

Análisis de situación sobre

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

de las organizaciones miembro de Plena inclusión

Resumen ejecutivo



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

Resumen ejecutivo

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

Prólogo	4
Introducción	5
El equipo investigador	5
Aproximación metodológica	5
Datos sociodemográficos	6
Edad de los miembros de los órganos de gobierno	7
Formación académica	8
Permanencia y dedicación al cargo	9
Ocupación laboral	9
Asociación entre ocupar cargos en el OG y ocupar un puesto de liderazgo en el propio puesto de trabajo	10
Situación de la participación en los órganos de gobierno	10
Percepción de igualdad: estatus y edad	10
Cultura organizacional	12
Medidas de conciliación	13
Mentorazgo	14
Barreras a la participación: externas e Internas	14
Participación en la toma de decisiones: segregación horizontal	16
Valoración y percepción general sobre la participación	18
Implementación de medidas que favorecen la inclusión	19
Conclusiones y claves de acción	24

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

Este estudio¹ se enmarca en el Programa desarrollado por Plena inclusión España: *'LIDERESAS PARA EL CAMBIO. Participación ciudadana, capacitación, empoderamiento y liderazgo de mujeres con y sin discapacidad intelectual y del desarrollo'*², cuyo objetivo es identificar qué barreras obstaculizan el acceso y la promoción de las mujeres, con y sin discapacidad a los órganos de gobierno (en adelante, OG) de Plena inclusión. Para llevar a cabo este objetivo, se propone realizar un análisis de situación sobre la participación de las mujeres en los OG, así como llevar a cabo una propuesta de medidas correctoras para las organizaciones.

El equipo investigador

En el desarrollo de este estudio participaron tres entidades: Plena inclusión, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Federación de Mujeres Progresistas (FMP).

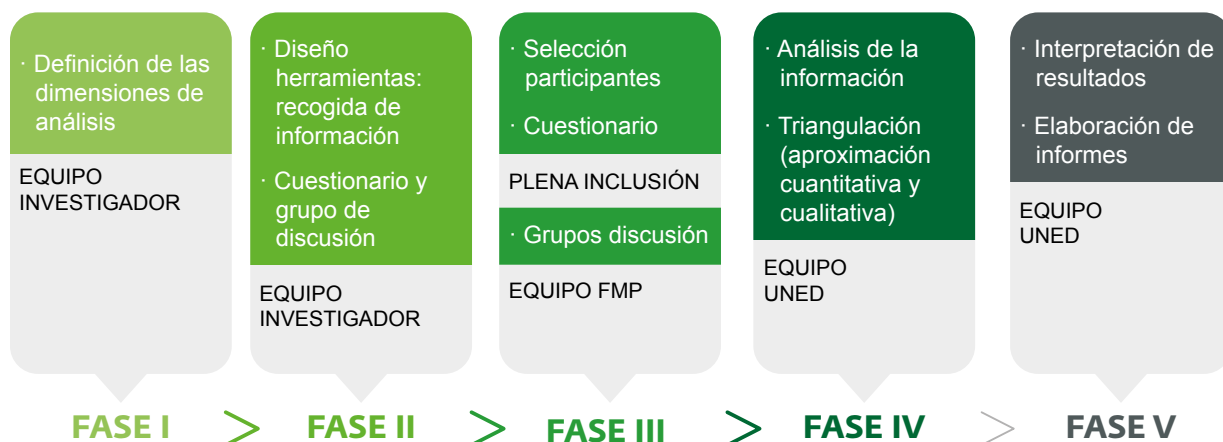
Aproximación metodológica

Esta investigación se abordó desde una doble perspectiva, cuantitativa y cualitativa y se estructuró en cinco fases (figura 1) respondiendo al propósito general del estudio.

En su fase inicial, se definieron las dimensiones de análisis que guiarían el diseño del instrumento y el proceso de recogida de información (cuestionario y grupos de discusión) (ver tabla 1).

En la segunda fase, se establecieron las categorías que conformaron el cuestionario utilizado y se estructuraron las cuestiones que organizarían los grupos de discusión.

Figura 1. Fases del estudio.



¹ Este resumen ejecutivo es una síntesis de los elementos más significativos desarrollados en el informe "Análisis de situación sobre la participación de mujeres con y sin discapacidad en los órganos de gobierno de las organizaciones de Plena inclusión".

² Proyecto financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030

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: • Creencias • Tareas desarrolladas: liderazgo vs. coordinación
Dimensión D	1. Cultura organizacional: masculina vs. femenina 2. Medidas de inclusión: • 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

Durante la tercera fase (recogida de datos), se aplicó el cuestionario a un total de 157 miembros de los órganos de gobierno y se constituyeron dos grupos de discusión formados por seis mujeres y cinco hombres. En la cuarta fase, se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario. Esta información se trianguló³ con la información recogida en los grupos de discusión. En la última fase, se llevó a cabo la interpretación de la información, dando lugar a un cuerpo coherente de datos e implicaciones prácticas a fin de implementar medidas correctoras.

Datos sociodemográficos

Los OG de Plena inclusión están integrados mayoritariamente por mujeres que, por lo general, están ocupando cargos con menor responsabilidad (vocalías y secretarías) (ver figuras 2a y b). Este dato es acorde con otros trabajos donde se muestra que, en las organizaciones sin ánimo de lucro, la representación de mujeres en la presidencia o tesorería es menor (Pynes, 2000).

³ La **triangulación** dentro de métodos es la combinación de dos o más recolecciones de datos, en nuestro caso, cuestionario y grupos de discusión, para evaluar la misma variable.

