



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Educación

Memoria del Trabajo de Final de Grado

Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino

Nuria Navas Acevedo

Grado de Pedagogía

Año académico 2015-16

DNI del alumno: 43169001W

Trabajo tutelado por Victoria Aurora Ferrer Pérez
Departament de Psicologia.

Se autoriza a la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:

Liderazgo, estilos de dirección, estereotipos, techo de cristal, percepción social.

RESUMEN

El liderazgo es un tema que ha suscitado un gran interés a lo largo de la historia y, por ello, se han elaborado numerosos estudios tratando el concepto en sus más variadas dimensiones y desde cuantiosas y diferentes perspectivas. De la misma manera, la asunción de las mujeres como líderes es, todavía, un asunto que debe resolverse. Por todo ello, se ha llevado a cabo una investigación, basada en la percepción social de los subordinados, a partir de la cual conocer la situación actual de las mujeres que ocupan cargos de liderazgo, incluyendo desde los estilos de liderazgo con los que se las identifica hasta aquellas barreras que les impiden o dificultan el acceso y permanencia en puestos de dirección.

Palabras clave: liderazgo, estilos de dirección, estereotipos, techo de cristal, percepción social.

ABSTRACT

Leadership is a subject that has awoken a lot of interest throughout the history, and for that reason, tones of studies about the concept has been made, from very different points of view, regarding its various dimensions. In the same way, the assumption of women as leaders is still an issue that needs to be solved. That being said, we carried out a research, based on the social perception of the subordinates, which gave us some insight on the actual situation of women occupying leading roles, including the leadership styles which they are identified with and even the walls that prevent or hinder their way and permanence into leading roles.

Key Words: Leadership, leadership styles, stereotypes, glass ceiling, social perception.

ÍNDICE

1. Introducción.	5
2. Marco teórico: Conceptualización de la investigación.	6
2.1. El liderazgo en las organizaciones: el líder eficaz.....	6
2.2. Estilos de liderazgo: tipología.	10
3. