

El liderazgo femenino en el sector marítimo: una revisión sistemática

Trabajo Fin de Grado

Revisión Teórica

Grado en Psicología

Ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Centro colaborador: Barcelona Crew Academy

Tutor: Rafael Alonso Zabalo

Autora: Paula Fernández Fuertes

DNI: 45954145F

NIUB: 20300512

Fecha de entrega: 18/01/2023



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat de Psicologia

Resumen

Se estima que las mujeres en el sector marítimo ocupan alrededor de un 2% de los empleos, lo que implica un número aún menor de mujeres que ostenten posiciones de liderazgo. Con este trabajo se pretende contribuir a la comprensión de este fenómeno y presentar una panorámica de la literatura actual. El objetivo es estudiar la situación de la investigación sobre el liderazgo femenino en el mar, comparar las temáticas más frecuentes e intentar identificar semejanzas entre las conclusiones generadas. Para ello, se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura en cinco bases de datos electrónicas, obteniendo un total de trece artículos. Los resultados sugieren la presencia de cuatro temáticas recurrentes: las barreras percibidas en el avance de carrera, la percepción y análisis del liderazgo femenino, la utilidad de asociaciones, programas y políticas de género en la industria y el análisis de los trabajos en tierra alternativos.

Palabras clave: sector marítimo, liderazgo, mujer, marina mercante, género

Abstract

It is estimated that women in the maritime sector occupy around 2% of jobs, which implies an even smaller number of women in leadership positions. This paper aims to contribute to the understanding of this phenomenon and to present an overview of the current literature. The objective is to study the state of research on female leadership at sea, to compare the most frequent themes and to try to identify similarities between the conclusions generated. To this end, a systematic review of the literature is carried out in five electronic databases, obtaining a total of thirteen articles. The results suggest the presence of four recurring themes: perceived barriers to career advancement, the perception and analysis of female leadership, the usefulness of maritime women associations, programmes and policies in the industry, and the analysis of alternative shore-based jobs.

Keywords: maritime sector, leadership, women, shipping, gender

Índice de contenido

1. Introducción	4
2. Metodología	7
3. Resultados	10
4. Discusión	16
5. Conclusiones	22
6. Fortalezas, limitaciones del estudio y futura investigación	23
7. Referencias	25
8. Anexos	28

Índice de tablas

Tabla 1	9
Tabla 2	11

Índice de figuras

Figura 1	10
-----------------	-----------

1. Introducción

El liderazgo femenino constituye un fenómeno ampliamente estudiado durante las últimas dos décadas. En el ámbito nacional, sin ir más lejos, autoras como Cuadrado (2006) o López Zafra (2009) han revisado, investigado y publicado numerosas obras sobre el tema. Estas estudiosas, y muchas otras en el ámbito global, han sentado las bases de la literatura relativa a factores tan importantes como el techo de cristal, la influencia de la dimensión sexo-género en los estilos de liderazgo o la teoría de congruencia de rol.

En las últimas décadas, las razones aducidas por el empresariado para evitar contratar o promocionar mujeres en puestos directivos se basaban en su apariencia, su estatus social o la previsión de una futura maternidad. Aunque en la actualidad estos factores están formalmente obsoletos y se promueven numerosas políticas de inclusión, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo sigue siendo escasa. Según el Instituto Europeo de la Igualdad de Género, en 2021 las mujeres representaban en promedio el 30,6% de los miembros de los consejos de administración de las mayores sociedades cotizadas y solo el 8,5% de los presidentes (DOUE 2022/2381).

Investigadoras de renombre internacional como Bhirugnath-Bhookhun y Kitada (2017) apuntan, desde una perspectiva crítica, dónde reside la prevención del empresariado. El discurso tradicionalista y conservador se alinea con la cuestionable tesis que afirma que ampliar el mercado laboral a todas las mujeres, en situación de igualdad a los varones, colapsaría el crecimiento general de los países, ya que se observa como un fenómeno común que las mujeres con carreras laborales exitosas se vean obligadas a posponer e incluso anular sus planes de formar una familia para “estar a la altura” del nivel de exigencia que esos puestos, teóricamente, demandan. Posturas contrarias, y mucho más equitativas, argumentan que no debe considerarse a las mujeres como subordinadas sociales con el cometido de reproducirse y criar. La primera perspectiva, que identifica lo femenino con una función meramente reproductiva, resulta éticamente injustificable, y no debería tener cabida en las sociedades contemporáneas, donde la natalidad y sus responsabilidades inherentes deben ser compartidas por las personas progenitoras.

Además de las cuestiones políticas, cabe añadir el impacto que este cambio en el mercado laboral tendría en el ámbito económico. Ya en el año 2003, Erhardt et al. (citado de

Pastra et al. (2015)) estudiaron el efecto de la diversidad en las juntas directivas ejecutivas de grandes empresas estadounidenses, concluyendo una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en las juntas y los resultados financieros. Por otro lado, Catalyst (2004, citado de Pastra (2015)) exploró 353 empresas de las Fortune 500 (una clasificación anual de las mayores empresas en Estados Unidos), y confirmó que aquellas con una mayor representación femenina en sus equipos de alta dirección tenían una mayor rentabilidad y mayores dividendos para sus accionistas. Aunque estos datos pudieran parecer un buen pronóstico, 15 años después Hinchliffe (2019) expone cómo únicamente el 2,8% de las Fortune 500 son lideradas por mujeres.

Esta situación no mejora en el sector marítimo mercante, en el que además del bagaje cultural ya mencionado, hay que añadir una cultura propia de la industria. Kitada (2013) estudia en profundidad este fenómeno, concluyendo que la *sociedad* a bordo de buques mercantes refleja claramente la predominancia de los valores y los roles de género masculinos. La profesional femenina en este entorno adopta, por imposición ajena, una etiqueta de carácter negativo y frecuentemente pasa a ser vista como un elemento extraño, ajeno, impropio, y esto, evidentemente, dificulta la integración y la correspondiente aceptación en el trabajo. Estos factores no solo influyen en la psique de las personas afectadas, sino que también pueden llegar a mermar la rentabilidad de la empresa. Estudios recientes concluyen que promover el desarrollo laboral y las relaciones de compañerismo promueve el compromiso de las personas trabajadoras, lo que a su vez deviene en un importante aumento de los beneficios (Harter, 2017).

En tierra, esto podría no resultar problemático, pero en el caso que nos ocupa la embarcación adquiere la connotación de vivienda, de espacio único y reducido de interacción personal. En muchas ocasiones, transcurren meses hasta volver a convivir con alguien distinto a la tripulación, dependiendo del tipo de campaña profesional que se realice. Kitada (ídem) indica que modificar, atenuar e incluso simular sumisión son ejemplos del comportamiento femenino adaptado a la búsqueda de actitudes “correctas” dirigidas a encajar en el grupo. Esa alienación forma parte del día a día de las mujeres a bordo de buques mercantes.

