a la gestión de proyectos, Carole destaca el rigor y la organización como características destacadas.

Si bien Carole no percibe grandes diferencias en los desafíos a los que se enfrentan las mujeres en comparación con los hombres en la gestión de proyectos, reconoce que en áreas técnicas predominan los hombres, lo que puede plantear un desafío para las mujeres en este campo.

Para promover una mayor diversidad de género en los equipos de gestión de proyectos, Carole sugiere establecer un equilibrio de género en los equipos, respetar las proporciones y fomentar la colaboración entre hombres y mujeres. Esta diversidad puede aportar beneficios en términos de variedad de perspectivas, enfoques y soluciones innovadoras.

En cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, Carole considera que es igualmente importante para hombres y mujeres en roles de gestión de proyectos. Señala que la flexibilidad laboral y el teletrabajo son medidas que pueden contribuir a lograr este equilibrio. Además, destaca la importancia de la colaboración entre hombres y mujeres para apoyarse mutuamente en la búsqueda de dicho equilibrio.

Carole cree que las iniciativas que igualan la paternidad y la maternidad han sido medidas beneficiosas, brindando el mismo apoyo y oportunidades a hombres y mujeres en el ámbito laboral. También sugiere programas de desarrollo profesional y liderazgo específicamente dirigidos a mujeres en la gestión de proyectos, como formas de apoyar y empoderar a las mujeres en sus carreras. Sugiere que se hagan programas que busquen soluciones a corto plazo ya que a largo plazo se están llevando a cabo, pero implican también cambios generacionales y de pensamiento.

Por último, Carole aconseja a las mujeres interesadas en seguir una carrera en la gestión de proyectos que sigan sus propias metas y no se dejen influir por estereotipos. Les insta a creer en sí mismas, a perseguir lo que deseen y a no temer si su entorno laboral es predominantemente masculino. Destaca la importancia de la organización y el seguimiento en la gestión de proyectos, así como la colaboración entre hombres y mujeres para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

### 3.1.3. Entrevista a María Ruiz

Entrevista realizada a María Ruiz vía on line el martes 4 de Julio de 2023.

María Ruiz Gallardo, de 37 años, es una Practice Consulting Manager con 10 años de experiencia en la gestión de proyectos en el ámbito de consultoría. A lo largo de su carrera, María no se ha visto afectada directamente por barreras o prejuicios como mujer en la gestión de proyectos, aunque reconoce que ha enfrentado desafíos relacionados con su edad y el hecho de trabajar en un campo dominado principalmente por hombres. Específicamente en el sector de la construcción, ha experimentado cierta rareza y perfiles cerrados debido a su juventud, pero no ha sufrido discriminación basada en su género.

María ha notado diferencias en el enfoque y estilo de gestión entre mujeres y hombres en el ámbito de la gestión de proyectos. En su experiencia, ha observado que el liderazgo masculino tiende a ser más autoritario y distante, mientras que las mujeres crean entornos más cálidos y comprensivos, fomentando el compañerismo. También ha notado que las mujeres suelen ser más organizadas, pero destaca que cuando un hombre es muy organizado, puede superar incluso a las mujeres en ese aspecto. Aunque María señala que la perspectiva está cambiando y mejorando con el tiempo.

En cuanto a las fortalezas y habilidades únicas que las mujeres aportan a la gestión de proyectos, María destaca la mayor organización y estructura que suelen ofrecer. Considera que la presencia de mujeres en un proyecto se refleja en una mayor calidad, orden y síntesis en la documentación y en el resultado final. Sin embargo, también menciona que existe una expectativa adicional sobre las mujeres en términos de orden y estructuración, lo cual puede ser percibido como una debilidad.

En relación a los principales desafíos a los que se enfrentan las mujeres en la gestión de proyectos en comparación con los hombres, María menciona que todavía hay un camino por recorrer en términos de representación femenina en roles de referencia y liderazgo en el ámbito de la gestión de proyectos. Aunque se ha observado un aumento de mujeres en sectores como el marketing y los recursos humanos, en general, los roles de gestión de proyectos tanto en enfoques tradicionales (Waterfall) como ágiles (Agile) todavía están dominados por hombres.

