

Análisis de situación sobre

la participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno

de las organizaciones miembro de Plena inclusión

Informe completo



EDITA: Plena inclusión España
Madrid 2022
Avenida General Perón, 32. Planta 1
Código postal 28020 - Madrid
info@plenainclusion.org
www.plenainclusion.org

Financiado por:



 POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Análisis de situación sobre la participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno de las organizaciones miembro de plena inclusión

Informe completo

COORDINACIÓN

Plena inclusión

Rosa Pérez Gil

EQUIPO INVESTIGADOR

UNED

Cristina García-Ael

Laura Méndez Zaballos

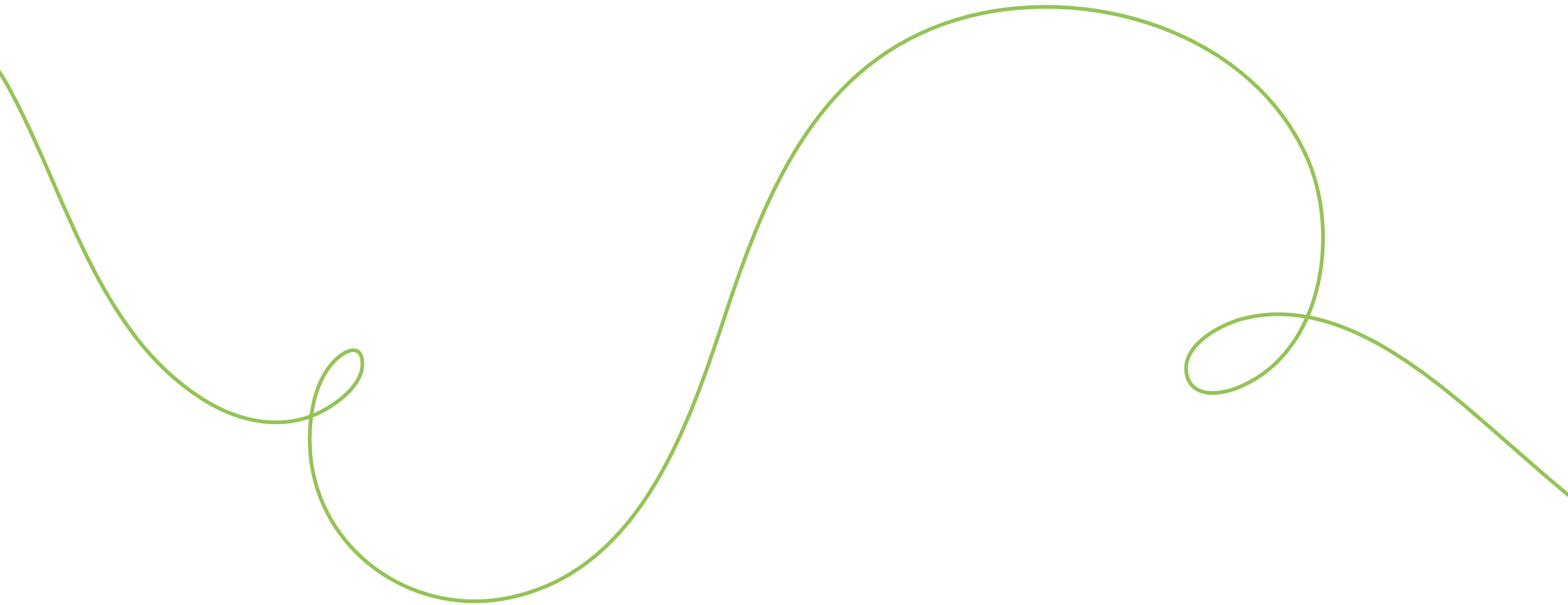
Antonio Contreras Felipe

Federación de Mujeres Progresistas (FMP)

Elvira Mateos Carmona

María Rosa Ruíz Ruíz

Cristina Turégano Castellanos





AGRADECIMIENTOS

Cuando decidí reunir a profesionales de la Federación de Mujeres Progresistas-FMP y a profesoras de la Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED, como equipo investigador del presente estudio, sabía lo que quería, pero no cómo iba a salir la experiencia.

Quiero agradecer esta emocionante travesía de 10 meses a Elvira, Rosa, y Cristina T. de la FMP, y a Cristina G., Laura y Antonio de la UNED. Ha sido un privilegio estar en este proceso con vosotros y poder aprender tanto y tan bueno.

Gracias por las numerosas y fructíferas horas de reuniones online, gracias por los más de 500 correos, por las aportaciones, los análisis, las referencias.... Gracias por tanta generosidad con vuestro tiempo y vuestros conocimientos. ¡Gracias por todo! ¡Hemos llegado a buen puerto!

Rosa Pérez Gil

Plena inclusión

Índice

AGRADECIMIENTOS	5	1.2. Situación de la participación en los órganos de gobierno	25
Prólogo	9	1.2.1. Percepción de igualdad de género	25
Introducción	10	1.2.2. Diferencias generacionales	28
1. Informe del estudio y sus resultados	12	1.2.3. Cultura organizacional	30
1.1. Descripción de la muestra	12	1.2.4. Medidas de conciliación	33
1.1.1. Datos sociodemográficos	12	1.2.5. Mentorazgo	35
1.1.2. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y edad	15	1.3. Barreras a la participación	36
1.1.3. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y nivel de estudios	17	1.3.1. Barreras Externas: organizacionales, creencias personales	36
1.1.4. Pertenencia a los órganos directivos y años en el cargo	19	1.3.2. Barreras internas: Percepción de autoeficacia y estilo atribucional causal	41
1.1.5. Cargos directivos y dedicación al cargo (horas y tareas adicionales)	20	1.4. Toma de decisiones en los órganos de gobierno: segregación horizontal y roles	52
1.1.6. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y Estatus laboral	22	1.5. Situación y percepción de las personas con discapacidad en relación a su participación en los órganos de gobierno de la entidad	56
1.1.7. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y ocupación de puestos de liderazgo en su trabajo	23	1.5.1. Representación de las personas con discapacidad en los OG.	56

1.5.2. Barreras externas: valoración y percepción de igualdad _____	57	3. Referencias	80
1.5.3. Barreras internas: estilo atribucional causal _____	61	4. Anexos	86
1.5.4. Participación de las personas con discapacidad en la toma de decisiones: segregación horizontal y roles _____	63	4.1. El equipo investigador _____	86
1.5.5. Medidas de inclusión: Accesibilidad cognitiva y mentorazgo _____	66	4.2. Metodología de estudio _____	87
2. Conclusiones y claves de acción	70	4.3. Instrumentos _____	89
2.1. Presencia de la mujer en las juntas de gobierno/Rasgos identitarios de los órganos de gobierno. _____	70	4.4. Cuestionario _____	92
2.2. Situación de la participación _____	71	4.5. Ruta de preguntas grupo de discusión _____	106
2.3. Barreras a la participación _____	72		
2.3.1. Barreras externas _____	72		
2.3.2. Barreras internas _____	73		
2.4. La toma de decisiones: segregación y roles _____	73		
2.5. Discapacidad y participación en los órganos de gobierno _____	74		
2.6. Claves de acción _____	75		

Prólogo e introducción

Prólogo

En la Declaración del Tercer Sector por el Día de la Mujer 2022 se decía que...

“Trabajar para alcanzar la igualdad de género, real y efectiva, es fundamental para lograr el desarrollo de sociedades inclusivas e igualitarias, economías más sostenibles y avanzar en la implementación de la Agenda 2030 y en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las mujeres y las niñas son motores de cambio y transformación social, desempeñan un papel fundamental en los procesos de empoderamiento y son impulsoras de procesos relevantes como el desarrollo, el emprendimiento social, la solidaridad o la construcción de la paz”.

En Plena inclusión estamos comprometidos y empeñados en desarrollar distintas iniciativas y proyectos para hacer realidad esa afirmación, y que las mujeres con y sin discapacidad sean efectivamente motores de cambio en nuestras organizaciones y en la sociedad. El programa ‘Lideresas para el cambio’, realizado a lo largo de 2022 con financiación del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, es un claro ejemplo de ese empeño.

La visibilidad y la participación de las mujeres con discapacidad intelectual y del desarrollo es inaplazable. Debemos facilitar su acceso a la plena ciudadanía, garantizar el ejercicio de sus derechos, generar una mirada positiva hacia ellas y promover su autorrepresentación y liderazgo.

Sabemos que la “feminización” de las organizaciones de la discapacidad no se refleja en sus espacios políticos y de toma de decisiones. La cultura corporativa se está reenfocando hoy para transformar las disparidades basadas en el género, y la alta dirección juega un papel fundamental en este cambio cultural hacia la igualdad para alcanzar la plena participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno.

La investigación “Análisis de situación sobre la participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno de entidades de Plena inclusión”, actividad incluida en el citado programa de Lideresas, es un primer paso imprescindible para conocer cuál es esa situación y, a partir de ahí, construir nueva cultura organizativa en torno a la igualdad. El buen gobierno de nuestras organizaciones tiene en esto un importante reto y una oportunidad de mejora, innovación y evolución positiva. Los resultados de este estudio suponen una ayuda importante para ello.

Este estudio es además un ejemplo de los buenos frutos de la colaboración entre organizaciones, que en este caso han sido la Federación de Mujeres Progresistas, la Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED y la propia Plena inclusión. En el mundo actual una de las mejores maneras de hacer las cosas es en alianza, en colaboración.

Quiero agradecer desde aquí a estas organizaciones aliadas su compromiso con la tarea que les encomendamos y la calidad del trabajo realizado. ¡Gracias!

Decía al principio de este prólogo que las mujeres somos el motor del cambio ¡y lo somos! Sin embargo, no queremos ir solas: el cambio propuesto trae beneficios para todas las personas. Como decía la canción, para “abrir esta muralla tráiganme todas las manos”, así que queremos a los hombres a nuestro lado, porque trabajando todas y todos juntos es como conseguiremos transformar las cosas y hacer realidad la igualdad.

Carmen Laucirica

Presidenta de Plena inclusión España

Introducción

El proyecto específico desarrollado en este Informe se enmarca en el contexto más amplio del Programa: *'LIDERESAS PARA EL CAMBIO. Participación ciudadana, capacitación, empoderamiento y liderazgo de mujeres con y sin discapacidad intelectual y del desarrollo'*, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. Este informe se focaliza en la fase 1.1., cuya finalidad es la de promover cambios en la cultura organizativa en las entidades de Plena inclusión que generen participación en igualdad y paridad en sus órganos de gobierno. Más específicamente, se pretende identificar qué barreras obstaculizan el acceso y la promoción de las mujeres, con y sin DID, a estos espacios de poder, poniendo el foco en la organización (que hace mal o qué no hace) y no en la mujer. Para llevar a cabo este objetivo, el programa Lideresas para el Cambio propone realizar un análisis de situación sobre la participación de las mujeres en los órganos de gobierno, así como realizar una propuesta de medidas correctoras para las organizaciones.

El desarrollo de esta fase se llevó a cabo por tres entidades, esto es, Plena inclusión, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Federación de Mujeres Progresistas (FMP). Este equipo multidisciplinar consensuó las categorías de análisis centrales¹, así como llevar a cabo dos estudios paralelos, uno de naturaleza cuantitativa (cuestionario) y otro de carácter cualitativo (grupos de discusión) (proceso de triangulación entre métodos) con dos objetivos: a) reducir los sesgos causados por la utilización de una sola estrategia de recogida de información y b) comprobar si el grado en que la realidad reflejada por los datos (cuestionario) era refrendada y enriquecida por el marco narrativo y experiencial de los grupos de discusión.

La estructura final del informe gira en torno a cinco bloques:

- ▶ Descripción de la muestra.
- ▶ Situación de la participación en los órganos de gobierno.
- ▶ Barreras a la participación.
- ▶ Toma de decisiones en los órganos de gobierno: segregación horizontal y roles.
- ▶ Situación y percepción de las personas con discapacidad en relación con su participación en los órganos de gobierno de la entidad.

A continuación, se exponen los resultados conjuntos de ambos estudios, la evidencia empírica en los que se sustentan, así como unas conclusiones focalizadas en medidas correctoras y de mejora para los órganos de gobierno de Plena inclusión.

1 Dimensión A. Situación real sobre la situación de participación en los órganos de gobierno. Dimensión B. Participación en los órganos de gobierno. Dimensión C. Percepción sobre la situación de participación en los órganos de gobierno. Dimensión D. Barreras para el acceso y promoción en órganos de gobierno. Dimensión E. Barreras externas originadas por cultura organizacional. Dimensión E. Conciliación. Dimensión F. Auto percepción de capacidad/habilidad para ocupar puestos de liderazgo. Dimensión G. Grado De Sexismo. Dimensión H. Autoeficacia General. Dimensión I. Locus De Causalidad.

Informe del estudio y sus resultados



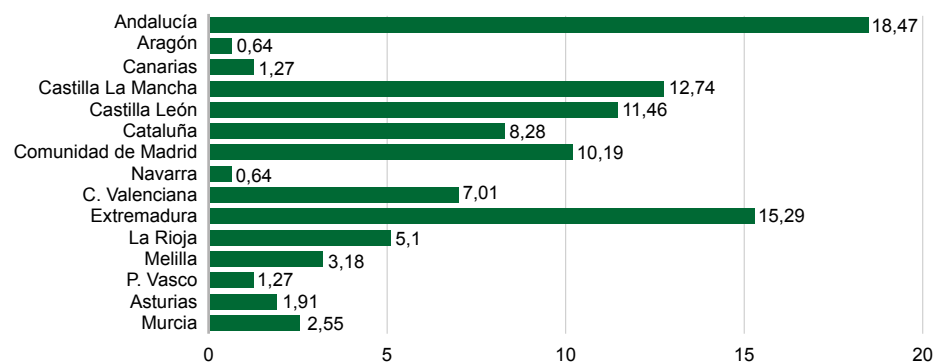
1. Informe del estudio y sus resultados

1.1. Descripción de la muestra

1.1.1. Datos sociodemográficos

La **muestra** está integrada por 157 personas ($n_{\text{hombres}} = 63.40.1\%$ y $n_{\text{mujeres}} = 94.59.9\%$) que ocupan diferentes cargos en los puestos de órgano de gobierno (de ahora en adelante OG) de Plena inclusión. Respecto a la Comunidad Autónoma, y tal como se puede ver en la figura 1, el mayor porcentaje de respuestas se obtuvo en la Comunidad Andaluza y en Extremadura, seguidos de Castilla La Mancha, Castilla y León, la Comunidad de Madrid y la Rioja. Las restantes Comunidades se encuentran por debajo de la línea de tendencia (5.10).

Figura 1. Porcentaje de participantes por Comunidad Autónoma



Respecto a la **representación en los órganos de gobierno**, 42 personas (26.8%) ostentan el cargo de presidente, 27 personas (17.2%) el cargo de secretaría, 10 personas (6.4%) el de tesorería, 16 personas (10.2%) el de vicepresidencia, y 62 personas (39.5%) ocupan las vocalías. En cuanto al género de los participantes, los datos muestran mayor representación femenina (diferencias significativas), en comparación con los hombres, en los cargos de Vicepresidencia (en detrimento de la Presidencia) y Vocalía, por lo general, asociado este último a menor estatus y prestigio (ver figuras 2a y 2b). Así, del total de mujeres, más de la mitad ($n = 57.58\%$) de ellas realizan sus funciones en los ámbitos de menos estatus, vocalía y secretaría ($n = 55$) ocupando más del 40 % de ellas la vocalía. A pesar de tener más representación en los equipos de gobierno, su presencia todavía es poco visible en los cargos de mayor responsabilidad o representatividad: presidencia, vicepresidencia y tesorería ($n = 39.41\%$).

Estos datos son acordes a la literatura previa. Es un hecho que, en organizaciones sin ánimo de lucro, el acceso a los puestos de dirección, en su conjunto, está sujeto a poca discriminación de género. No obstante, dentro de los órganos directivos o de los comités ejecutivos sigue persistiendo una división sexual del trabajo, en la medida en que las mujeres participan, con menos frecuencia que los hombres, en los comités importantes de los órganos de dirección (Chamberlain, 1988). Esto es, los hombres están sobrerrepresentados en puestos ejecutivos, investidos del poder de decisión, mientras que las mujeres tienen más probabilidades de quedar relegadas a puestos de estatus más bajo (Odendahl y Youmans,

Figura 2. Distribución de hombres y mujeres en los órganos de dirección según los años que ostentan el cargo

Fig 2a. Distribución de hombres en cargos de dirección y años en el cargo

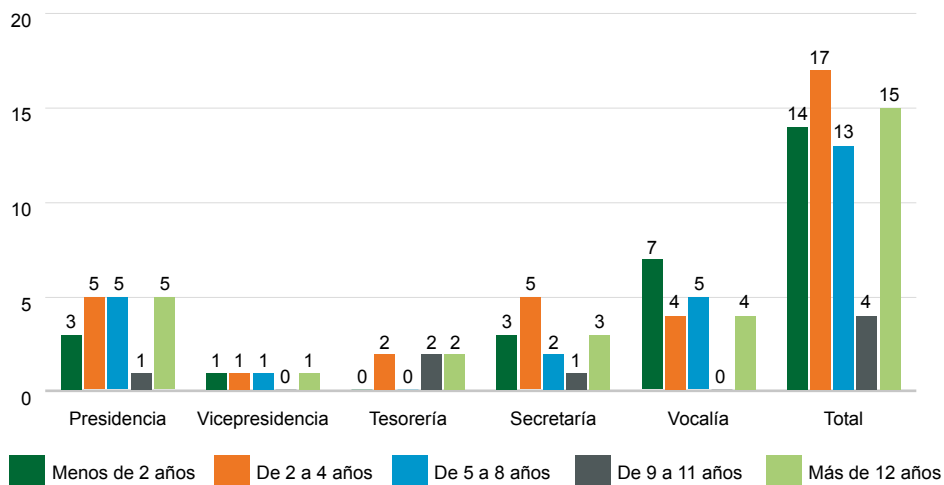
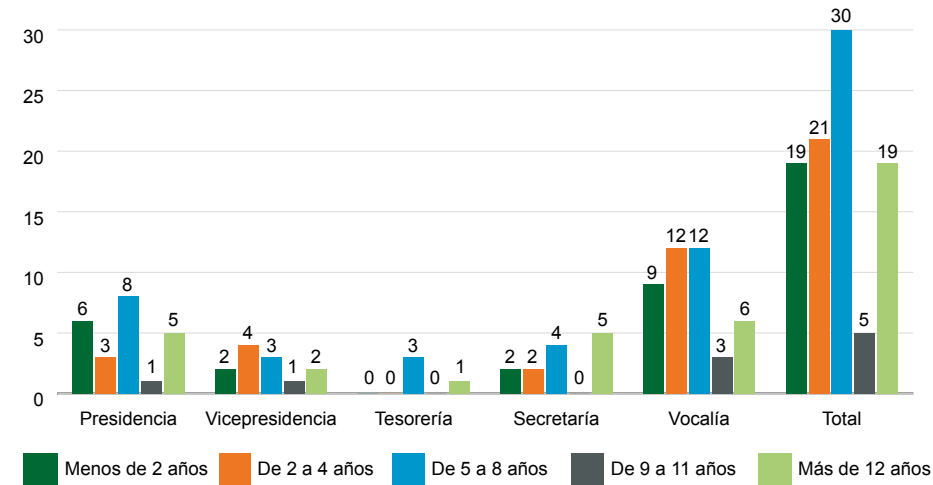


Fig 2b. Distribución de mujeres en cargos de dirección y años en el cargo



1994, p. 207). De hecho, Pynes (2000) concluye que, en los órganos directivos de organizaciones sin ánimo de lucro, hombres y mujeres se distribuyen de forma muy desigual entre los puestos de dirección. Los hombres suelen ocupar los cargos de presidente y tesorero, mientras que las mujeres detentan el de secretario.

En cuanto a las **personas con discapacidad**, 18 participantes (11.5%) que formaban parte del OG informaron tener un grado de discapacidad reconocido. Respecto al género, se observa una mayor representación de las mujeres con discapacidad en el cargo de vicepresidencia, vocalía

y secretaria; una distribución similar entre hombres y mujeres en el cargo de presidencia y una clara infrarrepresentación femenina en el cargo de tesorería.

A pesar de las directrices europeas sobre los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, las personas con discapacidad de esta muestra tienen muy poca representación en los OG, apenas un 11%. Además, tal y como se puede ver en las figuras 3a y b, en este grupo, se reproduce el mismo patrón que ya vimos entre los miembros sin discapacidad. Las mujeres ocupan en su mayoría (80%) funciones de

Figura 3. Distribución de hombres y mujeres con discapacidad en función del cargo que ocupa en el órgano de dirección y del tipo de discapacidad

Fig 3a. Distribución de hombres y mujeres con discapacidad en función de cargo ocupado en el órgano de dirección

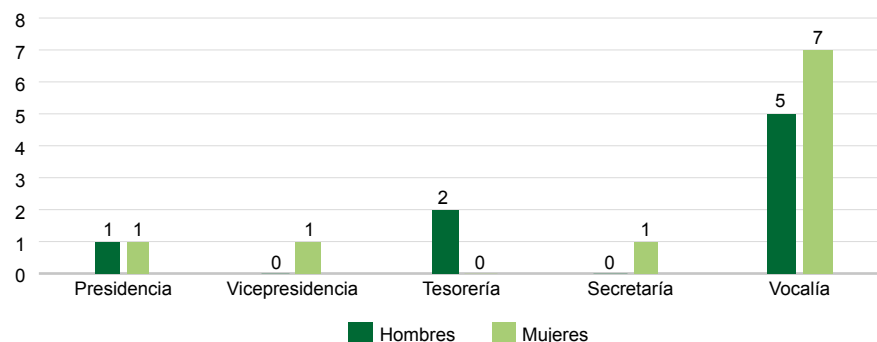
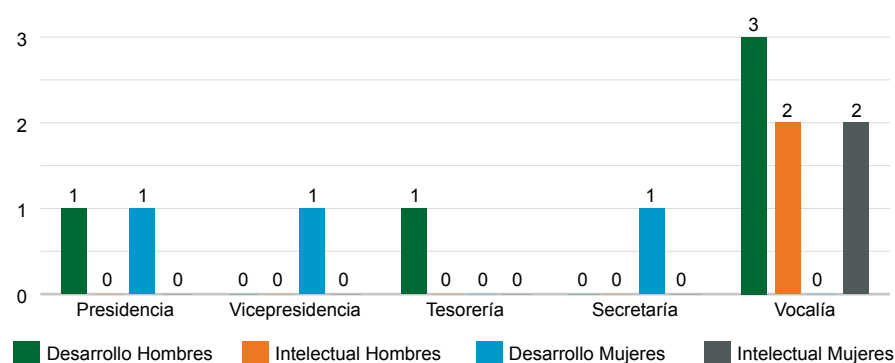


Fig 3b. Distribución de hombres y mujeres con discapacidad en función de cargo ocupado en el órgano de dirección y del tipo de discapacidad



menor responsabilidad y representatividad, como la vocalía y secretaría. Solo dos mujeres ocupan la vicepresidencia o presidencia. Otro elemento interesante es la nula presencia de las mujeres en las funciones de tesorería tanto para las que tienen discapacidad intelectual (en adelante, DI) como para las que tienen trastornos del desarrollo. De alguna forma, este dato también reproduce el patrón existente dentro del colectivo de personas sin discapacidad donde vemos que solo el 4.2 % de mujeres ocupan el cargo de tesorero.

Esta realidad es coherente con investigaciones (p. ej., Good et al., 2008; Smith y Hung, 2008) que muestran la creencia compartida de que los trabajos o tareas relacionadas con las matemáticas conllevan una mayor capacidad intelectual y su ejecución está más relacionada con funciones cognitivas superiores y con los hombres, esto es, la creencia o autopercepción de que las mujeres son menos hábiles para este tipo de tareas (Spencer et al., 1999).

Finalmente, un dato que suscita alto interés, e invita a la reflexión, se refiere al hecho de que las personas con DI ocupan exclusivamente los cargos de vocalía, mientras que las personas con trastorno del desarrollo (hombres y mujeres) tienen representación en todos los cargos. Cabe plantearse si a esta diferencia subyace una limitación (de origen interno y/o externo) más específica del colectivo de personas con DI que podría cronificar su ausencia en puestos directivos relevantes.

1.1.2. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y edad

En cuanto a la **edad**, los datos reflejan que el rango de edad de los hombres oscila entre los 31 y los 81 años, mientras que el de las mujeres oscila entre los 22 y los 82 años. Tal y como se puede ver en la figura 4, también se observan diferencias significativas en cuanto a los cargos directivos que ocupan hombres y mujeres en función del tramo de edad (franjas: hasta los 48 años; de 49 a 56 años; de 57 a 61 años; de 62 a 67 años; a partir de los 68 años). En comparación con los hombres, hay una mayor representación femenina en los cargos de vicepresidencia y vocalía en todos los tramos de edad. En el cargo de tesorería (clara infrarrepresentación de las mujeres), las mujeres que ocupan este cargo se encuentran en el tramo de edad comprendido entre los 49 y los 56 años y, especialmente, en el último tramo de edad, en el que superan ligeramente a los hombres.

Es decir, bien por condicionamientos internos o factores externos, parece que solo una madurez avanzada es garantía de un adecuado desarrollo de estas funciones en el caso de las mujeres. Finalmente, en los cargos de presidencia y secretaría (sobrerrepresentación masculina) es donde se observan más diferencias en cuanto a los tramos de edad de hombres y mujeres. En el caso de los hombres, la presidencia se concentra en los tramos de mayor edad (de 57 a 61, de 62 a 67 y de 68 a 80). Por el contrario, las mujeres presentan un patrón desigual, con una mayor representación en el tramo de edad inicial y final. Con relación al cargo de secretaría, si bien el patrón no resulta uniforme en ninguno de los géneros, cabe señalar la contraposición que se produce en ambos respecto al tramo intermedio de edad (57 a 61 años). En este tramo de edad, los hombres ostentan una mayor representación en dicho cargo, mientras que para las mujeres es el tramo de edad en el que menor representación tienen.

Figura 4. Distribución de hombres y mujeres en el órgano directivo en función del tramo de edad

Fig 4a. Distribución de hombres en los cargos directivos en función del tramo de edad

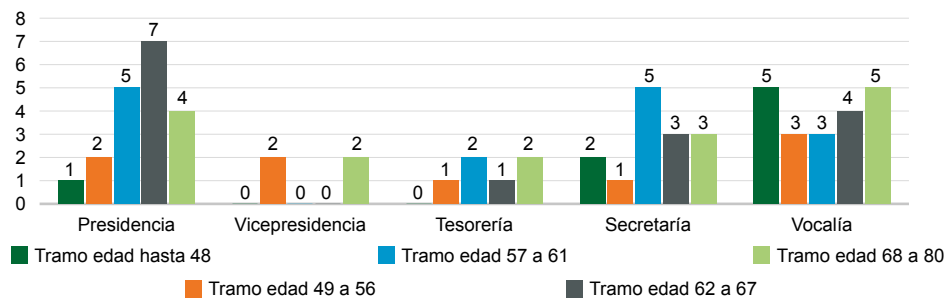
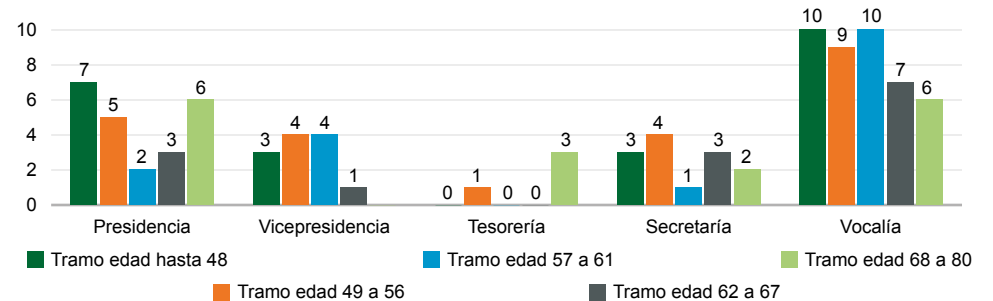


Fig 4b. Distribución de mujeres en los cargos directivos en función del tramo de edad



Otro hecho que invita a la reflexión es la presencia (más del 40 %) de personas con una elevada edad (entre 62 y 80 años) ocupando puestos en los órganos de gestión. Si exploramos más atentamente esta realidad, vemos que, en el caso de los hombres, casi la mitad de ellos (49%) tienen una elevada edad, frente al 32% en el caso de las mujeres. Además de la dificultad en encontrar relevo (aspecto que abordaremos más adelante) que parece estar detrás de la edad elevada en los cargos, otra posible explicación de esta realidad puede tener relación con las exigencias que conlleva, tanto para hombres como para mujeres, la participación y compromiso en tareas directivas y la mayor posibilidad de realizarlas en un momento evolutivo donde las personas están liberadas de la crianza o el desarrollo profesional.

Por otra parte, en el caso de las mujeres, también es significativo el hecho de que, antes de los 48 años, el 10% de ellas han asumido puestos de responsabilidad (presidencia y vicepresidencia); puestos que exigen una mayor responsabilidad y representatividad, frente a solo un hombre que asume estos cargos en ese mismo tramo de edad. Cabe preguntarse si la razón en el caso de los hombres puede ser, entre otros factores, su dedicación antes de los 48 años a su consolidación profesional. En cambio, en el caso de las mujeres, a pesar también de ser este tramo de edad en el que se está consolidando su desarrollo profesional, su compromiso y su papel otorgado y asumido de cuidadora le hace tener una mayor participación en cargos directivos. Más allá del marco explicativo que se adopte, el resultado que venimos comentando encuentra también soporte empírico en otros estudios. Así, Castaño et al. (2010) comprobaron que es en la recientemente bautizada “adultez establecida” (Mehta et al., 2020), entre los 30 y 45 años, donde se concentra el mayor número de hombres y mujeres que ostentan cargos directivos, siendo mayoría significativa las

mujeres en esta franja de edad; situación que se invierte a partir de los 45 años, con una mayor proporción de hombres.

En los grupos de discusión hemos encontrado opiniones relacionadas con la presencia de mujeres en cargos de más responsabilidad con edades acordes con el momento evolutivo de la crianza de los hijos (antes de los 48). La preocupación por el desarrollo de sus hijos, por ayudarles y “luchar” por disminuir sus barreras y la necesidad de encontrarles recursos para una vida lo más independiente posible, les anima a participar activamente en los OG. Sin embargo, una vez que sus propósitos están conseguidos, “se relajan” y descargan de estas responsabilidades.

“...hace 44 años, estoy segura no había ninguna necesidad cubierta, y ahora mismo tenemos las necesidades casi cubiertas todas. Entonces las personas que vienen detrás de nosotros tienen las necesidades hechas. Seguramente Fernando, como María o Patricia o Mercedes en su momento tuvisteis que luchar porque hace 40 años no había nada, o había muy poco. [...] Ahora mismo las personas que empezando por atención temprana, y con la alguna necesidad especial o alguna discapacidad ya los estamos atendiendo. Entonces se tiene todo conseguido. [...] Las realidades están cubiertas, con lo cual gente como vosotros que en su momento luchó para mejorar la calidad de vida de vuestros familiares, ahora mismo lo tienen hecho”. GD María².

2 Los nombres de todos los participantes de los grupos de discusión (GD) son ficticios a fin de preservar el anonimato.

Lo dicho es congruente con el que hecho de que, si bien la mayoría de las mujeres en todos los tramos de edad ocupan puestos de menor representatividad (más de la mitad de las mujeres, el 58% de ellas en los diferentes tramos de edad, ocupan vocalías y secretarías), esta realidad es menos acusada en el tramo inicial (hasta los 48 años) y en el final. Es decir, su participación en funciones de mayor prestigio dentro de la organización queda relegada, bien a franjas de edad en las que se exige al hombre de tareas que pueden colisionar con su promoción profesional, bien a momentos en los que ya expiraron las posibilidades de promoción profesional para la mujer. En otros términos, la representación diferencial de hombres y mujeres en cargos de diferente relevancia en la organización a lo largo del ciclo vital podría revelar un proceso de discriminación activo y sostenido en el tiempo.

1.1.3. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y nivel de estudios

Respecto al **nivel de estudios**, 4 personas (2.9%) manifestaron tener estudios primarios, 18 personas (12.9%) estudios secundarios, 23 personas (16.5%) estudios de formación profesional, 72 personas (51.8%) estudios universitarios, 16 personas (11.5%) estudios de máster y 6 personas (4.3%) estudios de doctorado. Al igual que en los análisis anteriores, también se producen diferencias significativas en cuanto al género (Ver figuras 5a y b).

Este dato contradice lo demostrado en otros estudios acerca de la falta de formación en la dirección dentro del ámbito del asociacionismo (referencias). Respecto al cargo de presidencia, los hombres que ocupan estos puestos poseen estudios de FP, Universitarios (Grado y Licenciatura) y Másteres. Por el contrario, el mayor porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de presidencia posee estudios universitarios o superiores, lo que

Figura 5. Distribución de hombres y mujeres según su nivel de estudios y su cargo en la organización

Fig 5a. Distribución de los hombres según su nivel de estudios y cargo en la organización

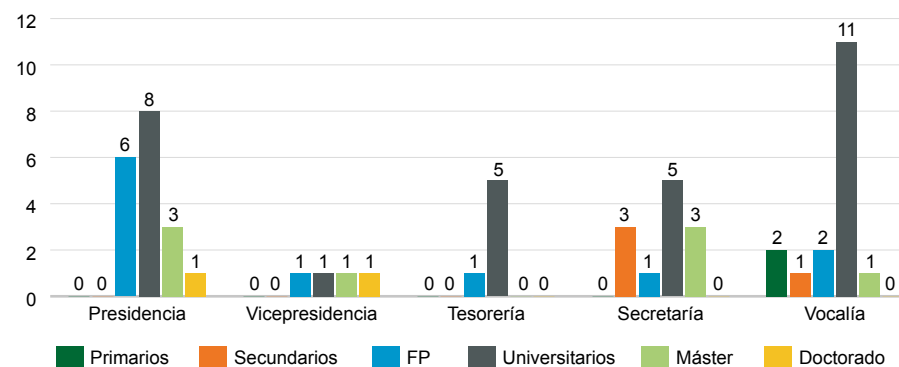
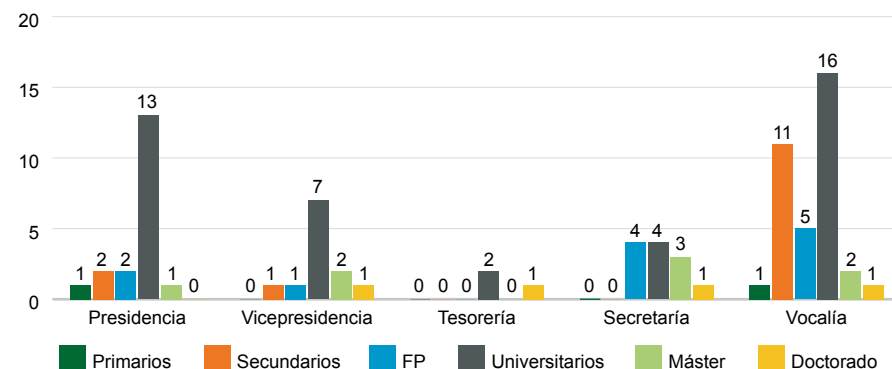


Fig 5b. Distribución de las mujeres según su nivel de estudios y cargo en la organización



parece reflejar una mayor exigencia (interna o externa) formativa hacia la mujer para ocupar el cargo de mayor estatus. No obstante, lo dicho convive con un dato de interés: ninguno de los hombres que ejercen la presidencia tienen un nivel primario ni secundario. Todos han superado estas etapas educativas. Sin embargo, en el caso de las mujeres, algunas de las que ostentan el cargo de presidentas solo tienen estudios primarios o secundarios.

Cabe preguntarse si, en estos casos, ha primado más ciertas habilidades y competencias desligadas de la formación académica. En esta línea, en los grupos de discusión se defienden otras cualidades en las mujeres como la sensibilidad, la cercanía con los problemas reales, etc., para ostentar puestos de responsabilidad. Se volverá a esta idea más adelante.

“...y sin embargo la representación es toda femenina sin pretenderlo que sea así, sino que surge por una sensibilidad especial, por una forma de entender la vida de la asociación y la vida de las personas a las que atendemos, que le dan un carisma especial, y eso trae como consecuencia ese predominio de la mujer [...]”.
Fernando, GD1.

En todo caso, ha de tenerse en cuenta que, en nuestra muestra, los hombres consideran, en mayor medida que las mujeres, que contaron con más ayuda de otros para acceder al OG. El patrón descrito se repite también en el otro cargo que goza de un importante estatus social: tesorería, donde hay sobrerrepresentación masculina y los hombres poseen, en mayor medida, estudios universitarios (al igual que las mujeres). Sin embargo, en el caso de las mujeres, una de las tres personas que ostentan este cargo tiene estudios de Doctorado, mientras que, en el caso de los hombres, el techo formativo se sitúa en los

estudios universitarios e incluso un hombre manifiesta estudios de FP. Las personas que ocupan el cargo de vicepresidencia (mayor representación femenina) tienen desde estudios secundarios hasta estudios de doctorado. No obstante, todos los hombres poseen estudios de grado medio y superior, mientras que, en el caso de las mujeres, su formación incluye también niveles inferiores, aunque la mayor representación corresponde a mujeres con estudios universitarios. Respecto al cargo de secretaría, las dos terceras partes de los hombres y las mujeres poseen estudios universitarios o incluso de especialización (Master/Doctorado). Finalmente, en el cargo de vocalía (mayor representación de las mujeres) se observa una representación de todos los niveles de estudios. No obstante, los hombres poseen mayoritariamente estudios universitarios, mientras que las mujeres se distribuyen entre estudios universitarios, estudios secundarios y de FP. Tomados en conjunto, los datos reflejan una tendencia hacia una mayor exigencia formativa a la que, en general, parecen verse relegadas las mujeres para ostentar cargos de mayor estatus en la organización. La realidad de estos datos queda reflejada, de nuevo, en trabajos como el de Castaño et al. (2010), en el que las directivas mostraban mejores credenciales educativas que los directivos, lo que resultaba especialmente palpable en aspectos de formación complementaria, como estudios de máster.

Por otro lado, los participantes de los grupos de discusión manifiestan la necesidad de una formación permanente focalizada en preparar la participación en las Juntas Directivas (JD), tanto para el colectivo de personas con o sin DI. En este último caso, además, se insiste en que la presencia de las personas con DI no debe relegarse solo a algo “llamativo”, sino que se debe presentar desde las capacidades que estas personas tengan y en la formación recibida para realizar las tareas unidas al cargo. Una formación que no debe limitarse a la educación reglada (título académico), sino que ha de ser específica y guardar relación con aspectos como la gestión de emociones, las realidades de una organización, etc.