En este tipo de buques, las razones más empleadas para no contratar o promocionar a mujeres se centran en dos líneas: la falta de fuerza física y la inexistencia de instalaciones separadas para hombres y mujeres.

La primera línea argumental es insostenible, por dos motivos patentes: la fuerza física no depende exclusivamente del sexo, sino de la preparación personal (sobran ejemplos que lo demuestran) y además, en la actualidad, los trabajos que antaño requerían el uso de fuerza bruta han sido sustituidos por el uso de maquinaria específica, al frente de la cual está una persona con la formación adecuada.

Con respecto a la cuestión de los espacios segregados nos encontramos con el resultado de un diseño basado en la tradición, no en la eficacia. Conviene tener en cuenta que menos del 2% del total de trabajadores del mar en el mundo son mujeres, y que la mayoría de ellas se dedican a los servicios de hostelería en buques de pasaje (Belcher, 2003, citado de Kitada et al (2017)). Por otra parte, no es necesario multiplicar los espacios sin necesidad. No es imprescindible crear separaciones en la mayor parte de los casos, sino simplemente promover una verdadera cultura del respeto, optimizando los que ya existen.

Para conocer mejor la estructura donde se producen las interrelaciones personales y profesionales es procedente describir la jerarquía básica en el sector naval.

Manteniendo en este caso la redacción sexista propia del sector, los puestos de liderazgo más comunes entre los profesionales del medio marítimo son el de capitán, primer, segundo y tercer oficial de puente, jefe de máquinas, primer, segundo y tercer oficial de máquinas. Cada uno tiene sus propias funciones y lidera a un grupo de personas. Según Belcher ((2003), citado de Kitada et al (2017)), solo un 7% de los puestos de oficial está ocupado por mujeres. Asimismo, esta falta de presencia a bordo genera una mayor dificultad para encontrar trabajos más “ordinarios” en tierra, ya que la experiencia en el mar es un factor muy valorado por las empresas del sector. Ejemplos de estos empleos podrían ser aquellos dirigidos a apoyar las actividades portuarias, administrar asuntos legales marítimos, actividades de prevención y control de la contaminación marina o la educación y formación marítimas, entre otras (Tansey, 2000, citado de Grant y Grant, 2015).

1.1. Objetivos

La realización de este trabajo deriva de la inquietud personal por formar parte de la solución y no del problema. Como mujer que ha trabajado en el sector marítimo, poder contribuir a la investigación de este fenómeno me interesa y motiva tanto a nivel social como individual. Esta experiencia previa me ha ayudado a tener una visión más completa y entender la cultura de trabajo propia de la industria, tan importante a la hora de estudiar

cuestiones sociales como la que se plantea. Este trabajo se centra en el estudio de la literatura publicada en la última década sobre el liderazgo femenino en el sector marítimo, con la finalidad de promover el acceso a la información recopilada y el desarrollo de futuros proyectos de investigación sobre el tema.

El objetivo general es analizar en qué medida se está estudiando el liderazgo femenino en el mar a nivel global y las conclusiones que se han ido generando. De esta forma, intentaré contribuir a mejorar la comprensión de la situación descrita. Analizar a qué se debe la escasa presencia de mujeres líderes en el medio marino, presentando una panorámica general de la literatura actual.

Fruto de este objetivo, se plantean dos cuestiones específicas: primero, observar cuáles son las líneas de investigación seguidas hasta la fecha en relación con el liderazgo femenino en el mar, y segundo, comparar las conclusiones de los diferentes artículos e intentar identificar semejanzas entre ellos.

El número relativamente limitado de estudios publicados sobre este tema nos ha permitido recopilar y sintetizar la mayoría de ellos, y esto se traducirá, o eso espero, en proporcionar un sólido punto de partida de cara a futuros proyectos.

2. Metodología

Para llevar a cabo la búsqueda bibliográfica propia de una revisión sistemática, se llevaron a cabo múltiples procesos de investigación, que paso a exponer a continuación.

2.1. Bases de datos consultadas

Antes de realizar la búsqueda propiamente sistematizada, se programaron y ejecutaron una serie de búsquedas generales para comprender el volumen de registros que podrían llegar a encontrarse.

El objeto de la investigación ha sido estudiado tanto en el campo de la psicología como en el de la náutica profesional, por lo que se consultaron bases de datos electrónicas propias de ambos sectores. Aquellas que finalmente se incluyeron en el estudio fueron Springer Link, Mendeley, Web of Science, Scopus y BaDeMar (FNB).

2.2. Parámetros de búsqueda

El proceso para seleccionar los términos de búsqueda finalmente empleados constó de varias fases. Viendo la cantidad de posibles términos empleados para referirse al sector marítimo, se realizaron búsquedas previas para determinar cuáles serían los idóneos en este caso.

Términos como “naval” u “officer” fueron excluidos tras varias pesquisas iniciales, porque los artículos que los contenían se centraban en las escuelas navales militares o las mismas fuerzas armadas de diversos países. También se planteó el uso del término “Navy” debido a su amplia flota marítima en numerosos países, pero fue descartado dado que su carácter militar introduce muchas variables propias que afectarían a la utilidad de los resultados.

En el caso de “nautic” y todos sus derivados, no hubo ningún resultado concluyente al añadir el resto de palabras clave a la búsqueda. Por otro lado, en la búsqueda de “navigation” y derivados, los textos pertenecían a otras profesiones e industrias distintas a la marítima. Es por estas razones que los términos de búsqueda empleados fueron los siguientes:

« leader* » AND (« maritime » OR « seafar* ») AND (« women » OR « fem* » OR « gender » OR « sex »)

En todo momento la localización de estos términos se centró en el título, el *abstract* y las palabras clave de la publicación. Antes de llevar a cabo la búsqueda sistemática, se establecieron los siguientes criterios de búsqueda avanzada:

- Idiomas: inglés y español
- Tipo de documento: artículo, artículo de revisión, publicaciones de conferencias
- Año de publicación: 2010 a 2022 (actualidad)
- Localización: todo el mundo

Como criterios de exclusión, se establecieron los siguientes:

- Estudios que versaban sobre otros temas relacionados con la situación de las mujeres en el sector marítimo.
- Estudios que trataban el liderazgo en el sector marítimo sin alusiones explícitas a la dimensión sexo-género.

- Estudios que profundizaban sobre otros temas, pero que mencionaban los términos de búsqueda por otras razones.
- Estudios publicados en el intervalo temporal de búsqueda, pero que centren su investigación en años anteriores al mismo.

El proceso de selección puede verse representado en la Figura 1. Primero, del total de registros obtenidos en la búsqueda, se eliminaron las duplicidades y se determinaron aquellas publicaciones que no cumplían con los criterios teniendo en cuenta el título, *abstract* o palabras clave. Hecho esto se obtuvieron un total de 16 publicaciones.