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

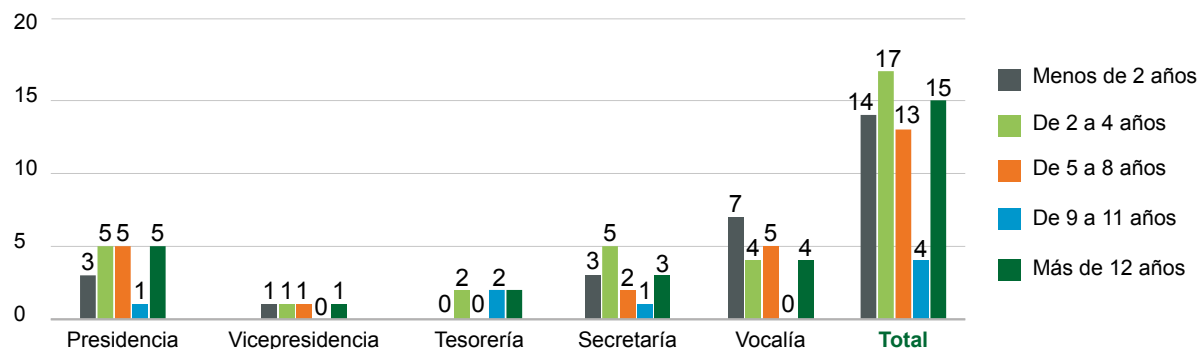
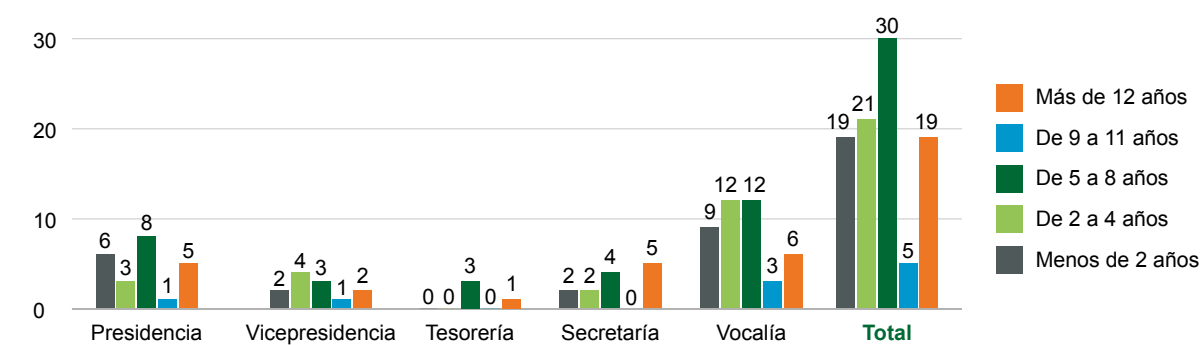


Figura 2b. Distribución de mujeres en cargos de dirección y años en el cargo.



Por otra parte, las mujeres con discapacidad intelectual apenas ocupan puestos en el OG y, cuando lo hacen, ostentan los de menor responsabilidad. La presencia de las personas con trastornos del desarrollo también es escasa, pero están representadas en todos los cargos de gestión. Cabe plantearse si esta diferencia se basa en una limitación (de origen interno y/o externo) más específica del colectivo de personas con discapacidad intelectual que podría cronificar su ausencia en puestos directivos relevantes.

Edad de los miembros de los órganos de gobierno

El primer dato relevante es la elevada edad de los miembros. Más del 40% se sitúa en un rango de edad que oscila entre 60 y 80 años, lo que puede implicar, a corto y a largo plazo, una dificultad en el relevo (ver figuras 3a y b). Además, al cruzar la edad con el estatus del cargo, se observa que:

- ▶ Los hombres de más edad ocupan cargos tanto de alto como de bajo estatus.
- ▶ La mayoría de mujeres que ocupan cargos de alto estatus tienen más de 60 años.

Figura 3a. Distribución de hombres en los cargos directivos en función del tramo de edad.

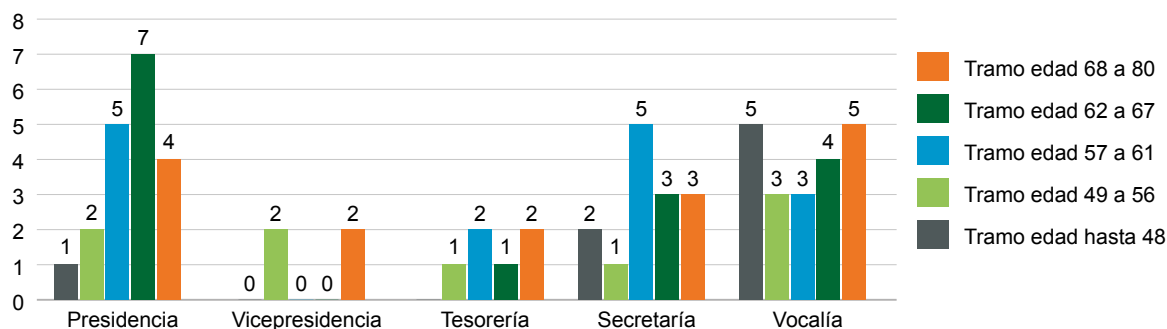
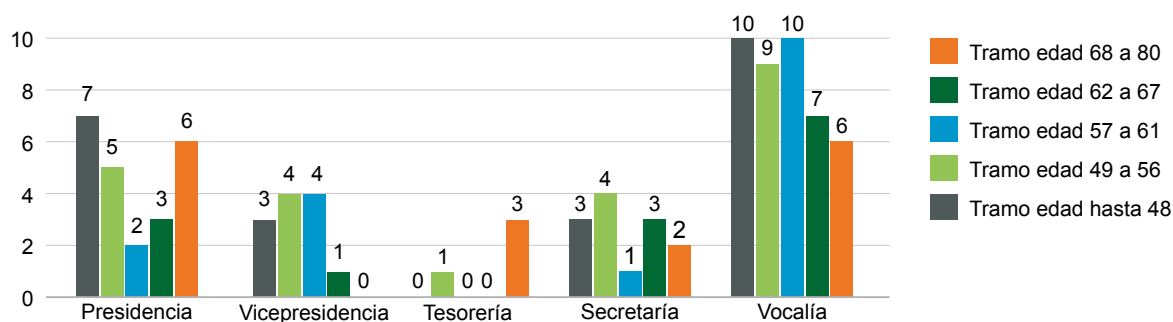


Figura 3b. Distribución de mujeres en los cargos directivos en función del tramo de edad.



En el caso de las mujeres, parece que solo una madurez avanzada es garantía de un adecuado desarrollo de estas funciones. Podemos pensar que su participación en funciones de mayor prestigio dentro de la organización se visibiliza cuando disminuyen las cargas familiares o cuando expiran sus posibilidades de promoción profesional. Lo que podría revelar un proceso de discriminación activo y sostenido en el tiempo.

