

March 2018

TRABAJO, LIDERAZGO Y BIENESTAR FINANCIERO EN LAS MUJERES

Connecting The Issues That Hold Women Back



Our Sincerest Gratitude

We would be remiss if we did not thank the amazing women and men who made this work possible, which includes our GW4W members and our corporate sponsors.

A sincere thank you to Mari Ryan, CEO of Advancing Wellness for her leadership in organizing the initial literature review and to Tsering Sherpa and Emily Edwards for their initial summary report on Women in Leadership and Women's Health & Wellbeing. We could not have done this without all of you.

A big thank you to Lindsay Good who graciously donated her time and expertise to prepare these reviews, create our final document and ready it for distribution. Your dedication and commitment have been a tremendous boost to us as leadership team and we are deeply grateful for your support.

And finally, to Archetype Solutions Group for their generous donation of design expertise to publish this work. We are grateful for your unwavering support of GW4W and of our mission to affect positive change in the world through empowering healthy female leadership.

Mim Senft, Deb Smolensky, Nancy Board and the GW4W Board of Directors

OVERVIEW

In recent years, there has been a significant effort to close the gender gap in the economy globally. However, despite these efforts, women still struggle to receive equal rights, pay, education, and healthcare as men. At this rate, it will take over 100 years for women to reach parity. We need to start taking measures now to decrease this gap and ensure that the next generation of women have the resources and support needed to be leaders in the communities where we work and live.

Global Women 4 Wellbeing (GW4W) is a 501(c)(3) U.S. not-for-profit organization whose mission is to empower healthy female leaders for a more sustainable world. This report, the second research initiative for GW4W, addresses three gender issues that women face globally and how they intersect with one another: serving as a caregiver, managing a competitive career, and achieving (and maintaining) financial wellbeing. These issues each have significant impact on women's overall health—often negative impacts—yet are often addressed separately and distinct of each other.

Through two separate literature reviews conducted for GW4W by University students, specifically, “Women and Leadership Development” by Tsering D. Sherpa and “Caregiving and Stress” by Emily Edwards, we look at the available research and leadership development initiatives that currently define the landscape. Despite efforts by organizations and companies to help women grow into leaders, our results indicate that there is a disconnect between what skills and competencies are taught and what women actually need to maintain a full-time career, such as work-life balance and financial wellbeing support. Through systemic research—addressing these issues and their health effects simultaneously and equally—governments and institutions will have more robust resources available to create policies and practices that increase gender parity rapidly.

Introduction:

Yendo Hacia Atrás, en Lugar Hacia Adelante

Varios estudios demuestran que la igualdad de género en el ámbito laboral es vital para el éxito económico y socioeconómico. Según el World Economic Forum (WEF), la paridad de género tiene el potencial de agregar US\$250 billones adicionales al PBI del Reino Unido, US\$ 1,750 billones al de Estados Unidos y US\$ 550 billones al PBI de Japón (por nombrar algunos).¹ Varios países se han dado cuenta de esto y están tomando medidas para incentivar la igualdad de género dentro del ámbito de la salud, la educación, las prácticas de contratación y la política. Además, las instituciones -incluidas las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los programas de educación superior- se esfuerzan por apoyar a la fuerza laboral femenina mediante programas de desarrollo de liderazgo, entre otras. Sin embargo, según Sue Duke, Directora Senior de Políticas Públicas en LinkedIn y The Global Gender Gap Report 2017 de WEF, el mundo está retrocediendo. Una importante desigualdad de género persiste en la fuerza laboral y en la política. Dadas las tasas de cambio actuales, el Informe Global sobre Brechas de Género de este año estima que pasarán otros 217 años antes de que logremos la paridad de género². Si se están tomando medidas para aumentar la paridad de género a nivel mundial, ¿Por qué el número de mujeres en la fuerza laboral, disminuye en lugar de aumentar?

Una razón que vale la pena indagar es cómo se correlacionan todas las cuestiones de género entre sí. Comúnmente, es bien sabido que los individuos ejecutan diversos roles a lo largo de sus vidas. “Hija,” “hijo,” “hermana,” “hermano,” “amiga,” “amigo,” “madre,” “padre,” “profesional,” “cuidador,” “cuidadora,” “sostén de la familia,” “abuelo,” “abuela”. A medida que las mujeres emprenden carreras competitivas a la vez que mantienen la mayor proporción de tareas domésticas en el hogar, a menudo, manejan varios roles al mismo tiempo; un arquetipo “sobrehumano” que se ha convertido en una característica clave de la identidad femenina en las culturas occidentales. Si bien este arquetipo puede

ser una elección individual para algunas mujeres, para muchas mujeres a nivel mundial no es una opción en absoluto: deben ganar un sueldo para poder mantenerse a sí mismas y a sus familias. En otros casos, las mujeres no tienen acceso o medios para ingresar a la fuerza laboral, debido a cuestiones tales como las pautas sociales o la falta de educación, y su única opción es la de asumir el rol de cuidadora.