En busca de una exhaustividad mayor, se revisaron las referencias de estas publicaciones, extrayendo un artículo más que cumplía los criterios, pero no se encontraba en las bases de datos consultadas. En la Tabla 1 puede verse el número de publicaciones obtenidas en cada base de datos, identificando este último artículo como “Fuentes complementarias”.

Una vez leído el contenido completo de estas 17 publicaciones, se descartaron 4 de ellas, quedando 13 para el análisis cualitativo posterior. La búsqueda concluyó en diciembre de 2022.

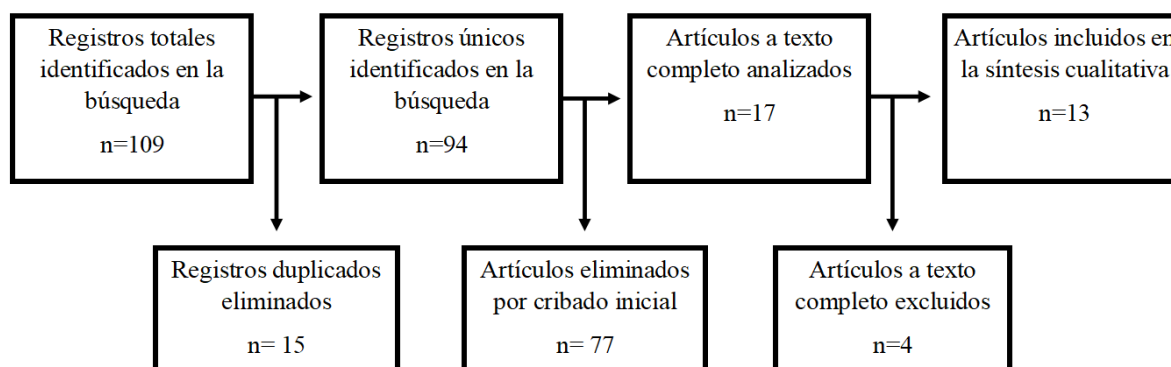
Tabla 1

Publicaciones obtenidas en las bases de datos consultadas

Términos de búsqueda	Base de datos	Publicaciones
	Springer Link	44
	Mendeley	35
« leader* » AND (« maritime » OR « seafar* ») AND (« women » OR « fem* » OR « gender » OR « sex »)	Web of Science	18
	Scopus	9
	BaDeMar (FNB)	2
Fuentes complementarias	(Referencias)	1
Total		109

Figura 1

Diagrama de flujo de la información en las fases de la revisión sistemática



Una vez seleccionados los artículos, se extrajeron los siguientes datos de ellos: autoría, año de publicación, tipo de publicación, ubicación (global o localizado), tema desarrollado y resultados obtenidos cuando aplique.

3. Resultados

Los artículos revisados para esta síntesis se publicaron entre los años 2015 y 2019, la mayoría en 2015, coincidiendo con la publicación escrita de la 2ª Conferencia Internacional *Maritime Women: Global Leadership*, organizada por la WMU (*World Maritime University*) en colaboración con la IMO (*International Maritime Organization*), editada por Kitada, Williams y Froholdt (2015).

La investigación se llevó a cabo a nivel internacional, incluyendo países como Bélgica, Malasia o Noruega, aunque en su mayor parte los artículos se referían a un entorno global. La autoría se concretó en un 78% femenina, frente al 22% de autores varones. La información extraída de los artículos, resumiendo los temas desarrollados en cada uno y sus respectivas conclusiones se expone en la Tabla 2.

Tabla 2*Resumen de los estudios revisados*

Nº	Autoría/Año	Tipo de publicación	Localización	Tema desarrollado	Resultados/Conclusiones
1	Bhirugnath-Bhookhun, M., Kitada, M. (2017)	Artículo	Sur y Este de África	Se propone estudiar la percepción de mujeres líderes en el sector marítimo sobre el éxito de su carrera profesional en relación con su vida personal y rol familiar en el hogar.	El 50% de las entrevistadas indicaban tener que trabajar más duro que sus compañeros varones para reafirmarse como trabajadoras competentes. Esto fue en detrimento de su capacidad para llevar un balance equilibrado entre vida y trabajo. El análisis cuantitativo confirma que las mujeres directivas en el sector marítimo tienden a sacrificar su vida personal debido al trabajo, especialmente con respecto a sus familias. A su vez, el balance vida-trabajo está positivamente correlacionado con el coste para la sociedad. El otro 50% de las entrevistadas tuvieron éxito en el balance vida-trabajo, perteneciendo en su mayoría a países con un crecimiento económico importante. Esto se explica debido a que en estos países se llevan a cabo mayores políticas de conciliación (permisos de maternidad, horarios flexibles o servicios de guardería) y formación (cursos de capacitación, becas e intercambios) para las mujeres del sector.
2	Delgado, O.O., Øvergård, K.I., Henden, V. (2015)	Artículo	Global	Se compara la autoevaluación de las aptitudes de liderazgo de los oficiales marítimos masculinos y femeninos con la evaluación de esos mismos líderes por sus compañeros de trabajo.	Los resultados mostraron que las mujeres tendían a subestimar sus buenas aptitudes de liderazgo, mientras que sobrestimaban el nivel de sus aptitudes negativas. Asimismo, los resultados de los oficiales masculinos mostraron exactamente lo contrario
3	Dragomir, C., Baylon, A.M., Azirh, N.T., Leon, A. (2018)	Artículo	Global	Se identifica a mujeres líderes en la industria marítima que son modelos a seguir para otras trabajadoras del mar, y recoger consejos de su parte para publicarlos e intentar empoderar a otras mujeres.	El perfil de mujer líder en el sector marítimo analizado tenía, de media, las siguientes características: rango de oficial de puente, nacionalidad de todo el mundo, edad de 32,6 años, no están casadas ni lo estuvieron anteriormente, y están abiertas a dar recursos inspiradores.
4	Fjærli, B.A.B., Nazir, S., Øvergård, K.I. (2017)	Artículo	Noruega	Se explora si el género afecta a la evaluación de líderes destacados en el sector marítimo, además de investigar si la procedencia de los sujetos influye en este hecho (alumnado universitario y trabajadores del mar).	La comparación de las características que deben tener los líderes para ser considerados sobresalientes no mostró ninguna diferencia general entre líderes femeninos y masculinos. La muestra compuesta por estudiantes consideró que los líderes masculinos y femeninos necesitaban niveles casi idénticos de atributos de liderazgo para ser considerados excelentes, mientras que la muestra del sector marítimo puntuó a las líderes femeninas mucho más bajo que a los líderes masculinos, lo que indica que los empleados de este sector podrían exigir menos y tener expectativas más bajas hacia las mujeres líderes para ser destacadas, indicando así la presencia de prejuicios de género en la evaluación de los líderes.