Para promover una mayor diversidad de género en los equipos de gestión de proyectos, María destaca la importancia de tener equipos multifuncionales y fomentar la presencia de mujeres en roles de liderazgo. Señala que existen políticas de igualdad en las organizaciones, pero enfocadas principalmente en habilidades blandas. María sugiere dar mayor visibilidad a las mujeres en el campo de la gestión de proyectos a través de iniciativas como conferencias y eventos que cuenten con una representación equitativa, así como programas de mentoría y plazas específicas para mujeres.

En cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal para las mujeres en roles de gestión de proyectos, María reconoce que es un ámbito demandante que a menudo requiere dedicar tiempo adicional más allá del horario laboral. Destaca la importancia de la flexibilidad laboral para lograr un equilibrio adecuado, pero también señala que aún persisten estigmas y roles de género que limitan la participación



En conclusión, las entrevistas realizadas revelan diferentes experiencias y perspectivas en cuanto a la presencia de mujeres en la gestión de proyectos. Si bien ambas entrevistadas no han experimentado barreras directas o prejuicios basados en su género, reconocen que existen desafíos en el campo, como la falta de representación femenina en roles de liderazgo y la persistencia de estereotipos de género.

Las mujeres entrevistadas destacan fortalezas y habilidades únicas que aportan a la gestión de proyectos, como una mayor organización, estructura y calidad en el trabajo. Sin embargo, también señalan que a menudo se espera más de ellas y que se les juzga en función de estereotipos relacionados con el orden y la estructuración.

Para promover una mayor diversidad de género en los equipos de gestión de proyectos, se sugiere fomentar la presencia de mujeres en roles de liderazgo, establecer programas de mentoría y proporcionar oportunidades específicas para su desarrollo profesional.

En cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se reconoce que la gestión de proyectos puede ser demandante y que la flexibilidad laboral es clave para lograr un equilibrio adecuado. Además, se destaca la importancia de romper estigmas y roles de género, promoviendo la participación equitativa de hombres y mujeres en las responsabilidades familiares.

En general, se enfatiza la necesidad de superar los estereotipos de género y trabajar hacia una mayor inclusión y diversidad en el campo de la gestión de proyectos, reconociendo y valorando las contribuciones tanto de mujeres como de hombres en este ámbito profesional.



---

## Capítulo 4 RESULTADOS

El capítulo de resultados es una parte fundamental de cualquier investigación, ya que proporciona una presentación objetiva y detallada de los hallazgos obtenidos a través del estudio realizado. En este capítulo, se analizan y se presentan los datos recopilados, se interpretan los resultados y se brindan respuestas a las preguntas de investigación planteadas. Es en este punto donde se revela el valor y la relevancia de la investigación, mostrando cómo se han alcanzado los objetivos planteados y qué implicaciones tienen los resultados obtenidos. A través de un análisis riguroso y fundamentado, se busca ofrecer una visión clara y precisa de los datos recopilados, presentando conclusiones basadas en evidencia sólida. El capítulo de resultados es, por tanto, un componente crucial para la comprensión y valoración de cualquier estudio, proporcionando información clave que contribuye al conocimiento y avance en el área de investigación.

### **4.1 Perfil de las mujeres entrevistadas líderes en gestión de proyectos y características comunes de las entrevistas.**

El presente capítulo tiene como objetivo explorar y analizar las características y el perfil de mujeres líderes entrevistadas en el ámbito de la gestión de proyectos. Estas entrevistas proporcionarán una visión profunda y holística sobre las habilidades, aptitudes y experiencias que han llevado a estas mujeres a convertirse en figuras destacadas y respetadas en el mundo de la gestión de proyectos.

Asimismo, se explorarán los obstáculos que algunas de estas mujeres líderes han enfrentado en su camino hacia la excelencia en la gestión de proyectos para posteriormente hablar de los mismos. Analizaremos las barreras culturales, sociales y profesionales que han tenido que sortear, así como las estrategias que han implementado para superar estas dificultades y alcanzar el éxito en sus respectivos campos.

En última instancia, este capítulo busca inspirar y empoderar a futuras generaciones de mujeres interesadas en incursionar en la gestión de proyectos. Al resaltar los logros y lecciones aprendidas de estas líderes destacadas, esperamos que este estudio contribuya a fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en el ámbito de la gestión de proyectos, en beneficio de organizaciones y sociedades más inclusivas y prósperas.