El rol de cuidadora y profesional, o asalariada, a menudo entran en conflicto entre sí. Compiten por el tiempo, la energía y los recursos de las mujeres, física, mental y financieramente. Mientras luchan por alcanzar el bienestar financiero, muchas mujeres experimentan altos niveles de estrés y disminución de la salud debido a, entre muchas razones, la carga financiera de ser cuidadoras mientras persiguen el éxito profesional, financiero e individual (por ejemplo, puestos de liderazgo, salarios suficientes, autocuidado, etc.). **En GW4W, proponemos que las nuevas investigaciones estén direccionadas a explorar cómo los roles de las mujeres como cuidadoras y profesionales se entrecruzan, impactando en su bienestar general, incluyendo el bienestar financiero, y habilitándolas (o deshabilitándolas) a que sean líderes efectivas tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad. ■**



Bienestar Financiero: ¿Qué Significa y Por Qué es Importante?



Antes de evaluar el impacto del rol de cuidadora en la carrera profesional, es importante comprender el bienestar financiero, especialmente en lo que se refiere a la mujer. Según la Oficina de Protección Financiera del Consumidor, el bienestar financiero, o la falta de él, se puede experimentar independientemente de los ingresos. Similar al bienestar general de uno, el bienestar financiero es un “estado altamente personal, no completamente descrito por medidas financieras objetivas ... [Se define] como tener seguridad financiera y libertad de elección financiera, en el presente y en el futuro”. Según esta definición, existen cuatro elementos para el bienestar financiero:

- **Tener control sobre las finanzas del día a día, mes a mes;**
- **Tener la capacidad de absorber un shock financiero;**
- **Estar en camino de alcanzar metas financieras y**
- **Tener libertad financiera para tomar decisiones que permitan disfrutar de la vida.³**

El bienestar financiero puede contemplarse de formas muy diferentes para cada individuo del mundo, dependiendo de su entorno social y económico, las oportunidades al alcance, las actitudes y creencias personales, etc. Sin embargo, es importante destacar el control y la libertad de elección asociados con el bienestar financiero. En muchos países en desarrollo, las mujeres poseen menos bienes regulados. Pueden enfrentar limitaciones legales o culturales, en términos de su independencia financiera de otros miembros de la familia, y pueden verse restringidos o incluso prohibidos de la propiedad o herencia de ciertos bienes.⁴ Como resultado, las mujeres tienen poco o ningún acceso a los servicios financieros formales y recursos adicionales, como servicios de niñera pagos o asistencia. Incluso las mujeres que sí tienen control financiero pueden enfrentar desafíos en cuanto a la toma de decisiones financieras, dados los altos costos implicados en la contratación de una niñera y la brecha salarial existente en el área laboral. Si bien la inclusión y bienestar financiero, para las mujeres, pueden ser diferentes en todas las regiones, las luchas que enfrentan siendo niñeras, mientras intentan ganar sueldos y mantener el bienestar financiero, existen a escala global. Esta es la razón por la cual es crítico observar cómo todos estos roles y responsabilidades se cruzan e impactan la capacidad de las mujeres para desempeñarse como líderes. ■

El Rol de “Cuidadora”

En las culturas occidentales, a las mujeres que asumen el rol de cuidadoras, a menudo, se las conoce como “super-mujeres”, y con su debida razón. Empiezan sus mañanas cuidando a sus familias, luego pasan todo el día en el trabajo, y luego vuelven a casa para cuidar a sus familias una vez más: preparan comidas, supervisan las horas de recreo de los niños, asisten en el cuidado de la tercera edad o realizan voluntariados en su comunidad, etc. Esta doble carga de cumplir con obligaciones tanto domésticas como profesionales resulta en una presión y una expectativa poco realista por lograr la perfección y el equilibrio entre todos los roles, mientras se lidia con el estrés.⁵ Sin embargo, varios estudios demuestran que, las mujeres sienten estrés no solo por sus las responsabilidades reales, sino que también por la expectativa de poder ser capaces de gestionarlo todo con éxito y facilidad. Esto puede provocar varios problemas de salud, como presión arterial alta, enfermedad coronaria, cáncer y depresión.^{6,7}

A su vez, asumir el rol de cuidadores puede afectar las profesiones de las mujeres y su bienestar financiero en general. Muchas mujeres profesionales contratan niñeras de respaldo para cuidar a sus hijos o miembros de la familia mayores, para poder trabajar por tiempo completo. Sin embargo, aquel servicio puede ser costoso y no es asequible para la gran mayoría de las mujeres a nivel mundial, incluyendopara aquellas pertenecientes a la fuerza laboral. Según la encuesta Cost of Care 2017 de Care.com, basada en las opiniones de más de 1,000 padres en todo EE. UU. acerca de los gastos habituales para el cuidado de sus hijos: niñeras, guarderías, niñeras, etc., casi una de cada tres familias (32%) informa haber gastado un 20% o más de su ingreso familiar anual, en el cuidado infantil. Como resultado, casi dos de cada tres padres (63%) dicen que los costos del cuidado de sus hijos influyeron en decisiones de su carrera; El 33% cambió de trabajo, el 27% solicitó un horario de trabajo más flexible y el 23% cambió a un horario de medio tiempo, o se convirtió en un padre que se queda en casa, para ahorrar dinero en cuidado infantil.⁸

Si bien la carga financiera del cuidado de niños afecta a ambos padres, las mujeres en particular, luchan por

obtener las mismas oportunidades laborales que los hombres. A menudo, mujeres se sienten presionadas por elegir entre ser una profesional o una niñera, y hallándose sin recursos y políticas para apoyarlas en sus responsabilidades en el trabajo y en el hogar, podrán dar un paso hacia atrás en su profesión, o salir a la búsqueda de trabajos más “amistosos” y así poder sobrellevar sus deberes de cuidado. Aquellas mujeres que intentan avanzar en su carrera, a menudo enfrentan discriminación de género cuando son evaluadas por aumentos salariales, ascensos o nuevas asignaciones de trabajo. Las razones de esta disparidad han sido exploradas por diversos estudios. Algunos sugieren que asumir el rol de cuidadora da lugar a una menor experiencia laboral y a una falta de energía y / o capacidad para concentrarse en el trabajo, lo que lleva a un salario más bajo y promociones pasadas por alto. En otros casos, puede tratarse simplemente de un sesgo, inconsciente o de otro tipo.⁹ IPara retener a las mujeres en la fuerza de trabajo, debemos comprender cómo el rol de cuidadora influye en todos los aspectos de las mujeres. ■



SUPER WOMAN

El Rol de “Profesional”: Desarrollo de Liderazgo en el Lugar de Trabajo



No todas las mujeres tienen el mismo tipo de responsabilidades en el cuidado de hijos, sin embargo, las mujeres siguen poco o sin ser representadas en los niveles superiores de liderazgo. Según Catalyst's Pyramid of Women en S & P 500 Companies, solo el 5.4% de mujeres son CEO, mientras que el total de empleados es casi 50 / 50.¹⁰ A pesar de los esfuerzos de las compañías para disminuir la discriminación de género y proporcionar programas de desarrollo de liderazgo, las organizaciones no lograron cerrar la brecha de género, motivando tanto a los investigadores como a los sectores público y privado dirigirse a la búsqueda de una mayor comprensión.¹¹ Las teorías del liderazgo femenino son una de las muchas áreas examinadas.

En el transcurso del siglo XX, se han realizado varios estudios y teorías sobre qué es lo que hace a un líder exitoso, según la teoría de Frederick Winslow Taylor en la que se explica que los líderes nacen y¹², no se hacen, a diferencia de los tres estilos de liderazgo de Kurt Lewin basados en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, los primeros teóricos consideraron al liderazgo solo desde la perspectiva masculina- la examinación de mujeres como líderes no ocurrió hasta la segunda mitad del siglo XX, con el desarrollo de nuevas teorías como la “teoría de la posicionalidad, un concepto surgido de la teoría feminista posmoderna, que sugiere que la identidad es fluida y dinámica y se ve afectada por los cambios históricos y sociales. El concepto se enfoca

en la intersección de varios aspectos de la identidad de una persona, como la raza, la clase y el género en la configuración de las perspectivas de liderazgo.”¹³