Tabla 2

Resumen de los estudios revisados

Nº	Autoría/Año	Tipo de publicación	Localización	Tema desarrollado	Resultados/Conclusiones
5	Grant, C., Grant, V. (2015)	Artículo	Caribe	Se evalúa el grado de consecución de los objetivos del programa WID (<i>Women in Development</i>) de la OMI (<i>International Maritime Organization</i>) en el Caribe. También identifica los retos a los que se enfrentan y propone recomendaciones para reforzar las futuras intervenciones destinadas a atraer y promover el avance de las mujeres en el sector.	Se concluye que un 89% de las beneficiarias del programa ostentan puestos directivos, incluyendo posiciones como pilotos, jefas de autoridad portuaria, de administraciones marítimas, de servicios de guardacostas o de compañías navieras. El 45% de las encuestadas indicó que existían políticas de género en su ámbito, mientras que el 44% indicaron que los procesos de promoción eran objetivos y no diferenciaban entre hombres y mujeres. El 50% de las encuestadas indicó experimentar sesgos de género, definiendo estos como la preferencia por contratar varones en su lugar. Después de esto, los problemas más acusados eran la falta de movilidad y la desigualdad respecto al salario. Las responsabilidades familiares y el acoso sexual se dieron en números muy bajos. Analizando las recomendaciones de las participantes, se identificó el <i>networking</i> como la herramienta más significativa para desarrollar el crecimiento y desarrollo de mujeres en la industria. La formación se identificó como una estrategia importante para reducir las dificultades propias del sector. También se estableció la necesidad de establecer asociaciones de mujeres del sector a nivel regional/nacional y de establecer procesos de <i>mentoring</i> para las mujeres noveles.
6	Halimah, S., Subramaniam, G., Nasir, S. (2019)	Artículo	Malasia	Se plantea establecer si existe diversidad de género en el nivel directivo de la gestión portuaria, y examinar las percepciones hacia las mujeres que participan en el nivel directivo de este ámbito.	De media, la representación femenina en el Consejo de Administración es del 10%, en la dirección media es del 15%, y en la alta dirección es del 17%. A nivel individual, solo dos puertos indican estar por encima del objetivo del 30% en la alta dirección. Por esto se concluye que no hay diversidad de género en la dirección de la gestión portuaria. En términos de percepción, tanto los directivos masculinos como femeninas tratan por igual a las mujeres trabajadoras, y están de acuerdo en que debe existir diversidad de género. Sin embargo, la dirección masculina sigue teniendo preferencia por los compañeros varones y también los prefiere para la gestión portuaria.

Tabla 2

Resumen de los estudios revisados

Nº	Autoría/Año	Tipo de publicación	Localización	Tema desarrollado	Resultados/Conclusiones
7	Kitada, M. (2017)	Artículo	Global	Se estudia cómo la noción de liderazgo a bordo de un barco puede ser cuestionada por capitanas mujeres, y cómo estas han aprendido sobre liderazgo y lo han aplicado en las operaciones marítimas.	Se concluye la ausencia general de obstáculos para que las mujeres actúen como capitanas. Ningún capitán expresó que las mujeres pudieran tener dificultades en este tipo de rol y estas responsabilidades. Algunas capitanas indicaron que en su carrera en el sector marítimo siempre debían trabajar el doble que sus compañeros varones, provocando el desarrollo de una mayor confianza como líder. Se expresó que aunque debido a la jerarquía la capitana fuera una mujer, algunos subordinados varones mostraban dificultades para trabajar bajo su liderazgo debido a la costumbre y a las diferencias de género. Estas diferencias también se identificaron en el ámbito familiar, cuando algunas capitanas volvían a casa y representaban roles masculinos propios de su trabajo en vez de los comportamientos femeninos que se esperan de ellas.
8	McGarry, A. (2015)	Ponencia	Global	Se expone cómo se ha desarrollado el programa <i>Leading Change</i> de la ITF desde su introducción, explorando cómo la formación en liderazgo y la actividad sindical pueden mejorar la carrera de mujeres en el sector del transporte marítimo.	En las encuestas realizadas a mujeres sindicalistas, éstas señalan sistemáticamente los siguientes aspectos como límites a una mayor participación en sus sindicatos (ITF 2013): (1) Barreras prácticas, incluida la falta de tiempo para participar debido a las actividades familiares; (2) Barreras culturales, como reuniones que son conflictivas y agresivas, y en las que las mujeres miembros luchan por hacer oír su voz; y (3) Expectativas estereotipadas, en las que los rasgos de liderazgo se definen como masculinos. El programa de liderazgo femenino de la ITF (<i>Leading Change</i>) dirige su contenido a ayudar a mujeres a convertirse en líderes por mérito propio. El objetivo es proporcionarles herramientas de organización estratégica y técnicas de liderazgo para liderar un cambio real como mujeres afiliadas a un sindicato, ayudando a las participantes a identificar formas de trabajar mejor juntas, así como a desarrollar una mayor presencia de mujeres en el sector. Este programa es una introducción seria y estructurada a la planificación estratégica y al desarrollo del liderazgo, que está proporcionando a las mujeres de la ITF las herramientas para liderar en sus lugares de trabajo y en sus sindicatos.