Carole Flogia es una mánager en el sector de la automoción con 10 años de experiencia en la gestión de proyectos. Carole ha notado diferencias en el enfoque y estilo de gestión entre mujeres y hombres en la gestión de proyectos. Ella destaca que las mujeres tienden a ser más organizadas, rigurosas y proactivas, así como más dinámicas en el establecimiento de contactos. Carole sugiere establecer un equilibrio de género en los equipos de gestión de proyectos para promover la diversidad, lo que puede resultar en variedad de perspectivas y soluciones innovadoras. También enfatiza la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y sugiere medidas como la flexibilidad laboral y el teletrabajo para lograrlo. Carole aconseja a las mujeres interesadas en la gestión de proyectos que sigan sus metas y no se dejen influir por estereotipos.

María Ruiz Gallardo es una Practice Consulting Manager con 10 años de experiencia en la gestión de proyectos en el ámbito de consultoría. Aunque María no ha enfrentado barreras directas o prejuicios basados en su género, reconoce que todavía hay un camino por recorrer en términos de representación femenina en roles de liderazgo en la gestión de proyectos. Ella destaca la importancia de tener equipos multifuncionales y fomentar la presencia de mujeres en roles de liderazgo. María también menciona la necesidad de mayor visibilidad para las mujeres en la gestión de proyectos a través de conferencias, eventos y programas de mentoría. En cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, María reconoce que es un ámbito demandante y destaca la importancia de la flexibilidad laboral.

Respecto a la diversidad en la Gestión de Proyectos Ambas entrevistadas coinciden en que la diversidad de género en la gestión de proyectos es beneficiosa. Tanto Carole como María destacan la variedad de perspectivas, enfoques y soluciones innovadoras que puede aportar la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y en equipos multifuncionales.

Las dos entrevistadas han tenido experiencias mayormente positivas, pero reconocen que existen desafíos específicos para las mujeres en la gestión de proyectos. Estos desafíos pueden estar relacionados con la falta de representación en roles de liderazgo, estereotipos de género y prejuicios relacionados con la edad o el campo laboral en el que se encuentran. Ambas entrevistadas señalan que las mujeres aportan habilidades únicas a la gestión de proyectos, como organización, estructura y enfoque en la calidad. Sin embargo, también observan que estas mismas habilidades pueden generar expectativas adicionales sobre las mujeres y, en ocasiones, ser percibidas como debilidades.

Para las entrevistadas el combinar el equilibrio Trabajo-Vida Personal supone un aspecto relevante para las mujeres en la gestión de proyectos. Tanto Carole como María destacan la importancia de la flexibilidad laboral y el esfuerzo por superar estigmas y roles de género que puedan limitar la participación equitativa de hombres y mujeres en responsabilidades familiares. Ambas entrevistadas sugieren medidas para promover una mayor igualdad de género en la gestión de proyectos, como la presencia de mujeres en roles de liderazgo, programas de mentoría, y eventos y conferencias con representación equitativa. También resaltan la necesidad de programas de desarrollo profesional específicos para mujeres en este campo.

Tanto Carole como María enfatizan la importancia de desafiar y superar los estereotipos de género en la gestión de proyectos. Instan a las mujeres a confiar en sus habilidades y perseguir sus metas sin temor a los entornos laborales predominantemente masculinos. Reconocen que, si bien ha habido avances en la inclusión de las mujeres en la gestión de proyectos, todavía queda trabajo por hacer. Resaltan la necesidad de continuar con iniciativas y cambios que fomenten la diversidad de género y la igualdad en este campo.

En resumen, las entrevistas y reflexiones subrayan la importancia de promover un entorno laboral inclusivo y equitativo en la gestión de proyectos, reconociendo y valorando las contribuciones tanto de mujeres como de hombres. Para lograrlo, se necesitan esfuerzos continuos para superar los obstáculos y desafíos relacionados con la representación de género y los estereotipos arraigados en la sociedad y en el mundo laboral. Estos 2 perfiles y perspectivas enriquecen el análisis sobre la presencia y el impacto de las mujeres en la gestión de proyectos.

## 4.2 Análisis de los datos y obstáculos identificados

El presente estudio se centra en el análisis detallado de los datos recopilados a través de las entrevistas a mujeres líderes en la gestión de proyectos, con el propósito de identificar las características clave que han impulsado su éxito y las barreras que han enfrentado en su camino hacia el liderazgo. Este estudio examina a fondo los obstáculos y desafíos que estas mujeres líderes han tenido que enfrentar a lo largo de sus carreras. Desde barreras culturales y estereotipos de género hasta dificultades profesionales y personales, se busca comprender cómo han superado estas adversidades y cómo han utilizado estas experiencias para crecer y fortalecer su liderazgo.