“... , porque es verdad que en la confederación hay dos personas con discapacidad, ..., pero ¿qué significa eso? Es ¿vicepresidenta figurativa? Porque las funciones no creo que sean las que hace un vicepresidente. [...] Pues porque lo que veo es que es una figura como de impacto social para que la gente diga “hay una vicepresidenta con discapacidad” [...] Tenemos que estar abiertos a la formación para poder ser líderes. [...] la formación tiene que ser permanente. También para los profesionales, y las personas con discapacidad la formación en muchos temas, de todo tipo, para que puedan participar en igualdad de oportunidades con los iguales en el barrio...”. Julián, GD2

1.1.4. Pertenencia a los órganos directivos y años en el cargo

En cuanto a la **extensión temporal en el cargo**, los análisis revelaron que el 21% de los participantes (n = 33) llevaba menos de dos años en el cargo, el 24.2% (n = 38) de dos a cuatro años, el 27.4% (n = 43) entre 5 a 8 años, el 5.7% (n = 9) de 9 a 11 años, y el restante 21.7% (n = 34) más de 12 años. Por otra parte, se observan diferencias significativas en cuanto al género. Tal y como se puede ver en la figura 6, en el cargo de vocalía y en el de vicepresidencia, las mujeres ostentan el cargo durante más tiempo que los hombres, sobre todo, en el cargo de vocalía, donde los hombres tienden a estar menos tiempo (menos de dos años). En tesorería, se produce el mismo patrón que en los análisis anteriores, esto es, una clara infrarrepresentación femenina. Es más, la representación femenina en este cargo sólo se produce en el tramo de 5 a 8 años frente a los hombres, que llegan a estar en algunos casos más de 12 años.

Figura 6. Distribución de hombres y mujeres en los órganos de dirección según los años que ostentan el cargo

Fig 6a. Distribución de hombres en cargos de dirección y años en el cargo

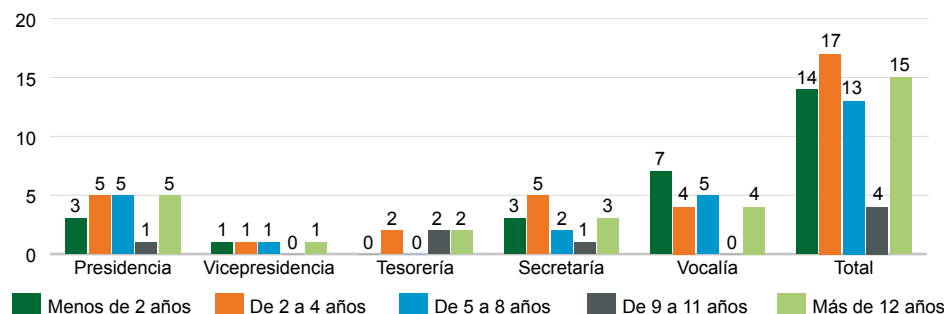
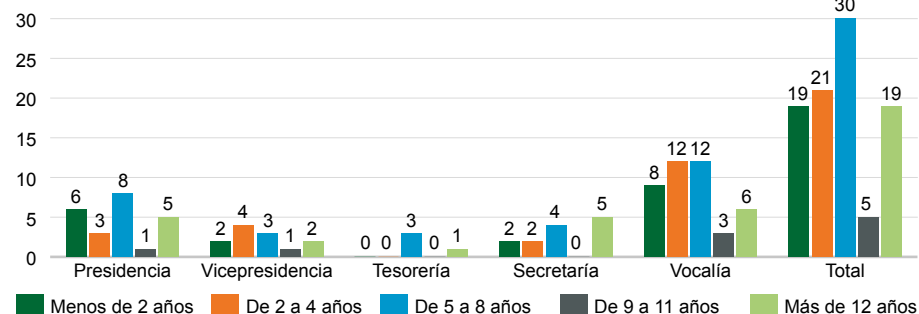


Fig 6b. Distribución de mujeres en cargos de dirección y años en el cargo



En los cargos de presidencia y secretaría, la extensión del mandato, tanto en hombres como en mujeres, supera los cinco años, si bien cabe destacar un dato relevante por lo que respecta al cargo de secretaría. Mientras que el mayor número de hombres en dicho cargo lo ostenta en un tramo de 2 a 4 años, el mayor número de mujeres ocupando el cargo de secretaría lo hace durante más de 12 años. Este dato muestra, no solo que el cargo de la secretaría es desempeñado en mayor medida por las mujeres, sino también que estas lo ostentan durante más tiempo, lo que perpetúa el sistema de segregación que facilita que determinadas ocupaciones (secretaría) se asocien estereotípicamente a las mujeres (Cabrera et al., 2009). Por otro lado, estos resultados visibilizan uno de los obstáculos a los que también se enfrentan las mujeres líderes en empresas u ocupaciones congruentes con su género. Esto es, el “*ascensor o escalera de cristal*” (glass scalator) (Williams, 1995). En concreto, esta metáfora alude a existencia de unos mecanismos sutiles que benefician a los hombres (respecto a las de las mujeres) en profesiones con clara representación femenina. Este privilegio masculino en los trabajos y tareas dominados por las mujeres suele funcionar promocionando a los hombres a puestos de mayor estatus y prestigio (Simpson, 2004), y a obtener un mayor apoyo por parte de la organización (Taylor, 2010).

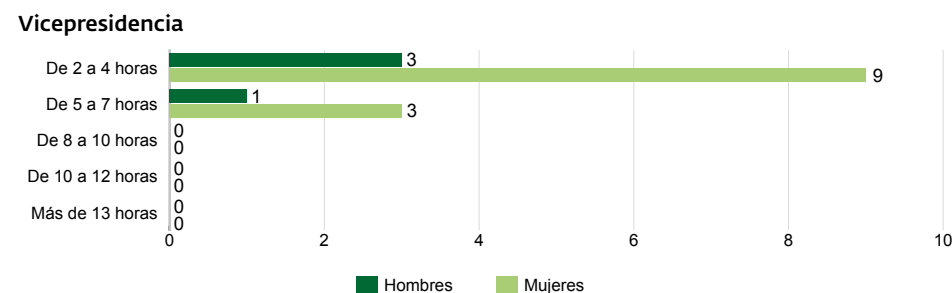
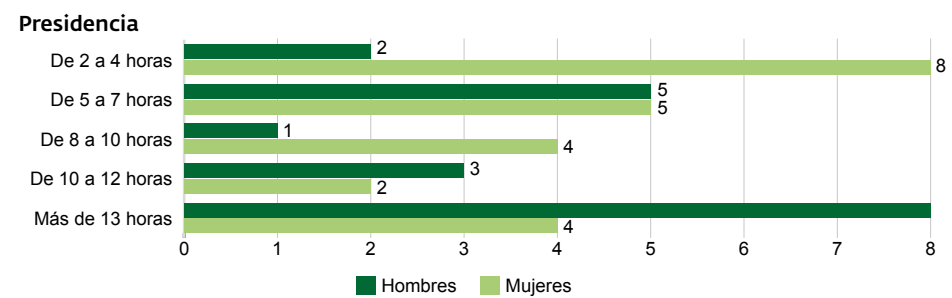
1.1.5. Cargos directivos y dedicación al cargo (horas y tareas adicionales)

Respecto a las **horas de trabajo** que se dedican a la semana para atender las responsabilidades en el OG, y tal y como se puede ver en la figura 7, el 59.9% (n = 94) manifiesta que dedica entre dos y cuatro horas al cargo, el 16.6% (n = 26), entre cinco y siete horas, el 5.7% (n = 9) entre 8 y 10 horas, el 5.7% (n = 9) entre 10 y 12 horas y el 12.1% (n = 19) más de 13 horas. Asimismo, se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la dedicación (en horas) en función del cargo

directivo. Salvo contadas excepciones, las mujeres dedican más tiempo a desarrollar las labores de su cargo que los hombres.

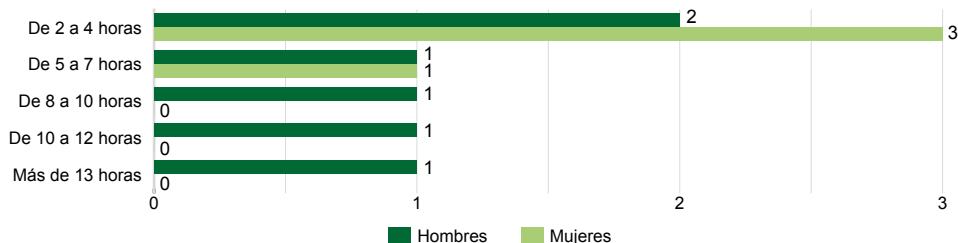
Figura 7. Distribución de hombres y mujeres en función del nivel de estudios y el cargo en la organización

Dedicación de horas al cargo en función del puesto directivo que ostentan en el órgano de dirección

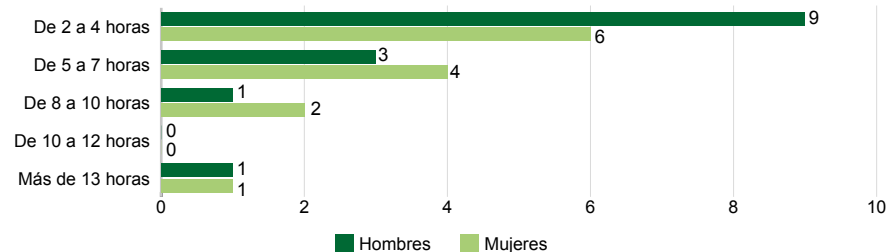


(Continuación de la figura 7)

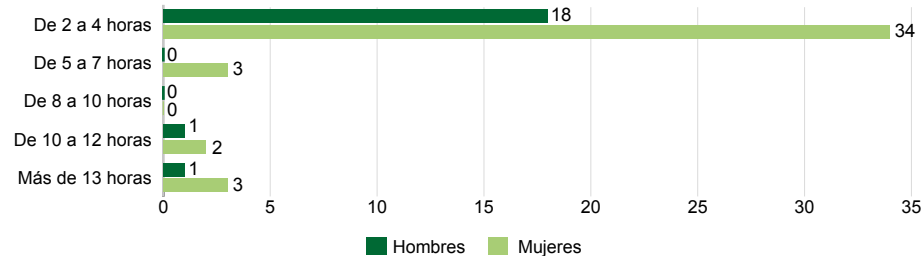
Tesorería



Secretaría



Vocalía

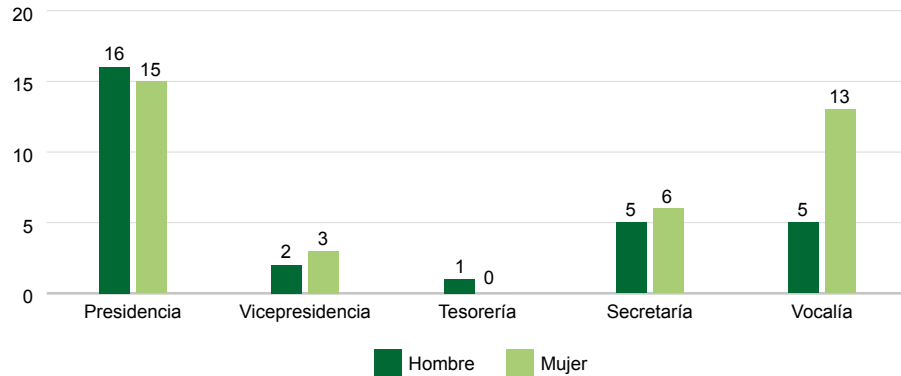


No obstante, resultan significativas las horas de dedicación de los hombres en el cargo de presidencia, en comparación con las mujeres. Nos podemos preguntar si la mayor cantidad de tiempo que, grosso modo, dedica la mujer frente al hombre revela un mayor compromiso con la tarea y, sobre todo, el grado de importancia otorgada a dicha tarea. Esta idea está de acuerdo con lo manifestado por informantes de los grupos de discusión, que opinan que las mujeres tienen un grado de implicación mayor que los hombres, porque tienen “otra visión” y otro orden de prioridades.

“Entonces cuesta mucho más, por lo menos en mi entidad cuesta que formen parte los hombres, y creo que es el nivel de implicación. Nosotras tenemos un nivel mucho más alto de implicación, tenemos otra visión y quizá, a ver no digo que no se implican, pero que a lo mejor ese nivel, lo ven de otra manera, o su orden de prioridades es otro”. (Mercedes, GD1).

Además, dentro de las responsabilidades como miembro del OG, el 58% (n = 91) de los participantes informó que no tenía que **realizar viajes**, mientras el 42% restante (n = 66) sí lo hacía. En este último entorno, el 57.6% (n = 38) de los participantes reportó que hacía 1 viaje al mes, el 21.2% (n = 14), dos viajes al mes, el 6.1% (n = 4) tres viajes al mes, el 6.1% (n = 4) cuatro viajes al mes, y el 9.1% restante (n = 6), más de 4 viajes al mes. El 78.8% de estos participantes (n = 52) reportó que los viajes no exigían pernoctación, mientras que el 21.2% restante (n = 14) declaró que los viajes exigían pasar la noche fuera. En la figura 8, podemos observar que no existen diferencias significativas en cuanto al género o la edad, a excepción del cargo de vocalía, en el que viajan en mayor medida las mujeres que los hombres. Por otra parte, sí existe una tendencia mayor a que las mujeres en puestos de vicepresidencia y vocalía realicen más viajes que los hombres.

Figura 8. Distribución de hombres y mujeres en función de cargo directivo que ocupan y el número de viajes que realizan



1.1.6. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y estatus laboral

Respecto a la situación laboral de los participantes, tal y como se puede ver en la figura 9a, 67 personas trabajan por cuenta ajena, 18 trabajan por cuenta propia, 55 están jubilados, 9 se encuentran inactivos y no buscan trabajo, 6 están desempleados y 2 se encuentran en excedencia.

En la figura 9b, podemos observar que, de los participantes activos, 85 trabaja a jornada completa y 18, a jornada parcial. Además, en la figura 9c, se observa que, de las personas que trabajan a tiempo parcial, 10 personas lo hacen por obligaciones familiares, 2, porque no encuentran trabajo, y 1 por voluntad propia. Además, 7 personas se encuentran en mejora de empleo. De estos, el 63.6% intenta mejorar sus expectativas profesionales (n = 7) y el 36.4% restante (n = 4) mejorar sus condiciones económicas.

Figura 9.

Figura 9a. Situación laboral de la muestra

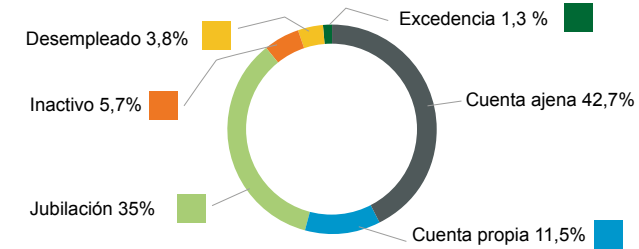


Figura 9b. Tipo de jornada

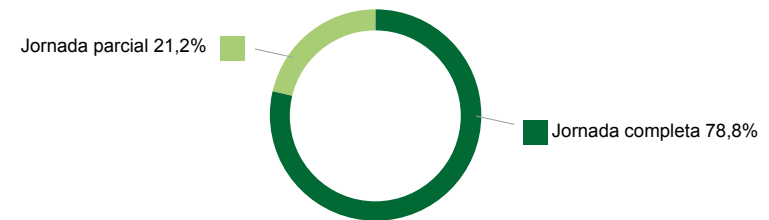
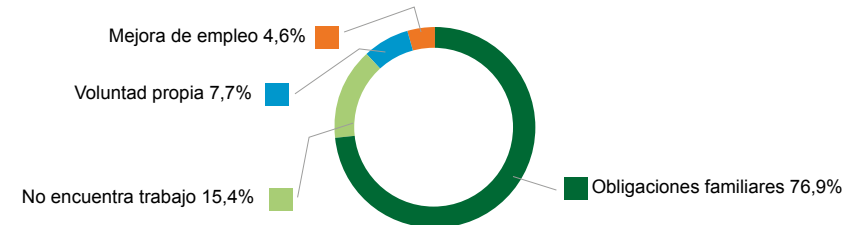


Figura 9c. Motivos de la jornada parcial



En suma, la mayoría de las personas que han respondido a esta encuesta están activas y trabajando a jornada completa. Este dato muestra que la participación y compromiso de los miembros de Plena inclusión va más allá de una actividad voluntaria que se ejerce cuando no se tiene o ya se ha abandonado la actividad laboral.

1.1.7. Cargos directivos en los órganos directivos de Plena inclusión y ocupación de puestos de liderazgo en su trabajo

Otro dato interesante consiste en examinar hasta qué punto los miembros de los órganos directivos han ocupado u ocupan un cargo directivo en su puesto de trabajo. Los datos reflejan diferencias significativas en cuanto a la ocupación o no de puestos directivos. De los participantes activos, 96 personas declararon que ocupaban o habían ocupado, alguna vez, un puesto directivo, mientras que 61 nunca habían ocupado un puesto directivo. A pesar de que la distribución es similar, los hombres que han ocupado puestos directivos tienden a ocupar los cargos de presidencia, secretaría y vocalía de los órganos directivos de Plena inclusión, mientras que las mujeres (que ocupan o han ocupado puestos de dirección) suelen ostentar los cargos de vicepresidencia y vocalías (Ver figura 10).

De hecho, si observamos las figuras 11a y b vemos que, a pesar de haber ocupado cargos de liderazgo en su trabajo y, por lo tanto, disponer de esas capacidades, del total de mujeres que han ocupado puestos de liderazgo en su trabajo (n = 50), un 40 % ocupan puestos de menor prestigio, esto es, la vocalía y la secretaría. También en este grupo de mujeres, las que disponen de capacidad contrastada para liderar, el cargo mayoritariamente ocupado es el de vocalía, puesto de menor prestigio y representatividad.

Figura 10. Ocupación de puestos directivos en el puesto de trabajo

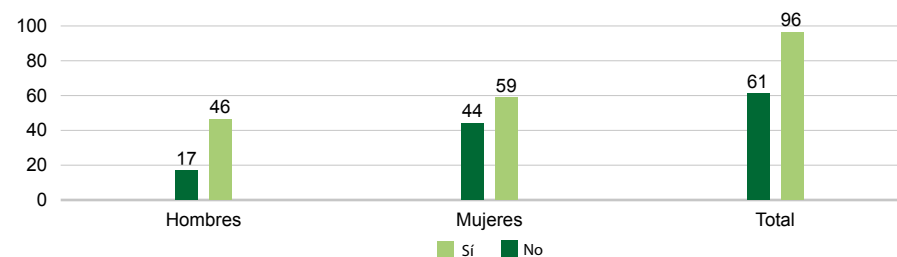


Figura 11.

Figura 11a. Distribución de hombres y mujeres en los cargos de OG cuando han ocupado puestos directivos

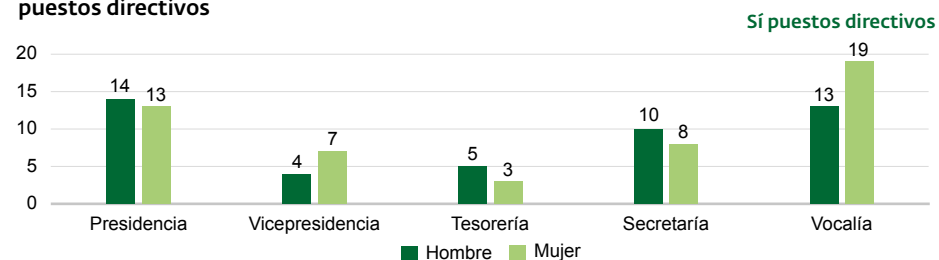
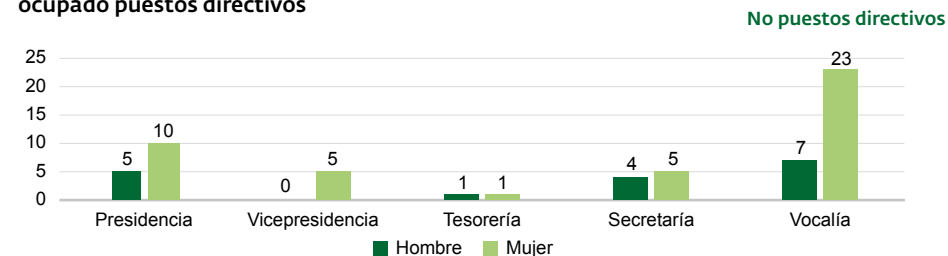


Figura 11b. Distribución de hombres y mujeres en los cargos de OG cuando no han ocupado puestos directivos



Si observamos lo que pasa en el grupo de los hombres, comprobamos que la diferencia entre los hombres con experiencia en liderazgo que ocupan puestos de prestigio en Plena inclusión y los que no ocupan dichos puestos es menor que en el caso de las mujeres.

Un 71% en el caso de los hombres frente a un 50% en el caso de las mujeres.

Se podría pensar que el haber ocupado un cargo de liderazgo está siendo más reconocido en el caso de los hombres o que, a pesar de tener capacidades demostradas, las mujeres optan por puestos con menor carga de responsabilidad, como la vocalía, por no poder abordarlo debido a otras barreras no relacionadas con la capacidad. De hecho, estos datos son similares a los encontrados en otras investigaciones. En este sentido, Hill et al. (2016) evidencian que, en el sector sin ánimo de lucro, predominan mayoritariamente las mujeres.

No obstante, las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos ejecutivos superiores de este tipo de organizaciones.

Esta realidad también se constata en los grupos de discusión. Los participantes manifiestan, por una parte, los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres con alta capacitación a la hora de participar en las JD. Por otro lado, exponen que, a pesar de que las mujeres tienen una buena formación y un alto nivel de estudios, la mayoría de ellas solo ostenta cargos de vocalía. La explicación a esta realidad la centran en una posible “relegación” de las mujeres a tareas de representación y participación en escenarios “más sociales”, frente a su baja participación real en la toma de decisiones relevantes.

“Entonces al final resulta que sí, hay paridad, hay un montón de mujeres, pero todas las mujeres estamos ostentando las vocalías. Que no es un problema de titulitis, ojo. Pero es que ahora viene lo bueno, que cuando hay que representar, oye, ¿quién puede ir a esto? Las mujeres. ¿Quién puede ir a un curso que es interesante? Las mujeres. O sea, que creo que este sector todavía hay mucho que hacer. Es algo que a mí me...”

María, GD1.

Todas estas evidencias dejan patentes dos cuestiones. Aunque se reconoce el papel histórico de las mujeres en el sector del voluntariado (p. ej., comités de recaudación de fondos), existen una serie de factores que socavan su labor filantrópica (Dale, 2017). Esto es, la percepción que se tiene de la ayuda desinteresada de la mujer (ayudar y darse a los demás) se asocia estereotípicamente a los rasgos femeninos (Rose, 1994), invisibilizando cualquier otra cualidad relacionada con los puestos de decisión. Además, los datos también revelan que, a pesar de la prevalencia de las mujeres en las organizaciones sin ánimo de lucro, sigue existiendo una estructura de poder de liderazgo y autoridad, que da lugar al “techo de cristal” (McPherson y Smith-Lovin, 1982; Odendahl y Youmans, 1994). Esto es, una serie de barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación acceder a puestos de responsabilidad y promocionar en ellos (Hymowitz y Schellhardt, 1986; Morrison et al., 1987).

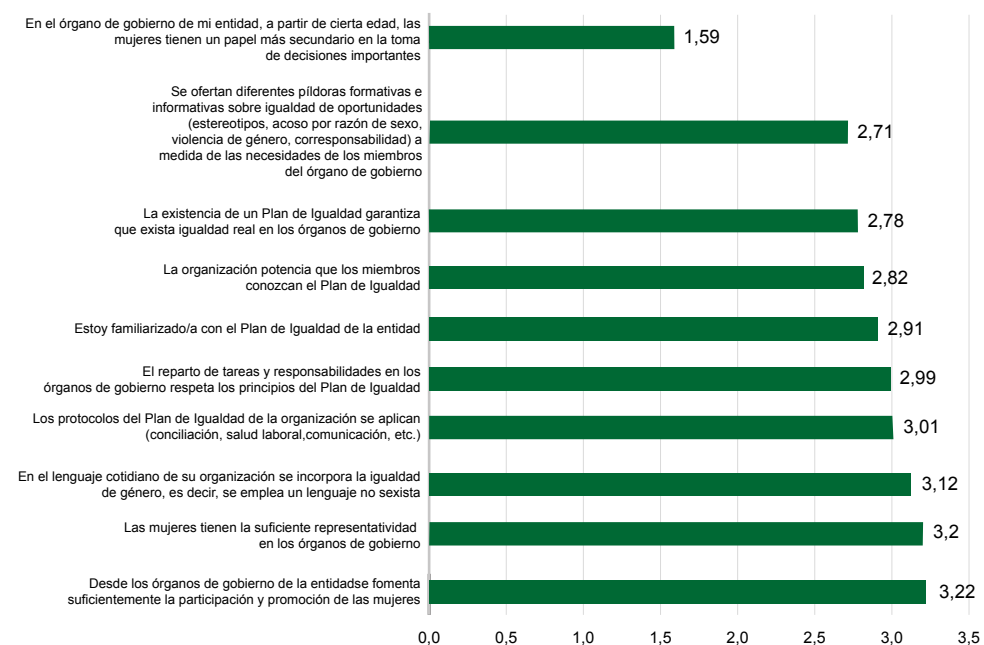
1.2. Situación de la participación en los órganos de gobierno

1.2.1. Percepción de igualdad de género

La siguiente cuestión que se plantea en este informe es analizar qué percepción tienen los participantes del estudio sobre la igualdad en los órganos de gobierno de las diferentes entidades de Plena inclusión. Los participantes evaluaron una serie de ítems³ relacionados con la incorporación de la igualdad de género en sus organizaciones, la representación de las mujeres en los OG o la implicación de la organización en la promoción de la igualdad. En la figura 12, podemos observar qué ítems se perciben como los más característicos en los OG respecto a la igualdad.

En líneas generales, no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres. No obstante, es importante resaltar algunas tendencias. En este sentido, los hombres consideran, en mayor medida que las mujeres, que están más familiarizados con el Plan de Igualdad (como veremos más adelante, este resultado no se ve refrendado en los grupos de discusión), que la existencia del Plan de Igualdad garantiza la igualdad real en los OG, o que la organización potencia y fomenta la igualdad, así como la participación de las mujeres en los OG de sus respectivas entidades.

Figura 12. Diferencia de medias entre las variables de estudio



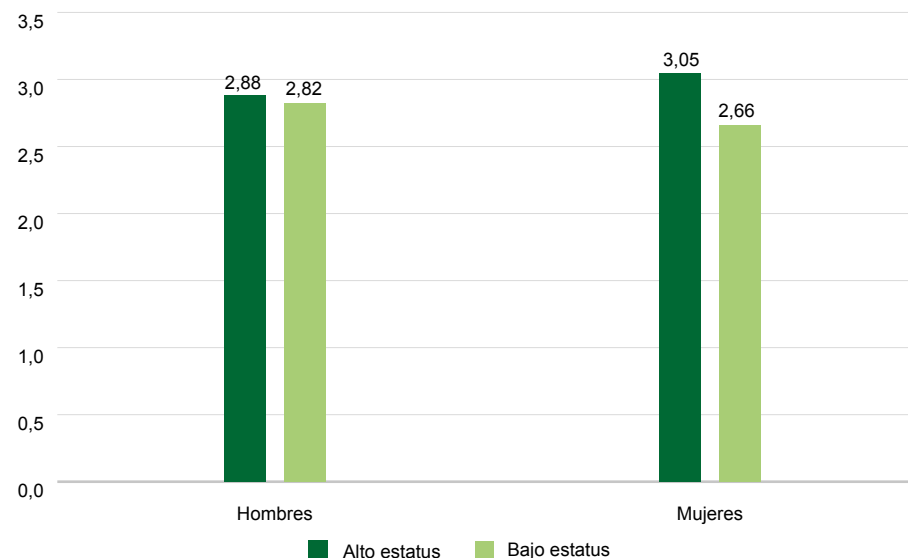
3 1: Desde los órganos de gobierno de la entidad se fomenta suficientemente la participación y promoción de las mujeres. 2: Las mujeres tienen la suficiente representatividad en los órganos de gobierno. 3: En el lenguaje cotidiano de su organización se incorpora la igualdad de género, es decir, se emplea un lenguaje no sexista. 4: Los protocolos del Plan de Igualdad de la organización se aplican (conciliación, salud laboral, comunicación, etc.). 5: El reparto de tareas y responsabilidades en los órganos de gobierno respeta los principios del Plan de Igualdad. 6: Estoy familiarizado/a con el Plan de Igualdad de la entidad. 7: La organización potencia que los miembros conozcan el Plan de Igualdad. 8: La existencia de un Plan de Igualdad garantiza que exista igualdad real en los órganos de gobierno. 9: Se ofertan diferentes píldoras formativas e informativas sobre igualdad de oportunidades (estereotipos, acoso por razón de sexo, violencia de género, corresponsabilidad) a medida de las necesidades de los miembros del órgano de gobierno. 10: En el órgano de gobierno de mi entidad, a partir de cierta edad, las mujeres tienen un papel más secundario en la toma de decisiones importantes.

Resaltamos este hecho, es decir, las mujeres tienden a percibir un mayor trato discriminatorio que los hombres (o menor igualdad). Asumiendo que la cultura de la igualdad constituye una asignatura siempre pendiente y en proceso de mejora, este resultado podría explicar la insuficiencia aún palpable de acciones promotoras de cambio. En consecuencia, dicho resultado reforzaría las acciones encaminadas a la sensibilización en esta materia, aminorando con ello el sesgo que genera una visión reducida de la realidad conformista y estática.

Otro dato relevante en cuanto a la percepción de igualdad es la opinión de las personas que ocupan puestos directivos de alto estatus (presidencia, vicepresidencia, tesorería) frente a las personas que ocupan puestos de bajo estatus (secretaría y vocalía) en los OG. Por lo general, las personas con puestos de alto estatus perciben más igualdad en los OG que las personas con puestos de bajo estatus. En consonancia con lo apuntado, téngase en cuenta, además, que, en nuestra muestra, el grupo de alto estatus, frente al de menor estatus, considera en mayor medida que haber llegado a formar parte del OG se debe a la ayuda brindada por otros. Es más, de cara a explicar los éxitos obtenidos en el desarrollo de esta labor de gestión, quienes ocupan puestos de mayor estatus atribuyen dichos éxitos a la ayuda ofrecida por el OG en mayor grado que lo hacen quienes pertenecen a puestos de menor estatus. En otros términos, la percepción positiva de quienes ocupan los cargos de mayor prestigio no solo se traduce en una visión de mayor igualdad sino también en una representación proactiva del entorno social, que promueve el acceso a la JD y contribuye a cosechar éxitos en quienes ocupan esta serie de cargos más privilegiados.

Ahora bien, lo más significativo son las diferencias que se producen entre hombres y mujeres. Tal y como se puede ver en la figura 13, las mujeres que ocupan puestos de presidencia, vicepresidencia y tesorería tienden a considerar que existe más igualdad en los órganos de dirección que sus

Figura 13. Diferencias entre hombres y mujeres que ocupan puestos de alto (presidencia, vicepresidencia y tesorería) y bajo estatus (secretaría y vocalía) respecto a la percepción de igualdad en sus organizaciones.



compañeros hombres. En puestos de bajo estatus, se produce el patrón contrario. Las mujeres que ocupan los puestos de secretaría y vocalía perciben que existen menos igualdad en los OG de su entidad que los hombres que ocupan estos cargos.

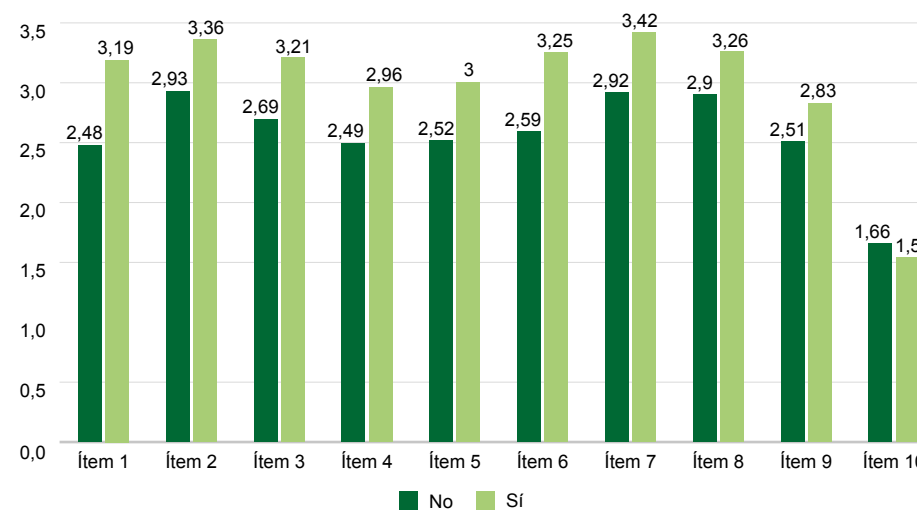
Este dato es acorde con la evidencia aportada en otros entornos profesionales y es un claro reflejo del síndrome de la abeja reina (Staines

et al., 1973), un fenómeno que conduce a la discriminación de género en el lugar de trabajo y que se considera como un atributo inseparable de muchas mujeres de éxito (Derks et al., 2011). Más específicamente, este síndrome refleja la tendencia de algunas mujeres, que acceden y triunfan en entornos laborales dominados por hombres, a considerar que lo han hecho por sus propios méritos (se alejan de su género autodefiniéndose según las cualidades estereotípicas de las categorías masculinas), razón por la cual se distancian de las mujeres, aproximándose a los hombres con poder e impidiendo que otras obtengan éxitos similares (Faniko et al., 2016). Este hecho no solo podría reflejar la perpetuación del poder androcéntrico dentro de los OG de Plena inclusión, es también relevante de cara a explicar la promoción de otras mujeres a estos puestos directivos.

Entre otras razones, porque la opinión estereotipada que puedan expresar sobre otras mujeres dentro del OG es mucho más perjudicial para la reputación de éstas, ya que sus críticas se pueden percibir como más convincentes y creíbles que la opinión de los hombres (Derks et al., 2011).

Resultados similares encontramos cuando nos focalizamos en las personas que han ocupado o siguen ocupando puestos de responsabilidad en su trabajo (ver figura 14). Más específicamente, estas personas perciben más igualdad en sus respectivos OG que los que nunca han ocupado un puesto directivo (p. ej., están más familiarizados/as con el Plan de Igualdad de la entidad (Ítem 1), opinan que las mujeres tienen la suficiente representatividad en los órganos de gobierno (Ítem 2), que se aplican los protocolos del Plan de Igualdad de la organización (Ítem 3) o que la existencia de un Plan de Igualdad garantiza que exista igualdad real en los órganos de gobierno (Ítem 4), (entre otros), sobre todo, por parte de las mujeres.

Figura 14. Diferencia de medias en relación con la percepción de igualdad o según se haya ocupado o no un cargo directivo en el puesto de trabajo



Nota. Ítems: 1: Desde los órganos de gobierno de la entidad se fomenta suficientemente la participación y promoción de las mujeres. 2: Las mujeres tienen la suficiente representatividad en los órganos de gobierno. 3: En el lenguaje cotidiano de su organización se incorpora la igualdad de género, es decir, se emplea un lenguaje no sexista. 4: Los protocolos del Plan de Igualdad de la organización se aplican (conciliación, salud laboral, comunicación, etc.). 5: El reparto de tareas y responsabilidades en los órganos de gobierno respeta los principios del Plan de Igualdad. 6: Estoy familiarizado/a con el Plan de Igualdad de la entidad. 7: La organización potencia que los miembros conozcan el Plan de Igualdad. 8: La existencia de un Plan de Igualdad garantiza que exista igualdad real en los órganos de gobierno. 9: Se ofertan diferentes píldoras formativas e informativas sobre igualdad de oportunidades (estereotipos, acoso por razón de sexo, violencia de género, corresponsabilidad) a medida de las necesidades de los miembros del órgano de gobierno. 10: En el órgano de gobierno de mi entidad, a partir de cierta edad, las mujeres tienen un papel más secundario en la toma de decisiones importantes.

En nuestra opinión, este resultado invita a la reflexión. Así, el hecho de que, habiendo ocupado un puesto laboral directivo se adopte una mayor percepción de igualdad en la organización, podría constituir un sesgo positivo emanado de lo que se podría hacer (a partir de las funciones de mando desempeñadas) más que de lo que realmente se hace. Es posible que el desempeño de funciones directivas genere una visión más optimista, proactiva y transformadora, reflejada también en las políticas de igualdad de género.

Estos resultados se ven refrendados, casi en su totalidad, por la opinión de los participantes de los grupos de discusión. En líneas generales, perciben que hay una igualdad real entre hombres y mujeres en los OG de Plena inclusión. En ocasiones, estas opiniones se matizan, resaltando, por ejemplo, el esfuerzo que ha supuesto conseguir esa igualdad en la representación de hombres y mujeres. Por otra parte, también destacan que una de las dificultades a las que se enfrentan a la hora de conseguir la paridad es la falta de motivación para participar en los OG, lo que coincide con la dificultad en el relevo, que veremos más adelante.

La forma de conformarlo siempre se ha sido partidario de la paridad, siempre que se ha podido, porque llevo muchos años y hay una desgana de participación tremenda, por formar parte de los órganos de gestión. Que muchas veces las paridades las buscas y no las encuentras, ya sean hombres o mujeres, había otra época de la entidad que faltaban hombres, o viceversa. Lo importante es poder captar a esas familias que quieren formar parte del engranaje de funcionamiento. Cuesta una barbaridad. Andrés, GD2.

No obstante, dentro de esta opinión generalizada, también hay opiniones discordantes. Algunos participantes consideran que la presencia de hombres en los órganos de toma de decisión, presidencia y gerencia es mayoritaria y que, por primera vez se está hablando de que la presidencia de Plena podría asumirla una mujer⁴ (¡en el siglo XXI!).

1.2.2. Diferencias generacionales

Uno de los problemas más extendidos en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro es la dificultad que tienen los órganos directivos para encontrar relevo en puestos de liderazgo. La mayoría de las investigaciones se ha centrado en la edad de las personas que ocupan cargos de alto estatus y el excesivo tiempo que ostentan algunas de ellas en el cargo (English y Peters, 2011; Insaído, 2018) para explicar este fenómeno. Al igual que se evidencia en otros estudios, la edad media de la muestra de este estudio es elevada (57.68 años en un rango que oscila de 22 a 82 años). Asimismo, y tal y como se muestra en la figura 15, sólo el 45.2% de los participantes lleva en el cargo menos de cuatro años, mientras que el 54.8% restante ha ostentado su cargo más de cinco años, siendo significativa una mayor presencia femenina en todos los rangos temporales.

A fin de examinar hasta qué punto influyen edad y años en el cargo en algunas variables del estudio, codificamos la edad (1 = menos de 57 años y 2 = más de 57 años) y la duración en el cargo (1 = hasta cinco años y 2 = más de cinco años) en dos tramos. En relación con la percepción de igualdad, los datos revelan tres resultados significativos. Tal y como se puede ver en la figura 16, cuantos más años en el cargo, más percepción de igualdad, los hombres de mayor edad perciben más igualdad que las mujeres de mayor edad y cuanto más edad y más años en el cargo, más percepción de igualdad.