Tabla 2

Resumen de los estudios revisados

Nº	Autoría/Año	Tipo de publicación	Localización	Tema desarrollado	Resultados/Conclusiones
9	Orsel, K. (2015)	Ponencia	Global	Se define la asociación WISTA y cómo esta trabaja para mejorar la situación de las mujeres en el sector marítimo internacional.	La misión y visión de WISTA es facilitar el intercambio de contactos, información y experiencias entre sus miembros, promover la educación de sus miembros y desarrollar contactos comerciales en todo el mundo. WISTA proporciona a sus miembros acceso a una red mundial de mujeres del sector, repleta de oportunidades de negocio y de carrera internacional. WISTA cuenta con varios programas de tutoría y anima a sus homólogos marítimos a asumir el reto de ser un modelo a seguir y un mentor. WISTA trata de marcar la diferencia animando a sus socios y asociaciones del sector a trabajar y abordar los problemas juntos. En los últimos 40 años, el empleo de las mujeres en la industria ha aumentado (tanto en tierra como a bordo), así como el número de mujeres en puestos de alta dirección y consejos de administración.
10	Ozdemir, P., Albayrak, T. (2018)	Artículo	Global	Se analizan respuestas obtenidas en el proyecto MENTORESS (<i>Maritime Education Network to Orient and Retain Women for Efficient Seagoing Services</i>), para estudiar las causas de los problemas que enfrentan las mujeres en el sector marítimo.	Se identifica que los problemas mencionados pueden agruparse en tres bloques: la desaprobación masculina, la necesidad de orientación y la falta de oportunidades para adquirir dotes de liderazgo. También se proponen como soluciones el <i>Networking</i> , el <i>Mentoring</i> y la promoción de un liderazgo auténtico por parte de las mujeres.
11	Roos, N. (2019)	Artículo	Finlandia	Se examina la situación actual del liderazgo femenino en el sector marítimo. Se plantean las preguntas: ¿Qué tipo de condiciones previas ofrece la educación en materia de liderazgo para las mujeres marítimas de Finlandia?, ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos de gestión deben adquirir las mujeres marineras para tener éxito en un sector dominado por los hombres?	Según las mujeres encuestadas, en las instituciones apenas se prestó atención a la formación en liderazgo y han recibido apoyo posterior de los superiores a bordo o sus habilidades de liderazgo se han desarrollado en la vida laboral. Dependiendo de la cultura, el género puede influir en el liderazgo. Asimismo, la experiencia de género y los antecedentes culturales del personal que debe dirigir influyen en el estilo de liderazgo. Los factores que pueden favorecer la posición de una mujer como líder son la diversidad, la aceptación y la condena de cualquier comportamiento o discurso inapropiado. Las cuestiones que deberían tenerse en cuenta en la formación de líderes marítimos estaban muy relacionadas con la conciencia cultural y la buena comunicación entre las personas.
12	Tansey, P. (2015)	Ponencia	Global	Se expone la implementación de diversas políticas de género por parte de la IMO.	La aplicación de las políticas y procedimientos de la IMO en materia de igualdad de género se ha impulsado mediante la colaboración con las redes regionales de apoyo de la IMO. Las seis asociaciones regionales de mujeres del sector marítimo están aumentando eficazmente el reconocimiento y la visibilidad de las mujeres en el lugar de trabajo para apoyar la sostenibilidad del sector marítimo.

Tabla 2*Resumen de los estudios revisados*

Nº	Autoría/Año	Tipo de publicación	Localización	Tema desarrollado	Resultados/Conclusiones
13	Wouters, A. (2015)	Artículo	Amberes	Se exploran la participación de las mujeres y los factores que están contribuyendo a la brecha de género en los bufetes de abogados de asuntos marítimos.	<p>Las mujeres se incorporan cada vez más a los bufetes de abogados marítimos y los clientes también se están abriendo poco a poco a las mujeres. Se valoran muy positivamente las oportunidades de flexibilidad horaria y de permisos.</p> <p>En el lado negativo, la pequeña escala de las empresas impide el desarrollo y la aplicación de estrategias de género. Esto deja la puerta abierta a prejuicios de género inconscientes en estas empresas pequeñas. Parece prevalecer la percepción tradicional de que las mujeres son menos aptas para la exigente profesión de la abogacía. Las tasas de abandono entre las abogadas jóvenes son desproporcionadamente altas. La mitad de las mujeres participantes han experimentado conductas inapropiadas, principalmente estereotipos de género en los comentarios.</p>

4. Discusión

Tras analizar en profundidad todos los artículos y sus temáticas, se ha podido percibir una serie de similitudes, lo que ha permitido elaborar una clasificación en función de la línea de investigación que siguen. Esta clasificación se expone a continuación.

4.1. Barreras percibidas en el avance profesional

La progresión profesional de las mujeres en el sector marítimo supone un reto en términos de ascender a puestos de liderazgo. Las mujeres entrevistadas por Bhirugnath-Bhookhun y Kitada (2017) indicaron tener que esforzarse más que sus compañeros varones para afirmarse como trabajadoras válidas en sus respectivos empleos. Esto, a su vez, derivó en un detrimento del tiempo dedicado a su vida familiar. El entorno laboral predominantemente masculino también favorece los estilos de vida orientados al trabajo, lo que dificulta a más de la mitad de mujeres encontrar un equilibrio entre su vida laboral y social. Los matrimonios tardíos, los divorcios o la maternidad en solitario se identificaron como fenómenos comunes entre las trabajadoras del mar. Las experiencias que relataron como mujeres directivas marítimas coincidían en cuanto a la falta de reconocimiento de sus contribuciones al sector, la no aceptación como líderes y los costes en términos de tiempo y energía adicionales que tienen que dedicar para estar a la altura de los cargos adquiridos.

Las respuestas analizadas por Ozdemir y Albayrak (2018) identifican las causas de los problemas que encuentran las mujeres en el sector marítimo y los agrupan en tres bloques.

Por una parte, los problemas de desaprobación por parte de los hombres. Las respuestas muestran que existen fuertes prejuicios contra las mujeres en el ámbito marítimo, especialmente a bordo de los buques. Entre los que tienen prejuicios contra las mujeres se encuentran también los armadores, lo que empeora aún más la situación al disminuir sus posibilidades de encontrar un empleo a bordo. Los datos muestran que una vez que encuentran trabajo y se embarcan, se enfrentan a conflictos con sus compañeros varones, ya que estos piensan que su presencia limitará su comportamiento, les impedirá actuar libremente y dificultará su ascenso a puestos más altos.

En segundo lugar, tampoco deben soslayarse los problemas derivados de la falta de orientación laboral. Un 72% de trabajadoras se mostró de acuerdo con que las mujeres del sector marítimo, especialmente las que trabajan a bordo, necesitan orientación de alguna clase, ya que debido a los fuertes prejuicios es difícil pedir ayuda o esperar algún tipo de apoyo de sus compañeros, que en su mayoría están en contra de su presencia a bordo. Además, está ampliamente aceptado que se aconseje a las mujeres trabajar en unidades de tierra.

Por otra parte, los problemas relacionados con la adquisición de habilidades de liderazgo. Los hombres siguen siendo preferidos en los casos en los que tienen las mismas cualificaciones para un trabajo, por lo que las mujeres deben ser mucho mejores para ser aceptadas como iguales. A la luz de los datos obtenidos en la encuesta, se concluye que las mujeres del sector necesitan dar más de sí y dotarse de más competencias para hacer frente a los problemas a los que se enfrentan y ser tratadas como iguales (coincidiendo con Bhirugnath-Bhookhun y Kitada, 2017).

Según las mujeres entrevistadas en la investigación de Roos (2019), en las instituciones en las que se formaron apenas se prestó atención a la formación específica en liderazgo. Sus habilidades de liderazgo se han desarrollado en la vida laboral y han recibido apoyo posterior de sus superiores a bordo. Se indica que, dependiendo de la cultura, el género puede influir en el liderazgo. Del mismo modo que concluyen las tres autoras anteriores, en culturas donde el dominio masculino se considera una norma, las mujeres en posiciones de liderazgo pueden necesitar trabajar más duro y ajustar su estilo de liderazgo para cumplir con las expectativas impuestas a su género. Además, la experiencia previa y los antecedentes culturales del personal a bordo también influyen en la visión que tendrán de las mujeres con puestos jerárquicamente más elevados que los suyos.