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas también tiene como objetivo identificar las prácticas, estrategias y enfoques que han adoptado estas mujeres líderes para gestionar proyectos con éxito en entornos diversos y competitivos. Con este análisis en profundidad, buscamos arrojar luz sobre las oportunidades y desafíos específicos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo en la gestión de proyectos. Nuestro objetivo es contribuir a la comprensión de cómo se puede fomentar la igualdad de género en esta área profesional y cómo se pueden eliminar las barreras que impiden el pleno desarrollo del talento femenino en el campo de la gestión de proyectos. En última instancia, proporcionará una visión valiosa para líderes, profesionales, organizaciones y legisladores interesados en promover la diversidad de género y en optimizar el desempeño en la gestión de proyectos. A través de la identificación de buenas prácticas y áreas de mejora, aspiramos a crear un entorno más inclusivo y equitativo, en el que el liderazgo femenino pueda prosperar y contribuir significativamente al éxito y crecimiento sostenible de las empresas y proyectos en el siglo XXI.

Según teorías de género como Teoría de la Doble Jornada o la Teoría de la Construcción social del género y los estudios relacionados con el feminismo cuando las mujeres ingresan a las empresas, se enfrentan a una serie de obstáculos y desafíos relacionados con su género. A continuación, se presentan algunos de los obstáculos comunes que generalmente se han identificado en los últimos 50 años:

- Los sesgos de género: que son prejuicios y estereotipos arraigados en la sociedad que pueden afectar la forma en que las mujeres son percibidas en el entorno laboral. Estos sesgos pueden influir en las oportunidades laborales, la asignación de responsabilidades, las decisiones de promoción y el acceso a posiciones de liderazgo.
- La brecha salarial: A nivel mundial, las mujeres suelen enfrentar una brecha salarial en comparación con los hombres que realizan trabajos similares. Esta inequidad salarial puede limitar las oportunidades económicas y profesionales de las mujeres.
- La falta de representación en puestos de liderazgo: a menudo se encuentran subrepresentadas en los puestos de liderazgo y toma de decisiones en las empresas. Esto

puede deberse a barreras estructurales, sesgos de género y estereotipos que limitan el avance de las mujeres hacia roles de mayor responsabilidad y poder.

- Los desafíos para conciliar la vida laboral y personal donde se pueden enfrentar dificultades adicionales para equilibrar las responsabilidades laborales y personales. La falta de políticas de conciliación laboral, la presión social y las expectativas tradicionales de género pueden dificultar la capacidad de las mujeres para avanzar en sus carreras y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- La discriminación y acoso sexual: las mujeres también pueden enfrentar discriminación y acoso sexual en el entorno laboral. Esto puede crear un ambiente hostil, afectar su bienestar emocional y obstaculizar su progreso profesional.
- La falta de redes de apoyo y mentoría: a menudo enfrentan dificultades para establecer redes de apoyo y acceder a oportunidades de mentoría en el entorno laboral. Las conexiones y el apoyo de colegas y mentores pueden ser fundamentales para el desarrollo profesional y la superación de obstáculos.

En el contexto actual de la gestión de proyectos, los datos y la información juegan un papel fundamental en la toma de decisiones efectivas y estratégicas. Lejos de las barreras que se han identificado en los últimos 50 años en la gestión de proyectos tienen cabida alguna de ellas como veremos a continuación. En las entrevistas se identifican varios obstáculos o desafíos que las mujeres pueden enfrentar en la gestión de proyectos.

Existen barreras en áreas técnicas ya que predominan los hombres, lo que puede plantear un desafío mental para las mujeres que buscan ingresar en esos campos. Es decir, es probable que haya chicas que puedan dudar de si ejercer cierta posición ya que se encuentran como única figura femenina en un grupo generalmente formados por hombres. No obstante, no es el obstáculo más común ya que estos prejuicios se han ido solventando con el tiempo.

Un obstáculo que si comparten las entrevistadas es que, por lo general, la barrera más grande a la que se enfrentan las personas no es por género sino por juventud ya que es algo que se critica desde puntos de vista directivos pues no se considera que las personas “junior” tengan ciertas capacidades. Suelen asociar juventud a desconocimiento en el área.