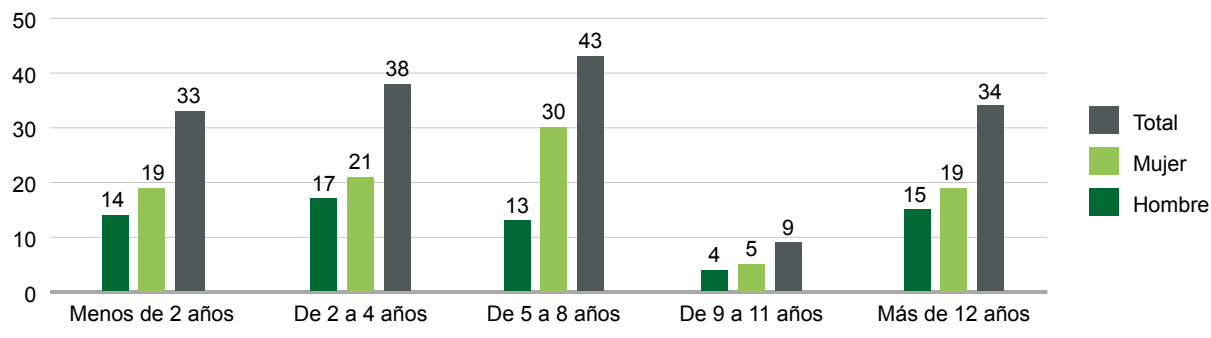
Formación académica

La mayoría de los miembros poseen estudios superiores, lo que revela un elevado nivel de formación dentro de los OG. Al focalizarnos en la relación entre formación académica y la ocupación de puestos de mayor o menor estatus, se observa una mayor exigencia formativa a la mujer para ocupar cargos de mayor estatus, un hecho constatado empíricamente (Castaño et al. 2010). Esta situación implica una predisposición sutil, por parte de la organización, a exigir mejores credenciales formativas a las mujeres que desean promocionar a los puestos de mayor estatus, esto es, presidencias, vicepresidencias o tesorerías.

Permanencia y dedicación al cargo

Las mujeres tienden a mantenerse más tiempo en los cargos de vocalía y secretaría que los hombres, lo que perpetúa la asociación entre mujeres y bajo estatus (ver figura 4).

Figura 4. Distribución de hombres y mujeres en función de los años que ha ostentado el cargo en los órganos de gobierno de Plena inclusión.

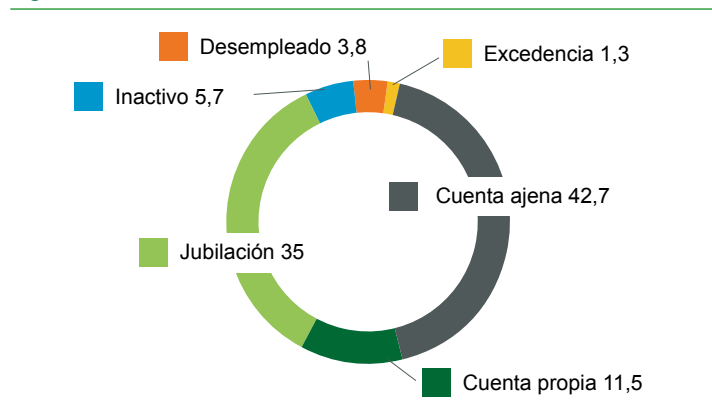


Al igual que en otras organizaciones sin ánimo de lucro, parece que los hombres disfrutan de más privilegios en tareas y profesiones (u organizaciones) dominadas por mujeres, ya que pueden promocionar a puestos de mayor estatus y prestigio antes que ellas (*“ascensor o escalera de cristal”*⁴). La mayoría de las veces con el apoyo de la organización (Taylor, 2010).

Otro dato significativo es que las mujeres dedican más horas a las tareas propias del cargo que los hombres. Un hecho refrendado en los grupos de discusión cuyos participantes alegan que las mujeres tienen *un mayor grado de implicación y un lugar relevante en el orden de prioridades*.

Ocupación laboral

Figura 5. Situación laboral de la muestra.



⁴ Esta metáfora alude a existencia de unos mecanismos sutiles que mejoran la posición de hombres (respecto a las de las mujeres) en profesiones o cargos con clara representación femenina (Williams, 1995)

La mayoría de los miembros de los OG están activos y trabajando a jornada completa, lo que implica que el compromiso de los miembros con Plena inclusión va más allá de una actividad voluntaria ejercida cuando ya se ha abandonado la actividad laboral (ver figura 5). Esta realidad, también puede responder al origen y propósito de esta organización y a la implicación de las familias en la lucha para defender los derechos de las personas con discapacidad.

Asociación entre ocupar cargos en el OG y ocupar un puesto de liderazgo en el propio puesto de trabajo

Al ostentar cargos de mayor estatus en los OG de Plena inclusión, el hecho de ocupar (o haber ocupado) un puesto directivo en el propio lugar de trabajo supone una ventaja mayor para los hombres que para las mujeres. Esta realidad avala la presencia de barreras que invisibilizan la competencia y la habilidad de liderazgo que han demostrado muchas mujeres en otros contextos sociales. Los grupos de discusión ofrecen una explicación centrada en la posible *“relegación” de las mujeres a tareas de representación y participación en escenarios “más sociales”, y a una baja participación real en la toma de decisiones relevantes.*

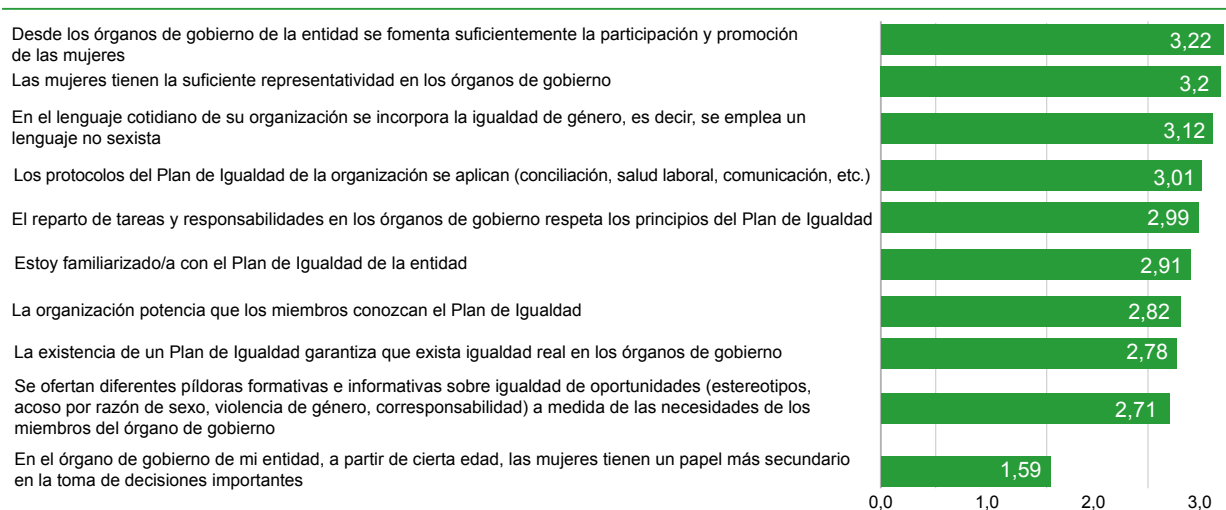
Situación de la participación en los órganos de gobierno

A lo largo de este apartado, nos focalizaremos en la percepción de igualdad, profundizando en temas como los planes de igualdad, las diferencias generacionales, la cultura organizacional, las medidas de la igualdad y el mentorazgo.

