



EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO

Cómo llegar a juntas y consejos directivos

“Una mujer ejerciendo su poder puede transformar una organización. Varias mujeres uniendo su influencia pueden transformar una sociedad. Mujeres multiplicando su liderazgo pueden transformar el mundo”.

Marilyn Batista Márquez

En Costa Rica las mujeres representan

Población
50,1 %

Votantes
50,42 %

Empleo
41,6 %

Graduadas de
Universidad
60,1 %

Diputadas
52,6 %

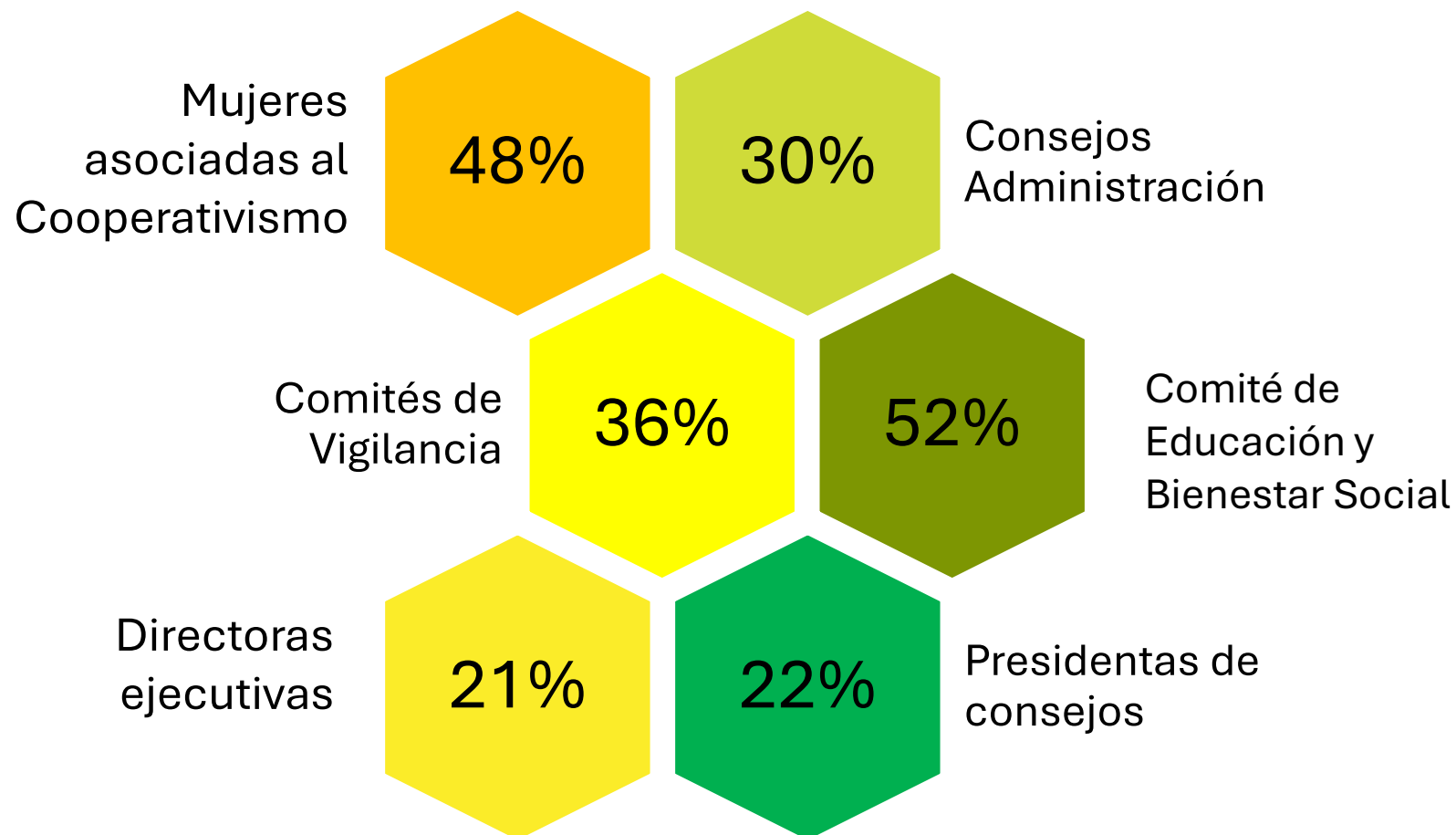
Ministerios e
instituciones
38,9 %

Empresas con
juntas directivas
dirigidas por
mujer: 18%

Empresas mujeres
con alto mando
15%

Diversos estudios internacionales han encontrado una asociación positiva entre una mayor diversidad de género en los órganos de decisión y variables como rentabilidad contable, supervisión, participación estratégica y resultados empresariales. Un estudio de la OIT realizado entre casi 13.000 empresas de más de 70 países encontró que cerca de tres cuartas partes de las empresas que monitoreaban el impacto de la diversidad de género en la dirección reportaron aumentos de beneficios de entre 5 % y 20 %.