Otro desafío importante que las mujeres pueden enfrentar en la gestión de proyectos es la falta de representación en roles de liderazgo y la necesidad de superar estereotipos de género en el campo. Hay subrepresentación femenina en puestos de dirección o por ejemplo los denominados gurús de la Gestión de proyectos todos son hombres. La inseguridad inicial y falta de confianza deben ser dos características para evitar por cualquier gestor de proyectos, deben confiar en su experiencia y conocimientos, y ha demostrado su valía a través de su trabajo y resultados. Los

estereotipos de género y las dudas sobre las habilidades de liderazgo son dos de los problemas que tienen que sortear las mujeres pues siempre se espera que cuando llega una mujer comienza el orden “cayendo” en estos estereotipos de género.

Otro punto importante a destacar es la conciliación laboral y familiar, aunque en España existe la Ley que iguala los permisos de paternidad es conocida como la Ley de Igualdad de 2007 (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) establece la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres en diversos ámbitos, incluyendo el ámbito laboral y conforme a los permisos de paternidad, la Ley de Igualdad introdujo una modificación en el Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015) para equiparar los derechos de maternidad y paternidad ya que antes de esta modificación, el permiso de maternidad era más largo que el de paternidad, sigue siendo un tema complicado de tratar.

No obstante, no fue sino hasta que el Real Decreto-Ley 6/2019 fue aprobado y entró en vigor que se convirtió en obligatorio que las empresas con más de 250 trabajadores incorporaran los planes de igualdad. Algunas organizaciones ya habían cumplido con el requisito de incluir estos planes de igualdad, con el propósito de presentar una imagen favorable ante sus grupos de interés y al mismo tiempo demostrar ser una empresa comprometida con la equidad real entre géneros. La responsabilidad de implementar los planes de igualdad es una medida absolutamente esencial para eliminar las disparidades aún existentes entre hombres y mujeres en términos de remuneración, acceso a puestos directivos y representación femenina en grupos específicos.

Una vez que se aprobó el decreto-ley 6/2019, se establecieron plazos límite en los cuales debía cumplirse con la obligación de implementar los planes de igualdad en ciertas empresas.

Estas leyes han facilitado la igualdad real y la conciliación, pero el problema sigue residiendo en los estereotipos de género y las necesidades del bebé.

Aunque se está produciendo un cambio de mentalidad y roles generacional y es cierto que estos últimos 20 años está habiendo cambios, los roles que ejerce la madre respecto al bebe siguen teniendo mucho peso pues en los primeros años de vida de estos son prácticamente dependientes de la madre más que del padre, por lo que estas leyes han ayudado, pero a vistas de estadísticas siguen siendo las madres quienes añaden un periodo extra de parón en su vida laboral.

A partir de la modificación, se estableció que tanto las madres como los padres tienen derecho a un permiso por nacimiento o adopción de un hijo. En la actualidad, el permiso de paternidad es de 16 semanas, igualando así la duración del permiso de maternidad. Es importante destacar que estos permisos pueden ser ampliados en determinados casos, como, por ejemplo, en el caso de parto múltiple, discapacidad del hijo o si ambos progenitores trabajan. Además, existe la posibilidad de que los padres puedan disfrutar de un permiso de paternidad adicional en función de los convenios colectivos o acuerdos laborales.

Es fundamental consultar la legislación actualizada y específica para obtener información detallada sobre los derechos y requisitos relacionados con los permisos de paternidad en España, ya que las leyes y regulaciones pueden sufrir modificaciones con el tiempo.

### **4.3 Buenas prácticas y estrategias efectivas para la inclusión de mujeres en la gestión de proyectos**

En la actualidad, la gestión de proyectos se ha convertido en un campo dinámico y multidisciplinario que requiere de habilidades y talentos diversos para alcanzar el éxito. Aunque tradicionalmente ha estado dominado por hombres, cada vez más mujeres están incursionando en este ámbito y dejando su huella en proyectos de gran envergadura. Sin embargo, a pesar de los avances, todavía existen desafíos y obstáculos que obstaculizan la plena inclusión de las mujeres en la gestión de proyectos. Este capítulo se centra en identificar y analizar las buenas prácticas y estrategias efectivas para fomentar la inclusión de las mujeres en este campo. Exploraremos los obstáculos comunes que enfrentan las mujeres al ingresar a empresas y proyectos, y cómo superarlos mediante enfoques inclusivos y equitativos. Además, examinaremos las experiencias y perspectivas de destacadas profesionales en gestión de proyectos, quienes compartirán sus conocimientos y estrategias para abordar estos desafíos.

Además, el papel de la educación y la sensibilización es importante en la eliminación de estereotipos de género y en la promoción de una cultura de respeto y colaboración en la gestión de proyectos. Analizaremos cómo se pueden superar los sesgos inconscientes y las barreras culturales para garantizar un entorno inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y valoradas.

Hay que promover la diversidad y la igualdad de oportunidades: Las entrevistadas resaltaron la importancia de promover activamente la diversidad de género en los equipos de proyectos. Esto implica establecer políticas donde se apueste por la equidad de género en los equipos, es decir, un 50/50.

Hay que crear entornos laborales inclusivos: Las mujeres entrevistadas enfatizaron la importancia de crear entornos laborales donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. Esto implica fomentar una cultura de respeto, colaboración y equidad, donde las ideas y contribuciones de cada miembro del equipo sean reconocidas y tenidas en cuenta. Este punto viene más enfocado a que se elimine el estereotipo y estigma que hay en torno a la edad de los trabajadores ya que juventud no implica poco conocimiento.

Hay que proporcionar apoyo y mentoría: Según lo analizado se da importancia a contar con apoyo y mentoría específica para las mujeres en la gestión de proyectos. Esto puede incluir programas de mentoría, la importancia es que estos se lleven a cabo desde la adolescencia para que de este modo se acerque el mundo de la ingeniería y los proyectos a todos los ámbitos ofreciendo más visibilidad; Una buena opción es que mujeres líderes brinden orientación y apoyo a profesionales emergentes, así como la creación de redes de apoyo para compartir experiencias y conocimientos.

Se tiene que fomentar el desarrollo profesional pues es fundamental brindar oportunidades de desarrollo profesional a las mujeres en la gestión de proyectos. Esto implica ofrecer programas de capacitación y formación que fortalezcan sus habilidades técnicas y de liderazgo, así como la asignación de proyectos desafiantes que les permitan crecer y demostrar su valía.



Este punto es de los más importante, hay que visibilizar y reconocer los logros de las mujeres. Es importante reconocer y destacar los logros y contribuciones de las mujeres en la gestión de proyectos. Esto puede incluir la promoción de casos de éxito y la visibilización de mujeres líderes en el campo, inspirando a otras profesionales y rompiendo estereotipos de género. Unas buenas opciones serían aumentar los coloquios, las charlas por parte de mujeres ya que ahora se realizan, pero el énfasis se pone en el 8 de marzo día internacional de la mujer.

Se debe abordar los prejuicios y estereotipos de género; Es necesario trabajar en la eliminación de los prejuicios y estereotipos de género que aún persisten en el campo de la gestión de proyectos. Esto implica sensibilizar y educar a las personas sobre la importancia de la igualdad de género y la valoración de las habilidades y capacidades de las mujeres en este campo.

Estas buenas prácticas y sugerencias reflejan el compromiso de las profesionales entrevistadas y su experiencia en la promoción de la inclusión de las mujeres en la gestión de proyectos. Implementar estas prácticas puede ayudar a las organizaciones a crear entornos más equitativos y a aprovechar todo el potencial y talento de las mujeres en este campo.

Fomentar la equidad de género en las empresas es fundamental para crear entornos laborales inclusivos y promover oportunidades iguales para hombres y mujeres. Es importante que las políticas de igualdad de género se establezcan en las empresas y que estas políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados. Además, hay que apostar por la diversidad en la contratación mediante la implementación de estrategias para atraer y contratar una fuerza laboral diversa, incluyendo mujeres en roles tradicionalmente dominados por hombres. Fomentar la diversidad en los procesos de selección y evitar sesgos inconscientes es esencial.

Una buena idea para desarrollar es aumentar el número de conferencias en las que las ponentes sean mujeres, de esta manera se dará mayor visibilidad.

Como hemos destacado la promoción de la conciliación laboral y familiar es esencial, y aunque las políticas actuales están favoreciendo la situación, aún es necesario desarrollar cambios a corto plazo.