Percepción de igualdad: estatus y edad

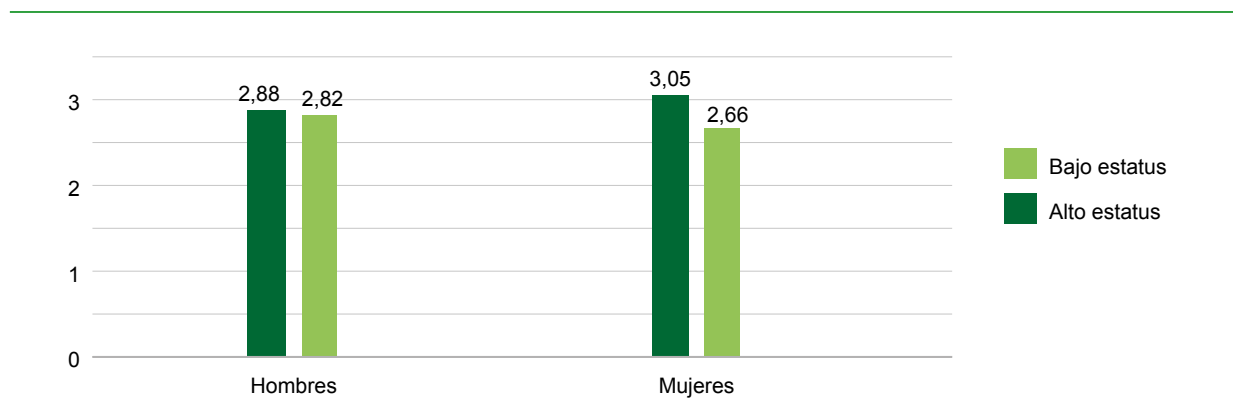
Los participantes valoraron una serie de enunciados relacionados con la igualdad. Tal y como se puede observar en la figura 6, los elementos que más influyen en la percepción de igualdad inciden, por un lado, en valorar que las mujeres están suficientemente representadas en los OG y, por otro lado, en recalcar la intensidad con la que la entidad promueve su participación.

Figura 6. Diferencia de medias entre variables relativas a la igualdad.



Aunque, la percepción de igualdad entre los miembros de los OG es positiva⁵, las mujeres perciben menos igualdad (más discriminación) que los hombres. Además, al focalizarnos en el estatus, observamos que las personas con cargos de alto estatus perciben más igualdad que las personas con cargos de bajo estatus, sobre todo, las mujeres que ocupan puestos de presidencia, vicepresidencia y tesorería (ver figura 7).

Figura 7. 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.



Esta percepción también la comparten las mujeres que ocupan (o han ocupado) puestos de responsabilidad en su puesto de trabajo, lo que podría sugerir el fenómeno de la abeja reina⁶. Desde un punto de vista más positivo, también 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.

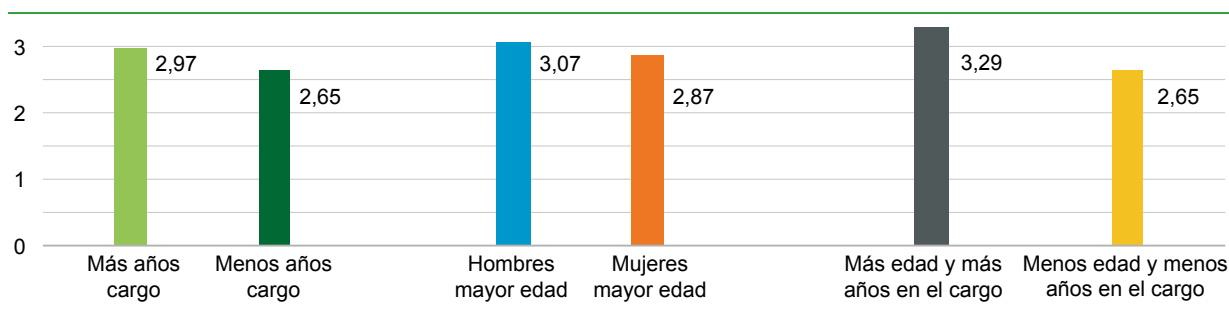
Finalmente, es significativa la influencia de la edad. Las personas de mayor edad perciben más igualdad que las personas de menor edad, sobre todo, en lo que se refiere a si la entidad fomenta la participación y promoción de las mujeres o el uso de un lenguaje no sexista (ver figura 8). Este hecho es 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)⁷.

⁵ La puntuación en todos los ítems supera la tendencia media (2), considerando que el rango de respuesta osciló de 1 (totalmente en desacuerdo) a 4 (totalmente de acuerdo).

⁶ Un fenómeno que conduce a la discriminación de género en el lugar de trabajo y que se considera como una conducta característica de muchas mujeres de éxito (Derks et al., 2011; Staines, Tavis y Jayaratne, 1973)

⁷ Este síndrome alude a que las personas fundadoras, o 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".

Figura 8. Diferencias en cuanto a la percepción de igualdad en función de los años en el cargo, el género y la edad.

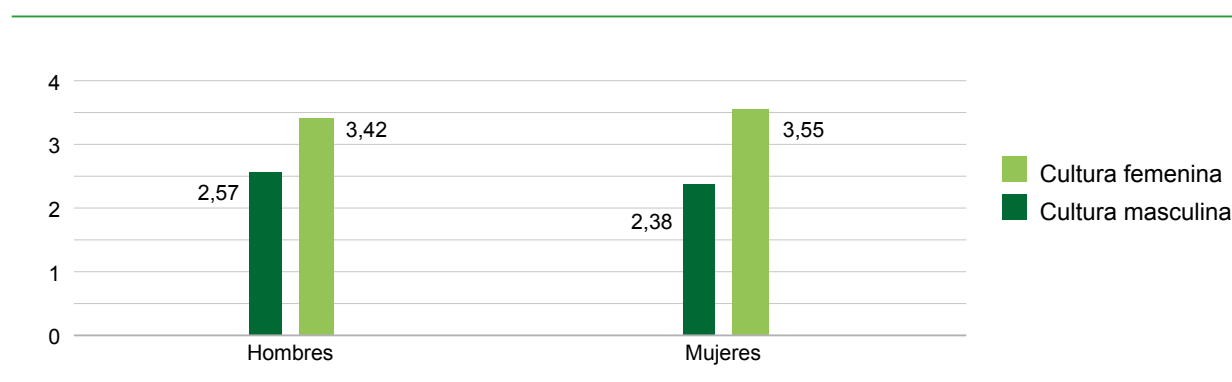


El hecho de que las personas de más edad perciban más igualdad puede frenar la búsqueda de mejoras. Este problema también se constata en los grupos de discusión, que lo justifican desde una doble perspectiva: a) Historicista, que tiene que ver con el momento histórico actual en el que se han superado y conseguido muchas de las reivindicaciones del colectivo y, en consecuencia, *ya no se cree tan necesario participar activamente* y b) Organizacional, relacionada con los cambios en la organización, que ahora se percibe más “profesionalizada”, ligada a la intervención y a la provisión de servicios. Ambas realidades han alejado a las familias de los OG.