Mujeres en espacios de decisión cooperativa



Representación femenina en consejos

Cooperativa	Mujeres	Puestos propietarios	% mujeres	Presidencia	Año referencia
Coopeguanacaste	4	9	44,4 %	Mujer	2026
CoopeJudicial	2	7	28,6 %	Hombre	2026
Coopealianza	2	7	28,6 %	Hombre	2025-26
Coopenae	2	7	28,6 %	Mujer	2025-26
Coocique	1	7	14,3 %	Hombre	2026
Dos Pinos	1	7	14,3 %	Hombre	2024*

MIEDO AL PODER

El llamado “miedo de las mujeres al poder” no es una condición natural, sino una construcción cultural. Durante generaciones, a las mujeres se les enseñó a no mostrarse demasiado ambiciosas, autoritarias o competitivas, características tradicionalmente asociadas al liderazgo masculino. Aspirar al poder podía significar rechazo, cuestionamiento o pérdida de aceptación social. Por eso, más que miedo al poder mismo, puede existir temor al costo de ejercerlo: ser juzgada con mayor dureza, romper con los roles esperados o asumir una autoridad que históricamente se consideró masculina.

BARRERAS REALES

FALTA DE CONFIANZA

- Estereotipos
- Socialización

ESCAZA CAPACITACIÓN

- Menor acceso a formación especializada, mentorías

SEGUNDA JORNADA LABORAL

- La responsabilidad desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados

A prepararnos para el cambio



Cómo contrarrestar las barreras

FALTA DE CONFIANZA

- Fortalecer la autoconfianza. Reconocer capacidades y logros, desarrollar nuevas competencias y asumir retos progresivos que permitan comprobar la propia capacidad.

ESCASA CAPACITACIÓN

- Aumentar acceso a formación especializada, mentorías. Brindar formación continua, acompañamiento de personas con experiencia y oportunidades prácticas para desarrollar conocimientos.

SEGUNDA JORNADA LABORAL

- Distribuir equitativamente las tareas domésticas y de cuidado entre todos los miembros del hogar y fortalecer servicios y redes de apoyo que liberen tiempo para el desarrollo profesional.

Cómo identificar las habilidades propias

- **Reconozca sus fortalezas:** anote qué hace bien y qué disfruta hacer.
- **Subsane sus debilidades:** reconozca con claridad qué necesita mejorar, adquiera los conocimientos o habilidades que le faltan y convierta cada debilidad en un objetivo concreto de mejora.
- **Revise sus logros:** identifique qué habilidades utilizó para alcanzarlos.
- **Pregunte a otras personas:** consulte qué capacidades reconocen en usted.
- **Observe dónde destaca:** detecte las tareas que resuelve con facilidad o eficacia.
- **Póngase a prueba:** asuma nuevos retos para descubrir capacidades que aún no ha utilizado.

Lo que necesitas

FORMACIÓN

Fortalecer capacidades en gobernanza, finanzas, negociación

REDES DE MENTORÍA

Vincular a mujeres con experiencia en puestos de poder con otras que aspiran a llegar a consejos de administración

IMPULSAR POSTULACIÓN

Crear mecanismos que identifiquen, motiven y acompañen a mujeres con potencial para competir por puestos en consejos de administración.

ESTABLECER METAS DE PARIDAD

Adoptar políticas y compromisos institucionales que procuren una representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión.

1er ejercicio

1. Nombra a una conocida en Coopejudicial que tenga algunas de estas características:

a. **Inteligencia y capacidad de análisis:** Comprende situaciones complejas, relaciona información, formula preguntas pertinentes, aprende con rapidez y encuentra soluciones.

b. **Criterio propio:** Forma opiniones fundamentadas y tiene capacidad para expresarlas y defenderlas.

c. **Iniciativa:** Detecta oportunidades y problemas, propone soluciones y actúa sin esperar siempre instrucciones.

d. **Capacidad de relacionarse:** Escucha, genera confianza, negocia y construye acuerdos.



**DESARROLLE
UN LIDERAZGO
PRÁCTICO**

ACCIONES BÁSICAS

- **Tome iniciativa:** proponga soluciones y convierta las ideas en acciones.
- **Decida:** analice, elija y asuma responsabilidad por sus decisiones.
- **Escuche:** conozca las necesidades y opiniones de las demás personas.
- **Comunique con claridad:** diga qué se necesita, por qué y para cuándo.
- **Delegue:** confíe responsabilidades y dé seguimiento sin controlar en exceso.
- **Dé el ejemplo:** actúe con coherencia entre lo que exige y lo que hace.
- **Rodéese de personas buenas y positivas:** construya relaciones con personas que aporten, inspiren, reconozcan su potencial y la impulsen a crecer y asumir nuevos retos.

HABILIDADES

- **Comunicación:** expresar ideas con claridad y escuchar.
- **Toma de decisiones:** analizar opciones y actuar con seguridad.
- **Pensamiento estratégico:** anticipar escenarios y definir prioridades.
- **Negociación:** construir acuerdos y manejar diferencias.
- **Inteligencia emocional:** reconocer y gestionar las emociones.
- **Trabajo en equipo:** motivar, integrar y delegar.
- **Resolución de problemas:** buscar soluciones prácticas y oportunas.
- **Adaptabilidad:** responder con eficacia ante cambios y nuevos desafíos.