Sin duda el cambio más significativo se encuentra en la educación, es el punto estratégico más importante ya que es ahí donde reside el éxito del futuro; Fomentar el interés de las mujeres en las carreras técnicas en el ámbito escolar es esencial para promover la igualdad de género y diversidad. Algunas estrategias que pueden ser útiles para lograr este objetivo pasan por la orientación y asesoramiento vocacional, es decir, proporcionar orientación y asesoramiento temprano en la elección de carreras técnicas, destacando las oportunidades y beneficios de estas áreas. Así como organizar charlas, talleres y visitas a empresas o instituciones educativas para exponer a las estudiantes a diferentes opciones profesionales.

Hay que tener modelos de rol y referentes femeninos, dar visibilidad invitando a mujeres profesionales exitosas en carreras técnicas a compartir sus experiencias y desafíos con las estudiantes. Esto ayudará a inspirar y motivar a las jóvenes al mostrarles ejemplos reales de mujeres que han triunfado en estos campos. Debemos resaltar la relevancia y las aplicaciones prácticas de las carreras técnicas en el mundo real. Mostrar cómo estas disciplinas contribuyen al avance tecnológico, la innovación y la solución de problemas de la sociedad, lo cual puede despertar el interés y la motivación de las estudiantes. Se pueden desarrollar programas extracurriculares. Establecer programas extracurriculares, como clubes de ciencias, tecnología o ingeniería, donde las estudiantes puedan explorar y desarrollar habilidades técnicas de manera práctica. Estos espacios brindan oportunidades para el aprendizaje interactivo y la resolución de problemas, despertando el interés y la confianza en estas áreas. Sin olvidarnos de las mentorías y

tutorías donde estudiantes más avanzadas en carreras técnicas puedan guiar y apoyar a las jóvenes interesadas en seguir esos caminos. El apoyo de mentores y tutoras puede ayudar a superar barreras y proporcionar orientación personalizada. Se debe promover la confianza y la resiliencia, trabajar en el desarrollo de habilidades socioemocionales como la confianza, la resiliencia y la persistencia en las estudiantes. Esto es fundamental para superar posibles estereotipos de género y enfrentar los desafíos que puedan surgir en entornos técnicos.

Un gran apoyo es realizar alianzas con la industria para establecer colaboraciones con empresas y organizaciones del sector tecnológico, para ofrecer oportunidades de prácticas profesionales o programas de aprendizaje. Estas experiencias prácticas permiten a las estudiantes adquirir habilidades y conocer de cerca las carreras técnicas en un entorno laboral real.

Por último y como hemos resaltado al principio la base es una educación inclusiva y abogar por la eliminación de estereotipos. Fomentar un ambiente escolar inclusivo y respetuoso, promoviendo la igualdad de género y desafiando los estereotipos de roles tradicionales. Esto puede incluir la revisión de materiales educativos, la participación de mujeres en todas las áreas del currículo y la celebración de logros de mujeres en la historia de la ciencia y la tecnología.





---

## CONCLUSIONES

Tras esta investigación y entrevistas abordadas, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Las entrevistas y la investigación demuestran que todavía existe una desigualdad de género en los campos técnicos, con una participación femenina más baja en comparación con los hombres. Esto destaca la necesidad de abordar este problema y promover la equidad de género en estos ámbitos.
- La ausencia de referentes femeninos y modelos de rol en las carreras técnicas puede influir en la falta de interés de las mujeres. La importancia de destacar y celebrar a las mujeres exitosas en estos campos se subraya como una forma de inspirar y motivar a las jóvenes a seguir carreras técnicas.
- La orientación y el asesoramiento vocacional temprano, así como los programas extracurriculares y los clubes, desempeñan un papel crucial en el fomento del interés de las mujeres en las carreras técnicas. Es esencial proporcionar oportunidades prácticas y experiencias enriquecedoras para despertar su curiosidad y confianza.
- Es fundamental eliminar los estereotipos de género y promover una educación inclusiva en todos los niveles. Al abordar los estereotipos de roles tradicionales y brindar igualdad de oportunidades en la educación, se puede fomentar un entorno en el que las mujeres se sientan empoderadas para elegir y tener éxito en carreras técnicas.
- La participación activa de la industria y el sector empresarial es esencial para ofrecer oportunidades de aprendizaje práctico y experiencias laborales. Estas colaboraciones permiten a las mujeres adquirir habilidades relevantes y establecer conexiones con profesionales del campo, lo que puede aumentar su confianza y motivación.
- A vistas futuras podemos afirmar que hay campos en los que se pueden desarrollar investigaciones para que esta tendencia favorable siga su camino y finalmente se eliminen estas barreras que hoy en día pueden persistir.