Cultura organizacional

Los miembros de los OG asocian, mayoritariamente, los valores culturales de Plena inclusión a las características femeninas basadas en la promoción del apoyo y el consenso, en mayor medida que a las masculinas, vinculadas a la competitividad o la eficacia. 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 (Klenke, 1996). Ahora bien, con matices.

Figura 9. Diferencias entre hombres y mujeres en relación con la percepción de la cultura organizacional de Plena inclusión.



Las mujeres de mayor edad y con cargos de alto estatus tienen una percepción más femenina de la organización, mientras que sus compañeras más jóvenes y que ocupan cargos de bajo estatus consideran que su organización mantiene valores más propios de la cultura masculina, como la competitividad y el rendimiento (ver figura 9). Es importante ver que las mujeres más jóvenes (nuevas generaciones) se muestran más críticas.

Medidas de conciliación

De forma similar, a mayor edad y estatus, las **medidas de conciliación** se perciben más presentes y de mayor calidad (ver figuras 10a y b), lo que vuelve a refrendar el *síndrome del fundador* y el síndrome de la abeja reina (ver notas 4 y 5).

Figura 10a. Implementación de medidas de conciliación y diferencias en función del género y la edad.

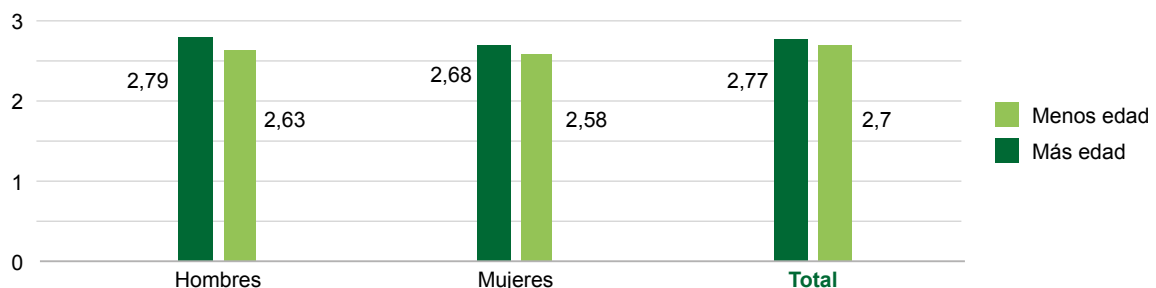
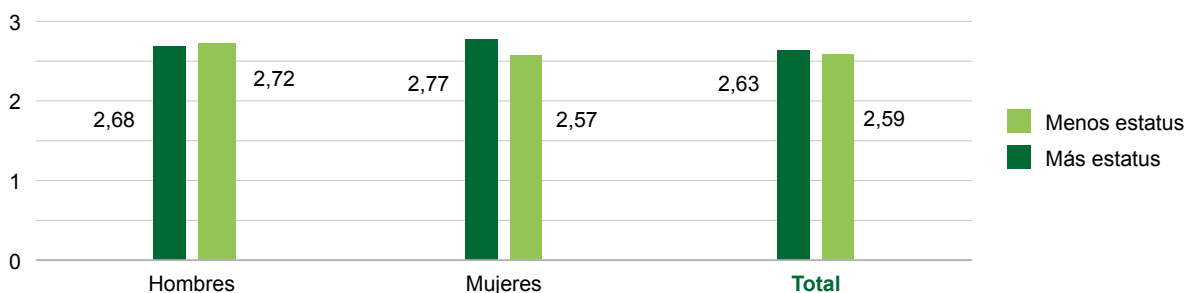


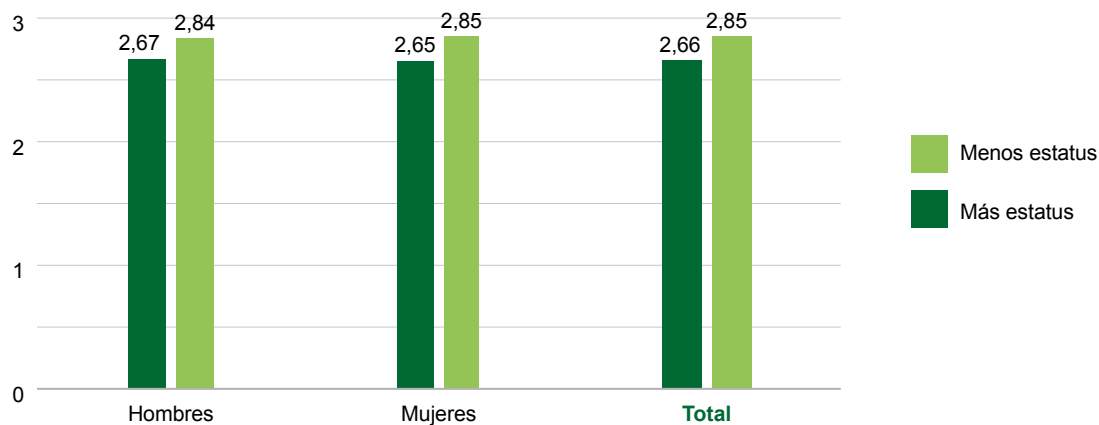
Figura 10b. Implementación de medidas de conciliación y diferencias en función del género y el estatus.



Esta visión tan optimista sobre las medidas de conciliación no se ve refrendada en los grupos de discusión. De hecho, consideran que las medidas de conciliación *“son insuficientes, sobre todo, en entidades pequeñas y con menores recursos”*. Además, creen que se debería, por un lado, implementar *“el respiro como la medida más relevante para la conciliación”*; y por otro, *“normativizar y regular las medidas de conciliación para los miembros del OG, al igual que ya lo están para los trabajadores de Plena inclusión”*.

Mentorazgo

Figura 11. Percepción sobre las prácticas de mentorazgo y diferencias en función del género y el estatus.



Uno de los instrumentos más eficaces para alcanzar la igualdad y facilitar el acceso y la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo es el mentorazgo. Entre los miembros del OG, observamos que los hombres de mayor edad consideran que existen menos prácticas de mentorazgo, mientras que las mujeres jóvenes consideran que existen más. El hecho de que las mujeres en cargos de alto estatus perciban, en menor medida, el uso de estas prácticas es un claro reflejo bien de su falta de poder e influencia real en el OG (ver figura 11), bien de una notoria resistencia a ayudar a otras mujeres (*síndrome de la abeja reina*). Ambos casos pueden 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.