PASOS PARA LLEGAR AL CONSEJO

- **Gane experiencia:** participe en comités, asociaciones, proyectos y espacios de decisión.
- **Construya redes:** relaciónese con personas y organizaciones vinculadas con su sector.
- **Hágase visible:** comunique sus logros, experiencia y disposición para asumir responsabilidades.
- **Busque mentoría y patrocinio:** acérquese a personas que puedan orientarla y recomendarla.
- **Identifique oportunidades:** conozca cómo se eligen o nombran integrantes de los consejos que le interesan.
- **Postúlese:** no espere a que la inviten; manifieste su interés y presente su candidatura.

Romper el mito “No estoy lista, no tengo tiempo”

- **No espere sentirse 100 % preparada:** la experiencia también se adquiere ejerciendo.
- **Reconozca lo que ya sabe:** valore conocimientos, trayectoria y habilidades acumuladas.
- **Prepárese en lo esencial:** identifique qué le falta y capacítese específicamente en ello.
- **Reorganice prioridades:** el tiempo para liderar también debe ocupar un lugar en su agenda.
- **Empiece con un reto:** acepte una oportunidad concreta y crezca desde la experiencia.
- **Cambie la pregunta:** en vez de “¿estoy lista?”, pregúntese “¿qué necesito para estar lista?”.



Y
CUANDO
LLEGUE
AL
CONSEJO

- **Prepárese:** conozca los temas y documentos antes de la sesión.
- **Escuche primero:** comprenda las distintas posiciones antes de intervenir.
- **Sea breve y clara:** vaya al punto y evite repetir lo ya dicho.
- **Hágase escuchar:** participe, pregunte y exprese su criterio.
- **Argumente con datos:** sustente sus posiciones con información y hechos.
- **Haga preguntas:** una buena pregunta puede ser más poderosa que un largo discurso.
- **Discrepe con respeto:** cuestione ideas, no personas.
- **Proponga soluciones:** no se limite a señalar problemas; presente alternativas.

- **Tome posición:** cuando corresponda, exprese claramente qué recomienda y por qué.
- **Sepa cuándo hablar:** intervenga cuando tenga algo que aporte, no solo para hacerse visible.
- **Dé seguimiento:** procure que los acuerdos se conviertan en acciones.
- **Construya alianzas:** genere relaciones de confianza sin perder independencia.
- **Defienda sus posiciones:** argumente con datos y criterio propio.
- **Deje resultados:** procure que su presencia se traduzca en decisiones y aportes concretos.

2DO EJERCICIO

La misma idea, mejor dicha: Presente una frase poco efectiva, por ejemplo: “No estoy de acuerdo con eso porque me parece una mala idea”. Cada participante debe reformularla de manera profesional y asertiva. Por ejemplo: “Tengo una posición diferente. Los datos que revisé indican que deberíamos considerar otra alternativa”. Objetivo: practicar cómo discrepar sin confrontar y defender una posición con argumentos.



¿CUÁNDO
DEJAMOS LA SILLA?

- **Cuando cumplió su ciclo:** alcanzó los objetivos que se propuso y su aporte principal está consolidado.
- **Cuando dejó de aportar valor:** permanecer por permanecer no fortalece al Consejo.
- **Cuando existen nuevos liderazgos preparados:** es momento de abrir espacio a otras mujeres capaces.
- **Cuando la renovación beneficia a la organización:** nuevas experiencias y perspectivas fortalecen la toma de decisiones.
- **Cuando puede aportar desde otro espacio:** salir del Consejo no significa dejar de liderar.
- **Cuando puede convertirse en mentora:** pasar de ocupar el espacio a preparar, recomendar y respaldar a otras mujeres para ocuparlo también es ejercer poder.

- **Evalúe su gestión:** identifique qué aportó, qué logró y qué aprendió.
- **Documente sus resultados:** incorpore esa experiencia y logros a su perfil profesional.
- **Mantenga las redes:** conserve las relaciones y alianzas construidas.
- **Comparta su experiencia:** conviértase en mentora de otras mujeres.
- **Abra oportunidades:** recomiende y promueva mujeres con potencial para llegar a otros consejos.
- **Continúe preparándose:** actualice conocimientos en gobernanza, estrategia y liderazgo.
- **Busque nuevos espacios:** utilice la experiencia adquirida para aspirar a otros consejos y posiciones de mayor responsabilidad.
- **Deje sucesoras:** el liderazgo también consiste en abrir la puerta para que otras mujeres lleguen.

El poder también se busca, se disputa y se ejerce. No basta con estar empoderadas; tenemos que convertir ese empoderamiento en decisiones, influencia y resultados. Lleguemos a los consejos, ocupemos las presidencias, levantemos la voz y, cuando llegue el momento de partir, dejemos la puerta abierta a otra mujer preparada para entrar. Porque el verdadero liderazgo no se mide solamente por el lugar al que usted llegó, sino por cuántas mujeres pudieron llegar después porque usted estuvo allí.