Reconociendo la importancia de tener mujeres en la fuerza laboral, varias compañías, organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas están aprovechando la posicionalidad y otras teorías feministas posmodernas para tratar de retener a las mujeres y aumentar sus oportunidades de movilidad ascendente. Según un artículo del 2016 de la industria en línea Learning & Development Professional (LDP), la cantidad de dinero invertida en desarrollo de liderazgo a nivel mundial en los últimos cinco años ha aumentado enormemente para convertirse en una industria de US \$ 50 mil millones.¹⁴ A través de programas de desarrollo que crean familiaridad con la literatura de liderazgo, distinguiendo entre liderazgo y administración, y aprovechando los estudios de casos y las historias personales, las organizaciones se esfuerzan por equipar a hombres y mujeres con las habilidades y la confianza necesarias para roles de liderazgo.¹⁵ Para las mujeres, estos programas a menudo incluyen componentes tales como tutoría, capacitación y oportunidades de redes, planificación estratégica, habilidades de comunicación, tácticas de formación de equipos, habilidades de negociación, ejercicios de fomento de la confianza y más. Estos programas tienen como objetivo ayudar a las mujeres a avanzar en sus carreras, generar impacto, crear entornos inclusivos y ejercer influencia en sus organizaciones. ■

La Brecha Entre Ser Profesional y Cuidadora

Si bien la gama de programas de liderazgo para mujeres es amplia y diversa, las habilidades que a menudo enseñan se centran en el ámbito laboral. Si bien son valiosos, estos programas no abordan muchas otras facetas de la vida de las mujeres, que pueden afectar sus capacidades de liderazgo como el cuidado, la salud y el bienestar individual. En una encuesta global del 2015 realizada por Skillsoft, el 63% dijo que el equilibrio entre trabajo / hogar es uno de los problemas más importantes que enfrentan las mujeres en la actualidad. Sin embargo, cuando se les pregunta qué competencias consideran más valiosas para que las organizaciones se centren en el momento de crear iniciativas de desarrollo de liderazgo, las de menor rango fueron networking (9%), negociación (12%), resiliencia (12%) y comunicación (14%). Entre las competencias mejor calificadas se encuentran la presencia ejecutiva (39%), la visibilidad del edificio (37%), la planificación profesional (25%) y el equilibrio trabajo-vida (24%).¹⁶ Estos resultados indican que existe una desconexión entre lo que las mujeres necesitan para sobresalir como líderes y lo que se les enseña. Además, en un estudio realizado por Watermark y el Centro para el Liderazgo Creativo, la razón más común dada por las mujeres en cuanto a por qué siguen permaneciendo con su empleador actual, es que su trabajo se ajusta bien a otras áreas de sus vidas. Y aunque las mujeres están dispuestas a asumir roles de liderazgo, muchas dijeron que rechazaron las oportunidades porque sentían que aquellas las dirigiría hacia el fracaso.¹⁷ Este estudio refleja la importancia de proporcionar recursos a las mujeres en el trabajo y en el hogar, que les permita asumir con éxito funciones de liderazgo mientras gestionan otros aspectos de sus vidas. Estos recursos no se limitan a beneficios de la salud, sino que abarcan también recursos para el manejo del tiempo, dinero y capital humano. Sin embargo, en nuestra investigación de programas de desarrollo de liderazgo, la mayoría de las iniciativas no parecen abordar estos problemas. En cambio, se centran en cómo crecer y sobresalir en un entorno donde no hay recursos adicionales disponibles. Estas iniciativas intentan resolver ciertos comportamientos, habilidades sociales y tácticas, pero carecen de un enfoque sistémico y fundacional para comprender los problemas de las mujeres.

Hay algunas excepciones notables: Gallup ofrece un curso de capacitación titulado “Provea alto bienestar”. En asociación con Sharecare, Gallup desarrolló un modelo de bienestar que “impulsa los resultados al considerar la forma en que los empleados se relacionan con su trabajo y, a su vez, desempeñan el trabajo. “Definen el bienestar mediante cinco elementos interrelacionados: propósito, social, financiero, comunitario y físico. A través de sesiones de capacitación de gerentes y evaluaciones de empleados, Gallup busca proporcionar una estrategia integrada y holística que represente todo lo que ayuda a las personas a llevar una vida bien vivida y ejecutar un trabajo bien hecho.¹⁸ Además, Lean In, una organización fundada por la COO de Facebook Sheryl Sandberg, se esfuerza por empoderar a las mujeres para que logren sus ambiciones. Sandberg alienta a las mujeres a “traer a la persona completa a trabajar”, lo que conduce a un mejor rendimiento en todas las áreas de sus vidas, en lugar de tratar de dividir en compartimentos o ir cambiando entre “modo-casa”, “modo- trabajo”, “modo-social”, o “modo-amigos.”¹⁹ La organización alienta a las empresas a apoyar este enfoque de sistemas y proporcionar recursos para fomentar todos los aspectos de uno mismo. Mientras que más organizaciones están empezando a establecer conexiones más cercanas con la