Barreras a la participación: externas e Internas

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).

Barreras externas

Todos los miembros opinan que la promoción de las mujeres a los cargos de mayor estatus en los OG es la medida más potente de la igualdad. No obstante, observamos diferencias en cuanto a la edad y el estatus:

- ▶ 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.

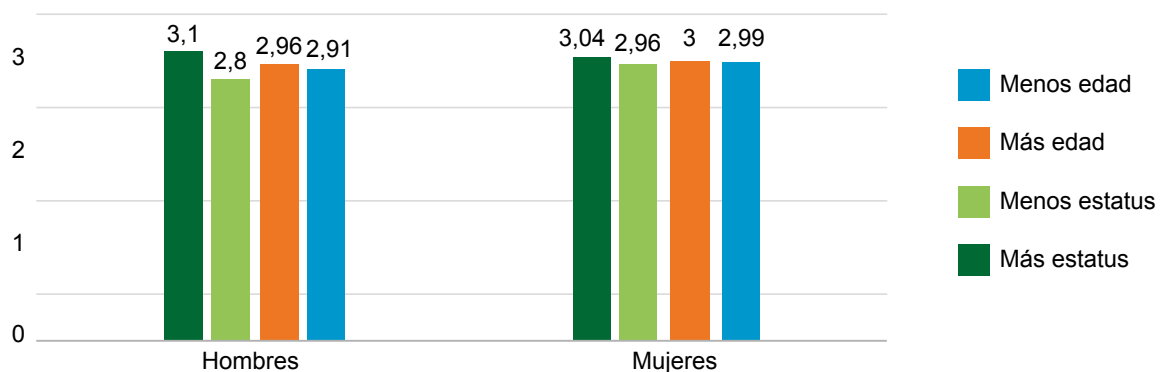
- ▶ Las mujeres muestran más desacuerdo con la afirmación de que ellas prefieren ocupar cargos de bajo estatus.
- ▶ Los hombres, y sobre todo los de menor edad, consideran, en mayor medida que las mujeres, que *tener hijos obstaculiza su promoción a los órganos de gobierno*.

Eso sí, es interesante unir esta percepción masculina a la creencia que manifiestan los hombres (a diferencia de las mujeres) 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 (*corresponsabilidad, suficientes medidas de conciliación*) (*hipótesis de la expansión*)⁸.

Finalmente, los participantes en los grupos de discusión piensan que, a pesar de que las mujeres son muy activas en la organización, las dificultades para participar en los OG *“pueden estar en su falta de confianza para dar el salto”*.

Barreras internas

Figura 12. Autoeficacia percibida en hombres y mujeres en función del estatus y la edad.



En cuanto a la **autoeficacia**, las mujeres, independientemente del estatus y la edad, se perciben similares en términos de autoeficacia (ver figura 12). 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 las diferencias en la percepción de hombres y mujeres:

- ▶ 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.

⁸ Adoptar diferentes roles conlleva ventajas en términos de ganancia en autoestima, sentido de competencia, prestigio o reconocimiento social, entre otras

- ▶ Los hombres perciben que su acceso al OG se debe a su propio esfuerzo, aprendizaje y preparación.
- ▶ 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, mientras que las mujeres que ocupan cargos de secretaría y vocalía se atribuyen más los éxitos de su organización. Lo relevante es que las mujeres con mayor responsabilidad atribuyen en menor medida 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 a su falta de competencia en mayor medida (sobre todo, los hombres) que las personas que ocupan cargos con menor responsabilidad (especialmente, las mujeres). 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.

Participación en la toma de decisiones: segregación horizontal

Las percepciones de los participantes con relación a la participación en la toma de decisiones las podemos agrupar en dos dimensiones: tareas de liderazgo y tareas de coordinación y apoyo.

Todos los miembros del OG consideran que se dedican más a tareas de liderazgo que a las de coordinación y apoyo, tema refrendado en los grupos de discusión al manifestar que *“en sus organizaciones hay paridad en las tareas de liderazgo (toma de decisiones) y que esta paridad esta derivada de los méritos y capacidad de las mujeres”*. No obstante, deben resaltarse dos resultados (ver figuras 13a y b).

- ▶ Los hombres de más edad se perciben 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.

Parece 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*.

Figura 13a. Dedicación a tareas de liderazgo en función del género y la edad.

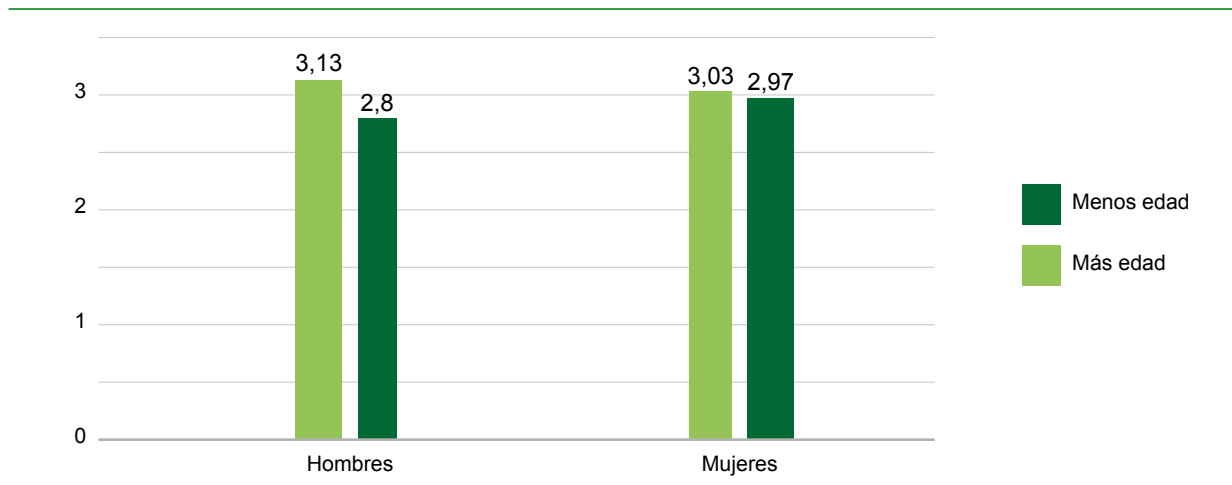
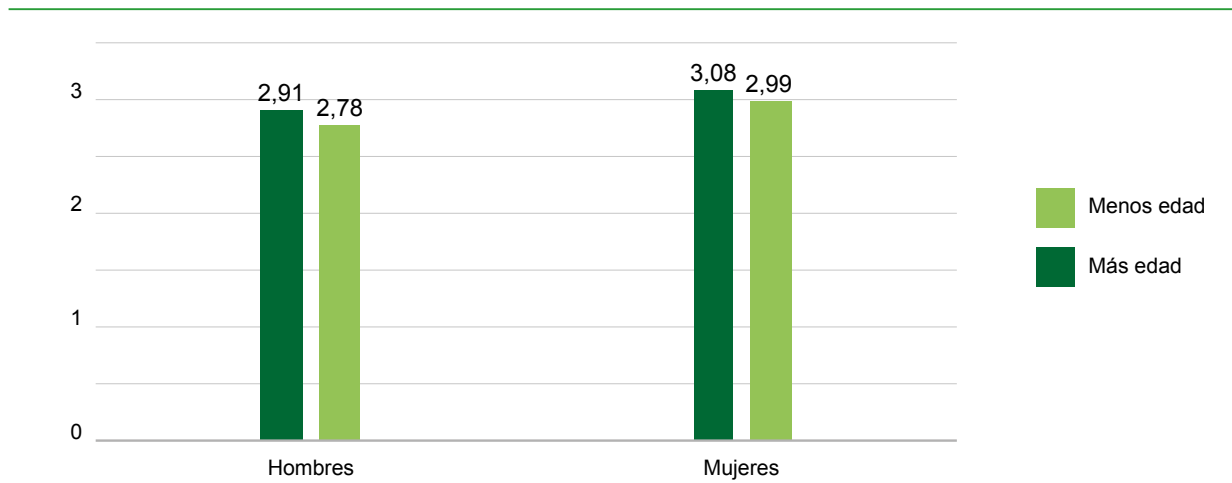