4 Durante la realización de este informe, una mujer ha sido elegida Presidenta de Plena inclusión

Figura 15. Distribución de hombres y mujeres en función de los años que ha ostentado el cargo en los órganos de gobierno de Plena inclusión

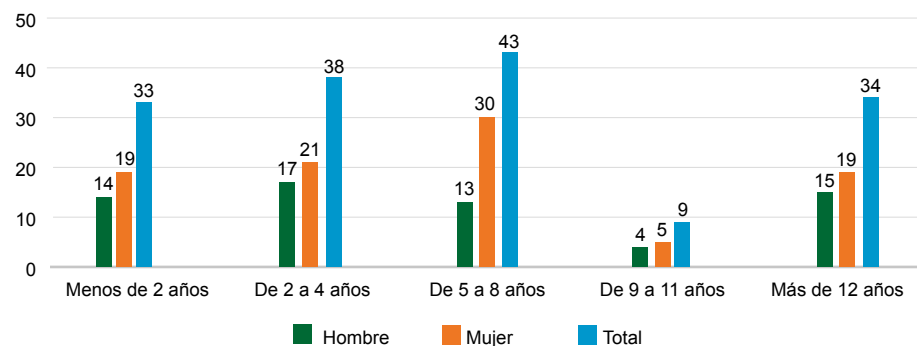
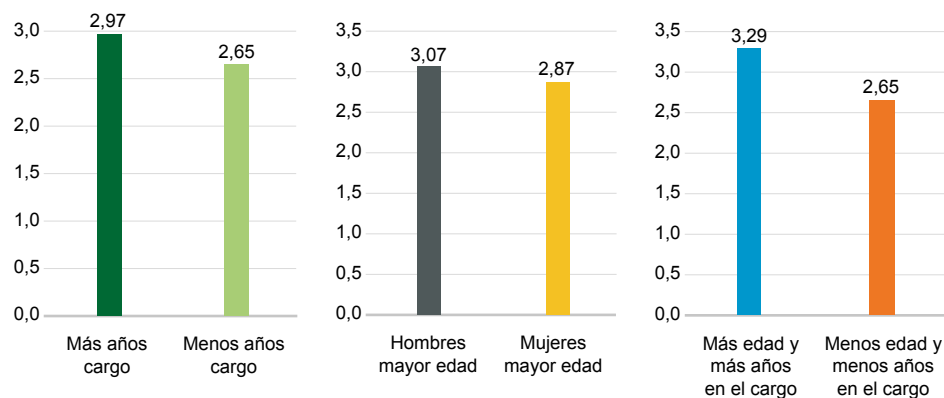


Figura 16. Diferencias en cuanto a la percepción de igualdad en función de los años en el cargo, el género y la edad



Al analizar algunos de los ítems de esta dimensión, los datos revelan, por ejemplo, que las personas de mayor edad consideran, en mayor medida que las personas de menor edad, que desde los OG de la entidad se fomenta suficientemente la participación y promoción de las mujeres. En la misma línea, también perciben que, en el lenguaje cotidiano de su organización, se incorpora la igualdad de género, en la medida en que se emplea un lenguaje no sexista (ítem 8). Estos datos contradicen la evidencia empírica que sostiene que cuanto más edad, más sexismo y en mayor medida se mantienen los roles tradicionales de género (López-Sáez et al., 2008). Desde la literatura científica, una de las explicaciones más plausibles se focaliza en el “síndrome del fundador” (Carver, 1992) que alude a que las personas fundadoras o las que llevan más tiempo en el cargo suelen mantener el control y a establecer la agenda de estas organizaciones más allá de lo que sería su mandato “oficial”. Es evidente que el síndrome del fundador proporciona estabilidad a la organización. Sin embargo, afecta negativamente a la planificación de la sucesión, a la interacción con los miembros y al crecimiento de la organización (Block y Rosenberg, 2002; Carver, 1992; Insaído, 2018), pero, sobre todo, afecta a la capacidad de los miembros más jóvenes (particularmente, a las mujeres) para contribuir e influir en la dirección de la organización (English y Peters, 2011).

En los grupos de discusión también surge un aspecto vinculado a la reflexión anterior. Los participantes consideran que existe una gran dificultad en encontrar relevo y conseguir que las personas participen activamente en los órganos de dirección. Su explicación tiene una doble perspectiva. Por una parte, historicista, que tiene que ver con el momento histórico actual en el que se han superado y conseguido muchas de las reivindicaciones del colectivo. Por tanto, ya no se cree necesario participar de forma tan activa. Por otra parte, organizacional, ya que la organización se percibe ahora de otra forma, más ligada a la intervención y a la percepción de la organización como proveedora de servicios. La

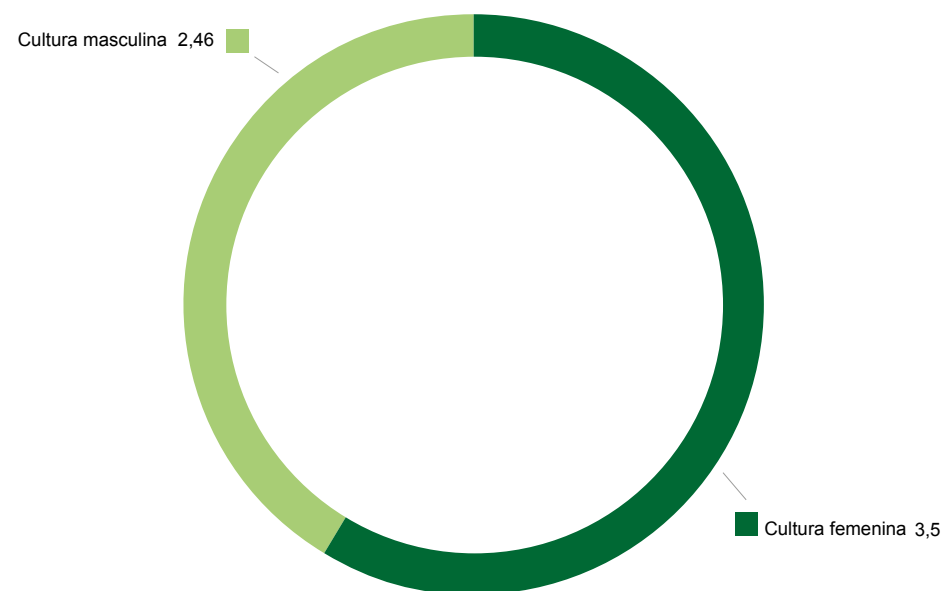
organización se percibe como “profesionalizada” y, por lo tanto, ya no se necesita, de forma tan significativa, la presencia de las familias.

“Que los invitamos, pero no se terminan de implicar, por algún motivo, por cansancio, pereza o porque la gente últimamente nos ve a estas entidades como empresas de servicios y no como la esencia de la asociación que se inició, de padres y madres que luchaban por nuestros hijos. Sino que vienen, se creen que es una agencia, contratan el servicio que les interesa y se acomodan. Francamente la participación nos cuesta”.
Andrés, GD2.

1.2.3. Cultura organizacional

Otro de los intereses era examinar cómo se percibía la **cultura organizacional de los órganos de gobierno** de Plena inclusión. Dos ítems reflejaban prácticas de cultura organizacional femenina⁵ y otros dos, de una cultura organizacional más asociada a los rasgos masculinos⁶. La figura 17 muestra que los participantes consideran que su entidad se define más por los rasgos estereotípicos asociados a la cultura femenina (se promueve el apoyo o se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros) que a los rasgos que estereotípicamente se asocian más con una cultura masculina (recompensar la eficacia y la competitividad).

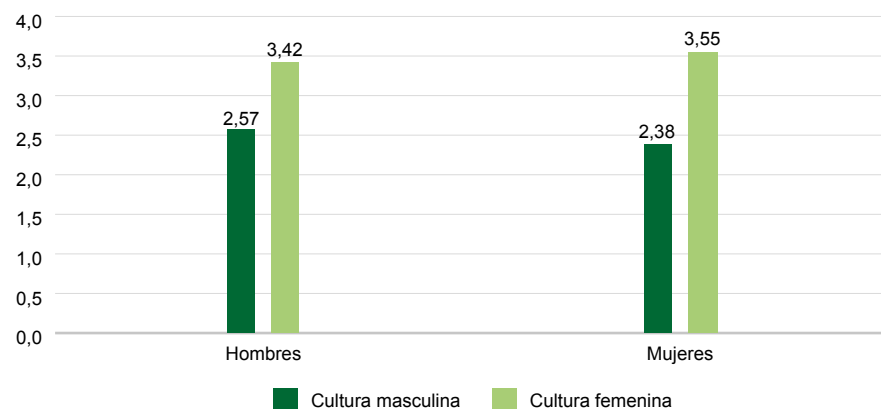
Figura 17. percepción de la cultura organizacional de los órganos de gobiernos de Plena inclusión.



5 Cultura femenina: considera básico el apoyo, la ayuda y la colaboración entre todos los miembros y tiene en cuenta las opiniones de todos los miembros en la toma de decisiones, independientemente del nivel jerárquico.

6 Cultura masculina: valora y recompensa a los miembros que llevan a cabo los objetivos de forma eficaz y potencia la competitividad entre sus miembros.

Figura 18. Diferencias entre hombres y mujeres en relación con la percepción de la cultura organizacional de Plena inclusión



También se encontraron diferencias en cuanto al género, la edad y el estatus del cargo. Los hombres perciben que la cultura en su órgano directivo es más masculina que las mujeres mientras que las mujeres consideran que la cultura de su entidad es más femenina que los hombres (Ver figura 18).

Respecto a la interacción entre género y edad, los resultados presentan un mismo patrón tanto en la percepción de la cultura masculina como de la femenina. En el caso de los hombres, cuanto más edad, más percepción de masculinidad. Curiosamente, las mujeres de menor edad perciben más masculinidad que sus homólogos masculinos y que las mujeres de mayor edad (ver figura 19a). De forma similar, los hombres de mayor edad y las mujeres, independientemente de la edad, perciben que la cultura es más femenina que los hombres de menor edad. (ver figura 19b).

Figura 19.

Figura 19a. Cultura organizacional masculina y diferencias en función del género y la edad

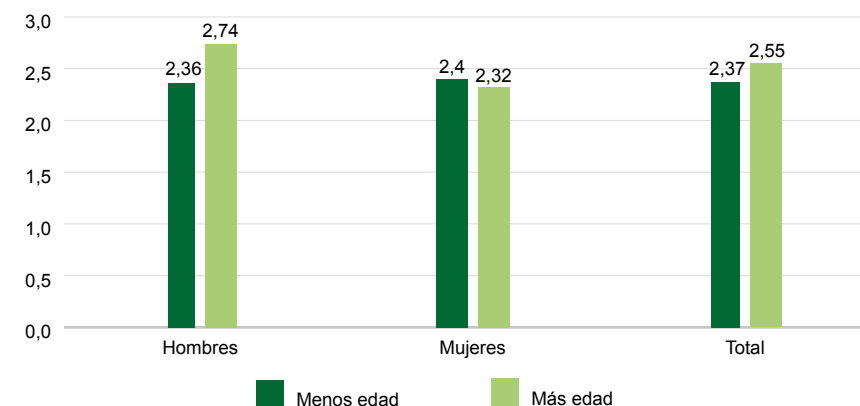


Figura 19b. Cultura organizacional femenina y diferencias en función del género y la edad

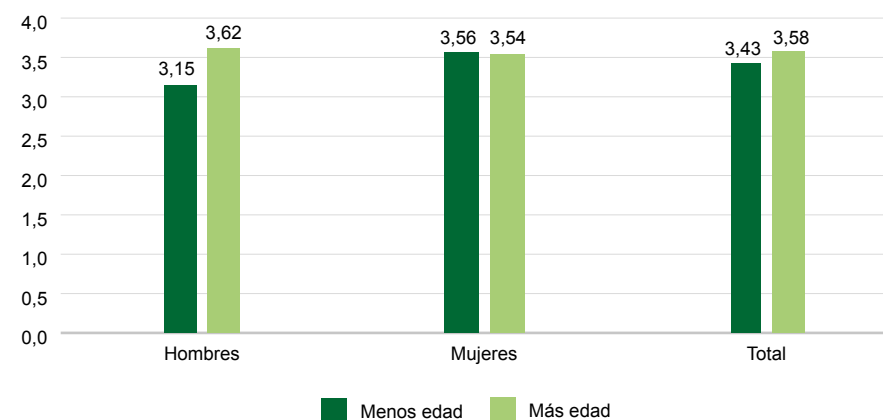
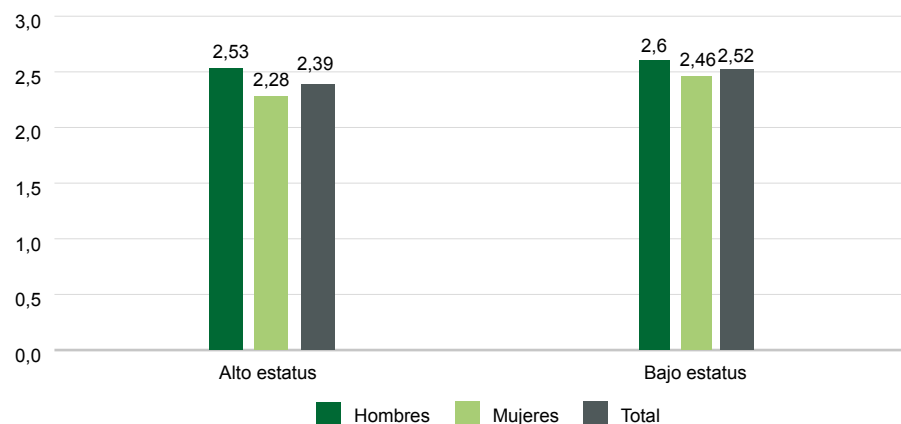
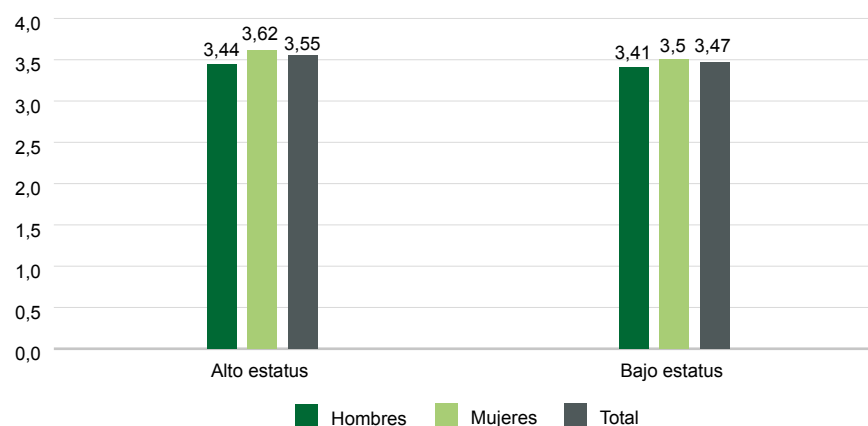


Figura 20.**Figura 20a. Cultura organizacional masculina y diferencias en función del género y el estatus****Figura 20b. Cultura organizacional femenina y diferencias en función del género y el estatus**

En cuanto al estatus del participante y el género, se constata que los cargos de bajo estatus perciben que la cultura es más masculina que los cargos de alto estatus. Asimismo, las mujeres con cargos de alto estatus perciben menos masculinidad que las mujeres con cargos de bajo estatus y que los hombres de alto y bajo estatus. A nivel general, se produce el patrón contrario en la percepción de la cultura femenina. Ahora son los cargos de alto estatus los que perciben en mayor medida que la cultura del OG es más femenina. No obstante, siguen la misma pauta. Las mujeres con cargos de alto estatus perciben más feminidad que las mujeres con cargos de bajo estatus y que los hombres de alto y bajo estatus (ver figuras 20a y b).

A menudo, los estudios sobre cultura organizacional pasan por alto la influencia del género en las prácticas culturales de una organización. Es importante, porque las organizaciones suelen reforzar el sistema de valores del género predominante (Klenke, 1996), como es el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro. Nuestros resultados son acordes con esta afirmación. Los participantes perciben que se hace más hincapié en las relaciones interpersonales, en el reparto del poder, en la igualdad de oportunidades (Rosener, 1990), temas típicamente asociados con el avance de las mujeres en las organizaciones (Bajdo y Dickson, 2001). De hecho, estos resultados invitan a leer, no solo una diferencia (tradicionalmente enfatizada) entre mujeres y hombres respecto a los elementos que ambos señalan en el funcionamiento de la institución (apoyo y colaboración vs. competitividad y rendimiento, respectivamente). También podría poner de relieve que los elementos de naturaleza interpersonal valorados por las mujeres son activamente promovidos por ellas cuando ostentan cargos directivos. Además, se constatan las bondades de ocupar cargos directivos en la medida en que generan en quienes los ostentan percepciones positivas referidas a la colaboración e igualdad en la organización.

Estos resultados también se refrendan en los grupos de discusión. Todos los participantes perciben la organización como claramente “femenina” y con una alta participación de las mujeres. Curiosamente, coinciden en el aserto de Klenke (1996), en la medida en que los participantes consideran que estas prácticas de cultura organizacional devienen de una mayor presencia de mujeres, así como de las tareas que habitual y estereotípicamente se delegan en ellas (p. ej., cuidado, bienestar, calidad).

“En mi entidad, mi asociación se da la circunstancia de que, si somos 8 personas en la JD, 7 somos mujeres, que ostentamos la presidencia, vicepresidencia y secretaria, y solo tenemos 1 hombre. A mí esto me hace preguntarme un poco cuáles son las causas de esta feminización que se da muchas veces en estos órganos de gobierno y en todas las diferentes vertientes de nuestras asociaciones [...] Entonces a mí me genera preguntas... [...] en la mía, la feminización de la junta directiva y de los cargos de responsabilidad viene dada porque también la mayor parte de las personas asociadas son mujeres también. Pero tengo yo la impresión por diversos ámbitos de actividades enfocadas en el cuidado, en el bienestar, en la mejora de la calidad de vida, todo el ámbito social en el que prevalece la presencia de mujeres”.

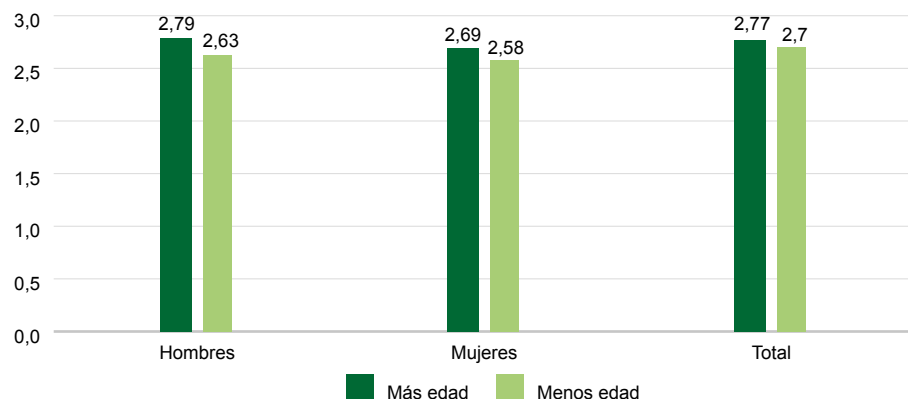
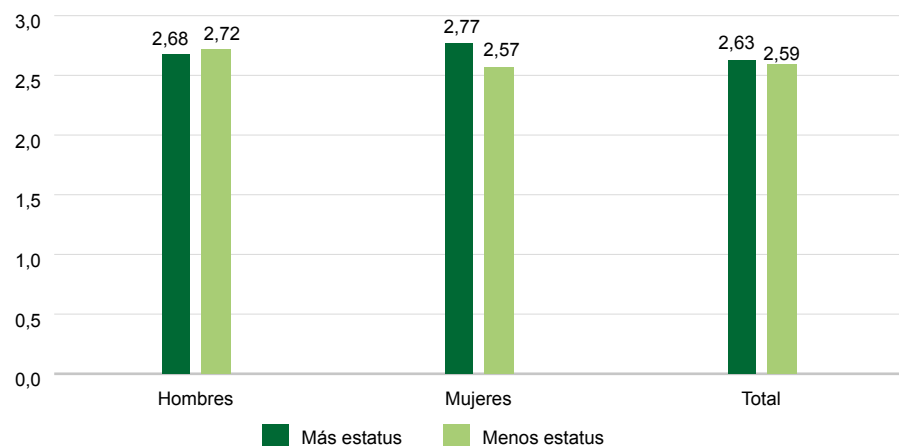
Patricia, GD1.

1.2.4. Medidas de conciliación

Existe una ingente investigación sobre el **conflicto trabajo-familia** de los trabajadores y las **medidas de conciliación** que se implementan en organizaciones de todo tipo para paliar este conflicto (p. ej. Dale, 2017). A fin de examinar hasta qué punto estaban implementadas estas medidas en los órganos directivos de Plena inclusión realizamos una serie de preguntas sobre este tema⁷, que fueron codificadas en una sola dimensión. En líneas generales, en la figura 21a observamos que las personas de mayor edad perciben que existen más medidas de conciliación que las personas de menor edad, sobre todo, mujeres y hombres de mayor edad en comparación con hombres y mujeres de menor edad. Estos resultados no son sorprendentes. Es posible que para las personas de mayor edad que no tienen tanta necesidad de conciliar, las medidas de conciliación existentes les parezcan suficientes, sobre todo, al haber vivido en una época donde la existencia de estas medidas era nula. Ello puede evocar los efectos perniciosos que puede ejercer el síndrome del fundador en este tipo de organizaciones.

En los grupos de discusión, los participantes perciben que es importante focalizarse en los planes de igualdad, ya que los consideran el reflejo de los recursos que la organización pone para sus trabajadores y, por lo tanto, relacionados con políticas de empresa. En este sentido, resaltan la importancia de la dirección general y las políticas que lleva, para que estos planes se cumplan. Hay que relatar la diferenciación. La opinión mayoritaria entre los informantes es que las medidas de conciliación contenidas en estos planes aún son insuficientes, sobre todo, en entidades pequeñas y con menores recursos. Finalmente, resaltar dos aspectos

7 Las reuniones tienen lugar en horarios compatibles con las cargas de cuidados a hijas/os u otras personas dependientes. 2. Se realizan reuniones telemáticas (Teams, etc). 3. Existen apoyos desde la entidad (p. ej., servicio de guardería durante las reuniones). 4. Para realizar mis tareas en el órgano de gobierno dispongo de flexibilidad temporal (tengo libertad para trabajar las horas que mejor se adapten a mi horario). 5. Puedo disponer del uso de espacios de la entidad (p. ej. la entidad tiene reservas de aparcamiento cuando hay reuniones, se habilitan salas para que los órganos de gobierno puedan preparar la reunión, ordenadores, espacios para la lactancia, etc).

Figura 21.**Figura 21a. Implementación de medidas de conciliación y diferencias en función del género y la edad****Figura 21b. Implementación de medidas de conciliación y diferencias en función del género y el estatus**

relevantes en su discurso: a) la consideración del respiro como la medida más relevante para la conciliación y b) la diferenciación entre las medidas y planes de igualdad para los trabajadores y para los socios. En el primer caso, son medidas pactadas y “normativizadas”, mientras que, en el segundo, se habla de conciliación, por ejemplo, para asistir a las reuniones de los OG, esto es, pactos para procurar la asistencia de todos. Es decir, medidas más informales y no normativizadas.

[...] cada vez que tenemos una reunión con padres lo que es de poner un servicio de atención a la discapacidad para darle plena libertad a los padres para que puedan asistir a esos grupos de trabajo, a esos grupos no de formación, sino de charla y de incluso propiciamos desde el mismo grupo parcelas de ocio: ir al cine, ir a comer, etcétera.
Fernando, GD1.

Si yo para ir a una reunión dispongo de un Respiro, una persona con DI hay que hablar con ella. Cuál es el motivo por el que no vienes: porque cuido de mis padres. Un Respiro para que esta persona pueda venir. Es que no me atrevo a ir sola, pues una persona de apoyo que la traiga a la reunión, que la acompañe o que la acompañe durante la reunión y que la acompañe a volver a casa.
María, GD1

1.2.5. Mentorazgo

Es un hecho que la existencia de mentores en una organización es fundamental, en la medida en que facilitan el desarrollo personal y profesional de las personas mentorizadas, ayudándoles a entender las reglas informales de la organización o prestándoles apoyo emocional y retroalimentación (Dougherty y Dreher, 2007). Ahora bien, cierto es que el mentorazgo es primordial para el acceso y la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo (Helm et al., 2016; Howard, 2017), pese a que la carencia de mentoras constituye un hándicap para el desarrollo profesional de la mujer (Castaño et al., 2010). Por este motivo, examinamos la percepción que tenían hombres y mujeres con cargos en los órganos directivos de Plena inclusión sobre las prácticas de mentorazgo. Aunque no podemos hablar de diferencias significativas, sí que se observa una tendencia (interacción) en cuanto al género y la edad. Tal y como observamos en la figura 22a, los hombres de más edad consideran que

se llevan a cabo más prácticas de mentorazgo que los de menos edad, mientras que se produce el efecto contrario en las mujeres. Las mujeres de menos edad perciben que existen más **prácticas de mentorazgo** que las mujeres de más edad.

Al profundizar en el análisis también observamos un dato contradictorio con la literatura científica. En la figura 22b, observamos que las personas que ocupan puestos de bajo estatus en los órganos directivos (secretaría y vocalía) perciben que existen más prácticas de mentorazgo que las personas que detentan puestos de alto estatus (presidencia, vicepresidencia y tesorería), y este patrón se reproduce independientemente del género. Esto es, hombres y mujeres en puestos de bajo estatus perciben que existen más prácticas de mentorazgo que hombres y mujeres en cargos de alto estatus.

Figura 22.

Figura 22a. Prácticas de mentorazgo y diferencias en función del género y la edad

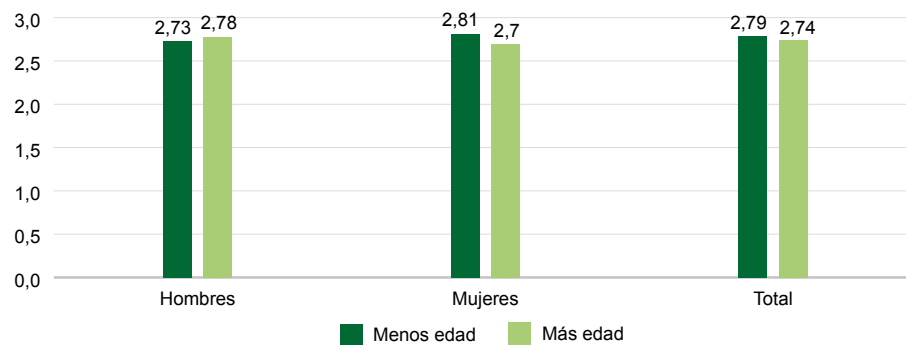
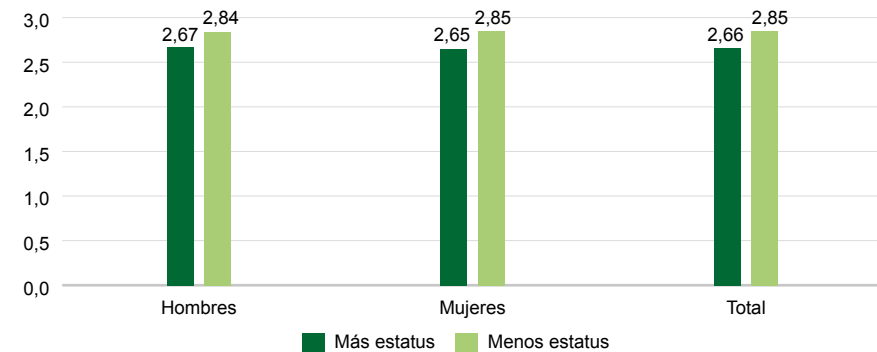


Figura 22b. Prácticas de mentorazgo y diferencias en función del género y el estatus



Aunque, por lo general, los participantes perciben la existencia de prácticas de mentorazgo, ciertas diferencias de género apuntadas que coinciden con estudios previos. Por ejemplo, en cargos con sobrerrepresentación masculina, los hombres tienden a ejercer prácticas de mentorazgo en mayor medida que las mujeres en estos mismos cargos (Higgins et al., 2007; Ragins, y Cotton, 1991), mientras que a las mujeres que han llegado a estos puestos de responsabilidad, bajo una discriminación de género culturalmente aceptada (Williams, 2014), les puede ser más difícil ejercer influencia. Bien sea debido al síndrome de la abeja reina, o por falta de poder (Morrison, 1992) sería importante incidir en formar a las mujeres en cargos directivos de alto estatus en programas de mentorazgo, en la medida en que suelen emplear un estilo de liderazgo y de toma de decisión colaborativo, basado fundamentalmente en la discusión en grupo y en el empoderamiento de los demás para tomar decisiones, a veces combinado con la reflexión sobre la decisión antes de finalizar los planes (Lansford et al., 2010).

Es un punto importante, porque una mujer que ha sido mentorizada, es muy probable que se convierta en mentora más adelante (Ragins y Cotton, 1991).

Por otra parte, el hecho de que los hombres de mayor edad perciban más prácticas de liderazgo, coincide con la idea de que los mentores, a veces, perciben a los mentorizados como versiones más jóvenes de ellos mismos, mientras que estos últimos podrían percibir a los mentores como lo que podrían llegar a ser en el futuro (Bond, 2017).

1.3. Barreras a la participación

En las últimas décadas, la Comunidad Europea ha desarrollado unas treinta Directivas para combatir la desigualdad de género y promover un trato igualitario. A pesar del esfuerzo, la desigualdad de género en puestos de toma de responsabilidad es evidente. Las mujeres siguen encontrando obstáculos en el acceso y promoción a puestos de liderazgo, independientemente del carácter de la organización. Acorde con esto, nuestro objetivo en este apartado es examinar la percepción de los OG de Plena inclusión sobre las posibles barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder (o promover) a la dirección tanto en puestos de alto estatus (presidencia, vicepresidencia y tesorería) como de bajo estatus (secretaría y vocalía).

1.3.1. Barreras externas: organizacionales, creencias personales

A fin de lograr este objetivo, se profundizó en tres elementos promotores/obstaculizadores de la igualdad:

- ▶ Posibilidades que ofrece la propia **organización** para que las mujeres accedan a los puestos directivos (ítem 1: *la organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de presidencia, vicepresidencia y tesorería y la organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de secretaria y vocalías*).
- ▶ **Creencias** sobre los deseos de la mujer sobre el acceso a puestos de liderazgo (ítem 2: *las mujeres prefieren ocupar los cargos de secretaria y vocalías frente a otros como presidencia o vicepresidencia*).

- ▶ **Elementos personales** de cada mujer y que tienen que ver con la conciliación (ítem 3: *tener hijas/os o personas dependientes obstaculiza la promoción y la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de tu entidad y disfruto de una situación de plena corresponsabilidad doméstica y de plena paternidad con mi pareja*).

Al igual que en anteriores análisis, nos focalizamos en diferencias en cuanto al género, la edad y el estatus que poseía el participante en el OG de su entidad. En cuanto al ítem la organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de presidencia, vicepresidencia y tesorería, se puede considerar como la promotora más potente de la igualdad, en consonancia con otros resultados obtenidos en secciones anteriores, que señalan la idoneidad de generar espacios fácticos de empoderamiento legítimos para la mujer. No obstante, tal y como se puede observar en la figura 23a

y b esta percepción es mayor en las personas de mayor edad que en las de menor edad, tanto en hombres como en mujeres. El mismo patrón de respuestas se produce con el ítem *la organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de secretaria y vocalías*. La percepción es mayor en el caso de hombres y mujeres de mayor edad, tanto en hombres como en mujeres.

También incluimos en el análisis la comparativa entre cargos de alto y bajo estatus a fin de averiguar si percibían la cuestión de forma distinta. Independientemente del cargo, todos consideraban que la organización promovía más el acceso a puestos de alto estatus ($M = 3.07$) que a los de bajo estatus ($M = 2.55$). Eso sí, podemos observar en la figura 24a que las mujeres en cargos de alto estatus consideraban que la organización facilitaba el acceso a cargos de presidencia en mayor medida que los

Figura 23.

Figura 23a. Diferencias de género y edad en cuanto a que la organización promueva a las mujeres a los cargos de presidencia y vicepresidencia

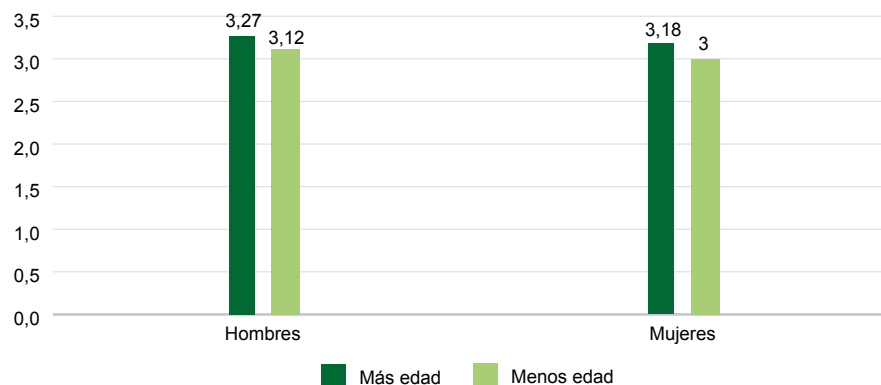


Figura 23b. Diferencias de género y edad en cuanto a que la organización promueva a las mujeres a los cargos de secretaria y vocalía

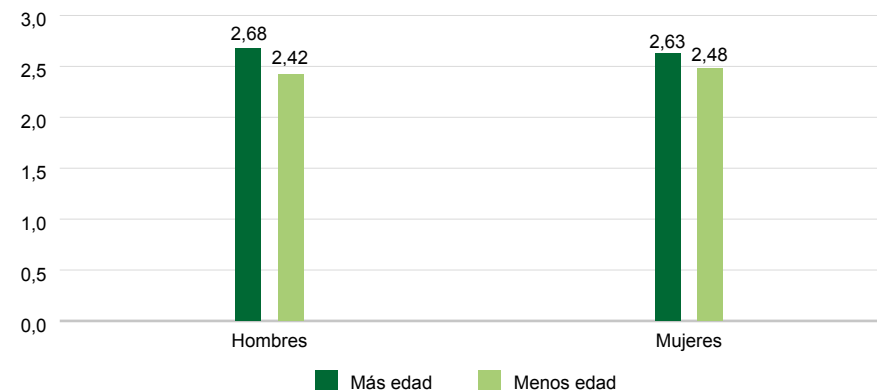
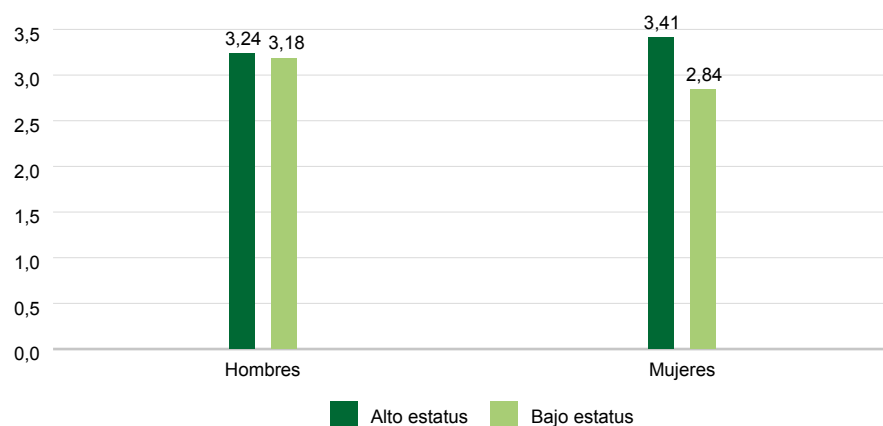
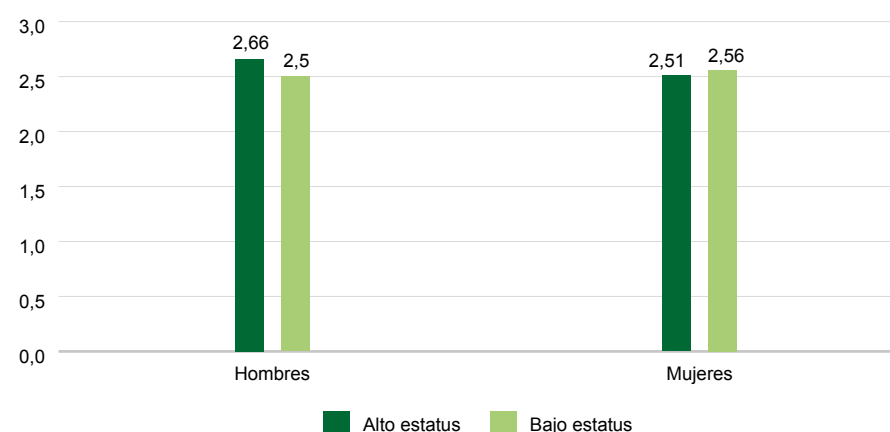


Figura 24.**Figura 24a. Diferencias de género y estatus en cuanto a que la organización promueva a las mujeres a los cargos de presidencia y vicepresidencia****Figura 24b. Diferencias de género y estatus en cuanto a que la organización promueva a las mujeres a los cargos de secretaría y vocalía**

hombres con cargo de alto estatus, los de bajo estatus y las mujeres de bajo estatus. En cuanto al acceso a los puestos de secretaría y vocalía, las medias de la figura 24b revelan que los hombres con cargo de alto estatus consideran que la organización facilita el acceso a cargos con menos estatus en mayor medida que las mujeres con cargos de estatus bajo, las mujeres con cargos de alto estatus y los hombres con cargos de bajo estatus.

En este sentido, se percibe que los elementos facilitadores no están solo en las circunstancias de cada mujer, sino también de forma muy relevante en las oportunidades que ofrece la propia entidad. De hecho, estos resultados son muy explícitos, pues reflejan una postura proactiva

de las organizaciones (tal como informan los miembros de sus juntas directivas) en la medida en que facilitan y promocionan el acceso de la mujer a puestos ejecutivos en las mismas, coincidiendo, como veremos a continuación, con la preferencia de las propias mujeres para ostentarlos.

En cuanto a las creencias (*las mujeres prefieren ocupar los cargos de secretaría y vocalías frente a otros como presidencia o vicepresidencia*), no hubo diferencias reseñables ni respecto a la edad ni al estatus. Eso sí, las mujeres (alto y bajo estatus) ($M = 1.83$) estaban más en desacuerdo que los hombres (alto y bajo estatus) ($M = 2$) con esta afirmación.

Respecto a los temas más personales, los hombres consideran en mayor medida que las mujeres que tener hijas/os o personas dependientes obstaculiza la promoción y la participación de las mujeres en los OG. Como podemos observar en la figura 25a, los hombres de menor edad consideran que tener hijos obstaculiza en mayor medida que los hombres de mayor edad y que las mujeres, independientemente de su edad, la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo. Un patrón similar de resultados se produce cuando tenemos en cuenta el estatus. Los hombres, independientemente de su estatus, consideran en mayor medida que las mujeres que el tener hijos obstaculiza su promoción a los OG. (ver figura 25b).