“

Este estudio refleja la importancia de proporcionar recursos a las mujeres en el trabajo y en el hogar, que les permita asumir con éxito funciones de liderazgo mientras gestionan otros aspectos de sus vidas. Estos recursos no se limitan a beneficios de la salud, sino que abarcan también recursos para el manejo del tiempo, dinero y capital humano.

”

Mim Senft, Co-Founder &
Executive Director, GW4W

carga implicada en asumir el rol de “niñera”, manteniendo la salud personal y el bienestar financiero, todavía hay lagunas significativas en investigaciones que requieren ser abordadas.

En GW4W consideramos que una razón para la prolongación de inequidad de género se debe a cada uno de los roles revisados aisladamente, sin conexión con otras áreas. Las mujeres son vistas como cuidadores; son vistas como profesionales; y son vistas como profesionales que luchan con las responsabilidades adheridas de la crianza. Pero estos roles no son contemplados holísticamente o de manera simultánea y justa.

En nuestra investigación, la mayoría de las organizaciones (con algunas excepciones) que se centraron en las iniciativas de liderazgo de las mujeres, no abordaron los desafíos implicados y la capacidad de recuperación, personal y financiera, requeridos para ser un líder y

“cuidador” principal. A las mujeres se les enseña cómo generar confianza y exudar presencia ejecutiva que puede traducirse en tareas de cuidado, pero temas tales como “cómo abordar la flexibilidad del lugar de trabajo con su gerente”, “cómo construir una mayor visibilidad en el lugar de trabajo y al mismo tiempo aumentar la visibilidad en el hogar”. y “cómo mantener la salud personal y la resiliencia” no se discuten. Al no abordar estos problemas como un sistema integrado, existe la posibilidad de pasar por alto factores importantes que pueden afectar las capacidades de liderazgo de una mujer.

Una mayor investigación que explore los roles de las mujeres como niñeras y profesionales, con el bienestar financiero como un objetivo subyacente, puede proporcionar mayores perspectivas sobre cómo retener a las mujeres dentro de la fuerza laboral y sobre cómo ayudarlas a alcanzar puestos de liderazgo.

Conclusiones

Dado la diversidad de roles que las mujeres juegan en la sociedad actual, sabemos que las mujeres tienen mucho que gestionar y enfrentar. Los académicos y científicos han estudiado el impacto que estas múltiples funciones tienen en las mujeres y, aunque los resultados varían, varios estudios indican que las mujeres en particular sienten una gran cantidad de estrés. Estos estresores se derivan de las normas y creencias sociales, p. ej. el constructo de “supermujer”, pero también de la falta de bienestar financiero, disminución de la salud física y mental, brechas salariales y falta de oportunidades de liderazgo, entre otros.

Las empresas están tratando de retener a las mujeres en el trabajo ofreciendo capacitación en desarrollo de liderazgo, mejores beneficios de salud y más recursos favorables a la familia, sin embargo, todavía hay una gran disparidad de género en los niveles ejecutivos y sénior. Creemos que se necesita más investigación sistemática, incluidas iniciativas más holísticas centradas en la salud de las mujeres y el bienestar personal y financiero. Estamos profundamente preocupados por el impacto que el estrés tiene sobre el tiempo, mental, físico y financiero, en las mujeres que trabajan, que sirven de niñeras y que luchan por ser líderes. Estamos comprometidos en hallar soluciones más integrales para ayudar a aliviar estos factores estresantes y posicionar a las mujeres para liderar. Al hacerlo, creemos que las organizaciones que adopten un enfoque integrador – efectivamente ofreciendo programas que ayuden a las mujeres en el hogar y en el trabajo- creando políticas y recursos que respalden la salud y el bienestar de las mujeres (por ejemplo, bienestar financiero, fertilidad, actividad física, estrés administración, tutoría, flexibilidad, equidad salarial, apoyo de cuidado, etc.), aumentará la retención femenina y las mujeres líderes.