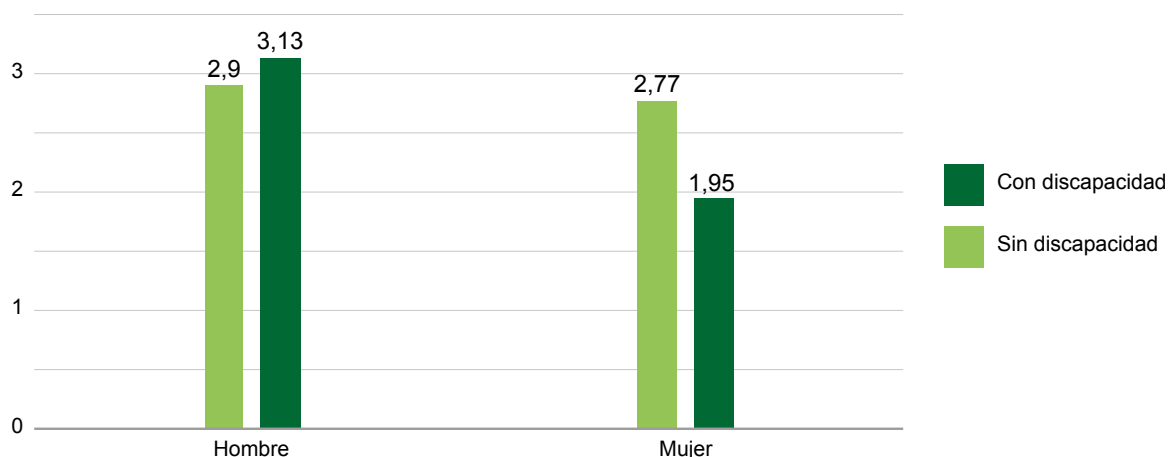
Figura 13b. Dedicación a tareas coordinación y apoyo en función del género y la edad.



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 vinculadas al *“estereotipo femenino (carisma, visión más realista de la organización, visión más cercana a la realidad, sensibilidad especial)”* y que consideran *“muy valiosas para el liderazgo de la organización”*. 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.

Figura 14. Percepción de igualdad en función del género y la discapacidad.



Situación y percepción de las personas con discapacidad en relación a su 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.

Valoración y percepción general sobre la participación

Es de vital importancia conocer las opiniones del propio colectivo de personas con discapacidad intelectual (en adelante, DI) sobre las limitaciones y posibles causas de su falta de participación en los cargos de responsabilidad en el OG de la organización. Tras el análisis, sintetizamos dos resultados relevantes (ver figura 14):

- ▶ Las mujeres con DI perciben menos igualdad que sus homólogos masculinos y que los restantes miembros del OG.
- ▶ Las mujeres con DI consideran que la organización no les facilita la promoción a todos los puestos de responsabilidad.

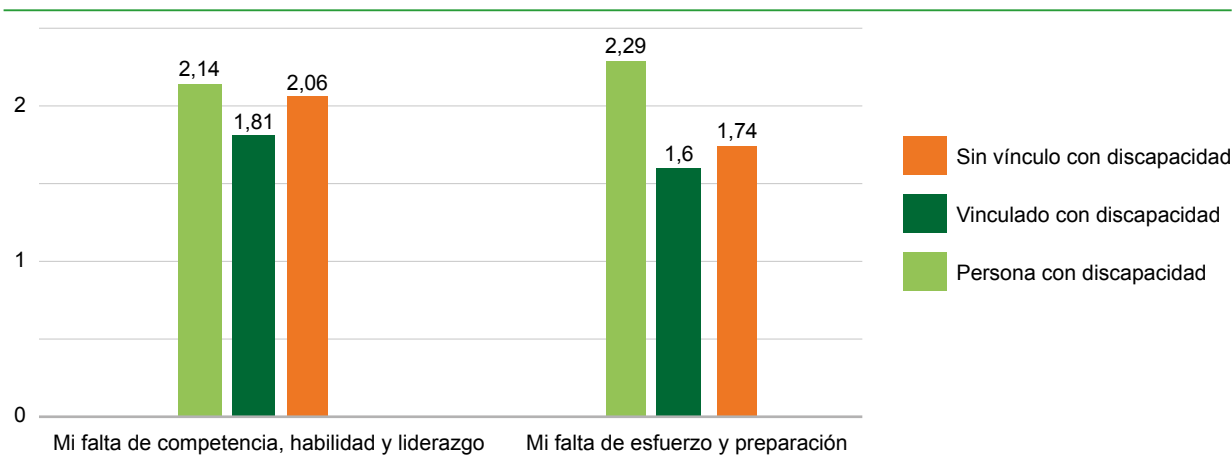
De acuerdo con esto, parece que las mujeres con discapacidad reconocen la presencia de una doble discriminación: por ser mujer y por tener discapacidad. Una tendencia avalada por otros estudios (p. ej., Ganle, 2016; Lindsay, 2011; Opokus y Nkestia, 2021). Los grupos de discusión añaden otra serie de 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 de sus 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 (presidenta/vicepresidenta), asume tareas “figurativas” no asumiendo, de verdad, funciones de más rango*”.