Finalmente, los hombres también consideran ($M = 3.21$), en mayor medida que las mujeres ($M = 3.07$), que disfrutan de plena corresponsabilidad doméstica y de plena paternidad con su pareja, independientemente de la edad y del estatus que ostenten en el OG de su entidad. (ver figuras 26a y b).

En suma, estos resultados evidencian la diferente percepción que hombres y mujeres tienen sobre las preferencias de las mujeres para ocupar puestos de gestión y los elementos facilitadores para ocuparlos. Los hombres piensan que las mujeres prefieren ocupar en mayor medida puesto de vocalía o secretaria (menor estatus). Por otra parte, piensan que tener hijos o personas a cargo puede dificultar a las mujeres el acceso a puestos directivos a pesar de opinar que disfrutan de una plena corresponsabilidad doméstica con la pareja. Si nos fijamos en la respuesta de las propias mujeres, la imagen cambia. En su mayoría, ellas no piensan que las mujeres prefieran ocupar puestos de menor rango en los OGs; tampoco creen que tener hijos a cargo suponga un obstáculo para ocuparlos. Pero sí creen, a diferencia de los hombres, que disfrutan de menor corresponsabilidad con su pareja. Podemos preguntarnos si para las mujeres en mayor medida que para los hombres, las dificultades

Figura 25.

Figura 25a. Diferencias de género y edad en cuanto a que tener hijos obstaculiza la promoción de las mujeres a los OG

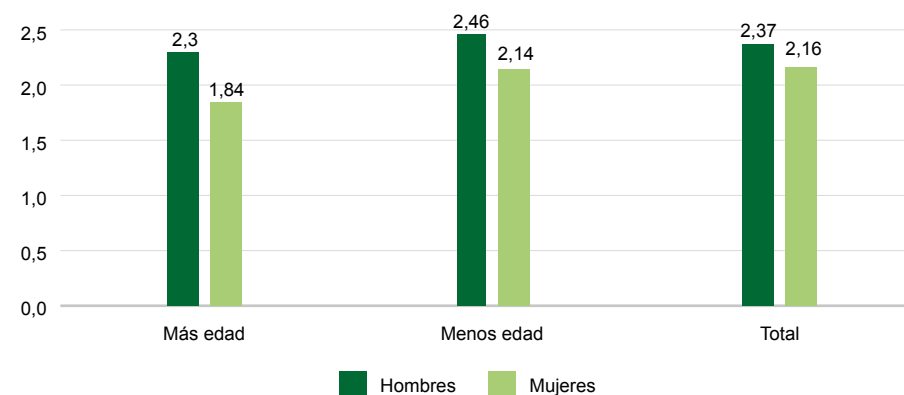


Figura 25b. Diferencias de género y estatus en cuanto a que tener hijos obstaculiza la promoción de las mujeres a los OG

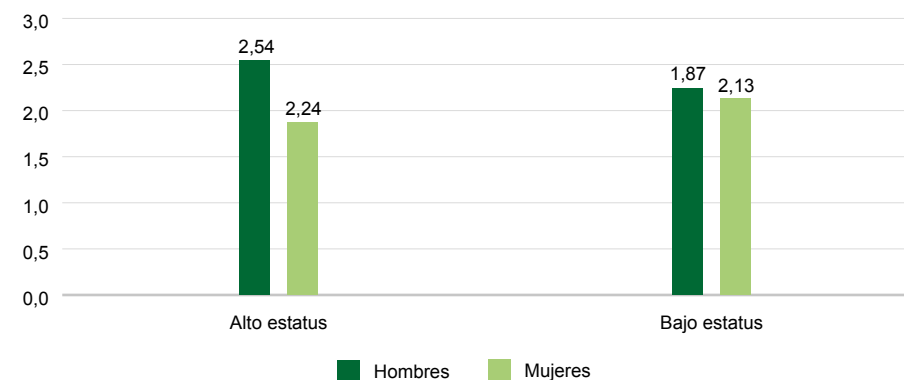
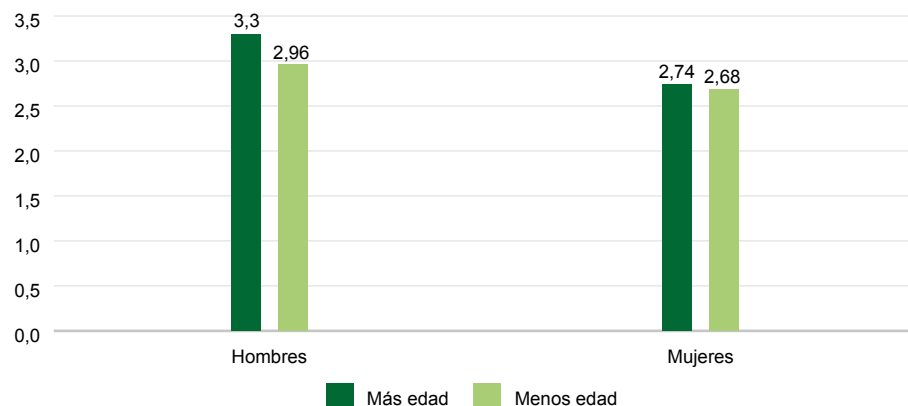
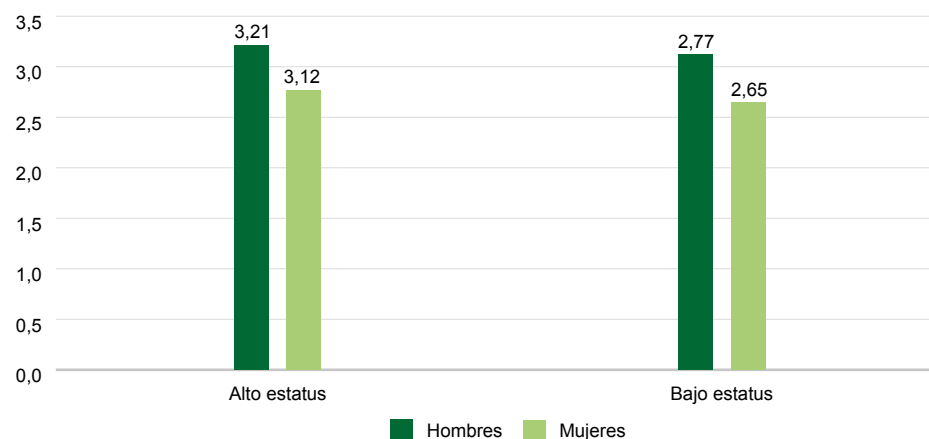


Figura 26.**Figura 26a. Diferencias de género y edad en cuanto a corresponsabilidad****Figura 26b. Diferencias de género y estatus en cuanto a la corresponsabilidad**

no están en las “cargas”, sino en los recursos (como la corresponsabilidad en la pareja) que ponemos para poder superar las barreras que estas “cargas” suponen. Cabe también interpretar estos resultados en función de la “hipótesis de la expansión” (adoptar diferentes roles conlleva ventajas en términos de ganancia en autoestima, sentido de competencia, prestigio o reconocimiento social, entre otras, Grönlund y Öun, 2010). Es decir, los resultados podrían evidenciar la capacidad femenina para armonizar (“expandir”) su actuación en distintas parcelas de funcionamiento cotidiano. Ello porque, pese a percibir menos corresponsabilidad doméstica que los hombres, sin embargo, enfatizan menos que estos la naturaleza obstaculizadora de los hijos para la participación activa en la organización.

Para finalizar, los grupos de discusión aportan una posible barrera a la participación relacionada con la falta de confianza de las mujeres en su capacidad. En concreto, coinciden en afirmar que no se trata de falta de motivación, puesto que las mujeres participan en grupos de trabajo y en otras actividades de la organización, pero les cuesta dar “el salto” a participar en los OG. Estos resultados son enteramente congruentes con otros expuestos anteriormente respecto a la relación positiva entre ostentar cargos directivos y la percepción de igualdad en la organización.

“...a las mujeres hay que animarlas a que lo hagan y de hecho las mujeres suelen participar en muchos grupos de trabajo de la fundación, pero a la hora de animarse a dar el salto y ser representantes les cuesta. Dentro de la fundación hay equipos de lideresas, de empoderamiento, y funcionan fenomenal, pero luego como que les da un poco de miedo dar el salto a este nuevo escalón”. (María, GD1).

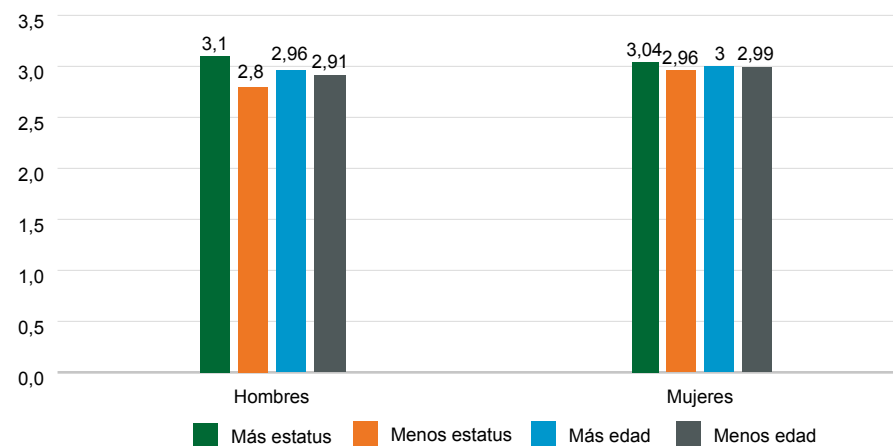
1.3.2. Barreras internas: percepción de autoeficacia y estilo atribucional causal

La autoeficacia (Bandura, 1977), o juicio acerca de las capacidades para llevar a cabo una tarea y producir un determinado resultado, constituye un factor de enorme relevancia psicológica. En este estudio, la **percepción de autoeficacia** se evaluó mediante tres ítems que resaltaban atributos individuales orientados a resolver problemas en el seno del OG⁸:

No se obtuvieron diferencias entre hombres y mujeres en la dimensión de autoeficacia. Sin embargo, las mujeres muestran un patrón más homogéneo que los hombres si se tiene en cuenta el estatus y la edad. Así, las mujeres, independientemente del estatus, se perciben similares en términos de autoeficacia; similitud que aumenta incluso cuando se considera la pertenencia a uno u otro grupo de edad. Frente a este resultado, los hombres muestran más discrepancias, en la medida en que se perciben más autoeficaces los de mayor edad y los que ocupan puestos de mayor prestigio en el OG (ver figura 27). Estos resultados podrían estar poniendo de relieve el grado de compromiso y responsabilidad de la mujer con la entidad, es decir, su grado de concienciación con la necesidad de aportar soluciones efectivas a los desafíos de la entidad más allá de la edad o el estatus del cargo ocupado.

Una línea de investigación clásica y ampliamente constatada, liderada por autores como Weiner (1982, 1985, 2000) arroja evidencia acerca de la importancia que tiene en la motivación, conducta y emoción, la manera de explicar los diferentes hechos del mundo y, en particular, lo que atañe al devenir del individuo, esto es, el estilo de atribución causal. **En este sentido, la literatura constata que las creencias causales, la forma de**

Figura 27. Autoeficacia percibida en hombres y mujeres en función el estatus y la edad



explicar los éxitos y fracasos, guardan relación con procesos tales como la toma de decisiones o la percepción del liderazgo femenino (García-Retamero y Hoffrage, 2009; García-Retamero y López-Zafra, 2008). En consecuencia, esta variable ha sido incluida en el estudio, con especial atención a su impacto en la mujer en los OG de PI.

Respecto al estilo atribucional causal, en el estudio se analizaron las causas internas y externas referidas a: 1. **el acceso a los órganos de**

8 1. Gracias a mis cualidades y recursos, desde mi puesto directivo puedo contribuir a resolver situaciones imprevistas en el órgano de gobierno; 2. Si me esfuerzo lo necesario puedo contribuir de un modo importante a resolver la mayoría de los problemas de mi organización, 3. Cuando tengo que hacer frente a un problema de mi organización, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.

gobierno de PI⁹, 2. los éxitos¹⁰ obtenidos en el OG y 3. fracasos¹¹ obtenidos en dicho OG. Estilo de atribucional causal y Género y estatus.

El estudio revela inicialmente dos diferencias de género relevantes. Por una parte, los hombres consideran que contaron con más ayuda para acceder al OG de la entidad que las mujeres.

Además, el papel de las circunstancias ajenas a la persona (externas) (“Otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo”) es significativamente más importante para explicar los fracasos del OG cuando lo valoran las mujeres frente a los hombres (ver figura 28).

En relación con las **causas percibidas para acceder al OG** (internas), los hombres no difieren en función de si ocupan un cargo más o menos relevante al atribuir dicho acceso a su propio esfuerzo, aprendizaje y preparación. Por el contrario, las mujeres que ocupan puestos de mayor estatus atribuyen su entrada en el OG al esfuerzo, aprendizaje y preparación en mayor medida que las mujeres que realizan funciones de vocalía y secretaría (ver figura 29a).

Es posible que exista un factor motivacional subyacente a esta diferencia:

- 9 Acceso a los órganos de gobierno: mi competencia, habilidad y liderazgo; mi esfuerzo, aprendizaje y preparación; un golpe de suerte; la ayuda brindada por otros; la necesidad de cambios en los órganos de gobierno de mi entidad; otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo.
- 10 Éxitos en el órgano de gobierno: mi competencia, habilidad y liderazgo; mi esfuerzo, aprendizaje y preparación; buena suerte; la competencia habilidad y liderazgo de los demás; el esfuerzo y preparación de los demás; la ayuda que me ha prestado el órgano de gobierno para realizar mis tareas; otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo.
- 11 Fracasos en el órgano de gobierno: mi falta de competencia, habilidad y liderazgo propios; mi falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación propios; mala suerte; falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás; falta de esfuerzo y preparación de los demás; falta de ayuda del órgano de gobierno; otras circunstancias ajenas.

Figura 28. Diferencias de género en atribuciones causales referidas al acceso al OG y los fracasos del OG

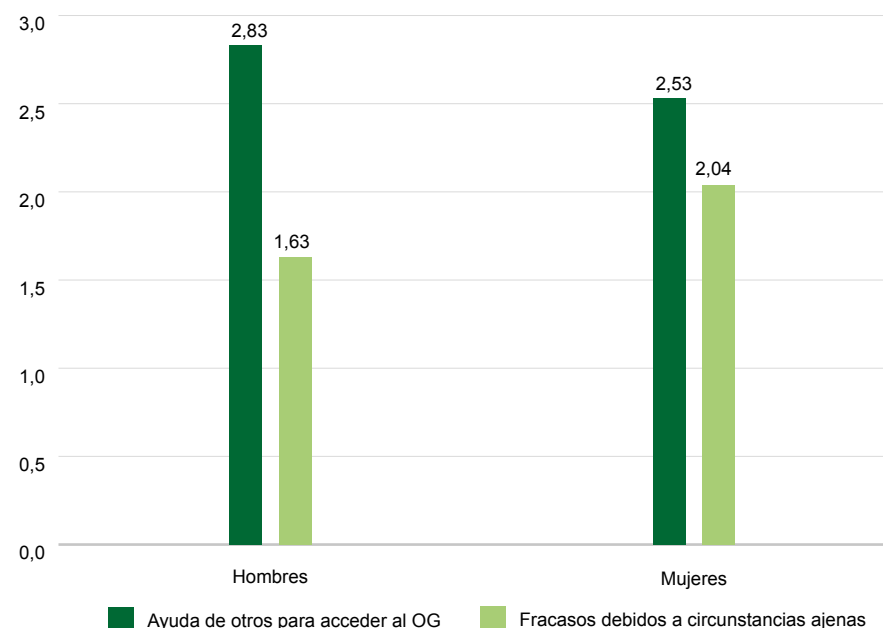


Figura 29.

Figura 29a. Diferencias de género en la causa aducida: "Mi esfuerzo, aprendizaje y preparación" para explicar la entrada en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG

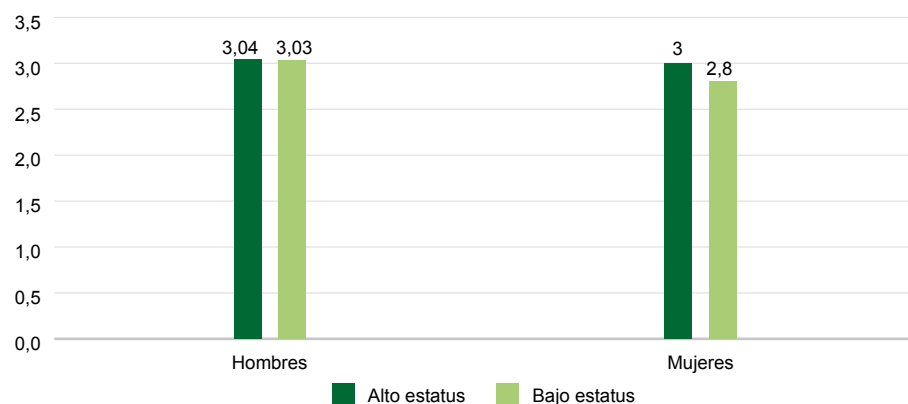
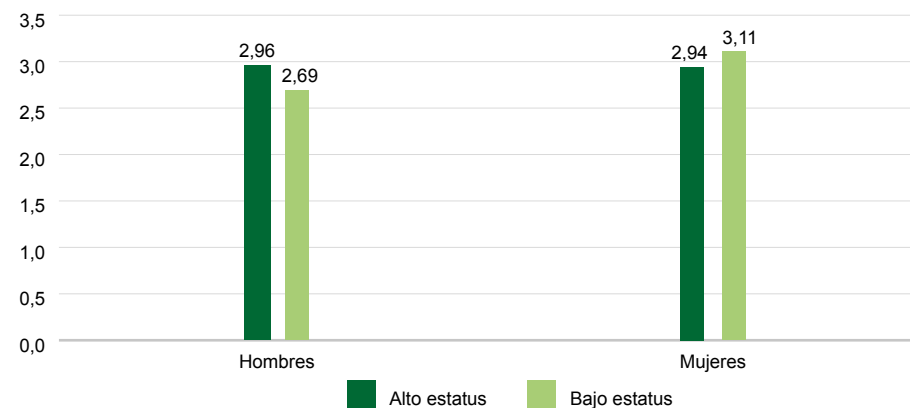


Figura 29b. Diferencias de género en la causa aducida: "Necesidad de cambios en el OG de mi entidad" para explicar la entrada en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG



mientras que la mujer se ve más impelida y presionada a ocupar estos cargos, el hombre lo haría en circunstancias más deseadas y planificadas por él. Además, hombres y mujeres que ocupan los cargos de mayor estatus puntúan de igual manera al valorar cómo las necesidades de la entidad han influido en su acceso al OG. Sin embargo, los hombres que ocupan cargos de menor estatus perciben en menor medida que sus homólogas que su entrada ha estado motivada por la necesidad de cambios en la entidad. Este resultado incide igualmente en la mayor presión de la entidad sobre la mujer y la contribución comprometida e interiorizada de esta con la entidad (ver figura 29b).

Por otra parte, existe un patrón opuesto entre hombres y mujeres en

función del cargo (alto/bajo estatus) en la atribución de causalidad de los éxitos en el OG. Así, los hombres que ocupan cargos de alto estatus se atribuyen los éxitos en mayor medida que los hombres que ocupan cargos de menor estatus, mientras que las mujeres con cargos de menor estatus se atribuyen en mayor medida su autoría sobre los éxitos que las mujeres que ostentan cargos de mayor prestigio (ver figura 30a y 30b). Esta podría constituir una barrera psicológica de gran envergadura para el progreso y promoción de la mujer en la entidad. Además, este patrón se reproduce tanto cuando la causa interna se refiere a aspectos más estables o vinculados con la personalidad (competencia, habilidad, liderazgo) como a otros más formativos (esfuerzo, aprendizaje, preparación).

Figura 30.

Figura 30a. Diferencias de género en la causa aducida: “Mi competencia, habilidad y liderazgo” para explicar los éxitos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG

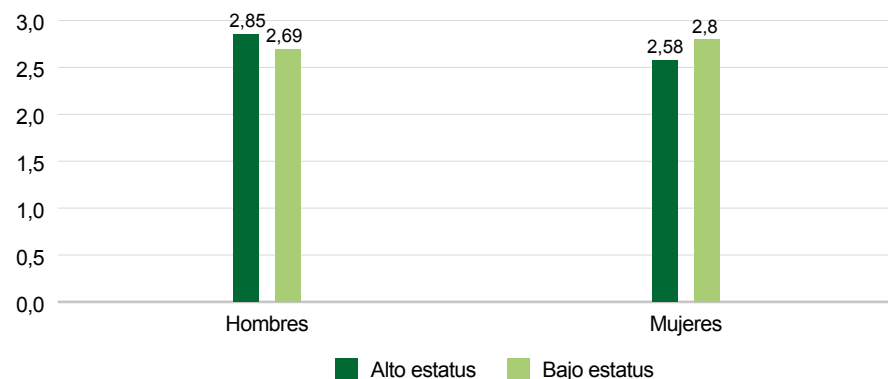
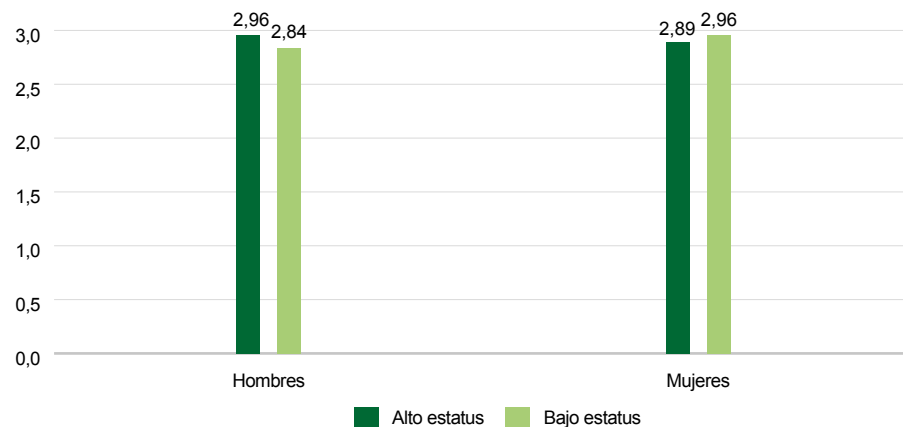


Figura 30b. Diferencias de género en la causa aducida: “Mi esfuerzo, aprendizaje y preparación” para explicar los éxitos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG



La percepción diferencial que hombres y mujeres, en función de su cargo (alto y bajo estatus), tienen respecto a la atribución de los fracasos del OG ofrece también claves de gran relevancia. Tal y como podemos ver en la figura 31, al atribuir los fracasos a factores internos, las mujeres apenas difieren en función del cargo que ostentan, tanto si este es más privilegiado como si lo es menos. Sin embargo, los hombres muestran una diferencia notablemente más acusada. Así, realizan una mayor atribución interna de los fracasos quienes ocupan puestos de mayor estatus que quienes ostentan puestos de menor estatus.

Figura 31. Diferencias de género en casualidad interna (puntuación conjunta de: falta de competencia, habilidad y liderazgo; falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación) para explicar los fracasos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG.

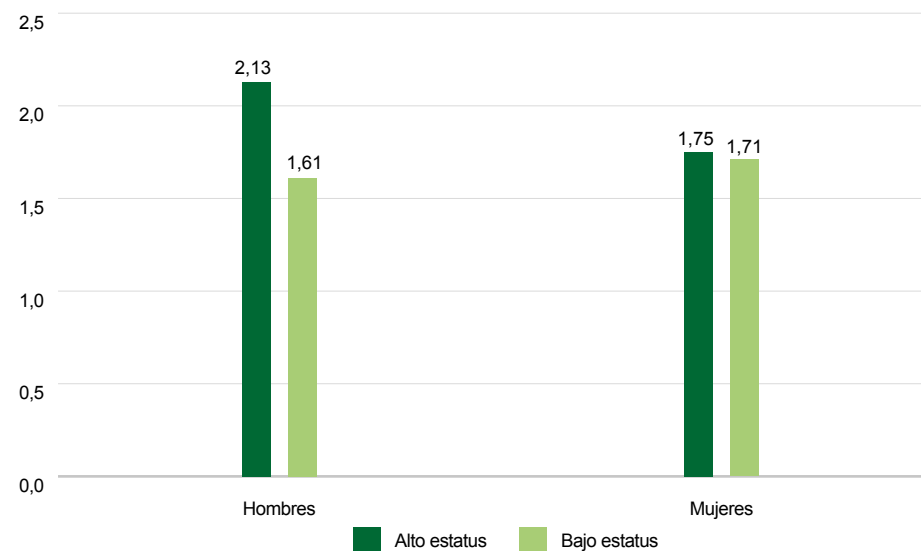


Figura 32.

Figura 32a. Diferencias de género en la causa aducida: “Mi falta de competencia, habilidad y liderazgo” para explicar los fracasos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG

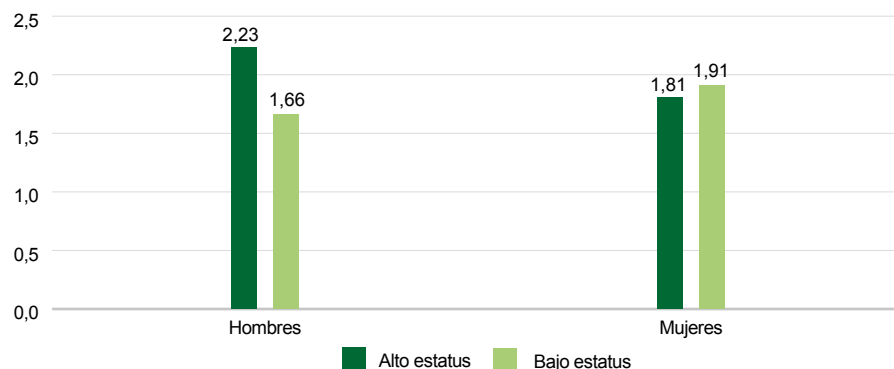
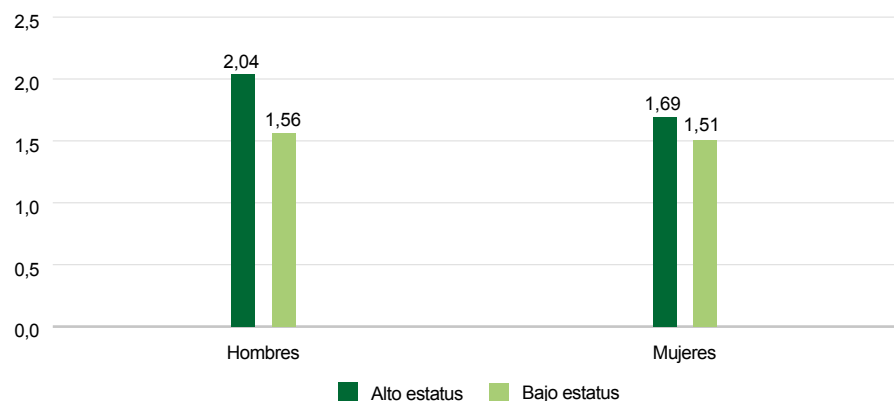


Figura 32b. Diferencias de género en la causa aducida: “Mi falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación” para explicar los éxitos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG



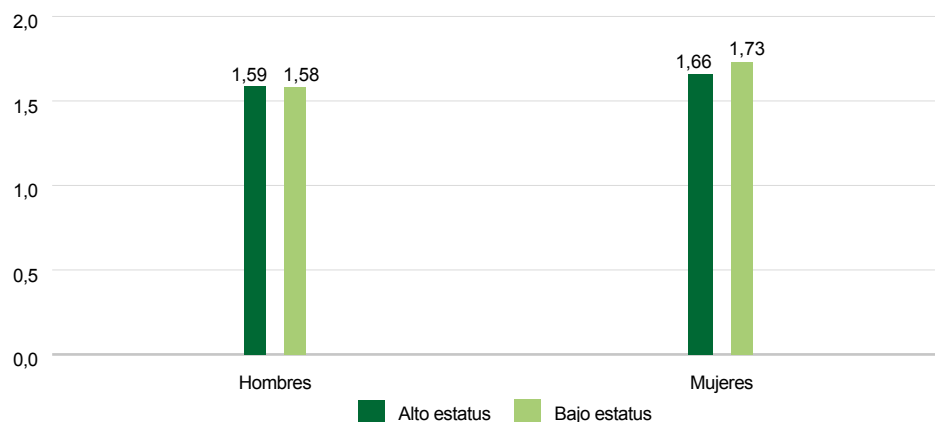
Este resultado pondría de relieve una consistencia femenina en atribución causal posiblemente más saludable y funcional para la adecuada orquestación de las funciones que debe desarrollar la entidad. Además, un análisis atento al resultado que se obtiene por separado con las dos causas internas contempladas en el estudio revela un patrón opuesto entre géneros respecto al papel de la falta de competencia, habilidad y liderazgo propios en la explicación de los fracasos.

Tal y como podemos ver en las figuras 32a y 32b, los hombres con cargos de alto estatus se atribuyen la ausencia de estas cualidades en mayor medida que los de bajo estatus. Sin embargo, las mujeres de bajo estatus puntúan más que las de alto estatus en la atribución de la falta de competencia, habilidad y liderazgo propios para explicar el fracaso en su área de responsabilidad del OG. Cabe preguntarse si este resultado no es explicable, en parte, por las condiciones más forzadas en las que accederían las mujeres a los puestos de menor estatus en el OG.

En todo caso, la comparación entre las mujeres con puestos de alto y bajo estatus revela en las primeras un patrón atribucional causal más saludable por lo que respecta a la atribución interna de los fracasos.

Así, frente a sus compañeras que ocupan puestos menos privilegiados, las mujeres con cargos de alto estatus inciden en los factores más directamente modificables (mi falta de esfuerzo, aprendizaje) en mayor medida que en aquellos más estables (mi falta de competencia), lo que abre la posibilidad de aprender de los errores y evitarlos en el futuro.

Figura 33. Diferencias de género en causalidad externa (puntuación conjunta de: mala suerte; falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás; falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación de los demás; falta de ayuda del OG para realizar tareas)



Complementariamente, en la figura 33, se observa una mayor homogeneidad por parte de los hombres de cara a atribuir los fracasos a factores externos, puntuando prácticamente igual tanto quienes ocupan cargos de alto estatus como de bajo estatus. Las mujeres, sin embargo, manifiestan una mayor tendencia a atribuir los fracasos a causas externas cuando ocupan cargos menos relevantes que cuando son cargos de mayor estatus, lo cual es especialmente saliente en el caso de la “mala suerte”, factor externo e incontrolable (ver figura 34a). En todo caso, ello invita a analizar la red real de apoyos con que, en un sentido general, cuentan las mujeres que desempeñan cargos menos gratificantes y que suelen ocupar durante más tiempo.

Figura 34.

Figura 34a. Diferencias de género en la causa aducida: “Mala suerte” para explicar los fracasos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG

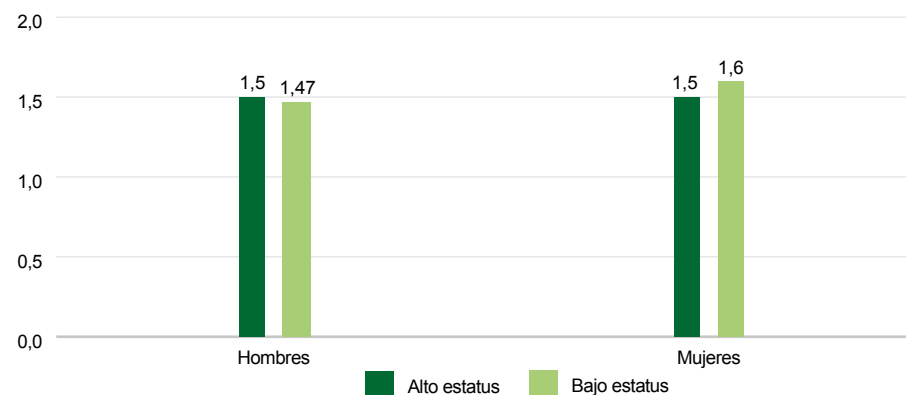
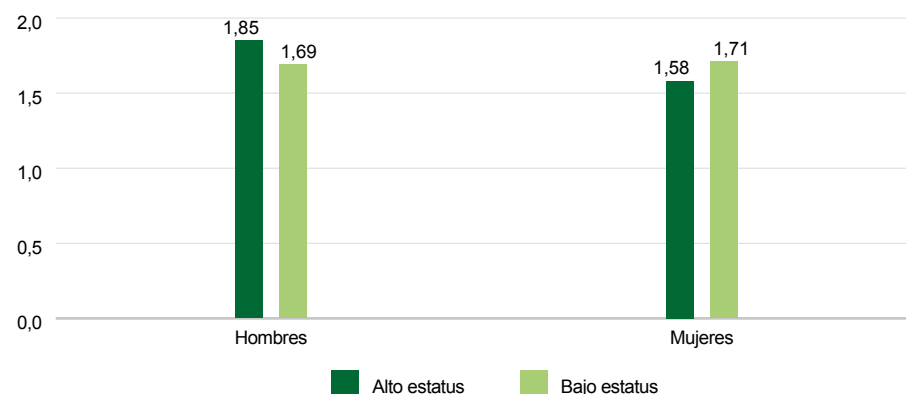


Figura 34b. Diferencias de género en la causa aducida: “Falta de competencia, habilidad y liderazgo en los demás” para explicar los fracasos en el OG, en función del estatus que se ocupa en dicho OG



Un último resultado merece atención en este apartado. En la figura 34b podemos observar que los hombres que ocupan cargos de mayor estatus atribuyen los fracasos a la falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás en mayor medida que los hombres que ocupan la vocalía/secretaría. Se produce el patrón contrario en las mujeres. Las mujeres que ocupan cargos de menor estatus son las que realizan este tipo de atribución causal ante los fracasos en mayor medida que las mujeres con cargo de alto estatus. Es posible que este resultado revele rasgos competitivos tradicionalmente asociados al género masculino en cargos de mayor poder.

Estilo atribucional causal y género y edad

Cuando se considera la relación entre el género y la edad (hasta los 59 años y a partir de los 60 años), se obtienen también patrones que merecen ser resaltados. En primer lugar, nos centramos en **la explicación que dan los participantes sobre su acceso al OG**.

Más específicamente, los hombres de ambos grupos de edad convergen en la puntuación otorgada a las causas internas, tanto a la competencia, liderazgo y habilidad como al aprendizaje, esfuerzo y preparación. Es decir, la edad no genera diferencias al explicar el acceso al OG atendiendo a estas causas internas. Frente a ellos, las mujeres sí muestran más diferencias en función del rango de edad, fundamentalmente al atribuir la entrada en el OG a la competencia, habilidad y liderazgo propios, que adquiere más saliencia en el grupo femenino de menor edad (ver figura 35a).

Por otro lado, en la figura 35b, se pone de manifiesto que la mujer no solo atribuye en mayor medida que el hombre su entrada al OG a las necesidades de la entidad, sino que esta diferencia se produce, sobre

Figura 35.

Figura 35a. Diferencias de género en la causa aducida: "Mi competencia, habilidad y liderazgo" para explicar la entrada en el OG, en función de la edad

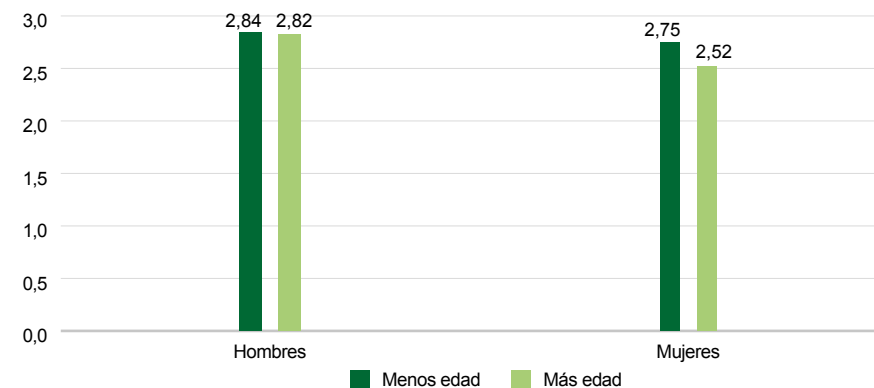
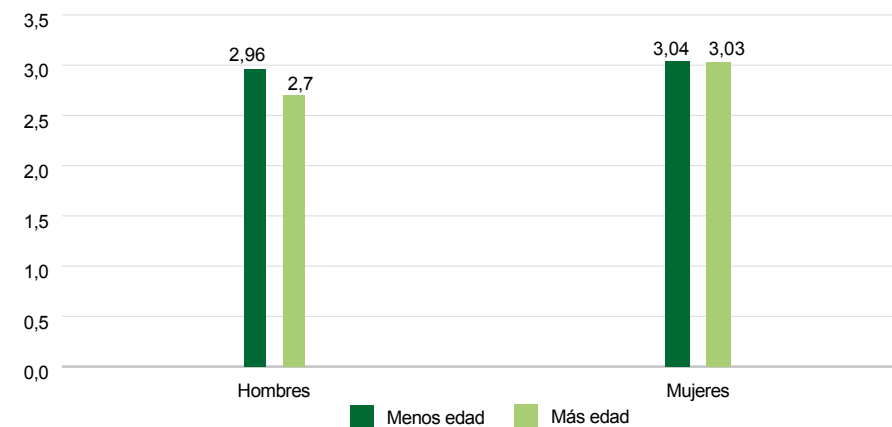


Figura 35b. Diferencias de género en la causa aducida: "Necesidad de cambios en el OG de mi entidad" para explicar la entrada en el OG, en función de la edad



todo, cuando el hombre ya ha finalizado su trayectoria laboral o está cerca de hacerlo (a partir de los 60 años). Los dos resultados señalados constituyen sugerentes indicios sobre las circunstancias y demandas que acompañan la entrada al OG de hombres y mujeres y las diferencias generacionales asociadas. En este sentido, el hecho de que las mujeres de más edad, frente a sus homólogos de igual edad, resten importancia a la competencia, habilidad y liderazgo propios y, sin embargo, resalten el papel de las necesidades de la entidad de cara a formar parte de la misma, evidencia la mayor presión ambiental que tradicionalmente ha recaído sobre la mujer para formar parte de los OG. El hombre, por el contrario, habría gozado de mayor capacidad decisoria y autodeterminación, quedando menos sujeto a las demandas contextuales en edades en las que se produce una disminución progresiva, entre otras, de las obligaciones laborales. El hecho de que este patrón se obtenga solo con los hombres y mujeres de mayor edad revela que las mujeres de las generaciones más jóvenes podrían estar dejando de responder a la presión social para participar en estos foros de decisión. En su lugar, adoptarían un papel más proactivo vinculado con una gestión más autodeterminada de su tiempo y recursos.