4.2. Percepción y análisis del liderazgo femenino

Cómo se perciben y cómo son percibidos los y las líderes en su trabajo forma una parte importante de la ecuación. Por ello, Ortega, Øvergård y Henden (2015) investigan cómo los hombres y mujeres líderes en el sector marítimo (con rango de oficial) perciben sus propias dotes de liderazgo, y las comparan con las percepciones de sus compañeros para obtener una imagen completa. En su experimento, clasifican los resultados en tres variables: habilidades de liderazgo reales, positivas y negativas. Las mujeres del experimento tendieron

a infravalorar sus habilidades de liderazgo reales, mientras que sus homólogos masculinos tendieron a sobrevalorar sus habilidades de liderazgo en relación con las evaluaciones de sus compañeros. En el caso de las habilidades de liderazgo negativas, las mujeres sobreestimaron el nivel de estas que tenían, mientras que los hombres subestimaron su propio nivel. En cuanto a las habilidades de liderazgo positivas, se dio la relación opuesta.

Desde otro punto de vista, Fjærli, Nazir y Øvergård (2017) investigan qué características son necesarias para que un/a líder (capitán/ana) sea excelente, y los niveles apropiados de estas características dependiendo del género. El estudio se realiza mediante un grupo de estudiantes universitarios y un grupo de trabajadores del sector marítimo. Los resultados no mostraron ninguna diferencia entre las características que deben tener las personas que ejercen el liderazgo para ser considerados sobresalientes. La muestra compuesta por estudiantes consideró que los/as líderes masculinos y femeninas necesitaban niveles casi idénticos de atributos de liderazgo para ser considerados excelentes, mientras que la muestra del sector marítimo puntuó a las líderes femeninas mucho más bajo que a los líderes masculinos, lo que indica que los empleados de este sector podrían exigir menos y tener expectativas más bajas hacia las mujeres líderes para ser destacadas, indicando así la presencia de prejuicios de género en la evaluación de los líderes.

Kitada (2017), por su parte, examina cómo la experiencia laboral de las mujeres en un lugar de trabajo eminentemente masculino puede influir en su liderazgo a lo largo de su carrera profesional, entrevistando a varias capitanas y capitanes. Algunas capitanas indicaron que el hecho de tener que trabajar el doble que sus compañeros les ayudó a desarrollar una mayor confianza como líder. Sin embargo, aunque una mujer fuera la capitana, algunos subordinados varones mostraban dificultades para trabajar bajo su liderazgo debido a la costumbre y a las diferencias de género. Estas diferencias también se identificaron en el ámbito familiar, cuando algunas capitanas volvían a casa y representaban roles masculinos propios de su trabajo en vez de los comportamientos femeninos que se esperan de ellas.

Por otro lado, ningún capitán masculino expresó que las mujeres pudieran sentir dificultades en sus funciones y responsabilidades cuando ocupan este cargo. Esto podría explicarse con los resultados de la investigación anterior de la autora (Kitada 2013, citado de Kitada 2017), según la cual las mujeres marinas tienden a sentirse libres de la presión de comportarse como un hombre cuando alcanzan un puesto superior, lo que también garantiza sus competencias como oficiales superiores.

Como conclusión de este epígrafe, cabe añadir la reflexión de una marinera entrevistada en el artículo de Dragomir, Baylon, Azirh y Leon (2018), quienes enumeran los consejos proporcionados por mujeres líderes en el sector. Esta cita es una buena representación del discurso del resto de entrevistadas e implica el fuerte carácter innovador que las trabajadoras desean imprimir a un entorno laboral que les ha sido vetado durante siglos:

“Life at sea can offer you a physical and mental challenge. It is a career choice that can open many opportunities. Don't be afraid to be the only woman in a male dominated environment. Create the change you want to see in the world.”

Traducido al español: “La vida en el mar puede suponer un reto físico y mental. Es una opción profesional que puede abrir muchas oportunidades. No tengas miedo de ser la única mujer en un entorno dominado por hombres. Crea el cambio que quieres ver en el mundo”.

4.3. Análisis de asociaciones, programas y políticas de género en funcionamiento

Como expone Tansey (2015) en su ponencia, la IMO, como organismo especializado de las Naciones Unidas, apoya la integración de las mujeres en el sector marítimo como parte de sus actividades de capacitación. En apoyo a los objetivos de la ONU, la aplicación de las políticas y procedimientos de igualdad de género de la IMO se ha impulsado a través de colaboraciones con las seis asociaciones regionales de apoyo de la misma organización. Estas asociaciones se distribuyen por Asia, África y América, y están aumentando eficazmente el reconocimiento y la visibilidad de las mujeres en el lugar de trabajo para apoyar la sostenibilidad del sector del transporte marítimo.

Básicamente, las mujeres que participan en estas redes y asociaciones tienen grandes beneficios, tales como obtener mayores oportunidades de formación, visibilidad en su trabajo y apoyo de sus compañeros, además de fomentar el intercambio de información y una mayor conciencia por parte de las instituciones del papel de las mujeres como recursos valiosos en el mercado laboral del sector.

Por otro lado, la IMO ha desarrollado a su vez el programa WID (*Women in Development*) en el Caribe, que lleva en funcionamiento más de 25 años. Grant y Grant

(2015) aprovecharon esta cifra para realizar una evaluación del proyecto, y estudiaron el impacto ocurrido en el avance profesional de las mujeres y la contribución de estas en el desarrollo sostenible del sector. La estrategia principal del proyecto se centraba en la mejora del acceso femenino a todos los niveles de formación y empleo en el sector marítimo. Tras la investigación, se concluyó que la mayoría de mujeres beneficiarias del proyecto (un 89%) ostentaban puestos directivos, incluyendo posiciones como pilotos, jefas de autoridad portuaria, de administraciones marítimas, de servicios de guardacostas o de compañías navieras. Por otro lado, casi la mitad confirmaron la existencia de políticas de género en su ámbito y que los procesos de promoción eran objetivos. Contrario a esto, el 50% de mujeres indicó experimentar sesgos de género, definiendo estos como la preferencia por contratar varones en su lugar.

Orsel (2015), por su parte, realiza una ponencia sobre la asociación WISTA (*Women's International Shipping and Trading Association*). La misión y visión de esta asociación es facilitar el intercambio de contactos, información y experiencias entre mujeres del sector, promover su educación y desarrollar contactos comerciales en todo el mundo. WISTA proporciona a sus miembros acceso a una red mundial de contactos, con numerosas oportunidades de negocio y de carrera internacional.

Por último, McGarry (2015) explora la introducción del Programa Leading Change sobre liderazgo femenino de la ITF (*International Transport Workers' Federation*). El programa dirige su contenido a ayudar a mujeres a convertirse en líderes por mérito propio. El objetivo es proporcionarles herramientas de organización estratégica y técnicas de liderazgo para promover un cambio real como mujeres afiliadas a un sindicato, ayudando a las participantes a identificar formas de trabajo en equipo, así como a desarrollar una mayor presencia de mujeres en el sector. Este programa supone una introducción seria y estructurada a la planificación estratégica y al desarrollo del liderazgo, que está proporcionando a las mujeres de la ITF las herramientas fundamentales para liderar en sus lugares de trabajo y en sus sindicatos.