Barreras internas (estilo atribucional causal) en las personas con discapacidad

Las **barreras internas** son otro obstáculo para la participación en puestos de responsabilidad. Así, 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 Plena inclusión.

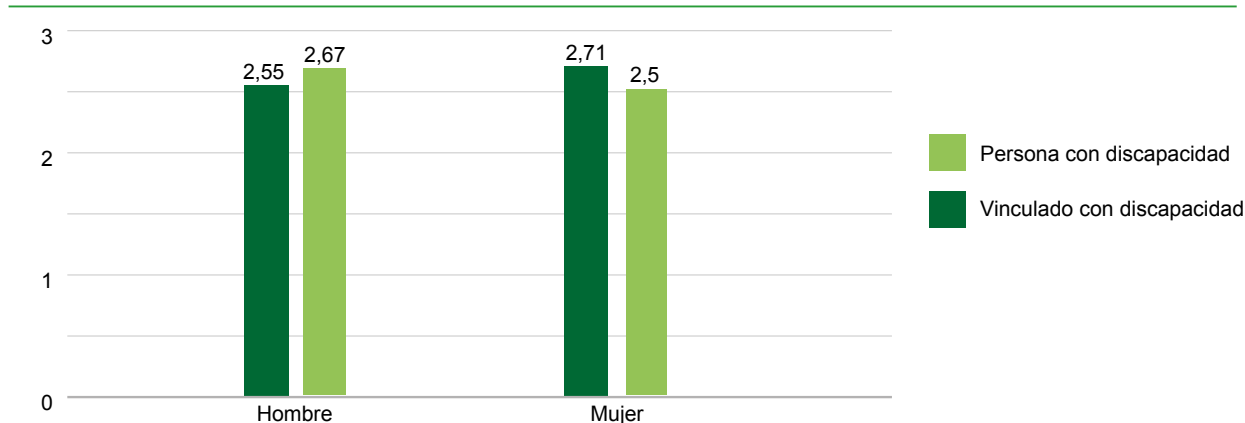
Al explicar las causas de su fracaso en las tareas relativas a su cargo (ver figura 15), las personas con discapacidad lo atribuyen (más que los otros miembros del OG) a su falta de esfuerzo y de competencia (causas internas) pero, también, a la mala suerte, la falta de competencia y esfuerzo de los demás así como a la falta de ayuda de los miembros del OG para realizar las tareas (causas externas). 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.

Figura 15. 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.



Implementación de medidas que favorecen la inclusión

Figura 16. 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.



Otro aspecto relevante es examinar hasta qué punto la organización implementa medidas de inclusión para paliar las barreras a las que se enfrentan las personas con discapacidad en los OG. Para este colectivo, y en especial para las mujeres con DI, los OG no utilizan suficientemente los recursos comunicativos (lectura fácil), lo que supone una limitación importante para comprender adecuadamente las interacciones comunicativas en las reuniones (ver figura 16).

En el caso del *mentorazgo*, tanto las personas con DI como aquellas que están vinculadas a personas con DI, perciben una mayor presencia de prácticas de mentorazgo. 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.

Participación de las personas con DI en la toma de decisiones

Finalmente, abordamos la percepción que tienen las personas con DI sobre su participación en las tareas de liderazgo o de apoyo en su organización. En líneas generales, las personas con DI, y de forma más relevante las mujeres, consideran que se dedican menos a tareas de

Figura 17a. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la participación en las tareas de decisión.

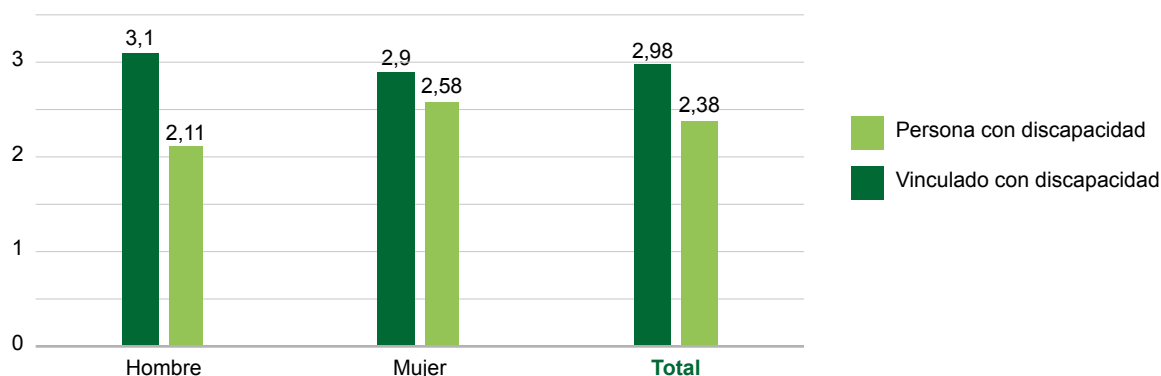
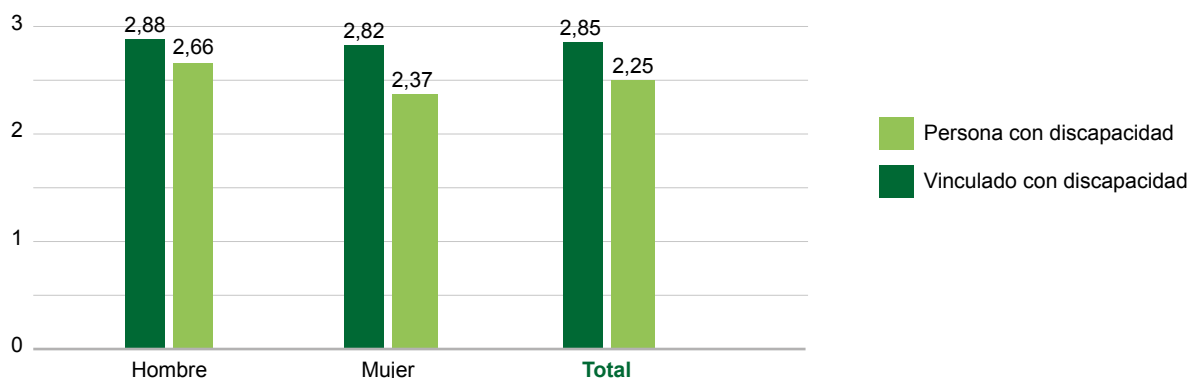


Figura 17b. Diferencias en función del género y del tipo de vinculación con la discapacidad en cuanto a la participación en las tareas de apoyo.



decisión que los otros miembros del OG. A pesar de ello, sí que se sienten capaces de liderar su organización (ver figuras 17a y b).

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



Conclusiones y claves de acción

Conclusiones y 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 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 aquellas 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 con 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).
- ▶ Reducir 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.



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