Al examinar las atribuciones que uno y otro género realizan acerca de los **éxitos cosechados en el órgano de gobierno**, se evidencian diferencias reseñables. En primer lugar, de forma similar al patrón de género obtenido para explicar el acceso al OG en función de atribuciones internas, los hombres de los dos grupos de edad también ahora presentan un patrón más homogéneo que las mujeres en la atribución interna de los éxitos conseguidos en el área de responsabilidad de la que forman parte en el OG. En ambos géneros, el grupo de menor edad frente al de mayor edad otorga una mayor preponderancia a la competencia, habilidad, liderazgo, esfuerzo, aprendizaje y preparación propios para explicar los éxitos. Sin embargo, esta diferencia es más exacerbada en el caso de las mujeres, haciendo más palpable la diferencia generacional y reabriendo con ello la posibilidad de una discriminación mantenida en el tiempo. (ver figuras 36a y b).

Figura 36.

Figura 36a. Diferencias de género en la causa aducida: "Mi competencia, habilidad y liderazgo" para explicar la entrada en el OG, en función de la edad

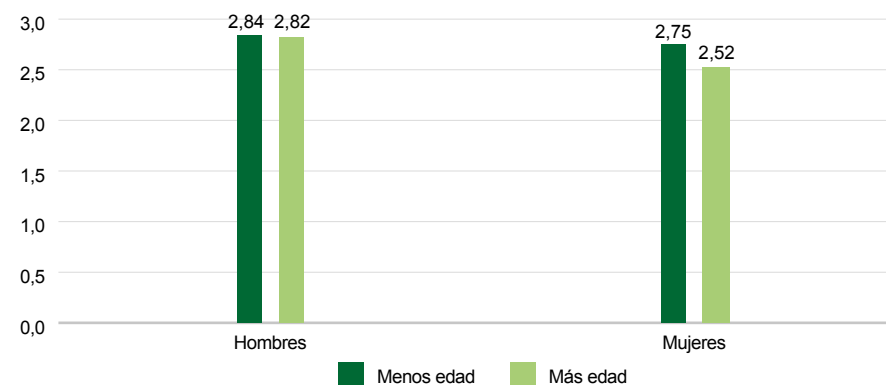
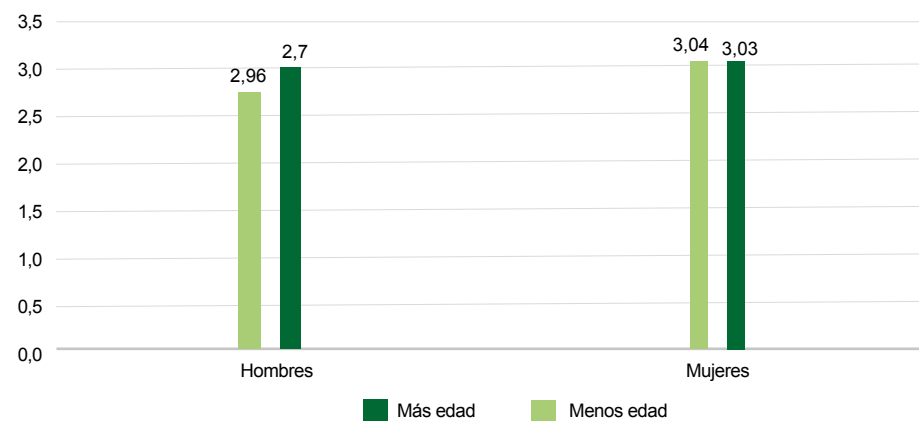


Figura 36b. Diferencias de género en la causa aducida: "Necesidad de cambios en el OG de mi entidad" para explicar la entrada en el OG, en función de la edad



En segundo lugar, los hombres de mayor edad atribuyen en mayor medida los éxitos a causas externas que los de menor edad. Por el contrario, son las mujeres de menor edad quienes tienden a atribuir más la causa de los éxitos a factores externos que las mujeres de mayor edad. Este efecto (interacción) obtenido con el cómputo global de los ítems de atribución externa del éxito (ver figura 37a), se concreta, especialmente, cuando atendemos al contenido de tres ítems. Así, en comparación con los hombres, las mujeres del grupo de menor edad (hasta los 59 años) son quienes, en mayor medida que las mujeres del grupo de más edad, atribuyen los éxitos a: la buena suerte; la competencia, habilidad y liderazgo de los demás y, especialmente, a la ayuda prestada por el OG para realizar las tareas (ver figuras 37 b, c, y d).

En definitiva, centrándonos en el perfil atribucional femenino, el conjunto de resultados que venimos comentando parece arrojar una extremada sensibilidad por parte de las mujeres del tramo de menor edad hacia el abanico de causas, tanto internas como externas, que acompañan al éxito.

En términos de la eficacia percibida por parte de la mujer, posiblemente este resultado requiere considerar también el relativo a los hombres, comentado anteriormente: los de mayor edad perciben de un modo muy acusado (en comparación con los de menor edad) el papel de diversas causas externas en la explicación del éxito, pero, frente a estos últimos, no se perciben tan responsables del éxito.

Figura 37.

Figura 37a. Diferencias de género en causalidad externa (puntuación conjunta de: buena suerte; competencia, habilidad y liderazgo de los demás; esfuerzo y preparación de los demás; ayuda del OG para realizar las tareas; otras circunstancias ajenas) para explicar los éxitos en el OG, en función de la edad

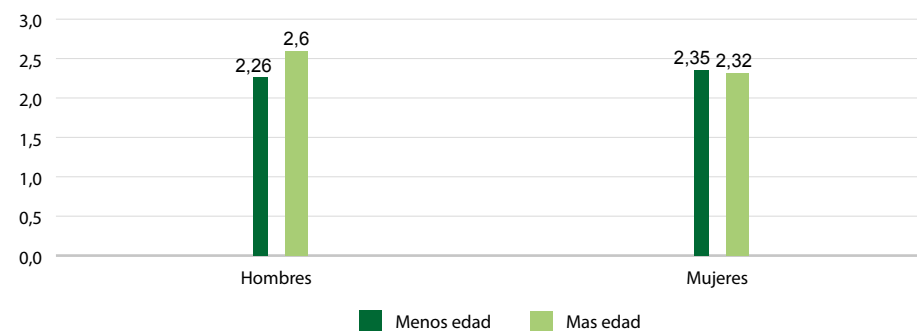


Figura 37b. Diferencias de género en la causa aducida: "Buena suerte" para explicar los éxitos en el OG, en función de la edad

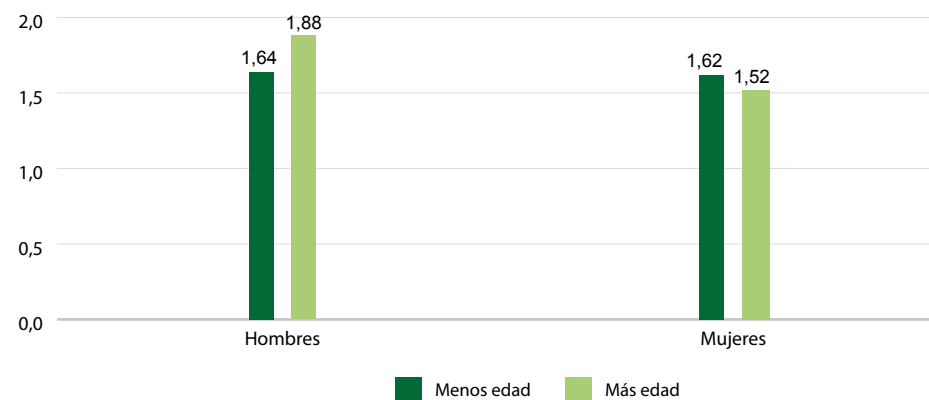


Figura 37.

Figura 37c. Diferencias de género en la causa aducida: "Competencia, habilidad y liderazgo de los demás" para explicar los éxitos en el OG, en función de la edad

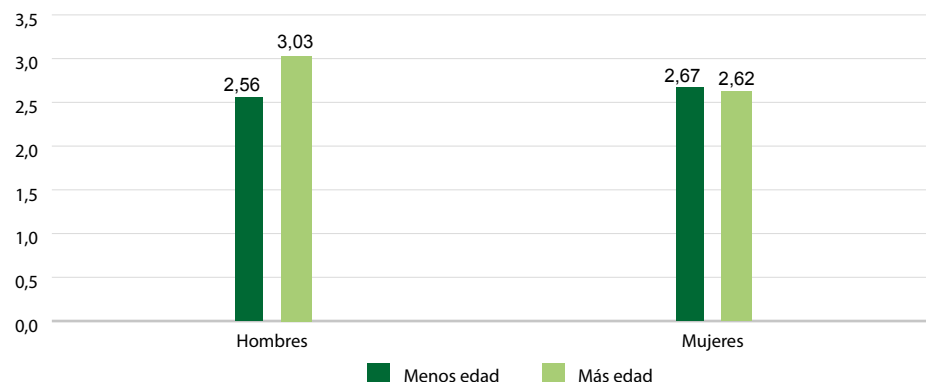
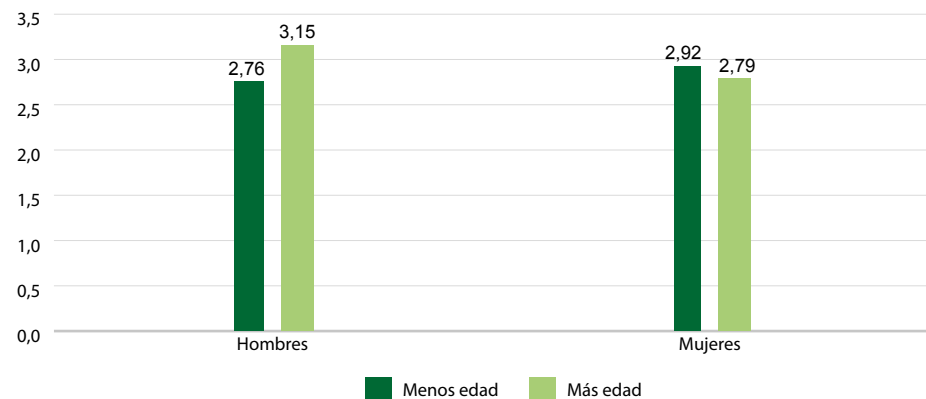


Figura 37d. Diferencias de género en la causa aducida: "Ayuda del OG para realizar las tareas" para explicar los éxitos en el OG, en función de la edad



Por último, en la **explicación de los fracasos del órgano de gobierno**, resalta un patrón que da continuidad a los resultados anteriores. Las mujeres del tramo de edad más joven en comparación con las del tramo de edad más avanzado muestran una mayor sensibilidad (puntuaciones más elevadas) hacia las causas tanto internas como externas del fracaso. Este patrón se invierte en el caso de los hombres: puntúa más alto el grupo de mayor edad frente al de menor edad en las causas internas y externas propuestas para explicar el fracaso. Este efecto de (interacción) género-edad descrito es muy palpable en la práctica totalidad de los ítems. En concreto, en los referidos a: la propia falta de competencia, habilidad y liderazgo propias; la falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación propios; la mala suerte; la falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás; la falta de esfuerzo y preparación de los demás. (ver figuras 38 a, b, c, d y e).

Figura 38.

Figura 38a. Diferencias de género en la causa aducida: "Mi falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás" para explicar los fracasos en el OG, en función de la edad

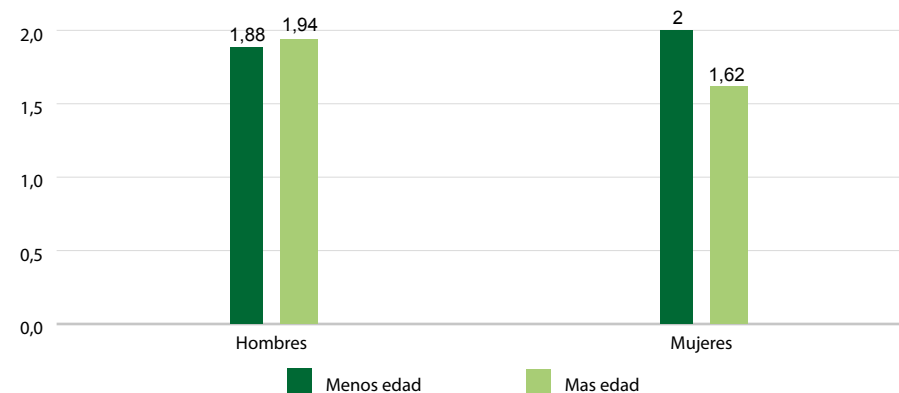
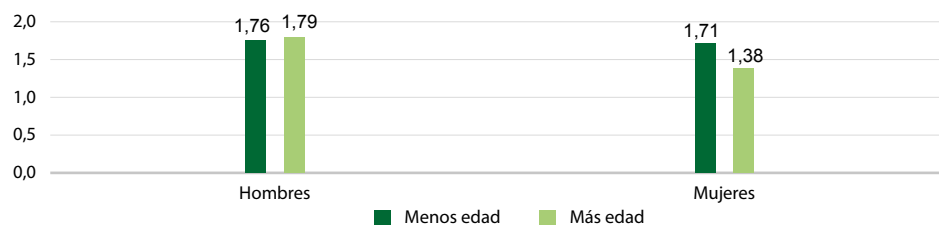
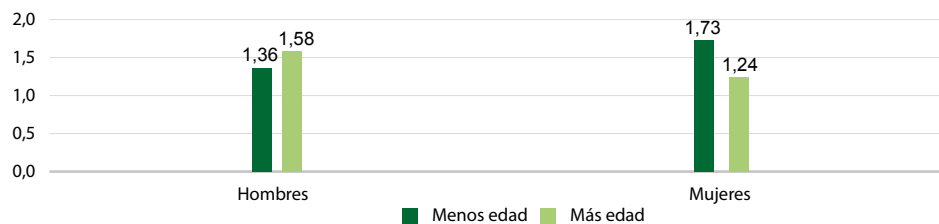
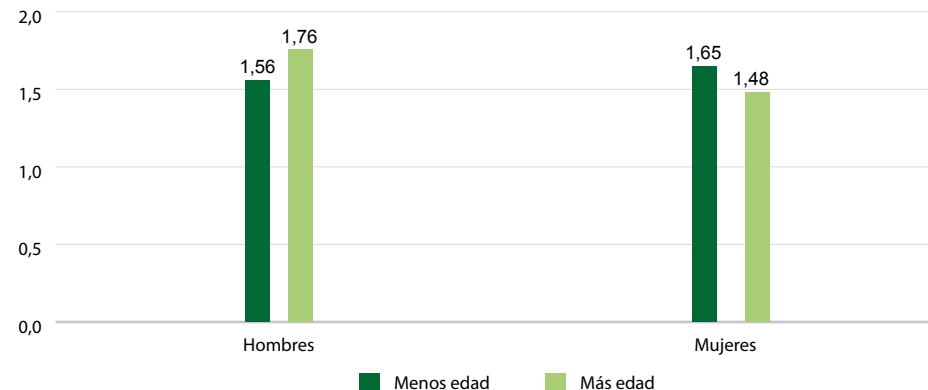


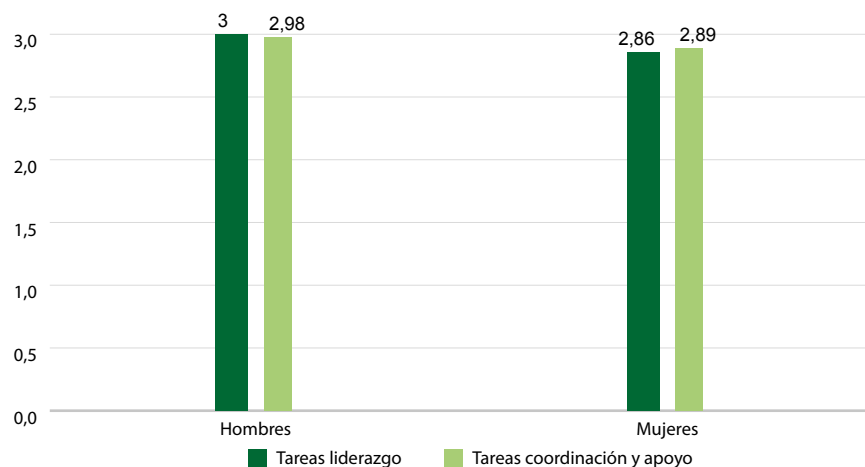
Figura 38.**Figura 38b. Diferencias de género en la causa aducida: “Mi falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación” para explicar los fracasos en el OG, en función de la edad****Figura 38c. Diferencias de género en la causa aducida: “Mala suerte” para explicar los fracasos en el OG, en función de la edad****Figura 38d. Diferencias de género en la causa aducida: “Falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás” para explicar los fracasos en el OG, en función de la edad****Figura 38e. Diferencias de género en la causa aducida: “Falta de esfuerzo y preparación de los demás” para explicar los fracasos en el OG, en función de la edad propias**

Este patrón uniforme de diferencias de género en función de la edad constata un mayor nivel de vigilancia por parte de la mujer durante su adultez emergente, establecida e intermedia en relación con el rendimiento en su área competencial. El mayor grado de alerta en comparación con el hombre de estas mismas edades presumiblemente no es casual sino producto de procesos sutiles de discriminación conducentes a una supervisión más pormenorizada de los estándares de desempeño para las mujeres.

1.4. Toma de decisiones en los órganos de gobierno: segregación horizontal y roles

Otro de los objetivos era analizar la percepción de los participantes en relación con la participación en la toma de decisiones. Para ello, se realizaron una serie de preguntas que fueron agrupadas en torno a dos dimensiones: **tareas de liderazgo** (*participo activamente en la toma de decisiones del OG, participo en las acciones de incidencia política y social de mi entidad y lidero la toma de decisiones en mi organización*), y **tareas de coordinación y apoyo** (*las tareas que realizo en las reuniones y equipos de trabajo están relacionadas con tareas de apoyo, logística y relaciones interpersonales, y participo en el seguimiento y ejecución de las actividades o acciones derivadas de la toma de decisiones*), asociadas, tradicionalmente, a los roles de género.

Figura 39. Percepción sobre las tareas de liderazgo y de coordinación en función del género

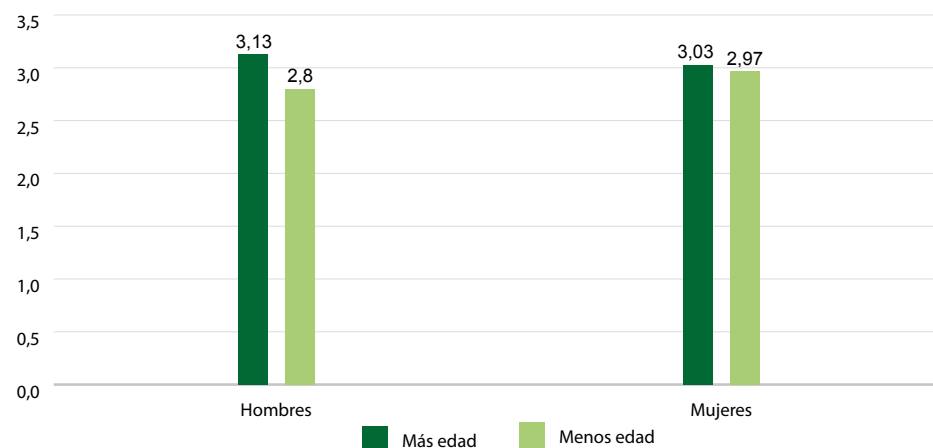
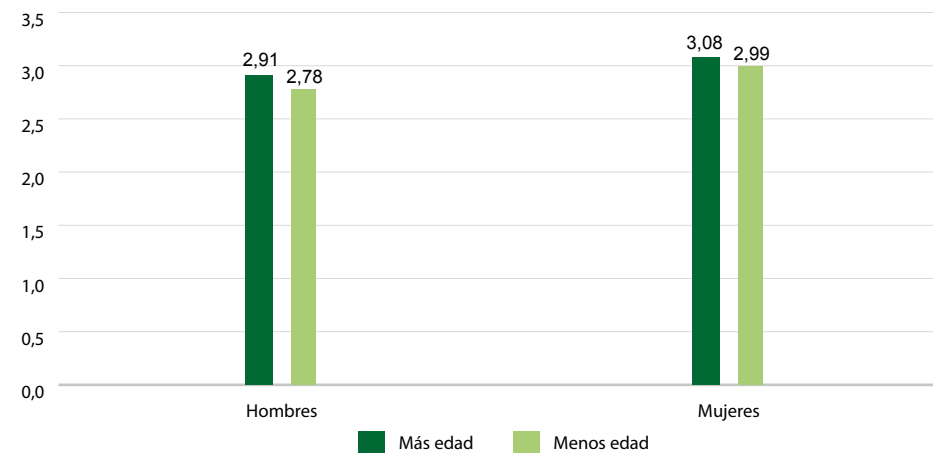


Si nos focalizamos sólo en el género, no hay diferencia alguna entre hombres y mujeres ni en tareas de liderazgo ni en tareas de apoyo, aunque, en ambos casos, se priman las tareas de liderazgo en mayor medida que las de coordinación y apoyo (ver figura 39).

Ahora bien, en las figuras 40 a y b, sí que se observan diferencias en cuanto a la edad y el género. Por lo general, cuanto más edad, más se involucran los hombres, y mujeres (en menor medida) en tareas de liderazgo.

El mismo patrón se reproduce en tareas de apoyo y coordinación, aunque en dirección inversa. Cuanta más edad, más se involucran en estas tareas mujeres y, en menor medida, los hombres.

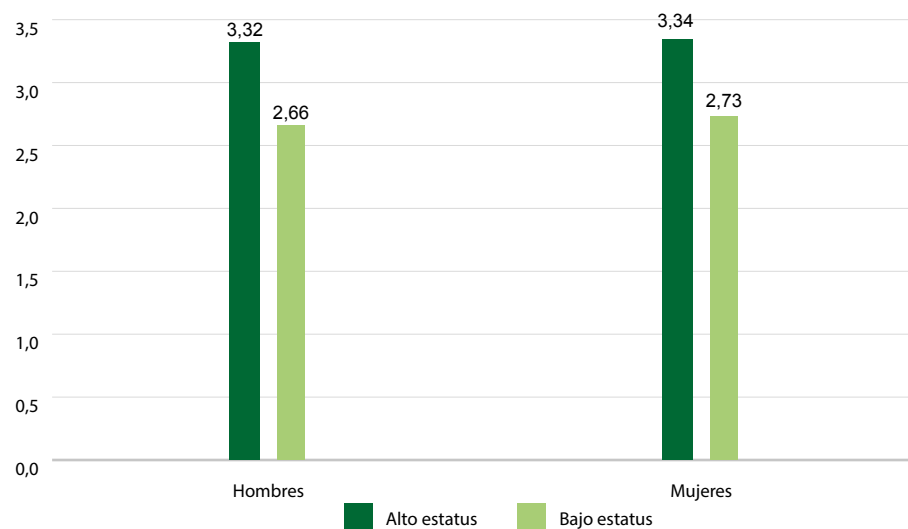
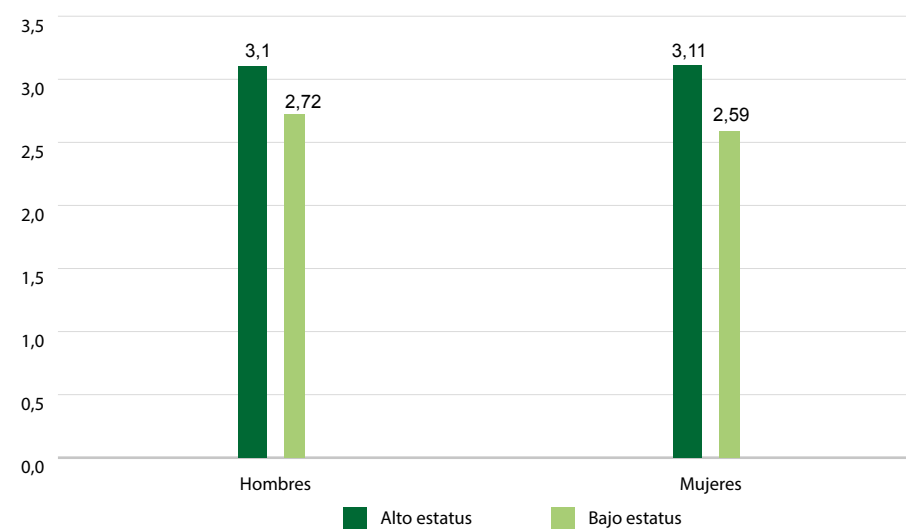
Estos datos son acordes a otros estudios realizados en organizaciones sin ánimo de lucro, en la medida en que existe una mayor dedicación a tareas de toma de decisión por parte de hombres y mujeres que no están en activo (jubilados) (Hopkins et al., 2014). Tal y como hemos mencionado anteriormente, debemos incidir en que esta realidad puede suscitar, a corto plazo, una crisis en la sucesión en las organizaciones sin ánimo de lucro, en cuanto estos líderes abandonen la organización, un hecho resaltado ya en apartados anteriores. Por tanto, si no existe una planificación adecuada para la sucesión dentro de Plena inclusión es posible que los futuros directivos y directivas no estén lo suficientemente formados para encarar los retos que demande su función. En esta línea, en los grupos de discusión, algunos informantes manifiestan que la “falta” de influencia real y liderazgo en la organización puede tener que ver con la participación en la JD de personas, que llevan mucho tiempo en la organización, pero con poca motivación e implicación.

Figura 40.**Figura 40a. Dedicación a tareas de liderazgo en función del género y la edad****Figura 40b. Dedicación a tareas coordinación y apoyo en función del género y la edad**

“Yo creo que sí, que... pero claro ya en lo que atañe a decisiones que hacen referencia al centro de empleo y al centro ocupacional yo creo que esto es más cosa del Director General. Y cómo han llegado las personas a la JD. Yo no tengo ni idea. Yo me he incorporado relativamente hace poco al centro especial de empleo, pero yo creo que estas personas que están en la JD llevan ahí desde la época de los dinosaurios. Ni se han reciclado ni... están ahí calentando silla, simplemente. Y ya está. Esta es mi opinión. Y en cuanto a discriminación positiva sí que no puedo opinar”.

Belén, GD2.

Finalmente, se incluyó en el análisis de esta variable el género y el estatus de participante dentro de órgano directivo de Plena inclusión. El objetivo último era examinar si se reproducía el patrón de segregación vertical y horizontal dentro de los órganos directivos de Plena inclusión. Por lo general, hombres y mujeres en cargos de alto estatus (presidencia, vicepresidencia y tesorería) tienden a percibir que se dedican en mayor medida a tareas de liderazgo y toma de decisión que hombres y mujeres con cargos de bajo estatus (secretaría y vocalía) (ver figura 41a). Curiosamente, en la figura 41b podemos ver que hombres y mujeres en cargos de alto estatus consideran que se orientan más a tareas de coordinación y apoyo que hombres y mujeres en cargos de bajo estatus.

Figura 41.**Figura 41a. Dedicación a tareas de liderazgo en función del género y el estatus****Figura 41b. Dedicación a tareas coordinación y apoyo en función del género y la edad**

En líneas generales, estos datos son similares a otros encontrados en otros estudios (p. ej., Bosak et al., 2012; García-Ael et al., 2018), que constatan que los puestos de alto estatus se asignan en mayor medida a las cualidades asociadas con el estereotipo masculino (liderazgo). A diferencia de la mayoría de las investigaciones sobre género y liderazgo (p. ej., Cabrera et al., 2009; García-Retamero y López-Zafra, 2006), los datos de este estudio revelan que las mujeres que ocupan cargos de alto estatus se perciben igual de dedicadas a las tareas de liderazgo que sus homólogos masculinos. Suponemos que las mujeres, aunque sean muy agénticas (masculinas) en el desempeño de su liderazgo, no actúan como clones del estereotipo masculino, sino que entrelazan, en el ejercicio de

su liderazgo, sus cualidades más prosociales, lo que puede suponer una ventaja para el liderazgo femenino en los órganos directivos de Plena inclusión a corto y largo plazo.

No obstante, el resultado más inesperado es que los hombres en estos cargos también se orientan hacia la cooperación y el apoyo en la misma medida que las mujeres.

Aunque este hecho puede ser fruto de la cultura organizacional (misión, valores, etc.) de este tipo de organizaciones, cierto es que puede entrañar un peligro para la promoción de las mujeres a estos puestos. Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente el rol productivo (instrumental) y las mujeres el rol reproductivo (comunal), es posible que la comunalidad de los hombres (cooperación, apoyo, etc.) se asocie más a los aspectos más instrumentales y colectivos de la interdependencia (p. ej., proponer ideas para mejorar el rendimiento de la organización) que, desde la perspectiva empresarial, se perciben como mucho más importantes para alcanzar los objetivos de una organización que los comunales (interpersonales) (p. ej., ayudar a un compañero con una carga excesiva de trabajo) (García-Ael, 2015), asociados estereotípicamente a las mujeres. De hecho, evidencia empírica reciente sugiere que a los hombres que rompen con su estereotipo de rol mostrando un comportamiento comunal se les evalúa más positivamente que a sus homólogas femeninas, un efecto al que se ha denominado “bonificación a la comunalidad” (Hentschel et al., 2018; Loughlin et al., 2011). Consecuentemente, en caso de promoción, a los hombres se les percibiría como más adecuados que a las mujeres en estos cargos, lo que seguiría relegando a las mujeres a cargos de menos estatus y prestigio, además de seguir perpetuando la segregación horizontal dentro de los OG.

En este sentido, las opiniones manifestadas por algunos informantes de los grupos de discusión nos ofrecen otra perspectiva. Algunos de ellos manifiestan que en sus organizaciones hay paridad en la toma de decisiones y que la igualdad en la participación de hombres y mujeres surgen de forma “espontánea” (no provocada por una discriminación positiva), sino a consecuencia de los méritos y capacidad de las mujeres. Estas capacidades supuestamente “femeninas” y que responden al estereotipo femenino (carisma, visión más realista de la organización, visión más cercana a la realidad, sensibilidad especial) parecen ser consideradas más valiosas para la organización.

“El sector está feminizado, pero eso hay que dejarlo claro en cuanto al sector. Pero luego en cuanto a las responsabilidades de las entidades en concreto, el que el equipo directivo esté formado exclusivamente por mujeres: la presidenta es una mujer... No es a mi entender por motivos de feminización sino por motivos de capacidad, o motivos de preparación y de gestión. No se le da a una mujer por ser mujer: se le da a una persona que es capaz de gestionar”.

Fernando, GD1

Finalmente, otro aspecto relevante manifestado en los grupos de discusión es la idea de que las decisiones importantes y decisivas en la organización no se toman en la JD (junta directiva), sino en la dirección general.

“Lo que pasa que lo que he visto hasta ahora es que esta JD a ver, el que manda es el Director General, la Junta pocas decisiones tomamos. Nos dedicamos a hablar de cuántos jugadores hay de petanca, los entrenamientos de fútbol donde se hacen, y poquito más hasta ahora”.

Belén, GD2

“En este año que llevo me doy cuenta de que si no parecido, me ha resonado muy familiar que las decisiones últimas y definitivas las toma el Director General. Que no es miembro de la JD”.

Amanda, GD2.

Para algunos de ellos, esta realidad no tiene que ser necesariamente negativa si se dan unas condiciones de transparencia y de complementariedad entre las decisiones ejecutivas y de gestión.

“Como decía Amanda, da la sensación de que los acuerdos los toma la dirección general yo creo que no yo creo que tienen más información, lo importante es que transmitan esa información a las JD. Eso y la confianza. Es verdad que como se dice en algunos sectores los gerentones son los que deciden y mandan en las asociaciones, pero creo que es los que más información tienen. Lo importante es una comunicación fluida, y contar con los profesionales para esa confianza y poder buscar lo mejor”.

Julián, GD2.

1.5. Situación y percepción de las personas con discapacidad en relación a su participación en los órganos de gobierno de la entidad

1.5.1. Representación de las personas con discapacidad en los OG.

Resulta de vital importancia analizar hasta qué punto las personas con discapacidad forman parte de los órganos de gobierno de las diferentes entidades de Plena inclusión. Los datos del estudio revelan la existencia de 18 participantes (11.5%) que informaron tener un grado de discapacidad reconocido. Más específicamente, en la figura 42 observamos que un (55.6%) tenían más del 33%, un (22.2%) entre el 50% y el 65% y el 22.2% restante declaró tener más del 65%. Tal y como pudimos ver anteriormente en las figuras 3a y 3b., hay mayor representación de las mujeres con DI (sin diferencias significativas) en el cargo de vicepresidencia, vocalía y secretaría; una distribución similar entre hombres y mujeres en el cargo de presidencia y una clara infrarrepresentación femenina en el cargo de tesorería.

Un dato que suscita alto interés e invita a la reflexión se refiere al hecho de que, las personas con DI ocupan exclusivamente los cargos de vocalía, mientras que las personas con trastorno del desarrollo (hombres y mujeres) tienen representación en todos los cargos. Cabe plantearse si a esta diferencia subyace una limitación (de origen interno y/o externo) más específica del colectivo de personas con DI que podría cronificar su ausencia en puestos directivos relevantes. En cuanto a diferencias de género, según el tipo de discapacidad, en el caso de las personas con trastorno del desarrollo, se observa la misma tendencia descrita en el párrafo anterior, a excepción de la vocalía, donde sólo ocupan este cargo hombres. Por otra parte, no existen diferencias significativas en el cargo de presidencia en cuanto a hombres y mujeres. No obstante, la

vicepresidencia y la secretaría está ocupada solo por mujeres, mientras que la tesorería sólo tiene representación masculina. En el caso de las personas con DI, existe una igual distribución por género en el cargo de vocalía.

1.5.2. Barreras externas: valoración y percepción de igualdad

Otro tema vital es la percepción de las personas con discapacidad sobre esta problemática dentro de los órganos directivos de Plena inclusión.

A fin de profundizar en la percepción de este colectivo, se llevaron a cabo diferentes análisis con las variables más relevantes comparando la **percepción de personas con discapacidad** que ocupan estos cargos con la de las personas que ocupan estos cargos por tener un familiar con discapacidad. En cuanto a la *percepción de igualdad*, las mujeres con discapacidad perciben menos igualdad en los órganos directivos de su entidad que los hombres con discapacidad y que los restantes miembros del órgano directivo (hombres y mujeres) (ver figura 43).

Respecto a las **barreras para acceder a cargos directivos**, los hombres con discapacidad perciben que tener hijos obstaculiza en mayor medida la

Figura 42. Personas con grado de discapacidad reconocido en los órganos de gobierno de Plena inclusión

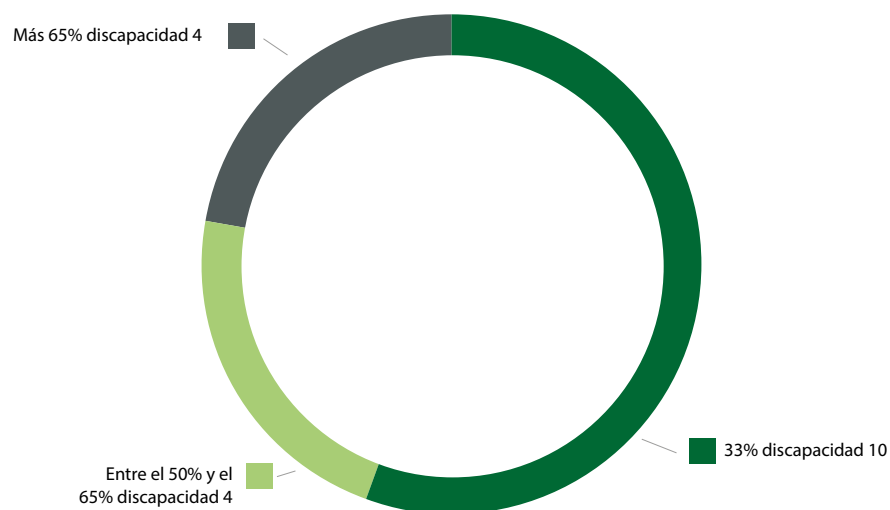


Figura 43. Percepción de igualdad en función del género y la discapacidad

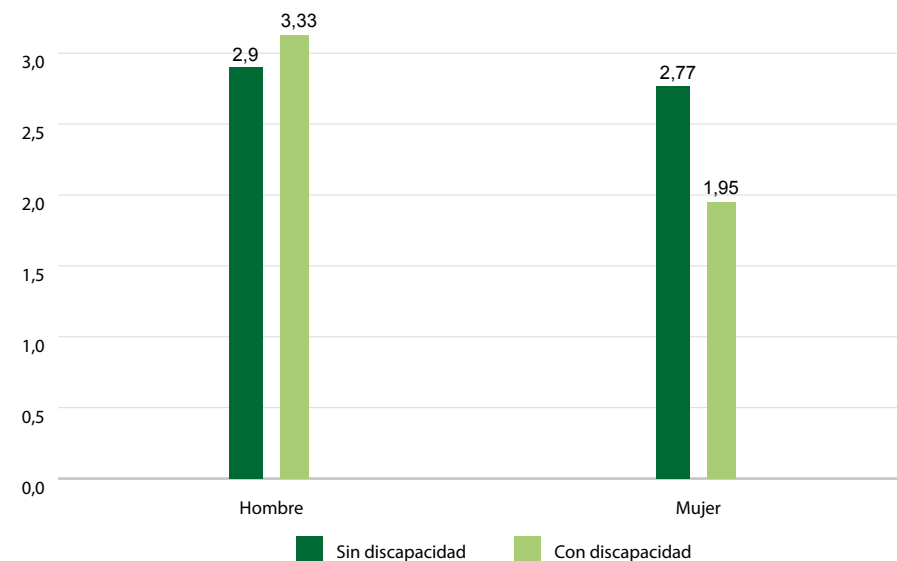
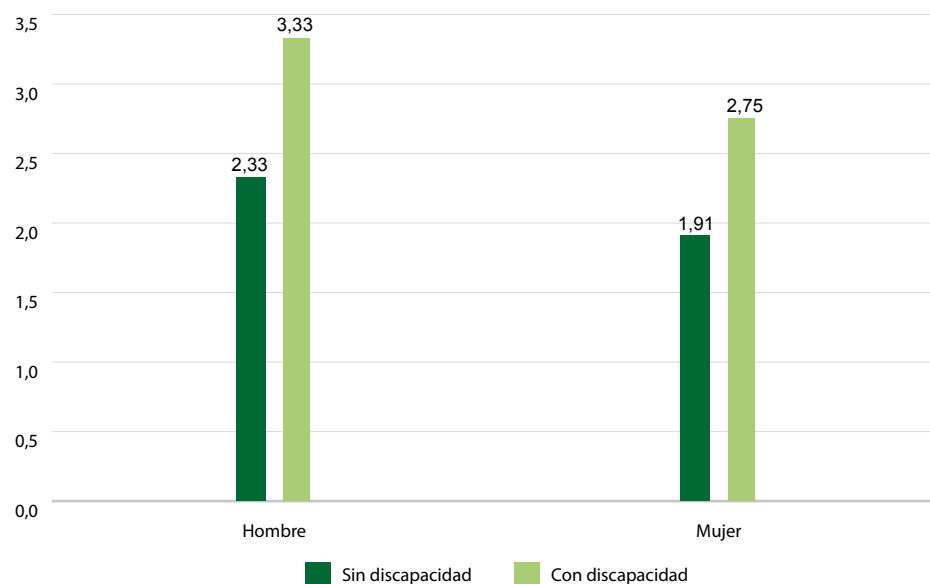


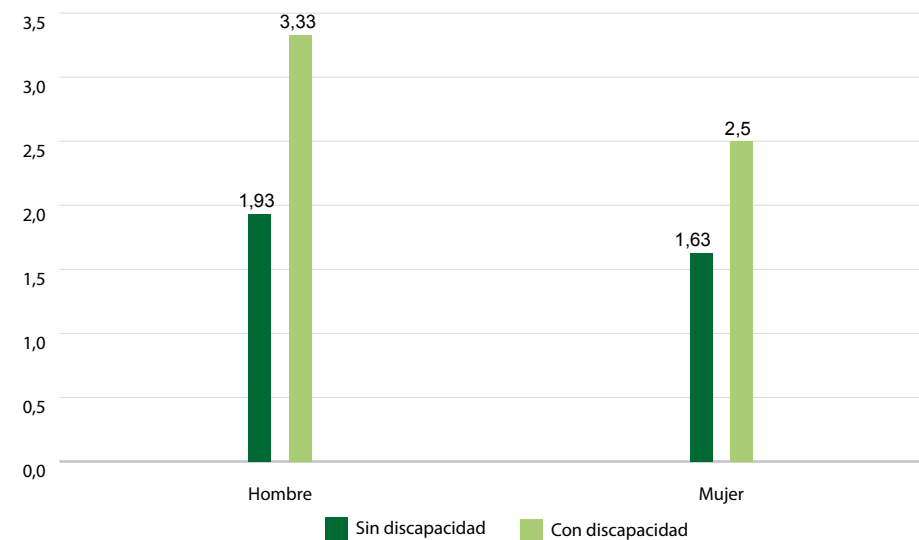
Figura 44. Percepción de barreras (tener hijos) para acceder a cargos directivos en función del género y la discapacidad



promoción de las mujeres que las mujeres con discapacidad y, sobre todo, que hombres y mujeres del órgano directivo sin discapacidad. (ver figura 44).