Para alcanzar la equidad de género en menos de 100 años, no podemos operar en silos. Debemos reconocer los vínculos y relaciones que impactan en la salud y bienestar de la mujer. Necesitamos llevar a cabo investigaciones de calidad que lleven a pasos realistas y procesables para que las empresas, las organizaciones y las comunidades las lleven a cabo para que las mujeres lideren exitosamente, tanto personal como profesionalmente.

ENDNOTES

1. World Economic Forum. (2017, November 2). The Global Gender Gap Report 2017. New York, NY: Author. Retrieved December 20, 2018 from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
2. Duke, S. (2017, November 2). The key to closing the gender gap? Putting more women in charge. Retrieved January 8, 2018, from the World Economic Forum website: <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-leaders-key-to-workplace-equality>
3. Financial Well-being: What it means and how to help. (2015). Consumer Financial Protection Bureau, Reports. Retrieved January 24, 2018 from: http://files.consumerfinance.gov/f/201501_cfpb_digest_financial-well-being.pdf
4. Women's Financial Inclusion: A driver for global growth. (2016). Women's World Banking, 3. Retrieved January 23, 2018 from: <https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2016/09/Womens-Financial-Inclusion-Driver-Global-Growth.pdf>
5. Sumra MK & Schillaci MA. (2015). Stress and the Multiple-Role Woman: Taking a Closer Look at the "Superwoman." PLOS ONE 10(3): e0120952. Doi:10.1371/journal.pone.0120952, 3-5. Retrieved January 2, 2018, from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120952>
6. Brooks L. (1976, June 1). Supermoms shift gears: Re-entry women. The Counseling Psychologist, 6(2), 33-37
7. de Oliveira, G. R., Neto, J. F., de Camargo, S. M., Lucchetti, A. L. G., Espinha, D. C. M. and Lucchetti, G. (2014, December 17). Caregiving across the lifespan: comparing caregiver burden, mental health, and quality of life. Psychogeriatrics, 15: 123-132. Doi:10.1111/psyg.12087
8. Bugbee. K. (2017). "How Much Does Child Care Cost?" Care.com, 2017 Cost of Care Survey. Retrieved January 5, 2018 from: <https://www.care.com/c/stories/2423/how-much-does-child-care-cost/>
9. Budig, M. J., & England, P. (2001). The Wage Penalty for Motherhood. American Sociological Review, 66(2), 204. doi:10.2307/2657415
10. Catalyst, Pyramid: Women in S&P 500 Companies (January 9, 2018). Retrieved on January 9, 2018 from: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>

11. Ely, R.J., Ibarra, H. and Kolb, D.M. (September 2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), Teaching Leadership, 474-493. Retrieved date: 08-21-2017.
12. Coggins, E. (2011). The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories. Hubpages.com. Retrieved August 18, 2017 from: <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories>.
13. Kazar, A and Lester, J. (Spring 2010). Breaking the Barriers of Essentialism in Leadership Research: Positionality as a Promising Approach. *Feminist Formations*. , 22(1), 163-185. Retrieved August 21, 2017 from: <http://www.jstor.org/stable/40835347>.
14. Learning & Development Professional. (2016, September 12). What successful leadership development looks like. Retrieved from: <http://www.ldphub.com/general-news/what-successful-leadership-development-looks-like-223198.aspx>
15. Byrnes, B. (2013, July 26). "An Interview with Mike Bergelson, Cofounder and CEO of Everwise." *The Motley Fool*. Retrieved September 24, 2017, from: www.fool.com/investing/general/2013/07/26/an-interview-with-mike-bergelson-co-founder-and-ce.aspx.
16. Women in the Workforce: A Skillsoft® survey report. (2015). Skillsoft. Retrieved January 10, 2018 from: https://www.skillsoft.com/assets/white-papers/whitepaper_Skillsoft_The_Impact_of_Women_in_the_Workforce.pdf
17. Clerkin, C. (2017). What Women Want—And Why You Want Women—In the Workplace. *Watermark & Center for Creative Leadership*, 11 & 18-19. Retrieved on January 17, 2018 from; https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf
18. Gallup Workplace. Deliver High Well-Being. Retrieved January 10, 2018 from: <http://workplace.gallup.com/215924/well-being.aspx>
19. Finnern, M. (2017, June 13). Bring Your Whole Self to Work. *Uphill Strategies*. Retrieved on January 10, 2018 from: <http://uphillstrategies.co/2017/06/13/bring-your-whole-self-to-work/>

Research. Inspiration. Leadership. Mentoring.



In appreciation to Grupo Wellness Latina, a proud member of GW4W:

www.grupowellnesslatina.com

www.gw4w.org