Para concluir esta línea de investigación, puede encontrarse en el Anexo 1 la recopilación de todas las conferencias, programas, proyectos, asociaciones y organizaciones que han sido mencionados en las publicaciones estudiadas, debido al interés que pudieran suscitar para una consulta más detallada.

4.4. Análisis de la situación de las mujeres en trabajos del sector marítimo en tierra

Tal y como se indicó en puntos anteriores, Ozdemir y Albayrak (2018) concluyeron que la práctica dirigida a recomendar a las mujeres decantarse por trabajos terrestres del sector está excesivamente normalizada y actúa como freno a cualquier innovación en este sentido. De esta forma, Halimah, Subramaniam y Nasir (2019) exploran el ámbito de la gestión portuaria y la diversidad de género que se puede encontrar en él. Teniendo en cuenta los antecedentes, cabría esperar una mayor presencia de mujeres en niveles directivos en comparación con las mujeres a bordo de buques, pero este no es el caso. Los resultados indican que, como promedio, la representación femenina no supera el 17% en ninguno de los niveles de dirección de los puertos estudiados, y que la jerarquía vigente sigue prefiriendo a hombres para la gestión portuaria.

Si ponemos el foco en la línea de investigación de trabajos terrestres vinculados al mar, Wouters (2015) explora el ámbito de la abogacía dedicada al sector marítimo, que en su mayor parte implica intercambio profesional con estas empresas y que se traduce en prácticas casi exclusivamente masculinas. En la vertiente positiva, los resultados describen una ligera mejoría en la incorporación de mujeres a esta rama del derecho, así como un progreso en la percepción dirigida hacia ellas por parte de los clientes. A su vez, se valoran muy positivamente las condiciones de flexibilidad que ofrecen los bufetes estudiados. En cuanto al análisis de debilidades, podría destacarse que el pequeño tamaño de estos bufetes dificulta la incorporación de políticas de género, ralentizando el avance en materia de igualdad y manteniendo aquellos comportamientos basados en prejuicios y comportamientos sexistas.

Resulta sin duda relevante constatar que los estándares de evaluación, contratación y promoción no se ajustan a procesos formales y objetivos, lo que propicia un mantenimiento del endogrupo masculino establecido, e impide el acceso por parte de las mujeres a puestos directivos.

En demasiadas ocasiones la alternativa que se ofrece a las mujeres marinas redundante en buscar un trabajo en tierra. El análisis de los dos artículos anteriores demuestra que las expectativas y la proyección de carrera tampoco son excesivamente alentadoras y optimistas en este caso. Una vez más volvemos a encontrarnos con la anacrónica dicotomía trabajos de hombres/trabajos de mujeres.

5. Conclusiones

Una vez presentados los resultados, es importante recapitular y tratar de analizar la consecución de los objetivos planteados, así como la respuesta a las preguntas efectuadas en primera instancia.

Tras analizar de forma sistemática el estudio del liderazgo femenino en el sector marítimo, se concluye la presencia de cuatro líneas de investigación bien definidas:

- Estudio de las barreras percibidas en el avance de carrera
- Percepción subjetiva y análisis objetivo del liderazgo femenino
- Análisis de la eficacia de las asociaciones, programas y políticas de género en funcionamiento.
- Análisis de la situación y posicionamiento jerárquico de las mujeres en trabajos del sector marítimo en tierra

Las publicaciones revisadas en este trabajo no mostraron contradicciones evidentes entre sí, sino que describieron una narrativa cohesionada y concurrente en sus conclusiones sobre el fenómeno estudiado.

Primero, los obstáculos que afrontan las mujeres coinciden en la mayoría de casos, resultando especialmente relevante el balance vida personal-vida laboral y los estereotipos de género. Este balance se ve muy asiduamente comprometido por la reiterada necesidad de las mujeres de trabajar más (tanto en cantidad como en calidad) que sus compañeros para alcanzar su mismo estatus. Debido a esto, la conciliación familiar se vuelve, frecuentemente, inalcanzable. Los sesgos de género, los estereotipos y el acoso sexual representan a su vez obstáculos importantes. La preferencia por contratar trabajadores varones con la misma formación que sus homólogas sigue estando a la orden del día, al igual que la percepción negativa del propio liderazgo por parte de las mujeres debido a los estereotipos socialmente asimilados.

Segundo, las herramientas para promover el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo son el otro pilar sobre el que se asientan las investigaciones analizadas. Se mencionan el *networking* y el *mentoring* en 9 de las 14 publicaciones. El *networking*, o creación de redes de contacto, puede tomar diversas formas, siendo las más comunes las

conferencias, las asociaciones y los programas dedicados al desarrollo profesional de las mujeres del sector. Por otro lado, los beneficios más destacados que puede aportar un proceso de mentoría son la mejora del desempeño y la productividad, la oferta de oportunidades profesionales, el desarrollo de competencias y la mejora de su capacidad y autoconfianza.

Como conclusión personal, entiendo que sería deseable alentar firmemente la adopción de programas de orientación laboral para mujeres estudiantes implicadas en esta carrera profesional (tanto a nivel universitario como en la franja de trabajadoras técnicas). Conocer sus derechos, afiliarse a un sindicato o relacionarse con mujeres en su misma situación son solo algunas formas de mejorar su bienestar mientras no se consolide una igualdad que trascienda, definitivamente, el plano de lo teórico. Exigir el cumplimiento del plan estratégico establecido en Beijing durante la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer deviene algo necesario, teniendo en cuenta que “adoptar medidas para garantizar la igualdad de acceso y la plena participación de la mujer en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones” es uno de sus objetivos principales (UN Women, 1995). Además, las publicaciones de amplio espectro, y no solamente de cariz científico, pueden contribuir a lograr que lo excepcional se convierta en cotidiano.

Los comportamientos se naturalizan cuando son percibidos como una actividad normalizada. En la actualidad una gran parte de la población sigue sorprendiéndose cuando observa a mujeres con responsabilidades de liderazgo o supervisión de tareas mecánicas, tradicionalmente asociadas al sexo masculino. Este fenómeno, llamado “segregación horizontal”, puede definirse técnicamente como “la concentración de hombres o mujeres en campos específicos, relacionados con estereotipos sexuales, que se basan en supuestas preferencias o habilidades en su desempeño” (Torres, 2018). Conociendo esta base teórica, no cabe duda de que la visibilidad puede y debe ser una estrategia eficaz para normalizar la equidad laboral, y disminuir esta segregación que perjudica a tantas mujeres y hombres, a quienes se les dificulta o niega la autorrealización profesional de forma sistemática.