Asimismo, en la figura 45 podemos observar que los hombres sin discapacidad consideran que las mujeres prefieren tener cargos de vocalía y secretaría frente a los cargos de presidencia o vicepresidencia en mayor medida que las mujeres con discapacidad y hombres y mujeres sin discapacidad.

Figura 45. Diferencias en cuanto al género y la vinculación con la discapacidad en relación con la preferencia de las mujeres a ocupar cargos de vocalía y secretaría



En cuanto a la implicación de la entidad en la promoción de las mujeres a los cargos de vocalía y secretaría o de presidencia y vicepresidencia, las figuras 46 a y b revelan que las mujeres con discapacidad perciben que la organización facilita, en menor medida que las personas sin discapacidad y que los hombres con discapacidad la promoción de las mujeres a los puestos de secretaría y vocalía. Se produce el mismo patrón cuando se trata de la promoción de las mujeres a puestos de presidencia y vicepresidencia por parte de la entidad. Las mujeres con discapacidad consideran que la organización facilita, en menor medida que las personas

Figura 46.

Figura 46a. Diferencias en función del género y de la vinculación con la discapacidad en cuanto a la implicación de la entidad a promocionar a las mujeres a cargos de vocalía y secretaría

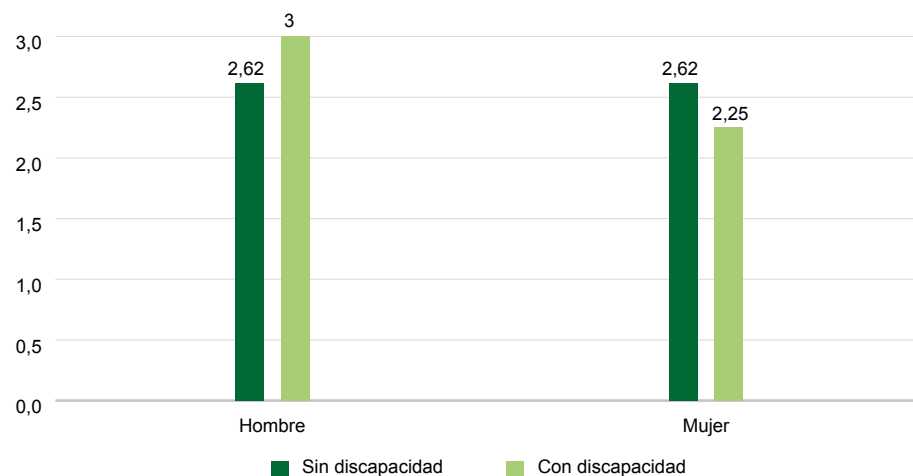
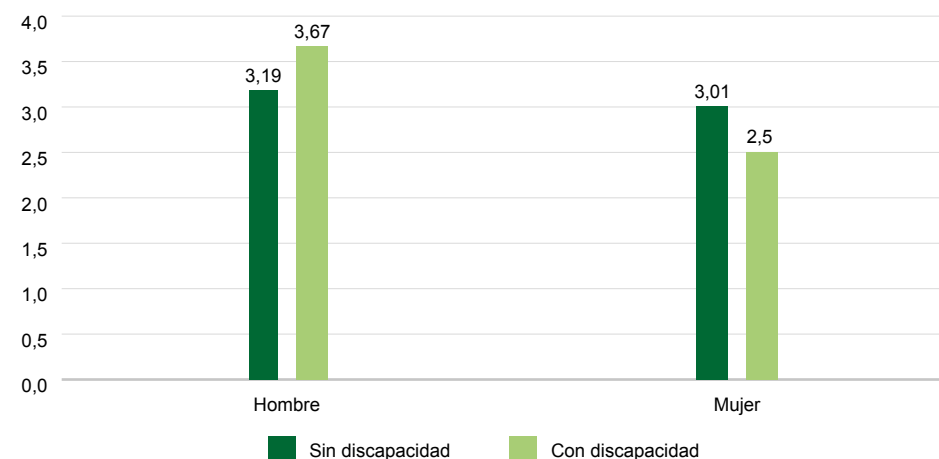


Figura 46b. Diferencias en función del género y de la vinculación con la discapacidad en cuanto a la implicación de la entidad a promocionar a las mujeres a cargos de presidencia y vicepresidencia



sin discapacidad y que los hombres con discapacidad la promoción de las mujeres a los puestos de presidencia y vicepresidencia.

De acuerdo con estos datos, las mujeres con discapacidad parece que reconocen la presencia de una doble discriminación por ser mujer y por tener discapacidad. Una tendencia avalada por otros estudios (p. ej., Ganle, 2016; Lindsay, 2011; Opokus y Nkestia, 2021).

En los grupos de discusión, se ha manifestado una barrera específica para la participación de las personas con DI que se relaciona con actitudes

familiares sobreprotectoras que no facilitan que este colectivo asuma responsabilidades. El proceso de infantilización que se genera en el círculo familiar manifestado, por ejemplo, en el miedo a que se trasladen solas o que realicen algún viaje, supone una barrea externa muy potente. En este sentido, y como ejemplo, mencionan que cuando una persona que ha perdido a sus padres y está en régimen de tutela, es cuando se “atreven” a asumir la responsabilidad.

“En este movimiento también hay cierto grado de infantilismo. De infantilismo. Ya veces nosotros mismos nos olvidamos que son personas, que son adultos. Y que tienen necesidades muy poco diferentes de las nuestras. Fernando, GD1.

[...] Porque eso derivado del paternalismo que durante muchos años ha caracterizado la atención a las personas con discapacidad aún se da y nos cuesta mucho luchar contra esa infantilización, y considerar que un joven de treinta años es un joven de 30 años, no tiene 30 años, pero sigue siendo un niño. Patricia. GD1.

Pero fíjate que pena ver familias que la persona con discapacidad ha perdido a padre y madre, y de repente pasa a ser tutelado o por una entidad o tal, y de repente la evolución tan increíble que esa persona genera. O sea, yo lo he visto”. María, GD1.

Otro elemento que se manifiesta como barrera para la participación de las mujeres con DI es el rol cuidador que asumen dentro de su familia. Muchas no disponen de tiempo libre para participar en los OG porque son las responsables de cuidado de sus padres o sobrinos. Finalmente, se resalta que la mujer con DI en los órganos de dirección en puestos de mayor prestigio, esto es, vicepresidenta, no solo figure, sino que asuma de verdad esas funciones y no otras de menor rango. Así, valoran la necesidad de que en las asociaciones se establezcan unos requisitos básicos de participación que conlleve la participación real de las personas con DI.

“...porque es verdad que en la confederación hay dos personas con discapacidad, ..., pero ¿qué significa eso? Es ¿vicepresidenta figurativa? Porque las funciones no creo que sean las que hace un vicepresidente. [...] Pues porque lo que veo es que es una figura como de impacto social para que la gente diga “hay una vicepresidenta con discapacidad” [...] Tenemos que estar abiertos a la formación para poder ser líderes. [...] la formación tiene que ser permanente. También para los profesionales, y las personas con discapacidad la formación en muchos temas, de todo tipo, para que puedan participar en igualdad de oportunidades con los iguales en el barrio...”. Julián, GD2

1.5.3. Barreras internas: estilo atribucional causal

Se analizaron una serie de atribuciones causales relativas al acceso al órgano de gobierno y a los éxitos y fracasos cosechados por parte de las personas con discapacidad, personas vinculadas familiarmente a personas con discapacidad y el resto de miembros (sin vinculación con la discapacidad). Destaca el hecho de que las personas con discapacidad atribuyen su acceso al OG a un golpe de suerte, así como a la necesidad de cambios en mayor medida que los otros dos grupos.

En conjunto, las personas con discapacidad se muestran altamente sensibles no solo a las causas internas (ver figura 47) que pueden explicar el acceso al OG, sino también y, sobre todo, a las causas externas que pueden subyacer a dicho acceso (ver figura 48).

Por otro lado, no se producen diferencias reseñables entre los tres grupos en cuanto a las causas explicativas de los éxitos cosechados en calidad de

Figura 47. Personas con grado de discapacidad reconocido en los órganos de gobierno de Plena inclusión

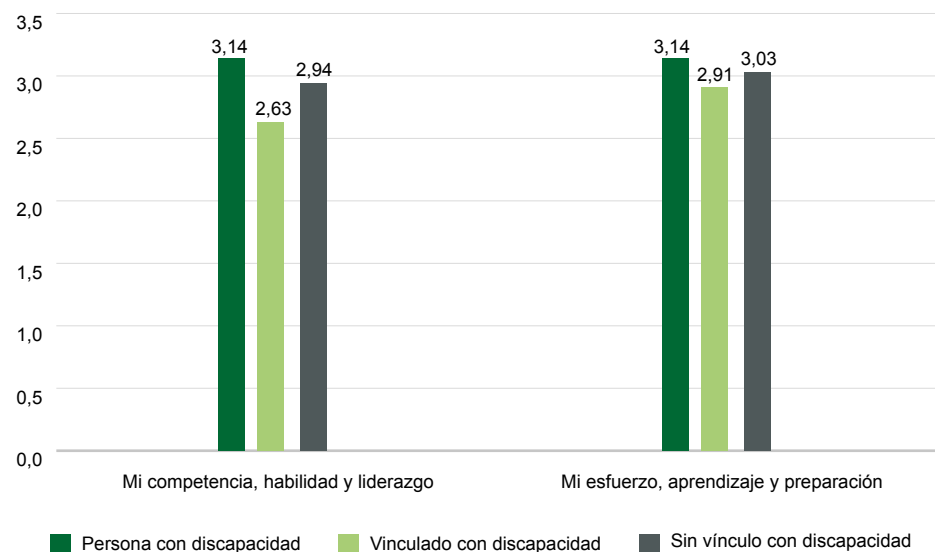
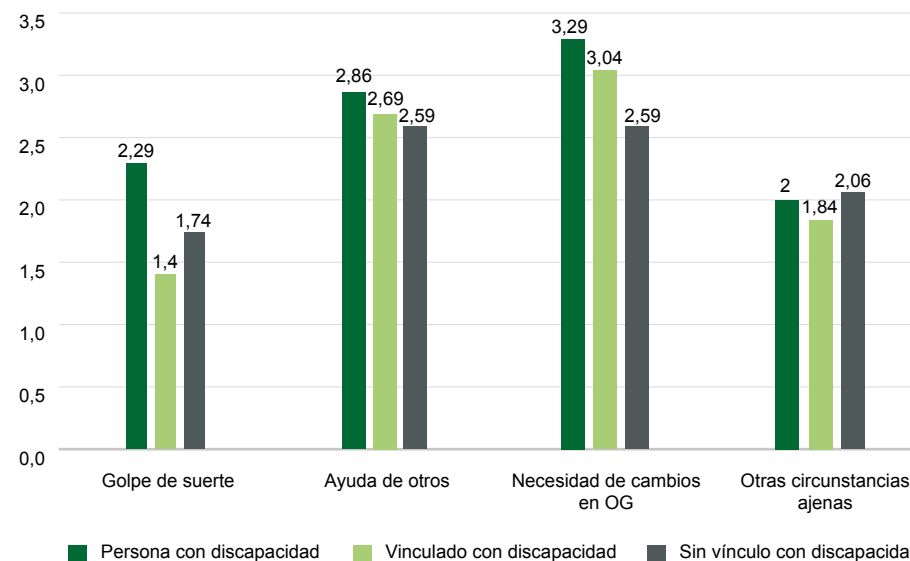


Figura 48. Atribución de causas externas al acceso al OG en función de la vinculación con la discapacidad



miembro del OG, pero sí se producen numerosas diferencias significativas relativas a la explicación de los fracasos (ver figuras 49 y 50). En concreto, las personas con discapacidad, en comparación con las personas con vinculación, se atribuyen más los fracasos a la falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación y también a la mala suerte. Asimismo, las personas con discapacidad muestran un patrón significativo y sistemático de atribución casual externa ante los fracasos en comparación con los otros dos grupos.

Es decir, en este contexto de los fracasos en la gestión, las personas con discapacidad los atribuyen a la falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás en mayor medida que las personas sin vinculación, y que las personas con vinculación.

Las personas con discapacidad también atribuyen el fracaso a la falta de esfuerzo y preparación de los demás en mayor medida que las personas sin vinculación, y que las personas con vinculación. De nuevo, consideran

Figura 49. Atribución de causas internas a los fracasos en el área de responsabilidad del que se forma parte en el OG en función de la vinculación con la discapacidad

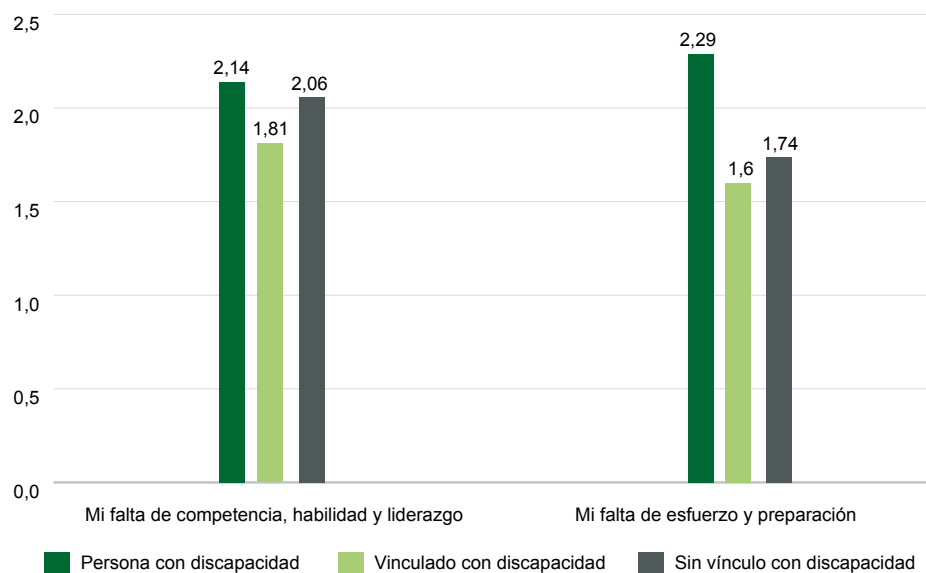
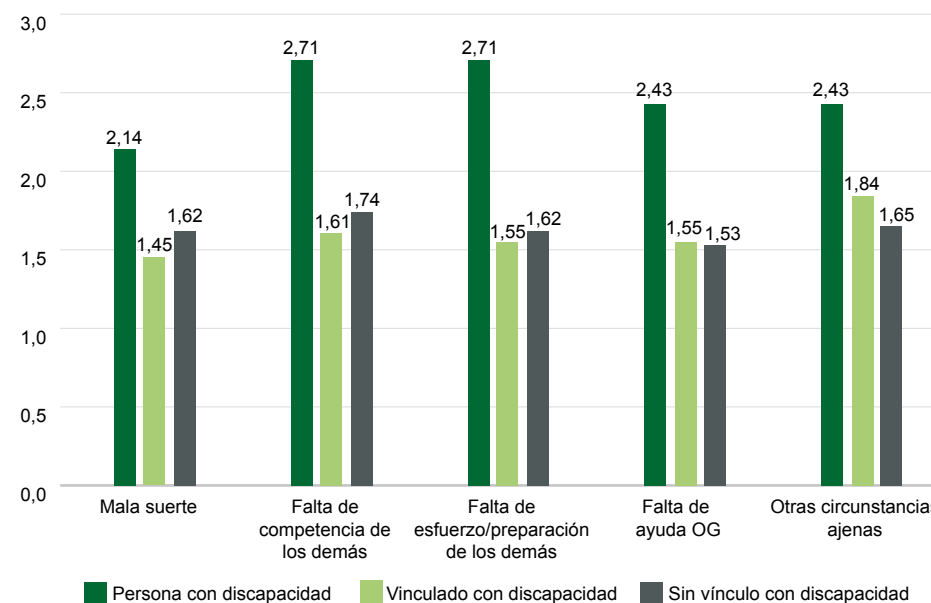


Figura 50. Atribución de causas externas a los fracasos en el área de responsabilidad del que se forma parte en el OG en función de la vinculación con la discapacidad



que los fracasos en su gestión son atribuibles a la falta de ayuda del OG para realizar las tareas en mayor medida que las personas sin vinculación, y que quienes tienen vinculación.

Es decir, en conjunto, estos resultados revelan que las personas con discapacidad parecen vivenciar de una forma más nítida los factores que promueven el éxito y suscitan el fracaso, dotando a la persona de una mayor capacidad crítica respecto a los factores ambientales conducentes a una gestión precaria, fundamentalmente, la ausencia de un verdadero apoyo socio-comunitario (lo que recalca el papel del mentor, antes mencionado).

Las atribuciones causales realizadas en torno a los fracasos experimentados constituirían juicios sólidos y equilibrados, como lo demuestra el hecho de que dichos fracasos no solo se atribuyen a factores externos sino también a factores personales, como la falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación.

1.5.4. Participación de las personas con discapacidad en la toma de decisiones: segregación horizontal y roles

Otra de las barreras que encuentran las personas con discapacidad son las tareas (decisión vs. apoyo) que desarrollan dentro de los OG. En líneas generales, en la figura 51a observamos que las personas con discapacidad consideran que se dedican menos a tareas de decisión que los otros miembros del OG. Además, esta percepción es más relevante en el caso de las mujeres con discapacidad que de los hombres con discapacidad.

Figura 51.

Figura 51a. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la participación en las tareas de decisión

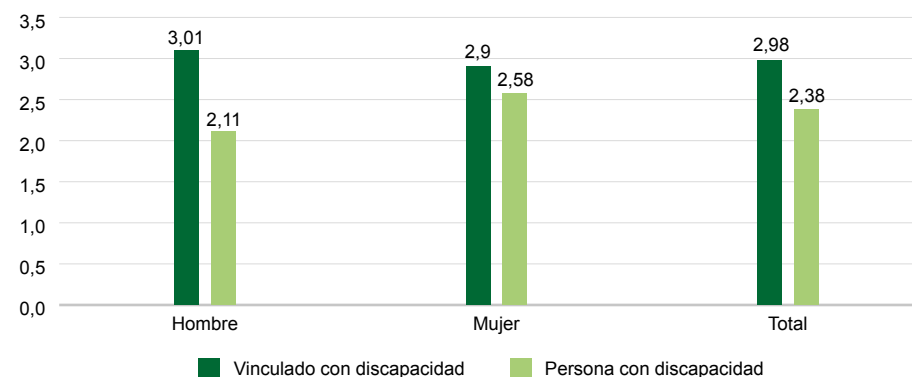
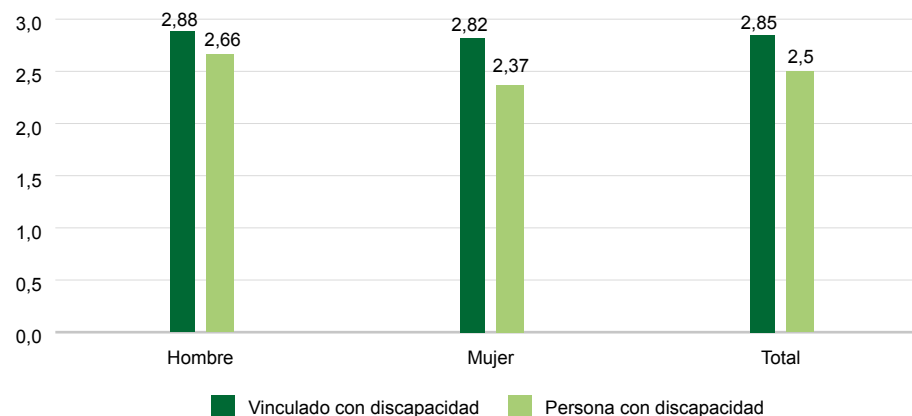


Figura 51b. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la participación en las tareas de apoyo.



Si nos fijamos en la figura 51b, se produce un patrón similar con las tareas de apoyo. Las personas con discapacidad consideran que se dedican en menor medida a tareas de apoyo que los restantes miembros del órgano directivo. No obstante, a diferencia de las tareas de decisión, los hombres con discapacidad tienden a percibir que se dedican en mayor medida que las mujeres con discapacidad a tareas de apoyo dentro de los órganos.

Un tema intrínsecamente unido a la participación de las personas con discapacidad es la autopercepción sobre su capacidad de liderazgo. En esta línea, en la figura 52 podemos observar que las mujeres con discapacidad perciben que tienen menos habilidades para liderar (o perciben que sus familiares consideran que no las poseen) que los restantes miembros del órgano directivo y que los hombres con discapacidad.

Figura 52. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la autopercepción de la capacidad de liderazgo

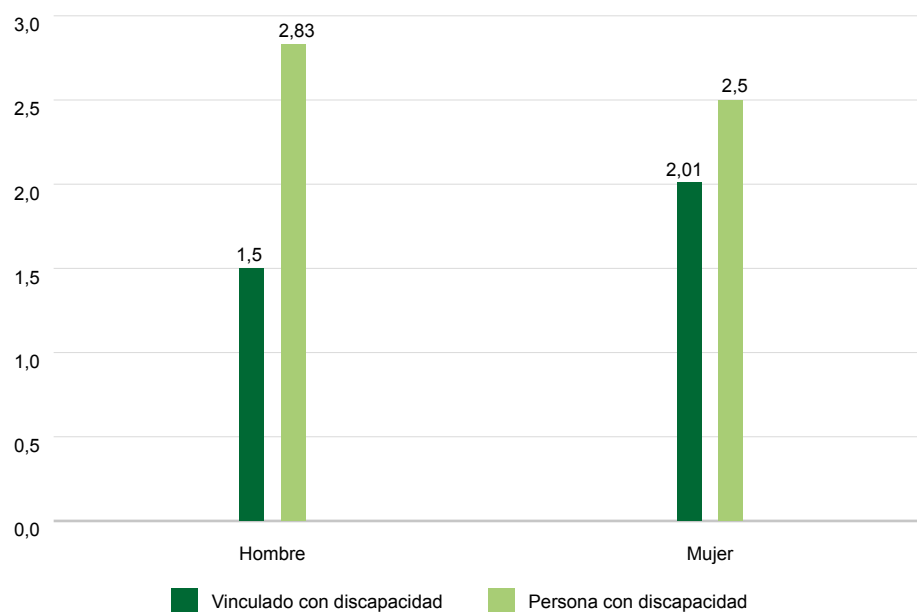
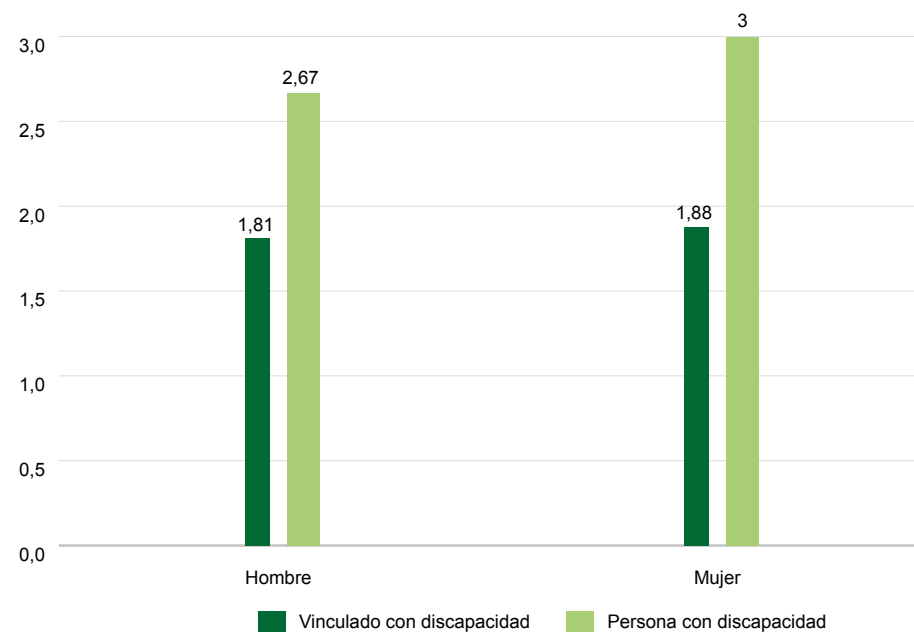


Figura 53. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a cómo se tienen en cuenta las opiniones dentro del órgano del gobierno



En la misma línea, las mujeres con discapacidad consideran, en menor medida que los hombres con discapacidad, que sus opiniones son valoradas peor dentro del órgano directivo (ver figura 53).

De nuevo, estos datos reflejan una toma de conciencia por parte de las personas con discapacidad, relacionada con su menor presencia en la toma de decisiones de la organización.

Esta percepción vuelve a ser más acusada en el caso de las mujeres, constatando una doble discriminación por tener discapacidad y por ser mujer. Además, cabe resaltar que las mujeres con DI manifiestan una mayor confianza en sus capacidades para ocupar cargos de liderazgo. Esta confianza supone la superación de una barrera interna que sí tienen los hombres, al manifestar menos confianza en sus capacidades (Price, 2011), hecho totalmente congruente con la literatura sobre estereotipos de género. Esto es, el que los hombres con discapacidad perciban que su capacidad es incongruente con el estereotipo masculino (p. ej., rol proveedor, tareas de liderazgo, Moss-Racusin et al., 2010) puede haber influido en esta falta de confianza.

En cuanto a los grupos de discusión, y en relación con el nivel de participación de las personas con DI, los informantes exponen una diferencia entre la participación y la toma de decisiones. Además, los participantes plantean que las personas con DI son menos capaces de hacer en un momento dado un análisis global de las necesidades de la organización, quedándose en un plano más concreto y centrado en sus necesidades particulares y “localistas”, *“no están en la realidad”*.

“Entonces no es que no se haga caso a las personas con discapacidad, es que a veces hay que tomar decisiones para las que las personas con discapacidad no siempre están en esa realidad, porque es más complicada. Incluso con el apoyo, dándoles el apoyo necesario, dándoles ¿sabes? Llegar a ciertas realidades para las personas con discapacidad a veces es confuso y es complicado. Entonces yo sí que hago una diferencia entre lo que es la participación y la parte de decisiones más concretas”.
María, GD1

También, en los grupos de discusión se menciona otro elemento que puede estar influyendo en la falta de participación de las personas con DI y sus familias y en su influencia en la toma de decisiones. Se trata del “recelo” que muestran los profesionales de la organización que puede llegar a convertirse en rivalidad.

“Me voy a tirar un poco al barro con ese tema. Tenemos grandes barreras que están ahí y ya no solamente por la participación por las personas con discapacidad en las JD, sino por ese recelo por parte de los profesionales, porque ante una sugerencia de la familia o cualquier persona con discapacidad en una asamblea, es como que nos estamos entrometiendo en su tarea, como una crítica al profesional, eso cuesta limarlo enormemente para no herir sensibilidades”.
Andrés, GD2

1.5.5. Medidas de inclusión: accesibilidad cognitiva y mentorazgo

Tras estos resultados, suscita interés el examinar hasta qué punto la organización implementa **medidas de inclusión** para paliar las barreras a las que se enfrenta el colectivo de personas con discapacidad en los órganos directivos de Plena inclusión. Para ello profundizamos en el análisis de los ítems: a) todos los documentos están en lectura fácil (actas, presupuestos, memorias...) y b) los miembros del OG (junta directiva, patronato o similar) utilizan una comunicación fácil en las reuniones.

Al igual que en los análisis anteriores, comparamos la percepción de las personas con discapacidad (hombres y mujeres) con la de las personas

que ocupaban cargos directivos por tener vinculación familiar con personas con discapacidad. En la figura 54 podemos ver que las personas con discapacidad consideraban que había menos recursos en lectura fácil que los restantes miembros del OG, siendo esta percepción más acusada en el caso de mujeres con discapacidad que de los hombres con discapacidad.

En el caso de la comunicación fácil, se produjo el mismo patrón, aunque las diferencias fueron más extremas. Las personas con discapacidad consideraban que se utilizaba menos una comunicación fácil en las reuniones de los OG que los restantes participantes (M = 2.71 vs. M =

Figura 54. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la utilización de la lectura fácil en las reuniones del órgano de gobierno.

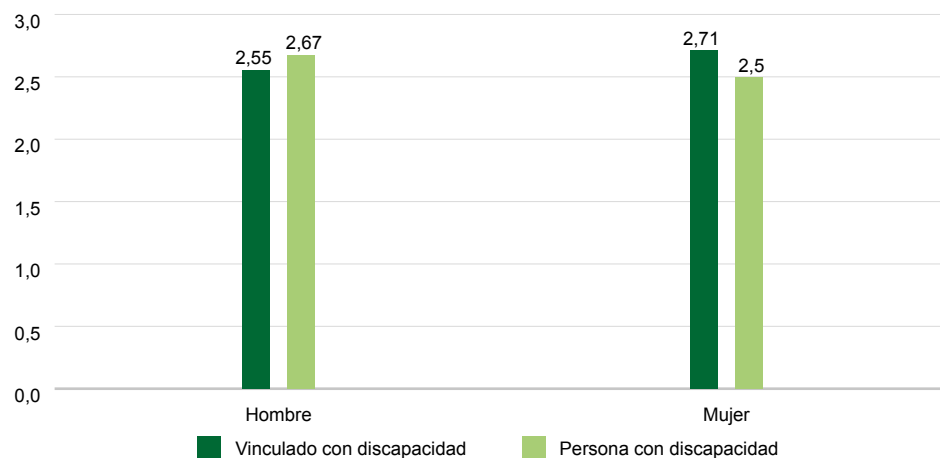
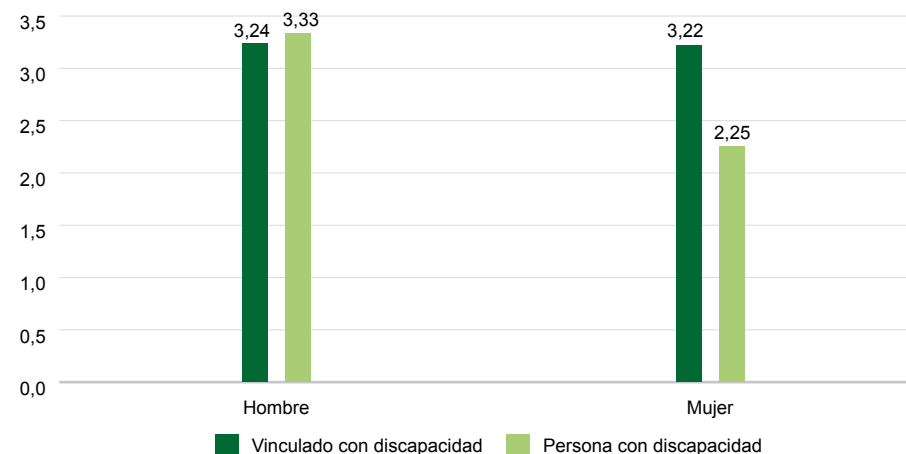


Figura 55. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto al tipo de comunicación utilizada en las reuniones del órgano de gobierno.

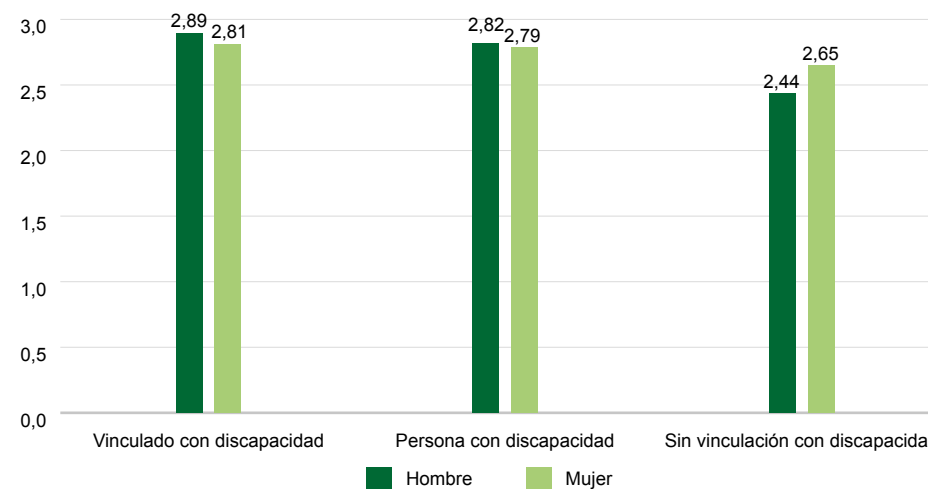


3.23). Tal y como se puede observar en la figura 55, la diferencia era más extrema al comparar la percepción de las mujeres con discapacidad con la de los hombres con discapacidad.

También incidimos en la percepción que tenían las personas con discapacidad sobre las prácticas de mentorazgo en los órganos directivos de la entidad. De hecho, es especialmente trascendental para las mujeres con discapacidad. Entre otros, porque se enfrentan a una doble estigmatización (mujer y discapacitada), y, además, no se espera que tengan mucho éxito en el ámbito profesional frente a sus compañeros con discapacidad (Deegan y Brooks, 2016). Curiosamente, no encontramos diferencias (ni tendencias) respecto a la percepción de la existencia de prácticas de mentorazgo que tenían las personas con discapacidad (hombres y mujeres) en comparación con las personas que ocupaban cargos debido a su vinculación familiar con una persona con discapacidad. Por tanto, incluimos también en el análisis la percepción de aquellas personas que ocupaban estos cargos sin tener vinculación alguna con personas con discapacidad.

Los resultados mostraron que las personas sin vinculación alguna con la discapacidad perciben una menor utilización de prácticas de mentorazgo ($M = 2.55$) que las personas con discapacidad ($M = 2.83$) y aquellos que detentaban el cargo por estar vinculados a personas con discapacidad ($M = 2.84$). Además, hay que resaltar que los hombres con discapacidad y los hombres vinculados a una familiar con discapacidad perciben en mayor medida que las mujeres con discapacidad y vinculadas a un familiar con discapacidad el uso de este tipo de prácticas, mientras que en el caso de los miembros de los órganos directivos que no tienen vinculación alguna con la discapacidad se produce el patrón contrario. Ahora son las mujeres las que perciben una utilización mayor de las prácticas de mentorazgo que sus homólogos masculinos (ver figura 56).

Figura 56. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la utilización prácticas de mentorazgo en el órgano de gobierno



A la vista de los resultados, las medidas de apoyo y la presencia de un/a “compañero/a mentor/a” son dos de las medidas más facilitadoras para potenciar el carácter inclusivo de los OG. Ello es importante si se considera el papel fundamental que, en todos los casos y de forma particular para las personas con DID, tiene el otro físico como soporte o andamio básico para facilitar la inteligibilidad del entorno organizacional. Por tanto, sería importante incidir en la promoción de programas que pongan en marcha este tipo de prácticas. Los mentores, además de promover sus potencialidades (Steinberg et al. 2002) o sus habilidades de

resiliencia (Tidwell, 2004), les pueden ayudar en situaciones en las que debe abordarse una injusticia, o cuando hay que abordar un problema que debe ser ignorado (Wilson, 2014). Unido a esto, los elementos comunicacionales y potenciadores de la accesibilidad cognitiva se revelan también como importantes facilitadores. Siendo el uso de una comunicación fácil el más valorado. Al mismo tiempo, los datos revelan que aún es necesario seguir promoviendo acciones que optimicen la accesibilidad cognitiva, como lo constata la puntuación, relativamente baja, obtenida en la medida consistente en adaptar documentos a lectura fácil, valiosísimo recurso que necesariamente ha de seguir promoviéndose en las organizaciones de Plena inclusión más allá de que, como evidencian estos datos, impere un clima de comunicación fácil. En último término, las dificultades que experimentan las personas con DID no difieren de aquellas que, atendiendo a la usabilidad del entorno, afectan a la sociedad en su conjunto (Moreno et al., 2021).