Estas investigaciones a futuro pueden ir dirigidas a:

- Investigaciones que evalúen la efectividad de las políticas y prácticas actuales implementadas para fomentar la participación de las mujeres en carreras técnicas. Esto podría incluir el estudio de políticas de igualdad de género en la contratación, programas de mentoría y tutoría, y programas de formación y desarrollo profesional.
- Estudios que examinen cómo la presencia de modelos de rol y referentes femeninos en carreras técnicas influye en las decisiones de carrera de las mujeres y en su éxito profesional. Esto podría implicar investigar las mejores prácticas para la promoción de modelos de rol y cómo su presencia puede ayudar a eliminar los estereotipos y motivar a más mujeres a ingresar a campos técnicos.

- Examinar la efectividad de programas de educación y capacitación: Investigaciones que evalúen la efectividad de programas de educación y capacitación diseñados específicamente para fomentar el interés y la participación de las mujeres en carreras técnicas. Esto podría incluir la evaluación de programas extracurriculares, cursos de formación especializados y enfoques pedagógicos innovadores.
- Exploración de la inteligencia artificial y la equidad de género: Investigaciones sobre cómo la inteligencia artificial y la automatización pueden afectar la equidad de género en el ámbito laboral, particularmente en carreras técnicas. Esto podría implicar la evaluación de los posibles sesgos de género en los algoritmos y sistemas de IA, así como la identificación de oportunidades para utilizar la IA de manera inclusiva y equitativa.

Con esta investigación hemos querido dar una nueva visión de toda la información estudiada anteriormente y a través de la cual esperamos que se elaboren mejoras futuras para un mundo más igualitario y diverso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arana, I., & Álvarez, P. (2022, marzo 8). *España alcanza su récord de directivas tras la pandemia*. Ediciones EL PAÍS S.L.
- Bhat, N., & Sisodia, R. S. (2016). *Shakti Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business Ed. 1*.
- Billing, D., & Alvesson, Y. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Work and Organization*, 7, 144–157.
- Carrasco, R. P. M. (s/f). *LAS MUJERES DIRECTIVAS: EL TECHO DE CRISTAL Y LA IGUALDAD EFECTIVA. Creemos en la diversidad e igualdad de oportunidades*. (2022, noviembre 8). REPSOL.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557.
- Diversas, V., & Conjuntas, S. (s/f). *Women in business*.
- G. y. L. de E. U. P. (s/f). *TRABAJO FIN DE GRADO*.
- Gamez, M. J. (2015, septiembre 17). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
- Honig, M., Blau, F. D., & Ferber, M. A. (1987). The economics of women, men, and work. *Industrial & labor relations review*, 40(4), 620.
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*.
- Investigadores. (2021). Qué es y cómo hacer una entrevista semiestructurada. *Técnicas de Investigación*.
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis*, 77/78, 163.
- Kobayashi, N. (2021). Por qué las iniciativas de diversidad de género necesitan renovarse

*La mujer Project Manager.* (2022, marzo 7). Agile & Predictiva; Admin.

Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys.* Editorial Crown.

Mestre, M. V., Samper, P., Frías, M. D., & Tur, A. M. (2009). Are women more empathetic than men? A longitudinal study in adolescence. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 76–83.

Mujeres en la gestión de proyectos: un estado del arte en España. (2021). *Revista Española de Investigación en Gestión de Proyectos*, 8(1).

PricewaterhouseCoopers. (s. f.). *Women as leaders: Inspirando.* PwC.

Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Dema Pérez, C. M. (s/f). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”.* Sserver.es.

Scwuimac! - *Dirección de Proyectos de manera Sostenible.* (2020, octubre 23). Scwuimac!

West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). *Doing Gender.* Gender & Society

Women as Leaders. (s/f). *La mujer directiva en España.* Pwc.es.

*Women in Business 2021.* (s. f.). Grant Thornton Spain.

*Women in the Workplace 2022.* (2022, 18 octubre). McKinsey & Company.



**Tabla 1:** Porcentaje de mujeres en Dirección de proyectos en distintos países del mundo. Fuente: PMI Argentina (2019) presentación.

**Tabla 2:** Porcentaje de mujeres directivas en España (2022), Fuente: periódico cinco días, Belén Trincado.