6. Fortalezas, limitaciones del estudio y futura investigación

A diferencia de otras publicaciones que abordan la presencia de las mujeres en el sector marítimo, esta revisión se centra en estudios sobre el liderazgo femenino, un componente fundamental a la hora de desarrollar iniciativas y políticas de género. Además, el enfoque sistemático proporcionó un marco riguroso para estudiar formalmente este fenómeno. Por último, los estudios revisados proporcionan datos de países de todo el mundo, por lo que podría considerarse una proyección legítima, que deriva en una buena capacidad de generalización de los resultados. Entendemos que nos encontramos ante una descripción realista del fenómeno que venimos estudiando.

Las limitaciones de este trabajo radican en la escasez de material inherente al sector. Las personas ampliamente formadas en liderazgo y recursos humanos, se encuentran con muchos obstáculos para estudiar un entorno tan especializado y frecuentemente hostil, lo que frena por completo el avance académico. Además, las barreras lingüísticas pueden suponer también un hándicap importante a la hora de investigar y publicar.

Como ideas para futuras investigaciones, propondría ampliar el foco a otras dinámicas del sector, como la pesca o la náutica de recreo. Resulta paradójico observar que las mujeres son mayoría en el sector de la industria conservera (a nivel procesado) o en las actividades relacionadas con el marisqueo a pie de playa. En la náutica de recreo, por otra parte, es infrecuente encontrar empresas de alquiler de embarcaciones con tripulación profesional femenina.

Por último, sería conveniente analizar los procesos de consolidación de derechos en otros sectores productivos que ya hayan incorporado mujeres en proporciones significativas, para intentar seguir caminos similares. Preguntarnos qué han hecho o cómo lo han conseguido puede acercarnos a encontrar las mejores soluciones para esta industria en concreto, tan reacia, como se ha demostrado, a asumir cambios estructurales.

7. Referencias

- Bhirugnath-Bhookhun, M. y Kitada, M. (2017). Lost in success: women's maritime careers in Eastern and Southern Africa. *Palgrave Communications*, 3(1), 1-10.
- Cuadrado, M. I., Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Sanz y Torres.
- Delgado, O.O., Øvergård, y K.I., Henden, V. (2015). Women Are Better Leaders Than They Think: Gender Differences in the Self-Assessment of Leadership Skills in the Maritime Industry, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership* (pp. 201-216). Springer.
- Directiva (UE) 2022/2381 (núm. 135) del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (pp. 44-59). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>
- Dragomir, C., Baylon, A.M., Azirh, N.T., Leon, A. (2018). Women Leaders in Shipping as Role Models for Women Seafarers. *Transnav*, 12(2), 279-284.
- Fjærli, B.A.B., Nazir, S., Øvergård, K.I. (2017). Gender Bias in the Perception of Outstanding Leadership in the Maritime Industry, en Kantola, J. I., Barath, T., Nazir, S. y Andre, T. (Eds.), *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education*, (pp. 359–369). Springer.
- Grant, C. y Grant, V. (2015). Women in the Maritime Sector: Surviving and Thriving in a Man's World—A Caribbean Perspective, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 83-101). Springer.
- Halimah, S., Subramaniam, G., Nasir, S. (2019). The Port Sector in Malaysia – Does Gender Diversity Exist at the Management Level? *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6).
- Harter, J. (12 de abril de 2017). *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture*. Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx%20>

Hinchliffe, E. (22 de julio de 2019). *Women Lead Only 2.8% of Fortune Global 500 Companies: The Broadsheet*. Fortune.

Instituto de las Mujeres. (s.f.). *Beijing, IV Conferencia Mundial de la Mujer*. Ministerio de Igualdad.

<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/Internacional/ConferenciasNNUU.htm>

Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.) (2015). *Maritime women: global leadership*. Springer.

Kitada, M. (2013). Code of behaviour at sea: women seafarers' shipboard identity management. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 12(2), 213–227.

Kitada, M. (2017). Female Captains and Their Leadership: Human Factors in the Shipping Industry, en Kantola, J. I., Barath, T., Nazir, S. y Andre, T. (Eds.), *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education*, (pp. 1265-1273). Springer.

López Zafra, E. y García Retamero, R. (2009). *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*. Universidad de Jaén.

McGarry, A. (2015). Leading Change: The ITF Women's Maritime Leadership Programme, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 23-34). Springer.

Orsel, K. (2015). Women in Shipping: Navigating to the Top, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 229-232). Springer.

Ozdemir, P. y Albayrak, T. (2018). Barriers to Women's Leadership in Maritime and the Ways to Overcome Them, en Grifoll, M., Martínez, F. X., Castells, M. y Martin, A. (Eds.), *19th Annual General - AGA 2018*. IAMU.

Pastra, A. S., Koufopoulos, D. N. y Gkliatis, I. P. (2015). Board Characteristics and the Presence of Women on the Board of Directors: The Case of the Greek Shipping Sector, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 35-54). Springer.

- Roos, N. (2019). Female leaders in maritime professions – Finnish educational aspect, en Nause, N., Lindmark, O., John, P. y Klimmekm E. (Eds.), *20th Commemorative Annual General Assembly - AGA 2020*. IAMU.
- Tansey, P. (2015). Women at the Helm: 25 Years of IMO's Gender Programme, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 17-22). Springer.
- Torres González, O. (2018). La segregación horizontal: El Riesgo de los Agregados Estadísticos. *Feminismo/s*, 31, 231-250.
- UN Women (Septiembre de 1995). *Women in Power and Decision-Making*. The United Nations Fourth World Conference on Women. Beijing, China.
- Wouters, A. (2015). Women Leadership in Maritime Law Firms: The Antwerp Case, en Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L.L. (eds.), *Maritime women: global leadership*, (pp. 181-199). Springer.

8. Anexos

Anexo 1: Recopilación de recursos para el desarrollo profesional

Programas y Proyectos

- Leading Change (ITF)
- Maritime SheEO leadership accelerator programme
- MENTORESS (Maritime Education Network to Orient and Retain Women for Efficient Seagoing Services)
- Women in Development (IMO-WID)
- Women in Maritime (IMO)
- Gender Equality and Cultural Awareness in Maritime Education and Training (GECAMET)

Asociaciones y Organizaciones

- Association for Women Managers in the Maritime Sector, Asia (WIMA-Asia)
- Association of Women Managers in the maritime sector of the Eastern and Southern Africa (WOMESA)
- Arab International Women's Maritime Forum for MENA6 and Africa
- Forum for Women Managers in the Maritime Sector, Latin America
- Network for Professional Women in the Maritime and Port Sectors of the West and Central Africa region
- Pacific Women in Maritime Association (PacWIMA)
- WISTA International
- Women Offshore

Conferencias

- International Conference on Maritime Women: Global Leadership
- Women on the Water Conference