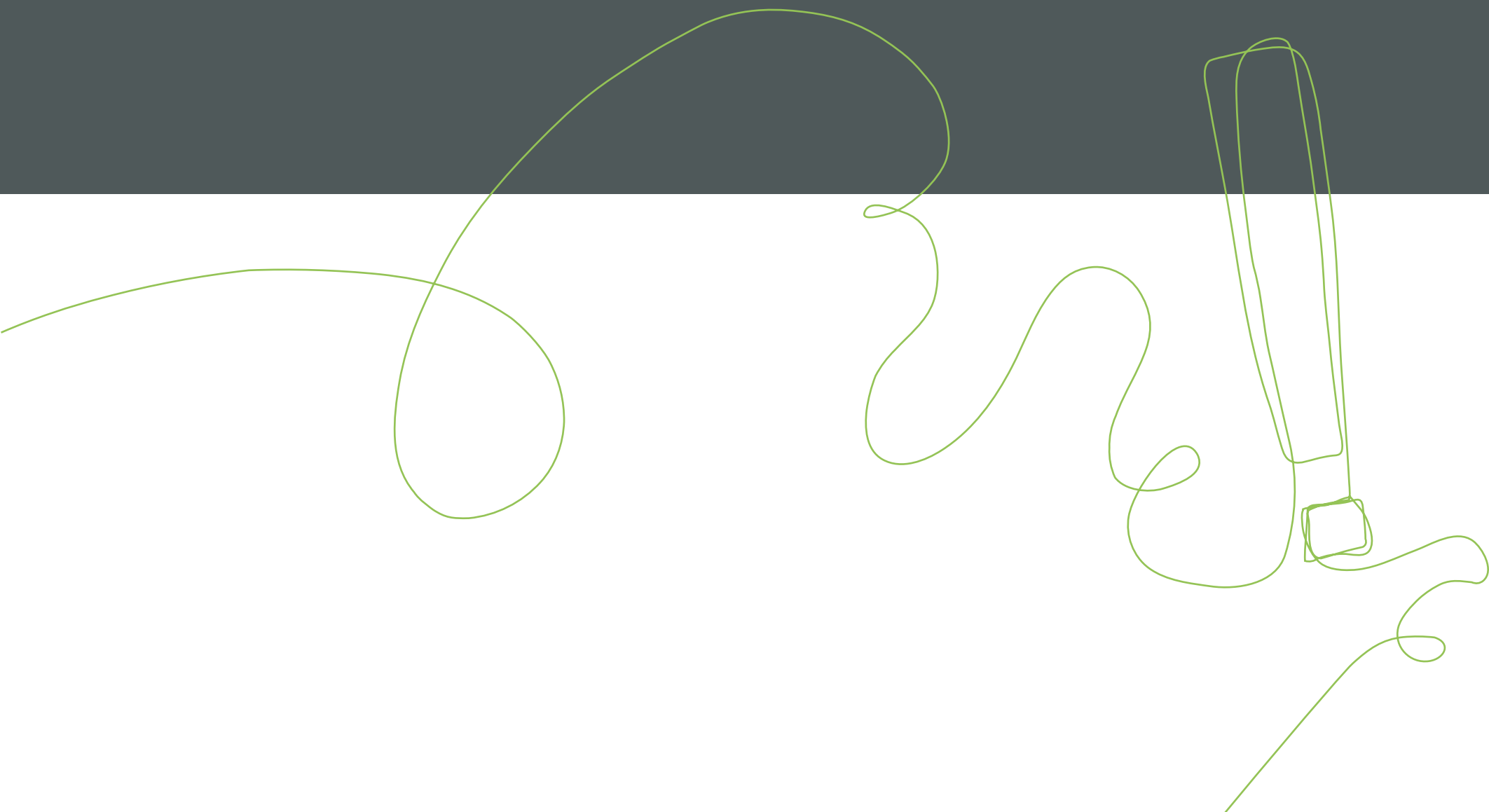
Además, el trabajo con dicho colectivo no solo lo es para la mejora de sus condiciones de vida sino para el conjunto de la sociedad (la accesibilidad cognitiva en España: estado de situación, 2016).

Los elementos de accesibilidad cognitiva sondeados en esta encuesta constituyen resortes importantes para hacer efectiva la accesibilidad cognitiva, como lo constata la Ley 6/2022, de 31 de marzo, de modificación del Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Esta Ley operativiza la implementación de la accesibilidad cognitiva en términos de la lectura fácil, sistemas alternativos y aumentativos de comunicación o pictogramas e incorpora un nuevo ámbito de aplicación derivado de la inclusión de la accesibilidad cognitiva referido concretamente a la participación en la

vida pública y en los procesos electorales. Por lo que respecta al presente trabajo, el hecho de que la normativa incardine de forma explícita la accesibilidad cognitiva en los espacios de participación de la vida pública legítima en mayor medida el conjunto de acciones promotoras de una involucración eficiente de personas con DID en OG.

En consecuencia, entre estas acciones, la lectura fácil o, como ya se ha indicado, el soporte mediacional que, en calidad de mentores, pueden proporcionar miembros de la asociación son medidas altamente relevantes.

Conclusiones y claves de acción



2. Conclusiones y claves de acción

A continuación, se abordan las principales conclusiones del estudio y las posibles líneas de mejora, derivadas de los análisis realizados desde la doble perspectiva cuantitativa (encuesta) y cualitativa (grupos de discusión). Esta exposición está estructurada en torno a las diferentes dimensiones del estudio. Al igual que se ha reflejado en la introducción del informe, solo se reflejan tendencias, ya que la falta de representatividad de la muestra imposibilita una proyección más amplia de los resultados y las conclusiones.

2.1. Presencia de la mujer en las juntas de gobierno/ Rasgos identitarios de los órganos de gobierno.

Los datos demográficos analizados (*edad, formación, permanencia y dedicación al cargo, relación con el estatus en su puesto laboral*) permiten una aproximación a los factores que pueden determinar la presencia de las mujeres en los órganos de gobierno de la organización. En Plena inclusión, como la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, la presencia de mujeres es mayoritaria, no así en los órganos de mayor estatus. Esta tendencia se ve especialmente acusada en las mujeres con discapacidad intelectual más que las que tienen trastornos del desarrollo.

La edad elevada de los miembros en el OG y la extensión de su mandato reflejan un *envejecimiento crónico*, lo que puede implicar una dificultad en el relevo. También, se observa una sobrerrepresentación de los hombres en puestos de alto estatus (presidencia, vicepresidencia y tesorería) y una sobrerrepresentación de las mujeres en cargos de bajo estatus (secretaría u vocalía). En el caso de la mujer, la edad parece influir a la

hora de ostentar cargos de mayor responsabilidad, ya que son las mujeres de mayor edad las que ocupan mayoritariamente estos cargos en los OG. Estos datos pueden ser reflejo de las cargas, de crianza y cuidado que las mujeres tienen que asumir antes de los 50 años.

En cuanto a la **permanencia en el cargo**, las mujeres permanecen más tiempo en cargos de menor estatus, lo que perpetúa la segregación horizontal dentro de los OG de Plena Inclusión. En el cargo de tesorería, la mujer está infrarrepresentada y, además, permanece mucho menos tiempo en el cargo que sus homólogos masculinos. Esta tendencia se ve consolidada al analizar la relación entre la pertenencia a los OG y la **formación**. En conjunto, los datos reflejan una mayor exigencia formativa a las mujeres para ostentar cargos de mayor estatus en la organización. Con relación a la **dedicación**, la mayoría de los miembros de los OG están en activo y a jornada completa, lo que refleja el compromiso de los miembros con la organización, al participar en puestos de responsabilidad y exigencia en un momento de su vida en el que aún tienen actividad laboral plena. Por otra parte, las mujeres tienden a dedicar más horas al cargo que ocupan en Plena inclusión (en cualquiera de ellos), lo que puede expresar una prioridad en sus intereses y un mayor compromiso con la tarea.

Respecto a la relación entre ocupar un puesto directivo en el puesto de trabajo y el ocupar cargos de mayor o menor responsabilidad en los OG, se observa que las mujeres que tienen cargos directivos ocupan puestos de menor prestigio en los OG. Resulta revelador haber demostrado en su puesto de trabajo una capacidad contrastada para liderar y que, dentro del OG, las mujeres no ocupen cargos donde pueden resultar más valiosas. Podría pensarse que el OG reconoce más a los hombres que a las mujeres el hecho de ocupar o haber ocupado cargos directivos.

No obstante, también puede reflejar que las mujeres, pese a haber demostrado su habilidad de liderazgo, optan por puestos con menor carga de responsabilidad, debido a otras barreras que no tienen nada que ver con su competencia para ejercer el liderazgo.

En suma, los datos ponen de manifiesto una infrarrepresentación de las mujeres en los cargos de mayor responsabilidad en los OG de Plena inclusión. Existe una estructura de poder y autoridad que da lugar al techo de cristal¹².

Quizás, la percepción que se tiene de la mujer como persona desinteresada y dispuesta a actividades filantrópicas (asociación a los rasgos femeninos), esté invisibilizando sus cualidades para puestos de decisión.

2.2. Situación de la participación

En ese apartado, nos aproximamos a la percepción que tienen los miembros de los OG sobre la igualdad de género, focalizándonos en: a) el cumplimiento de los planes de igualdad, b) la cultura organizacional, c) las medidas de la igualdad y d) el mentorazgo.

En general, todos los participantes del OG perciben que el **plan de igualdad** se cumple, aunque las mujeres tienden a percibir un mayor trato discriminatorio en su organización (menor igualdad). Además, los miembros con cargos de alto estatus perciben más igualdad que los que ostentan cargos de menor estatus. Esta tendencia es más acusada en el

caso de las mujeres, lo que sugiere la presencia del *síndrome de la abeja reina*, una característica de muchas mujeres de éxito que se convierten en un “hombre más” cuando llegan a puestos de alto estatus y prestigio. Esta percepción positiva de la igualdad también la comparten aquellos miembros que tienen (o han tenido) puestos de responsabilidad. En concreto, consideran que las mujeres tienen suficiente representatividad, que se aplican los protocolos del plan de igualdad, y que la existencia de este plan garantiza que exista la igualdad real. El hecho de que haber ocupado un puesto laboral directivo suponga una mayor percepción de igualdad podría constituir un sesgo positivo emanado de lo que se podría hacer más que de lo que realmente se hace.

Finalmente, es significativa la influencia de la edad. Las personas de mayor edad perciben más igualdad que las personas de menor edad, sobre todo, en lo que se refiere a si la entidad fomenta la participación y promoción de las mujeres o el uso de un lenguaje no sexista. Este hecho es importante, porque, en este tipo de organizaciones, las personas de mayor edad son las que, en muchas ocasiones, establecen la agenda y mantienen el control (síndrome del fundador). Por tanto, el hecho de que perciban más igualdad puede frenar la búsqueda de mejoras.

Respecto a la **cultura organizacional**, todos los participantes la perciben como más femenina que masculina. Lo que no es de extrañar, ya que las organizaciones suelen reforzar el sistema cultural de valores del género predominante, en este caso, el femenino, característico de las organizaciones sin ánimo de lucro. Ahora bien, con matices. Los hombres, y sobre todo los de mayor edad, asocian la cultura del OG a características típicamente masculinas (competitividad). En el caso de las mujeres, se produce un efecto interesante. Las de mayor edad y con cargos de alto estatus tienen una percepción más femenina de la organización, mientras

12 Barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación acceder a puestos de responsabilidad

que sus compañeras más jóvenes y que ocupan cargos de bajo estatus consideran que su organización mantiene valores más propios de la cultura masculina. Aunque los datos en su globalidad evidencian un sistema de valores culturales principalmente femenino, hay que resaltar que las mujeres más jóvenes (nuevas generaciones), que ocupan puestos de menor estatus, se muestran más críticas, no presentando una percepción tan contundente sobre la presencia de valores femeninos.

En relación con las **medidas de conciliación** se producen resultados similares que vuelven a refrendar el síndrome del fundador y el *síndrome de la abeja reina*. Cuanta más edad y mayor estatus, las medidas de conciliación se perciben más presentes y de mayor calidad. Esta visión tan optimista sobre las medidas de conciliación no se ve refrendada en su totalidad en los grupos de discusión. De hecho, consideran que las medidas de conciliación son insuficientes, sobre todo, en entidades pequeñas y con menores recursos. También resaltan dos elementos significativos. Por una parte, consideran que Plena Inclusión debería implementar el respiro como la medida más relevante para la conciliación. Por otra, opinan que existe una diferencia significativa entre trabajadores y miembros del OG.

Para los primeros, las medidas de conciliación están normativizadas, mientras que para los segundos son informales, esto es, ni están reguladas ni normativizadas.

Al examinar las **prácticas de mentorazgo** encontramos que los hombres de mayor edad consideran que existen menos prácticas de mentorazgo mientras que las mujeres jóvenes consideran que existen más. Cuando examinamos el estatus, no encontramos diferencias de género. Hombres y mujeres en puestos de bajo estatus perciben que existen más prácticas

de mentorazgo que hombres y mujeres en cargos de alto estatus. El hecho más relevante son las diferencias de género. El que las mujeres en cargos de mayor responsabilidad perciban en menor medida el uso de estas prácticas puede privar a la organización de un estilo más femenino de mentorazgo basado en la toma consensuada de decisiones y en prácticas de empoderamiento para las demás mujeres.

2.3. Barreras a la participación

Las barreras que dificultan la participación de las mujeres en los OG se han analizado desde dos puntos de vista: **barreras externas** (1. posibilidades que ofrece la organización, 2. creencias y 3. recursos personales) y **barreras internas** (1. autoeficacia y 2. estilo atribucional causal: acceso, éxito y fracaso).

2.3.1. Barreras externas

Al profundizar en las diferencias entre cargos de alto y bajo estatus, hallamos que las mujeres consideran que la organización facilita en gran medida el acceso de las mujeres a cargos de presidencia y tesorería, mientras que los hombres perciben que la organización promueve más el acceso de las mujeres a cargos de secretaría y vocalía. Asimismo, las mujeres muestran más desacuerdo con la afirmación de que *las mujeres prefieren ocupar cargos de bajo estatus*. Finalmente, los hombres, y sobre todo los de menor edad, consideran en mayor medida que las mujeres que *el tener hijos obstaculiza su promoción a los órganos de gobierno*. Eso sí, es interesante unir esta percepción masculina a la creencia que manifiestan de que disfrutan de plena corresponsabilidad doméstica y de paternidad con su pareja. Podríamos pensar que las dificultades que tienen las mujeres para participar en los OG no son las cargas, sino la insuficiencia

de los *recursos* que se ofrecen para superar las barreras que estas cargas pueden suponer. Los grupos de discusión ponen de manifiesto otra posible barrera de las mujeres, en este caso interna: una posible falta de confianza para asumir cargos en la organización, a pesar de participar a otros niveles, de forma continuada y competente.

2.3.2. Barreras internas

En cuanto a la **autoeficacia**, las mujeres, independientemente del estatus y la edad, se perciben similares en términos de autoeficacia. Los hombres muestran más discrepancias, ya que se perciben más autoeficaces los de mayor edad y los que ocupan puestos de mayor prestigio en el OG.

Al analizar a qué **causas atribuyen su acceso** al OG, resulta significativo observar que los hombres manifiestan haber recibido más apoyo por parte de la entidad para entrar en el OG que las mujeres, resultado que ejemplifica la existencia de un vínculo entre ser hombre y ejercer liderazgo. Asimismo, perciben que su acceso al OG se debe a su propio esfuerzo, aprendizaje y preparación. Por el contrario, las mujeres con cargos de mayor estatus atribuyen su entrada al OG más a su esfuerzo, y preparación que las mujeres en cargos de bajo estatus. Es posible que exista un factor motivacional subyacente a esta diferencia: mientras que la mujer se ve más impelida y presionada a ocupar estos cargos, el hombre lo haría en circunstancias más deseadas y planificadas por él.

Respecto a la **atribución de los éxitos**, los hombres que tienen cargos de mayor responsabilidad (presidencia, vicepresidencia) se adjudican más los éxitos de su gestión, mientras que las mujeres que ocupan con cargos de secretaría y vocalía se atribuyen más los éxitos de su organización. Lo relevante es que las mujeres con mayor responsabilidad no atribuyen el éxito de la organización a su propia competencia. No se trata de un

resultado extraño, ya que las mujeres no suelen hacer tantas atribuciones internas (competencia) ante su éxito cuando perciben incongruencia entre el puesto que desempeñan y su rol de género (p. ej., García-Retamero y López-Zafra, 2006, 2009).

Cuando nos focalizamos en el **fracaso**, observamos que las personas que ocupan cargos con mayor responsabilidad atribuyen el fracaso más a su falta de competencia (sobre todo, los hombres) que las personas que ocupan cargos con menor responsabilidad (especialmente, las mujeres). Según esto, parece que las mujeres en cargos de alto estatus realizan una atribución causal más saludable respecto a los fracasos, incidiendo más en factores modificables (mi falta de esfuerzo, aprendizaje) que en aquellos más estables (mi falta de competencia), lo que abre la posibilidad de aprender de los errores y evitarlos en el futuro.

2.4. La toma de decisiones: segregación y roles

La percepción de los participantes sobre su participación en las tareas del OG se organiza en dos dimensiones: tareas de liderazgo y tareas de coordinación y apoyo.

En general, todos los miembros del OG valoran las tareas de liderazgo más que las de coordinación y apoyo. Además, los hombres de más edad se perciben como más implicados en tareas de liderazgo, mientras que las mujeres de más edad consideran que están más comprometidas en las tareas de coordinación y apoyo. Estos datos sugieren que las generaciones mayores y, sobre todo, los hombres están más involucrados en los procesos de toma de decisiones, lo que concuerda con lo manifestado en los grupos de discusión, que resaltan la falta de influencia real y liderazgo de las mujeres en la organización. Por otra parte, hombres y mujeres en cargos de alto estatus se perciben igual de comprometidos en

tareas de liderazgo y en tareas de coordinación y apoyo. Este hecho puede deberse a la cultura organizacional que, como se ha manifestado en los grupos de discusión, otorga un lugar predominante a cualidades femeninas (cooperación, trabajo en equipo, mayor sensibilidad, etc). Ahora bien, estos resultados también constituyen un arma de doble filo. Ciertamente es que realzar el estilo de liderazgo femenino puede suponer una ventaja para el acceso y la promoción de la mujer a cargos de alto estatus en el OG. Pero, también es cierto que, si los hombres incluyen las cualidades femeninas en su estilo de liderazgo, se les podría evaluar más positivamente, incluso que a las mujeres (*bonificación a la comunalidad*, Hentschel et al., 2011), lo que les favorecería de cara al acceso a los puestos de más responsabilidad en el OG.

2.5. Discapacidad y participación en los órganos de gobierno

En una organización como Plena Inclusión resulta muy relevante analizar la situación de las personas con discapacidad en los OG y los obstáculos a los que se enfrentan (barreras externas, barreras internas) y cómo los perciben. Respecto a su representatividad en los OG, se observa una baja representación de las mujeres en los cargos de vicepresidencia, vocalía y secretaría, y una clara infrarrepresentación en el cargo de tesorería. A esto hay que añadir que las personas con DI ocupan exclusivamente los cargos de vocalía, mientras que las personas con trastornos del desarrollo (hombres como mujeres) tienen representación en todos los cargos.

Ante esta situación, cabe preguntarse qué impide que las personas con discapacidad participen y accedan a puestos relevantes en la organización. Para responder a esta pregunta, analizamos las **barreras externas** que les dificultan el acceso a los OG. En primer lugar, observamos que las mujeres

con discapacidad perciben menos igualdad que sus homólogos masculinos y que los otros miembros sin discapacidad. Además, consideran que la organización no les facilita la promoción a todos los puestos de responsabilidad.

De acuerdo con esto, parece que las mujeres con discapacidad reconocen la presencia de una doble discriminación: por ser mujer y por tener discapacidad. En los grupos de discusión, también se manifiestan otra serie de barreras.

La primera de ellas se relaciona con las *actitudes familiares sobreprotectoras* que no facilitan que este colectivo asuma responsabilidades; y sólo cuando se encuentran en régimen de tutela, se “atreven” a asumir la responsabilidad. También se cita el rol cuidador que asumen las mujeres con DI (p. ej., cuidado padres), que les sustrae tiempo para su participación en los OG. Finalmente, se resalta que, si una mujer con DI llega a los cargos de más liderazgo y prestigio, asume solo tareas “*figurativas*”.

Las **barreras internas** son otro obstáculo para la participación en puestos de responsabilidad. En primer lugar, destaca el hecho de que las personas con discapacidad atribuyen su acceso al OG a un golpe de suerte, a la ayuda de otros y a la necesidad de cambios en los OG de Plena Inclusión. Además, adscriben los *éxitos y fracasos* obtenidos en el OG tanto a los factores internos (competencia) como a los factores externos (suerte). Ahora bien, el hecho de que las personas con discapacidad atribuyan los fracasos no solo a causas internas (falta de competencia, esfuerzo y preparación) sino también, y especialmente, a causas externas (falta de competencia o esfuerzo de los demás, falta de ayuda ofrecida por el OG),

recalca la capacidad crítica de las personas con discapacidad respecto a la ausencia de un verdadero apoyo socio-comunitario. Es importante destacar este punto, porque la presencia activa y efectiva de miembros que presentan discapacidad en los OG constituye una condición innegociable y de gran valor para el desarrollo de la entidad desde unas coordenadas ecológicas.

En cuanto a la **toma de decisiones** y el **tipo de tareas** (liderazgo y apoyo), las personas con discapacidad consideran que participan menos en la toma de decisiones que el resto de los miembros del OG, percepción que se incrementa en el caso de las mujeres con discapacidad. A pesar de ello, sí que se sienten capaces de liderar su organización. Los grupos de discusión ofrecen otra perspectiva al diferenciar entre participación y toma de decisiones. Esto es, consideran que las personas con DI son menos capaces de tomar decisiones para las que se requiera un análisis global de las necesidades de la organización, ya que sus percepciones se sitúan en un plano muy concreto y centrado en sus necesidades particulares y “localistas”.

También, aluden al “recelo” que muestran los profesionales de la organización para que sus decisiones sean relevantes.

En cuanto a las **medidas de inclusión**, las personas con DI perciben, de una forma más clara e intensa, que la *comunicación* y los recursos en lectura fácil no están adaptados a sus necesidades, por lo que tienen limitaciones para poder comprender adecuadamente las interacciones comunicativas en las reuniones de los OG. Esta percepción se intensifica cuando se trata de las mujeres con discapacidad. En el caso del **mentorazgo**, tanto las personas con DI como aquellas que están

vinculadas a personas con DI perciben una presencia mayor de prácticas de mentorazgo que las personas sin vinculación alguna con la DI. Estos resultados muestran que esta medida es especialmente relevante para las personas o familiares de personas con DI y se revelan como uno de los recursos más facilitadores para potenciar el carácter inclusivo de los OG.

2.6. Claves de acción

A modo de resumen, reseñamos una serie de medidas que podrían ser implementadas dentro de los OG de Plena Inclusión para paliar:

- A. Las barreras que se encuentran las mujeres para acceder a los cargos de más estatus en los OG.
- B. El envejecimiento crónico (hombres y mujeres) de los OG.
- C. La escasa presencia de las mujeres con discapacidad en los OG de Plena Inclusión.

A

Tal y como hemos comentado a lo largo del informe, la función del mentorazgo es la de proveer de información y recursos (Veith et al., 2006). Desde los OG de Plena Inclusión, se deberían institucionalizar, formalmente, programas de mentorazgo que ayudasen (entre otros) a las mujeres a:

- ▶ Interpretar la cultura organizativa.
- ▶ Planificar su carrera profesional dentro del OG.
- ▶ Crear o ampliar el capital social a través de la búsqueda de redes.
- ▶ Reforzar la autoestima.
- ▶ Reducir el estrés.

Uno de los puntos más debatidos dentro del mentorazgo es si estas diadas (mentor-mentorizado) deben ser heterogéneas u homogéneas. Dado que los estudios revelan que los mentores hombres tienden a proporcionar más tutoría de carrera y las mentoras mujeres tienden a focalizarse más en la tutoría psicológica (Allen y Eby, 2006), sería recomendable establecer un programa de mentorazgo en dos fases, a fin de que las mujeres que desean acceder a los puestos de alto estatus del OG adquieran las habilidades que ofrecen tanto hombres como mujeres mentores.

Por otra parte, el fomento de los valores y las relaciones de mentorazgo dentro de los órganos de Plena Inclusión son especialmente importantes para las mujeres con discapacidad. Entre otros, porque aquéllas que pueden alcanzar éxito profesional o puestos de trabajo de alto estatus se caracterizan, a menudo, por ser persistentes, tenaces, decididas y trabajadoras (Noonan et al., 2004). Por tanto, desde los OG de Plena Inclusión, se debería localizar mentores que:

- ▶ Comprendan o deseen comprender el impacto de la discapacidad en relación con la propia carrera (Daughtry et al., 2009).
- ▶ Proporcionen información veraz sobre la realidad de lo que puede suponer intentar salir adelante en la vida con una discapacidad (Veith et al., 2006), así como del potencial y las capacidades de las mujeres con discapacidad.
- ▶ Proporcionar la información necesaria que les ayude a enfrentarse a la política de los OG de Plena Inclusión.
- ▶ Les enseñen a maniobrar con eficacia en entornos ambiguos o poco atractivos, especialmente, en relación con la propia discapacidad.

Respecto a las **medidas de conciliación**, se propone que sean normativizadas para los miembros del OG, (p. ej., a través de los estatutos) de la misma forma que lo están para el personal laboral de la organización. Además, se deberían institucionalizar cursos de **formación (permanente)** o intervenciones que mejoren aspectos centrales de las mujeres con y sin discapacidad como resiliencia, autoestima, etc, a fin de que estas puedan incorporarse y participar de una forma real en la toma de decisiones en el OG. En síntesis, se sugiere la necesidad de que la entidad acometa acciones efectivas para aumentar el control real y visibilidad de la mujer sobre las decisiones nucleares, normalizando, aún más si cabe, la presencia de lideresas. Amplificar, difundir y validar sus acciones e implementarlas de forma efectiva por parte de la entidad permitiría vincular acciones y resultados de un modo más nítido. Al mismo tiempo, en la medida en que la acción se vincula no solo con resultados positivos (éxitos) sino también negativos (fracasos), empoderar la acción y reivindicar sus consiguientes efectos permitiría reducir los fracasos en la gestión.

B Tal y como hemos reseñado anteriormente, el envejecimiento crónico de los OG es un problema que atañe a muchas organizaciones sin ánimo de lucro. El término científico síndrome del fundador alude a este problema. Esto es, el hecho de que fundadores y fundadoras pueden mantener su control sobre las decisiones del OG durante décadas, haciendo que los nuevos miembros e incluso los miembros con mucha antigüedad puedan abstenerse de decir lo que piensan (Block y Rosenberg, 2002). Así, en ausencia de otras voces fuertes o de directrices operativas claras, los fundadores de más edad se pueden convertir en visionarios con ideas convincentes, en lugar de gestores capaces de ayudar a planificar y trabajar en colaboración como miembros del OG. Para evitar a corto y largo plazo este problema, se propone:

- ▶ Concienciar a los miembros del OG del comportamiento que presenta el síndrome del fundador, lo que, a corto y largo plazo, puede facilitar el cambio en individuos, programas y organizaciones e incluso estimular la autoconciencia de los afectados (Huff y Pleskac, 2012).
- ▶ La creación y formalización de una sólida infraestructura organizativa que proporcione el marco necesario para un crecimiento dinámico del OG. Para ello, se podría:
 - ▶ Crear (o implementar en) estatutos que reflejen los límites de los mandatos de los miembros del OG.
 - ▶ Establecer políticas en los estatutos que prohíban al fundador/a asumir otro papel de liderazgo, una vez concluya su mandato.
 - ▶ Describir claramente las tareas y funciones que deben realizarse en cada uno de los puestos del OG de Plena Inclusión.

- ▶ Establecer diferentes formas de compartir las responsabilidades entre los miembros del OG.
- ▶ Aprender de los aspectos básicos del funcionamiento del OG (p. ej., levantar actas, llevar la contabilidad, actuar como presidente, formar consenso o resolver conflictos, etc.).
- ▶ Arbitrar canales de comunicación efectivos entre gerencia, dirección general y miembros del OG.



Finalmente, se proponen una serie de medidas para paliar, poco a poco, la escasa presencia de las mujeres con discapacidad en los OG de Plena Inclusión. Entre ellas:

- ▶ Incluir en los estatutos la participación de las personas con discapacidad en los OG y contemplar criterios básicos de participación de estas personas.
- ▶ Diseñar formas de participación real de las familias a través, por ejemplo, de las comisiones de familia.
- ▶ Facilitar el trabajo con otros compañeros y colegas con discapacidad para poder aprender de sus experiencias (Steinberg et al., 2002).
- ▶ Reducción de las barreras actitudinales en relación con las capacidades de las mujeres con discapacidad, dado que les puede ayudar a romper las barreras profesionales y laborales que pueden impedir o dificultar su progreso y avance.
- ▶ Desarrollar una red de apoyo para las mujeres con discapacidad como parte de la cultura organizacional.
- ▶ Promover oportunidades laterales y de ascenso para las mujeres con discapacidad.
- ▶ Crear un lugar de trabajo más abierto y accesible (Shapiro et al., 2004). Es importante que las entidades de Plena Inclusión continúen fomentando las medidas inclusivas orientadas a hacer más inteligibles los OG. Esto es, estimular la accesibilidad cognitiva desplegando diferentes canales y medios existentes a tal fin (p. ej. la lectura fácil o sistemas alternativos y aumentativos de comunicación).

Todo ello canalizado por un apoyo social explícito, directo y físico, que adopte la forma, entre otras, del mentor.

Por tanto, Plena Inclusión deberá seguir afrontando el reto de animar a la participación activa en los OG de sus entidades, presumiblemente no solo mediante la necesaria sensibilización y concienciación de su importancia sino también mediante la provisión de refuerzos de diferente naturaleza, entre los que la percepción de una contingencia clara entre la acción y el resultado puede resultar fundamental.

Referencias

3. Referencias

- Allen, T. D., Eby, L. T., y Lentz, E. (2006).** Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Bajdo, L. M., y Dickson, M. W. (2001).** Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5), 399-414. <https://doi.org/10.1023/A:1014365716222>
- Baessler, J., y Schwarzer, R. (1996).** Evaluación de la autoeficacia: Adaptación española de la escala de Autoeficacia General. *Ansiedad y estrés*, 2, 1-8.
- Bandura, A. (1977).** Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Block, S. R., y Rosenberg, S. (2002).** Toward an understanding of founder's syndrome: An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 12(4), 353-368. <https://doi.org/10.1002/nml.12403>
- Bond, M. A. (2017).** Mentoring Generation X Women: Program Elements to Increase Success for Principals or Nonprofit Leaders. *All Capstone Projects*. 332. <https://opus.govst.edu/capstones/332>
- Bosak, J., Sczesny, S., y Eagly, A. H. (2012).** The impact of social roles on trait judgments: A critical reexamination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(4), 429-440. <https://doi.org/10.1177/0146167211427308>
- Cabrera, S. F., Sauer, S. J., y Thomas Hunt, M. C. (2009).** The evolving manager stereotype: The effects of industry gender typing on performance expectations for leaders and their teams. *Psychology of Women Quarterly*, 33(4), 419-428. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01519.x>
- Carver, J. (1992)** "The Founding Parent Syndrome: Governing in the CEO's Shadow." *Nonprofit World*, 10(5), 14-16.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. y Martínez, J.L. (2010).** Apuntes y Debates. Barreras invisibles y mujeres directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, 129(3), 379-396.
- Chamberlain, M. K. (1988).** Women as Trustees. In M. K. Chamberlain (Ed.), *Women in academe*. New York: Russel Sage Foundation.
- Clark, S. C. (2001).** Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Dale, E. J. (2017).** Fundraising as women's work? Examining the profession with a gender lens. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4), e1605. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1605>
- Daughtry, D., Gibson, J., y Abels, A. (2009).** Mentoring students and professionals with disabilities. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(2), 201-205. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012400>
- Deegan, M. J., y Brooks, N. A. (1985).** Introduction – Women and disability: The double handicap. En M. J. Deegan y N. A. Brooks (Eds.) *Women and disability: The double handicap* (pp. 1-5). Transaction Books.

Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., y De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>

Dougherty, T. W., y Dreher, G. F. (2007). Mentoring and career outcomes. *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, 51-93.

English, L., y Peters, N. (2011). Founders' syndrome in women's nonprofit organizations: Implications for practice and organizational life. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 159-171. <https://doi.org/10.1002/nml.20047>

Faniko, K., Ellemers, N., y Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>

Ganle, J. K., Otupiri, E., Obeng, B., Edusie, A. K., Ankomah, A., y Adanu, R. (2016). Challenges women with disability face in accessing and using maternal healthcare services in Ghana: a qualitative study. *PloS One*, 11(6), e0158361. <https://doi.org/10.1186/s12884-014-0425-8>

García-Ael, C. (2015). *Discriminación femenina en el ámbito laboral: aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género*. Tesis Doctoral.

García-Ael, C., Cuadrado, I., y Molero, F. (2018). The effects of occupational status and sex-typed jobs on the evaluation of men and women. *Frontiers in Psychology*, 9, 1170. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01170>

García-Retamero, R., y Hoffrage, U. (2009). Influencia de las creencias causales en los procesos de toma de decisiones = Influence of causal knowledge on decision-making processes. *Revista Mexicana de Psicología*, 26(1), 103-111.

García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257.

García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, 29(3), 273-287. <https://doi-org.bibliotecauned.idm.oclc.org/10.1174/021093908786145449>

Glick, P., Berdahl, J. L., y Alonso, N. M. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues*, 74(3), 449-476. <https://doi.org/10.1111/josi.12280>

Good, C., Aronson, J., y Harder, J. A. (2008). Problems in the pipeline: Stereotype threat and women's achievement in high-level math courses. „, 29(1), 17-28. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2007.10.004>

Grönlund, A., y Öun, I. (2010). Rethinking work-family conflict: dual-earner policies, role conflict and role expansion in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(3), 179-195. <https://doi.org/10.1177/0958928710364431>

Helms, M. M., Arfken, D. E., y Bellar, S. (2016). The importance of mentoring and sponsorship in women's career development. *SAM Advanced Management Journal*, 81(3), 4-16.

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., y Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders—leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112-125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>

Higgins, M., Chandler, D., and Kram, K. (2007). Developmental initiation and developmental networks. En Ragins, B. R. and Kram, K. E. (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* (pp. 349-372). SAGE.

Hill, C., Miller, K., Benson, K., y Handley, G. (2016). Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership. *American Association of University Women*.

Holland, D. (2008). The current status of disability activism and non-governmental organizations in post-communist Europe: preliminary findings based on reports from the field. *Disability & Society*, 23(6), 543-555. <https://doi.org/10.1080/09687590802328337>

Hopkins, K., Meyer, M., Shera, W., y Peters, S. C. (2014). Leadership challenges facing nonprofit human service organizations in a post-recession era. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(5), 419-422. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.977208>

Howard, K. (2017). *Mentoring: An influential factor for females pursuing senior leadership positions within maine's nonprofit private and public universities and community colleges*. Doctoral dissertation, Wingate University.

Huff, P. R., y Pleskac, S. (2012). Moving forward with founders: Strategies for change in volunteer organizations. *Journal of Extension*, 50(6).

Hymowitz, C., Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling: Why women can't break the invisible barrier that blocks them from top jobs. Special Report on the Corporate Woman. *Wall Street Journal*, Vol. 1 No.4.

Insaidoo, J. K. (2018). Founder's Syndrome: A Complex Phenomenon in Business Leadership Adversely Affecting Business Sustainability. *AAYAM: AKGIM Journal of Management*, 8(2), 8-16.

Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. Springer. *La accesibilidad cognitiva en España: estado de situación (2016)*. Observatorio Estatal de la Discapacidad. <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/La-accesibilidad-cognitiva.pdf>

Lansford, M., Clements, V., Falzon, T., Aish, D., y Rogers, R. (2010). Essential leadership traits of female executives in the non-profit sector. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 51-6.

Ley 6/2022, de 31 de marzo, de modificación del Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social

Lindsay, S. (2011). Discrimination and other barriers to employment for teens and Young. *Disability & Rehabilitation*, 33(15-16), 1340-1350. <https://doi.org/10.3109/09638288.2010.531372>

López-Sáez, M., Morales, J. F., y Lisbona, A. (2008). Evolution of gender stereotypes in Spain: Traits and roles. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(2), 609-617. <https://doi.org/10.1017/S1138741600004613>

Loughlin, C., Arnold, K., y Crawford, J. B. (2011). Lost opportunity: is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, 43-64. <https://doi.org/10.1108/02610151211199218>

McPherson, J. M., y Smith-Lovin, L. (1982). Women and weak ties: Differences by sex in the size of voluntary organizations. *American Journal of Sociology*, 87(4), 883-904.

Mehta, C. M., Arnett, J. J., Palmer, C. G., y Nelson, L. J. (2020). Established adulthood: A new conception of ages 30 to 45. *American Psychologist*, 75(4), 431-444. <https://doi.org/10.1037/amp0000600>

Moreno, L., Alarcón, R., y Martínez, P. (2021). Designing and Evaluating a User Interface for People with Cognitive Disabilities. *En XXI International Conference on Human Computer Interaction (Interacción '21)*, 1-8. Málaga, Spain. <https://doi.org/10.1145/3471391.3471400>

Morrison, A. M. (1992). *New solutions to the same old glass ceiling.* *Women in Management Review*, 7(4), 15. <https://doi.org/10.1108/09649429210014360>

Morrison, A. M., White, R. P., White, R. P., y Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top of America's Largestcorporations?* Pearson Education.

Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., y Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(2), 140-151.

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>

Noonan, B. M., Gallor, S. M., Hensler-McGinnis, N. F., Fassinger, R. E., Wang, S., y Goodman, J. (2004). Challenge and success: A Qualitative study of the career development of highly achieving women with physical and sensory disabilities. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 68-80. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0167.51.1.68>

Odendahl, T., y Youmans, S. (1994). Women on nonprofit boards. *Women and Power in the Nonprofit Sector*, 183-221.

Opoku, M. P., y Nketsia, W. (2021). 'Nothing about us, without us': Voices of leaders of disabled people's organization in management of disability fund. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100160. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100160>

Price, K. (2011). It is not just about abortion: Incorporating intersectionality in research about women of color and reproduction. *Women's Health issues*, 21(3), S55-S57. <https://doi.org/10.1016/j.whi.2011.02.003>

Pynes, J. E. (2000). Are women underrepresented as leaders of nonprofit organizations? *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 35-49. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000204>

Ragins, B. R., y Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management journal*, 34(4), 939-951. <https://doi.org/10.5465/256398>

Rose, M. S. (1994). Philanthropy in a different voice: The women's funds. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 227-242. <https://doi.org/10.1177/089976409402300304>

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. <https://doi-org.bibliotecauned.idm.oclc.org/10.1037/h0092976>

Shapiro, J., Monzó, L. D., Rueda, R., Gomez, J. A., y Blacher, J. (2004). Alienated advocacy: Perspectives of Latina mothers of young adults with developmental disabilities on service systems. *Mental Retardation*, 42(1), 37-54. [https://doi.org/10.1352/0047-6765\(2004\)42%3C37:AAPOLM%3E2.0.CO;2](https://doi.org/10.1352/0047-6765(2004)42%3C37:AAPOLM%3E2.0.CO;2)

Simpson, R. (2004). Masculinity at work: The experiences of men in female dominated occupations. *Work, employment and society*, 18(2), 349-368. <https://doi.org/10.1177/09500172004042773>

Smith, C. S., y Hung, L. C. (2008). *Stereotype threat: Effects on education.* *Social Psychology of Education*, 11(3), 243-257. <https://doi.org/10.1007/s11218-008-9053-3>

Spencer, S. J., Steele, C. M., y Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 4-28. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>

Staines, G., Tavriss, C., y Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 55-60

Steinberg, A. G., Iezzoni, L. I., Conill, A., y Stineman, M. (2002). Reasonable accommodations for medical faculty with disabilities. *Journal of American Medical Association*, 288(4), 147-3154. <https://doi.org/10.1001/jama.288.24.3147>

Taylor, C. J. (2010). Occupational sex composition and the gendered availability of workplace support. *Gender & Society*, 24(2), 189-212. <https://doi.org/10.1177/0891243209359912>

Tidwell, R. (2004). The "invisible" faculty member: The University professor with a hearing disability. *Higher Education*, 47, 197-210. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000016421.25286.e8>

Veith, E. M., Sherman, J. E., Pellino, T. A., y Yasui, N. Y. (2006). Qualitative analysis of the peer-mentoring relationship among individuals with spinal cord injury. *Rehabilitation Psychology*, 51(4), 289.

Weiner, B. (1982). An attribution theory of motivation and emotion. *Series in Clinical & Community Psychology: Achievement, Stress, & Anxiety*, 223-245.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>

Weiner, B. (2000). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1023/A:1009017532121>

Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do women's work.* Univ of California Press.

Anexos

4. Anexos

4.1. El equipo investigador

Cristina García Ael.

Profesora Contratada Doctora del Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, UNED.

Laura Méndez Zaballos.

Profesora Titular de Universidad del Departamento de Evolutiva y de la Educación, Facultad de Psicología, UNED.

Antonio Contreras Felipe.

Profesor Colaborador del Departamento de Evolutiva y de la Educación, Facultad de Psicología, UNED.

Elvira Mateos Carmona.

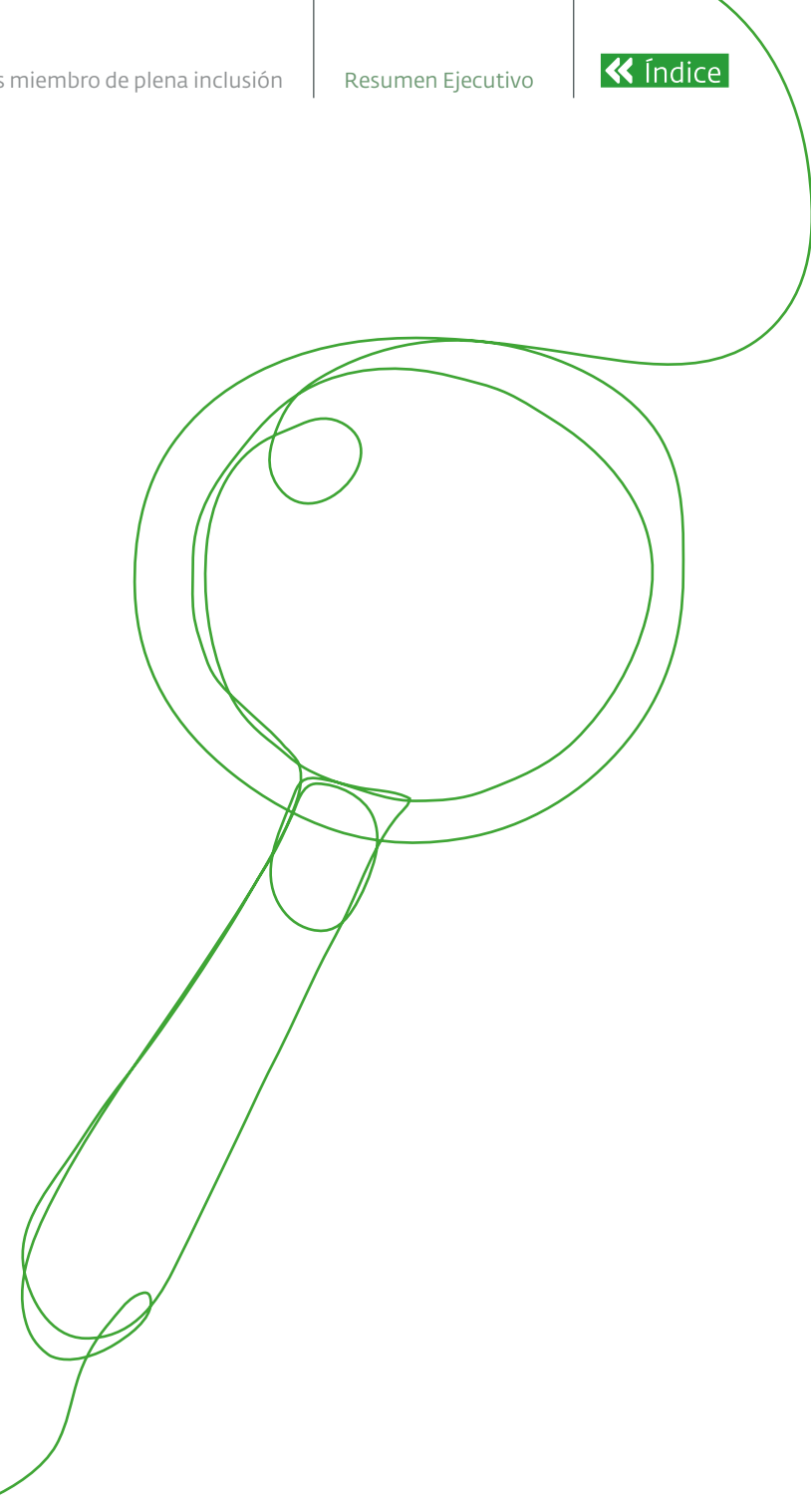
Doctora en Ciencias Humanas (Antropología Social), trabajadora de la Federación de Mujeres Progresistas.

Cristina Turégano Castellanos.

Abogada y antropóloga especialista, colaboradora en la Federación de Mujeres Progresistas.

María Rosa Ruiz Ruiz.

Doctora en Derecho, Directora de la Federación de Mujeres Progresistas.



4.2. Metodología de estudio

Procedimiento

El desarrollo del estudio se llevó a cabo por tres entidades, esto es, Plena inclusión, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Federación de Mujeres Progresistas (FMP). En las primeras fases del estudio y partiendo de los objetivos generales y específicos del proyecto, se mantuvo un número importante de reuniones con objeto de explorar la metodología y las dimensiones o categorías de estudio que serían objeto de evaluación. Finalmente, se consensó llevar a cabo dos estudios

paralelos, uno de naturaleza cuantitativa (cuestionario) y otro de carácter cualitativo (grupos de discusión) (proceso de triangulación entre métodos) con dos objetivos (ver figura 1). Esto es, reducir los sesgos causados por la utilización de una sola estrategia de recogida de información y comprobar si el grado en que la realidad reflejada por los datos (cuestionario) era refrendada y enriquecida por el marco narrativo y experiencial de los grupos de discusión.

Figura 1. Desarrollo del proceso de implementación de la investigación



Paralelamente, el equipo UNED realizó búsquedas en bases de datos especializadas y repositorios adicionales para dotar de solvencia teórica-metodológica la instrumentación de la encuesta.

Las categorías mismas se concretaron, en su mayoría, en dominios específicos de naturaleza psicológica o psicosocial.

Esta labor generó un sistema de inclusión jerárquica de categorías que enriqueció la perspectiva teórico-empírica del estudio (ver cuadro 2) y, al mismo tiempo, permitió la configuración definitiva de los ítems y las escalas que compusieron la encuesta (ver Anexo 3), así como los bloques centrales de la ruta de preguntas en los grupos de discusión (ver anexo 4).

Una vez confeccionada la encuesta en Google Form, se procedió a su lanzamiento y difusión. Ello se notificó a las diferentes federaciones de Plena inclusión de las diversas CCAA en las que se encuentra presente y se realizó una campaña de comunicación para su difusión interna. Se ofreció una cobertura temporal de varias semanas para animar a la participación de los miembros de los OG de Plena inclusión de todas las CCAA implicadas. Los participantes cumplimentaron la encuesta online, siendo previamente informados de la naturaleza del programa para que el que se solicitaba su participación, esto es, su contexto institucional, objetivos perseguidos e información sobre la existencia de una segunda fase (grupos de discusión y entrevistas en profundidad). Asimismo, se solicitó el consentimiento informado para proceder a la cumplimentación de la encuesta. Finalizada la recogida de datos, el equipo UNED procedió al análisis estadístico de los datos cuantitativos mediante el programa

estadístico SPSS (versión 27.0.1.0.) al amparo de los objetivos del proyecto.

De forma paralela, Plena inclusión y FMP pusieron en marcha los grupos de discusión. En concreto, dos grupos, que representaban a siete Comunidades Autónomas, y que estaban constituidos por cinco hombres y seis mujeres pertenecientes a los OGs de Plena inclusión. Esta metodología se desarrolló partiendo de las dimensiones consensuadas en la fase anterior y, dadas sus bondades para profundizar en los contenidos abordados, Plena inclusión y FMP realizaron una implementación versátil y flexible, esto es, se exploraron también aspectos más tangenciales, pero igualmente relevantes para la contextualización y significación global de los resultados cuantitativos. El Equipo FMP anonimizó, transcribió y categorizó las participaciones en los debates de los grupos de discusión en función de las dimensiones establecidas en el estudio y otras adicionales (ver Anexo 4). Finalmente, el Equipo UNED elaboró el informe final y el resumen de gestión integrando los resultados de ambos estudios¹³, el cuantitativo y el cualitativo, dentro del proceso de triangulación.

13 Los nombres de todos los participantes de los grupos de discusión (GD) son ficticios a fin de garantizar el anonimato de su discurso.

4.3. Instrumentos

Los participantes respondieron a una serie de preguntas estructuradas en torno a las siguientes dimensiones (ver tabla 2):

Tabla 1. Dimensiones contempladas para evaluar la situación real de las mujeres en los órganos de gobierno de Plena inclusión

Dimensión A	Situación real en los OG
Dimensión B	Percepción de igualdad en los OG
Dimensión C	Barreras externas: <ul style="list-style-type: none"> • Creencias • Tareas desarrolladas: liderazgo vs. coordinación
Dimensión D	1. Cultura organizacional: masculina vs. femenina 2. Medidas de inclusión: <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Prácticas de Mentorazgo
Dimensión E	Medidas de Conciliación
Dimensión F	Autopercepción capacidad de liderazgo
Dimensión G	Barreras Internas: autoeficacia
Dimensión H	Barreras internas: atribucional causal sobre los éxitos y los fracasos del OG

En la dimensión A, los participantes respondían a cuatro preguntas relativa a su situación real en los OG. Esto es, el número total de hombres y mujeres, su relación con la discapacidad (codificada como: 1. persona con discapacidad, 2. vínculo familiar con persona con discapacidad y 3. ninguna), cuántas horas dedicaba a la semana para atender sus responsabilidades en el OG y si tenía que hacer viajes (o no) dentro de sus tareas en el OG.

La dimensión B estaba integrada por 10 ítems relacionados con la percepción de los participantes respecto a la situación de participación en los OG (p. ej., *las mujeres tienen la suficiente representatividad en los Órganos de Gobierno; la organización potencia que los miembros conozcan el Plan de Igualdad; el reparto de tareas y responsabilidades en los órganos de gobierno respeta los principios del Plan de Igualdad*). El rango de respuesta osciló de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 4 (*Totalmente de acuerdo*). Los ítems se contextualizaron a partir de los planes de igualdad de las diferentes entidades de Plena inclusión y consensuados, posteriormente, por el Equipo Investigador. Todos ellos se analizaron de forma individualizada.

La dimensión C estaba integrada por dos subescalas. La primera se focalizaba en **creencias** sobre el acceso y promoción de las mujeres a los OG y la segunda sobre el **tipo de tareas** o acciones que realizaban dentro del OG. La escala de creencias estaba compuesta por cinco ítems en un rango de respuesta que osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*). Los ítems se analizaron de forma individualizada. La escala de tareas estaba integrada por cinco ítems que se desglosaron en dos subdimensiones vinculadas a los estereotipos de género. Esto es, **tareas de toma de decisión y liderazgo** (rasgos estereotípicamente masculinos) (3 ítems) (p. ej., *lidero la toma de decisiones en mi*

*organización; participo en las acciones de política social e incidencia política; participo, activamente, en la toma de decisiones del órgano de gobierno) y **tareas de coordinación y apoyo** (rasgos estereotípicamente femeninos) (las tareas que realizo en las reuniones y equipos de trabajo están relacionadas con tareas de apoyo, logística y relaciones interpersonales; participo en el seguimiento y ejecución de las actividades o acciones derivadas de la toma de decisiones). El rango de respuesta osciló de 1 (Nunca) a 4 (Siempre).*

Seguidamente, los participantes respondieron a una serie de preguntas (Dimensión D) relacionadas con: a) barreras externas originadas por cultura organizacional y b) las medidas que adoptaba el OG para atender a las necesidades específicas de integración y participación de todos sus miembros. La primera escala se denominó **cultura organizacional** (4 ítems) y está basada en la escala desarrollada por Glick, Berdahl y Alonso (2018). La escala se subdividió en dos subescalas: cultura masculina integrada por dos ítems asociados a las características estereotípicas de la cultura organizacional masculina (*Potencia la competitividad entre sus miembros; valora y recompensa a los miembros que llevan a cabo los objetivos de forma eficaz*) y cultura femenina compuesta por dos ítems vinculados a los rasgos estereotípicos de una cultura organizacional femenina (*tiene en cuenta las opiniones de todos los miembros en la toma de decisiones, independientemente del nivel jerárquico y cultura femenina; considera básico el apoyo, la ayuda y la colaboración entre todos los miembros*). La segunda dimensión se subdividió en dos subescalas: a) **grado de accesibilidad** (2 ítems) y **prácticas de mentorazgo** (6 ítems). Los ítems que integraban la primera escala se adaptaron de los diferentes planes de igualdad. Ambos ítems se analizaron de forma individualizada. La escala de prácticas de mentorazgo está basada en la *Mentoring Functions Scale* (Noe, 1988). Los ítems se analizaron de forma global. El rango de respuesta de ambas escalas osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*).

La dimensión E aludía a las **medidas de conciliación**. La escala estaba compuesta por seis ítems (p. ej. Existe una red de apoyo en la entidad; las reuniones tienen lugar en horarios compatibles con las cargas de cuidados a hijas/os u otras personas dependientes; puedo disponer del uso de espacios de la entidad, p. ej. plazas de garaje, espacios para la lactancia, etc.) extraídos de: a) los diferentes planes de igualdad de las entidades de Plena inclusión y adaptados a los objetivos del estudio, b) la work Family balance Scale (Clark, 2001). Los ítems se englobaron en una única dimensión. El rango de respuesta osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*).

Posteriormente, los participantes respondieron a una serie de preguntas que tenían que ver con su autopercepción de capacidad/habilidad para ocupar puestos de liderazgo (dimensión F). La escala, creada ad hoc, estaba integrada por siete ítems (p. ej., *percibo que no tengo habilidades suficientes para ocupar un puesto de responsabilidad; percibo que los demás -familia, amigos- no me ven con habilidades suficientes para ocupar un puesto de responsabilidad*). En el estudio, sólo se analizaron de forma individualizada los ítems 1, 2, 4 y 5. El rango de respuesta osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*).

La dimensión de Autoeficacia general (dimensión H) se midió a través de tres ítems de la escala de Autoeficacia general (Baessler y Schwarzer, 1996) adaptados a los objetivos del estudio (p. ej., *gracias a mis cualidades y recursos, desde mi puesto directivo puedo contribuir a resolver situaciones imprevistas en el Órgano de Gobierno; desde mi puesto en el Órgano de Gobierno, si me esfuerzo lo necesario puedo contribuir de un modo importante a resolver la mayoría de los problemas de mi organización; como miembro del Órgano de Gobierno, cuando tengo que hacer frente a un problema de mi organización, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo*). Los ítems se analizaron globalmente. El rango de respuesta osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*).

Finalmente, los participantes respondieron a una serie de preguntas referidas al locus de causalidad (dimensión I). Esto es, hasta qué punto se atribuye el éxito y el fracaso a causas internas (p. ej. competencia, habilidad y liderazgo -propios o de los demás- [para explicar los éxitos]; falta de competencia, habilidad y liderazgo -propios o de los demás- [para explicar los fracasos]) o a causas externas (ej. buena suerte; la ayuda del OG [para explicar los éxitos]; la mala suerte; la falta de ayuda del OG [para explicar los fracasos]). Estos ítems están adaptados de un modo importante a partir de la Escala Internalismo-Externalismo de Rotter (1966) y de los estudios de López-Zafra y García-Retamero (2006, 2008). Al igual que en las investigaciones anteriores, todos los ítems están adaptados a los objetivos del estudio. Asimismo, incluimos otro ítem relativo a la percepción que tienen los miembros del OG sobre el porqué de su acceso (p. ej. competencia vs. suerte). El rango de respuesta osciló entre 1 (*totalmente en desacuerdo*) y 4 (*totalmente de acuerdo*).

4.4. Cuestionario

El programa Lideresas para el Cambio, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, se propone, entre otras acciones, realizar un análisis de situación sobre la participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno de entidades y federaciones de Plena inclusión. Un análisis que permita promover cambios en la cultura organizativa en las entidades de Plena inclusión que generen participación en igualdad, y paridad en sus órganos de gobierno.

Este cuestionario es para la recogida de información en ese tema. A través de las preguntas planteadas se pretende:

- ▶ Conocer cuál es la situación actual en entidades y federaciones.
- ▶ Identificar las principales barreras para que las mujeres lleguen a esos espacios de poder.
- ▶ Extraer medidas correctoras y de mejora para las organizaciones.

Además de este cuestionario, la recogida de información se complementará, en una segunda fase, con grupos de discusión y entrevistas en profundidad. También se recopilarán datos sobre participación de las mujeres en órganos de gobierno de diversas fuentes secundarias. Con todo ello se pretende obtener una visión de conjunto de la realidad estudiada.

Responder a este cuestionario le llevará entre **15 y 20 minutos**

PROTECCIÓN DE DATOS: Este proyecto NO requiere la utilización y manejo de datos de carácter personal, es anónimo y únicamente se preguntarán datos sociodemográficos de control (por ejemplo, edad o sexo).

La participación de esta investigación es voluntaria y puede retirarse del mismo en cualquier momento.

¡Gracias por su colaboración y por su tiempo!

CONSENTIMIENTO INFORMADO

- ▶ He leído la información sobre la investigación y la he comprendido en todos sus términos.
- ▶ He recibido suficiente información sobre los objetivos de la investigación para el que se ha pedido mi colaboración.
- ▶ Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio,
 - ▷ cuando quiera;
 - ▷ sin tener que dar explicaciones y exponer mis motivos; y
 - ▷ sin ningún tipo de repercusión negativa para mí.

Por todo lo cual, **PRESTO MI CONSENTIMIENTO** para participar en el proyecto de investigación antes citado:

- Sí presto** mi consentimiento para participar en este estudio.
 - No presto** mi consentimiento para participar en este estudio.
-

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre	¿Qué edad tiene? (ej. 40) _____	¿Tiene usted un grado de discapacidad concedido? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Qué tipo de discapacidad? <input type="checkbox"/> Intelectual <input type="checkbox"/> Trastorno desarrollo	En caso afirmativo, indique el grado de discapacidad <input type="checkbox"/> 33 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 65
Lugar/Población de Residencia		¿En qué ciudad o municipio se encuentra su organización?		
¿A qué Comunidad/Ciudad Autónoma pertenece su organización? <input type="checkbox"/> Andalucía <input type="checkbox"/> Aragón <input type="checkbox"/> Principado de Asturias <input type="checkbox"/> Illes Balears <input type="checkbox"/> Canarias <input type="checkbox"/> Cantabria <input type="checkbox"/> Ceuta <input type="checkbox"/> Castilla - La Mancha <input type="checkbox"/> Cataluña <input type="checkbox"/> Comunitat Valenciana <input type="checkbox"/> Extremadura <input type="checkbox"/> Galicia <input type="checkbox"/> Comunidad de Madrid <input type="checkbox"/> Región de Murcia <input type="checkbox"/> Comunidad Foral de Navarra <input type="checkbox"/> País Vasco <input type="checkbox"/> Castilla y León <input type="checkbox"/> Melilla		La organización a la que pertenece está en un medio <input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> Urbano Nivel de estudios <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Primarios <input type="checkbox"/> Secundarios (ESO, EGB, Graduado Escolar) <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Formación Profesional <input type="checkbox"/> Ciclo formativo Medio <input type="checkbox"/> Ciclo Formativo superior <input type="checkbox"/> Estudios universitarios (Diplomatura/Licenciatura/Grado) <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doctorado ¿Cuál es su puesto en el Órgano Directivo (junta directiva, patronato o similar) de...? <input type="checkbox"/> Presidencia <input type="checkbox"/> Vicepresidencia <input type="checkbox"/> Secretaría <input type="checkbox"/> Vocalía <input type="checkbox"/> Tesorería ¿Cuántos años lleva en el cargo? <input type="checkbox"/> Menos de 2 años <input type="checkbox"/> De 2 a 4 años <input type="checkbox"/> De 5 a 8 años <input type="checkbox"/> De 9 a 11 años <input type="checkbox"/> Hace más de 12 años		

Situación laboral

- Inactiva (no estoy buscando trabajo actualmente)
- Cuenta ajena:
- Trabajo a tiempo completo
 - Ha ocupado alguna vez puestos de liderazgo
 - No
 - Si:
 - Durante cuántos años ha ocupado un puesto de dirección: (p. ej., 4)
 - Trabajo a tiempo parcial porque:
 - Necesito la mitad de la jornada restante para atender otras obligaciones familiares, de formación o de otro tipo;
 - No he encontrado un trabajo a tiempo completo;
 - Otros: _____
- Cuenta propia
- En excedencia
- Desempleado/a
- Jubilado/a
- En mejora de empleo:
 - El motivo de la mejora de empleo es:
 - Busco un trabajo a tiempo completo;
 - Las condiciones económicas de mi trabajo son muy precarias; c) Busco un trabajo más acorde con mi formación y expectativas profesionales;
 - Otros: _____

Responsabilidades familiares

Nº total de hijas/os _____

Edades de los/las hijas/os

- 0-3 años 3-6 años 6-11 años
 12-16 años 16-22 años Más de 22

Nº total de hijas/os con discapacidad _____

Edades de los/las hijas/os con discapacidad

- 0-3 años 3-6 años 6-11 años
 12-16 años 16-22 años Más de 22

¿Qué tipo de discapacidad?

- Intelectual
 Trastorno desarrollo

En caso afirmativo, indique el grado de discapacidad

- 33 50 65

**Otras Personas dependientes a su cargo
(abuelos, padres, madres, tíos...)** Sí No**(En caso afirmativo): Puedo compatibilizar el cuidado de la/s persona/s a mi cargo con el cumplimiento de otras obligaciones laborales, formativas y familiares:** Totalmente falso Un poco falso Bastante verdadero
 Totalmente verdadero

¿Tiene ayuda doméstica en casa? Sí No**¿Podría especificar cuántas horas a la semana dispone de ayuda doméstica en casa?** 2 4 6 8 10 Más de 10

Podría indicar el estatus laboral de su pareja

- Inactivo/a (no está buscando trabajo actualmente)
 - Cuenta ajena (enlaza con):
 - Trabajo a tiempo completo
 - Trabajo a tiempo parcial porque:
 - Cuenta propia
 - En excedencia
 - Desempleado/a
 - Jubilado/a
-

BLOQUE I ANÁLISIS: SITUACIÓN SOBRE PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN ÓRGANOS DE GOBIERNO

Dimensión a. Situación real sobre la situación de participación en los órganos de gobierno

Indique el número total de hombres y mujeres que forman parte del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar).	Hombres	Mujeres	<p>Por favor, indique cuál es su relación con la persona con discapacidad:</p> <p>Persona con discapacidad intelectual o del desarrollo;</p> <input type="checkbox"/> Madre/padre <input type="checkbox"/> Hermano/a <input type="checkbox"/> Otro familiar <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Voluntario/
Indique el número de hombres y mujeres que forman parte del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar).	<p>Indique, por favor, cuántas horas de trabajo dedica a la semana para atender sus responsabilidades en el Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de su entidad:</p> <input type="checkbox"/> De 2 a 4 horas <input type="checkbox"/> De 5 a 7 horas <input type="checkbox"/> De 8 a 10 horas <input type="checkbox"/> De 10 a 12 horas <input type="checkbox"/> 1Más de 13 horas		
Presidencia	<p>Indique si, dentro de sus responsabilidades como miembro del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar), tiene que hacer viajes:</p> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		
Vicepresidencia	<p>Número de viajes al mes</p> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Más de 4		
Secretaría	<p>¿Los viajes exigen pasar la noche fuera (pernoctación)?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Vocalía	<p>Número de viajes al mes</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sé		
Tesorería			
Patrona (Fundaciones)			
Otros cargos (pregunta abierta)			
Otros cargos (pregunta abierta)			
Otros cargos (pregunta abierta)			

Dimensión b. Percepción sobre la situación de participación en los órganos de gobierno

Las siguientes afirmaciones están relacionadas con la igualdad existente en el Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de su entidad. Por favor, indique su grado de acuerdo en la siguiente escala

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Estoy familiarizado/a con el Plan de Igualdad de la entidad.							
Las mujeres tienen la suficiente representatividad en los Órganos de Gobierno.							
Los protocolos del Plan de Igualdad de la organización se aplican (conciliación, salud laboral, comunicación, etc.).							
La existencia de un Plan de Igualdad garantiza que exista igualdad real en los Órganos de Gobierno.							
La organización potencia que los miembros conozcan el Plan de Igualdad.							
El reparto de tareas y responsabilidades en los órganos de gobierno respeta los principios del Plan de Igualdad.							
Desde los Órganos de Gobierno de la entidad se fomenta suficientemente la participación y promoción de las mujeres.							
En el lenguaje cotidiano de su organización se incorpora la igualdad de género, es decir, se emplea un lenguaje no sexista.							
Se ofertan diferentes píldoras formativas e informativas sobre igualdad de oportunidades (estereotipos, acoso por razón de sexo, violencia de género, corresponsabilidad) a medida de las necesidades de los miembros del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar).							
En el Órgano de Gobierno de mi entidad, a partir de cierta edad, las mujeres tienen un papel más secundario en la toma de decisiones importantes.							

BLOQUE II IDENTIFICACIÓN/PERCEPCIÓN DE BARRERAS PARA QUE LAS MUJERES LOGREN PARTICIPACIÓN

Dimensión c. Barreras para el acceso y promoción en órganos de gobierno

Por favor, indique su grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Tener hijas/os o personas dependientes obstaculiza la promoción y la participación de las mujeres en los Órganos de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de tu entidad.							
Las mujeres prefieren ocupar los cargos de secretaria y vocalías frente a otros como presidencia o vicepresidencia.							
La organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de secretaria y vocalías.							
La organización facilita que las mujeres ocupen los cargos de presidencia, vicepresidencia y tesorería.							
Disfrute de una situación de plena corresponsabilidad doméstica y de plena paternidad con mi pareja.							

¿Podría indicarnos hasta qué punto realiza las siguientes acciones como miembro del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de su entidad)?

1. Nunca	2. A veces	3. Casi siempre	4. Siempre				
Participo, activamente, en la toma de decisiones del Órgano de Gobierno.							
Lidero la toma de decisiones en mi organización.							
Las tareas que realizo en las reuniones y equipos de trabajo están relacionadas con tareas de apoyo, logística y relaciones interpersonales.							
Participo en el seguimiento y ejecución de las actividades o acciones derivadas de la toma de decisiones.							
Participo en las acciones de política social e incidencia política.							

Dimensión d. Barreras externas originadas por cultura organizacional

Por favor, indique su grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Considera básico el apoyo, la ayuda y la colaboración entre todos los miembros.							
Potencia la competitividad entre sus miembros.							
Valora y recompensa a los miembros que llevan a cabo los objetivos de forma eficaz.							
Tiene en cuenta las opiniones de todos los miembros en la toma de decisiones, independientemente del nivel jerárquico.							

¿Qué medidas adopta el Órgano de Gobierno para atender a las necesidades específicas de integración y participación de todos los miembros del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar)? Por favor, indique su grado de acuerdo con estas afirmaciones:

1. Nunca	2. A veces	3. Casi siempre	4. Siempre	1	2	3	4
Todos los documentos están en lectura fácil (actas, presupuestos, memorias...)							
Los miembros del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) utilizan una comunicación fácil en las reuniones.							
Dentro de Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) existe un/a mentor/a que ayuda a que se integren los nuevos miembros.							
Los miembros del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) actúan como mentores para apoyar a las personas que lo necesitan antes, durante y después de las reuniones.							
Existen compañeros/as dentro del Órgano de Gobierno (p. ej., mentor/a) que sugieren estrategias específicas para realizar bien la tarea asignada.							
Existen compañeros/as dentro del Órgano de Gobierno (p. ej., mentor/a) que brindan un entrenamiento especial para llevar a cabo las tareas asignadas.							
Existen compañeros/as dentro del Órgano de Gobierno (p. ej., mentor/a) que proporcionan información sobre el rendimiento en la tarea asignada.							
Existen compañeros/as dentro del Órgano de Gobierno (p. ej., mentor/a) que asignan responsabilidades que fomentan la capacidad de promoción de las personas con las necesidades específicas.							

Dimensión e. Conciliación

¿Hasta qué punto están implementadas las siguientes medidas de conciliación en los Órganos de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de su entidad? Por favor, indique la frecuencia con la que se producen estas medidas de conciliación:

1. Nunca	2. A veces	3. Casi siempre	4. Siempre	1	2	3	4
Considera básico el apoyo, la ayuda y la colaboración entre todos los miembros.							
Potencia la competitividad entre sus miembros.							
Valora y recompensa a los miembros que llevan a cabo los objetivos de forma eficaz.							
Tiene en cuenta las opiniones de todos los miembros en la toma de decisiones, independientemente del nivel jerárquico.							

Además de estas medidas de conciliación anteriormente señaladas, indique con qué medidas/apoyos cuenta Usted para conciliar sus tareas en la entidad con la familiar

Padres Hermanos/as Vecinos/as Amigos/as Otros

¿Qué otras acciones podrían plantearse para mejorar la conciliación familiar en el Órgano de Gobierno de la entidad? (Junta directiva, patronato o similar)

Dimensión f. Autopercepción de capacidad/habilidad para ocupar puestos de liderazgo

Por favor, indique su grado de acuerdo en la siguiente escala

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Percibo que no tengo habilidades suficientes para ocupar un puesto de responsabilidad.							
Percibo que los demás (familia, amigos) no me ven con habilidades suficientes para ocupar un puesto de responsabilidad.							
Me siento cómodo/a en mi puesto directivo cuando ejerzo poder, es decir, cuando tomo decisiones que afectan a toda mi entidad.							
Creo que soy, o puedo llegar a ser, el/la líder que merece mi entidad.							
Tengo la impresión de que se miran con lupa las acciones y decisiones que, desde el Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar), llevamos a cabo yo y los otros miembros de mi mismo género.							
Mis opiniones en los órganos de gobierno de los que formo parte (junta directiva, patronato o similar) son valoradas de forma diferente por el hecho de ser hombre/mujer.							
Mis opiniones en los Órganos de Gobierno de los que formo parte (junta directiva, patronato o similar) son valoradas de forma diferente por tener necesidades específicas.							

De hecho, las opiniones que expreso en las reuniones del Órgano de Gobierno son valoradas

Mucho peor Peor Mejor Mucho Mejor

Dimensión g. Grado de sexismo

Por favor, indique su grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener una mayor sensibilidad moral.							
Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto.							
Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo.							
Con el pretexto de pedir "igualdad", muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan a ellas sobre los hombres.							

Dimensión h. Autoeficacia general

Por favor, indique su grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Gracias a mis cualidades y recursos, desde mi puesto directivo puedo contribuir a resolver situaciones imprevistas en el Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar).							
Desde mi puesto en el Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar), si me esfuerzo lo necesario puedo contribuir de un modo importante a resolver la mayoría de los problemas de mi organización.							
Como miembro del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar), cuando tengo que hacer frente a un problema de mi organización, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.							

Dimensión i. Locus de causalidad

Haber llegado a formar parte del Órgano de Gobierno (junta directiva, patronato o similar) de mi entidad ha sido fruto de....

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Mi competencia, habilidad, liderazgo.							
Mi esfuerzo, aprendizaje y preparación.							
Un golpe de suerte.							
La ayuda que otros me han brindado.							
La necesidad de cambios en los Órganos de Gobierno de mi entidad.							
Otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo.							

Los logros obtenidos en mi área de responsabilidad dentro del Órgano de Gobierno de mi entidad (junta directiva, patronato o similar) son debidos a...Por favor, indique su grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Poco de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4
Mi competencia, habilidad, liderazgo.							
Mi esfuerzo, aprendizaje y preparación.							
Buena suerte.							
La competencia, habilidad y liderazgo de los demás.							
El esfuerzo y preparación de los demás.							
La ayuda que me ha prestado el Órgano de Gobierno para realizar mis tareas.							
Otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo.							

Dimensión i. Locus de causalidad

Los fracasos obtenidos en mi área de responsabilidad dentro del Órgano de Gobierno de mi entidad (junta directiva, patronato o similar) son debidos a...Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo:

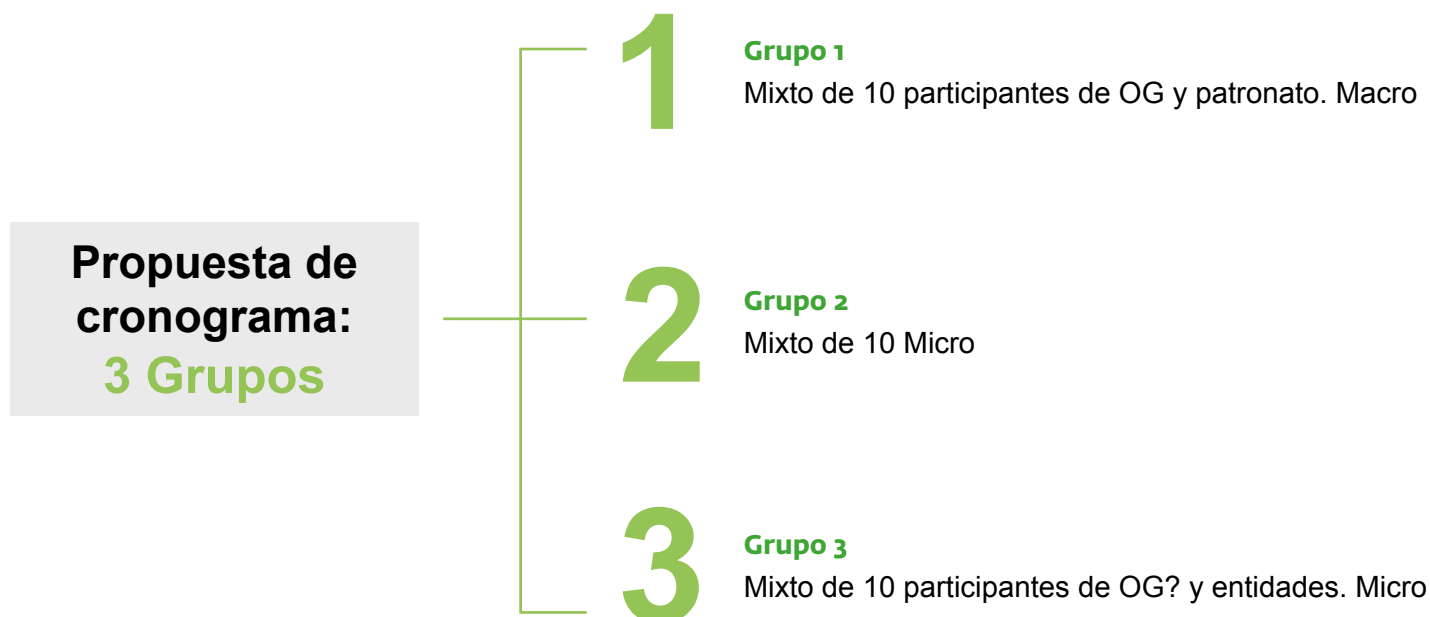
	1	2	3	4
1. Totalmente en desacuerdo 2. Poco de acuerdo 3. Bastante de acuerdo 4. Totalmente de acuerdo				
Mi falta de competencia, habilidad y liderazgo.				
Mi falta de esfuerzo, aprendizaje y preparación.				
Mala suerte.				
Falta de competencia, habilidad y liderazgo de los demás.				
Falta de esfuerzo y preparación de los demás.				
Las limitaciones derivadas de mis necesidades específicas.				
El Órgano de Gobierno no me ha prestado la ayuda que necesito para realizar mis tareas.				
Otras circunstancias que nada tienen que ver conmigo.				

4.5. Ruta de preguntas grupo de discusión

Recogida de información cualitativa con personas claves: Mujeres en el órgano de gobierno y mujeres de las organizaciones de Plena inclusión, y hombres del órgano de gobierno.

Objetivos de los grupos

Identificar actitudes, creencias, obstáculos, dinámicas que se dan en los espacios de trabajo y de liderazgo, teniendo en cuenta **las principales barreras y las propuestas que se plantean en los grupos**, se creará una herramienta de mejora en relación a las igualdad y diversidad.



Introducción y presentación

Bloque I: Situación sobre participación de mujeres en órgano de gobierno

1. ¿Cómo se accede al OG? ¿Cuáles son las principales funciones del órgano de gobierno de la organización?
2. Piensa quien son en este momento los miembros de tu OG (su género, vínculo con la discapacidad, edad).
3. ¿Consideran que es necesario que exista paridad de representación de hombres y mujeres, en los OG?
4. ¿Consideran que desde los OG de las entidades se fomenta suficientemente la participación y promoción de las mujeres?
5. ¿Cuáles consideran que son los principales obstáculos para la representación en términos de igualdad entre mujeres y hombres?

Bloque II: Barreras para el acceso de la participación de las mujeres

6. ¿Consideran que los hombres y las mujeres tienen las mismas responsabilidades en el OG?
7. ¿Consideras importante que las mujeres tomen parte de las decisiones del? (.. y de las decisiones importantes?)
8. (introdutoria a la 12). ¿Hay paridad en los og?, y si no es así y hay más representación de hombres

9. ¿Cuáles consideran que son las principales barreras que dificultan que mujeres accedan a puestos de liderazgo?
10. ¿Hay una toma de decisiones democrática? ¿Se toman en cuenta todas las opiniones?

Bloque III: Conciliación

11. ¿Conoce el Plan de Igualdad de la organización?
12. ¿Consideran importante que existan medidas de conciliación familiar (personas que tienen a cargo a algún familiar dependiente: hijas/os u otros)?
13. ¿Conoces si existen medidas de conciliación para que desarrolle sus funciones en el OG?
14. ¿Las medidas de conciliación te permiten participar activamente en el funcionamiento del OG?
15. Si no fuera así, que medidas necesitas para la participación de personas con cargas familiares.

Bloque IV: Autopercepción y sexismo

16. Decisiones son democráticas. ¿Cómo se valoran las opiniones en el OG? ¿Hay algunas opiniones que tienen más peso que otras?
17. ¿Consideran que las personas que ocupan el OG están suficientemente capacitadas para ocupar su puesto de responsabilidad?
18. Consideran que el género influye en el acceso a cargos de responsabilidad
19. ¿Consideras que, por el hecho de conseguir la paridad, hay mujeres que acceden a puestos de responsabilidad y tienen privilegios especiales?
20. ¿Consideran los privilegios especiales que se otorga a las mujeres perjudica a los hombres?
21. ¿Consideran que existen estereotipos de las capacidades y habilidades de las mujeres y hombres dentro del órgano de gobierno?

Cierre

22. ¿Le gustaría comentar alguna necesidad para la plena participación de las en los OG, que no haya salido en este espacio?
23. ¿Les gustaría proponer alguna acción concreta que no haya sido reflejada, para la plena participación de las mujeres en los OG?



Plena inclusión España
Madrid 2022
Avenida General Perón, 32. Planta 1
Código postal 28020. Madrid

info@plenainclusion.org
www.plenainclusion.org

Financiado por:

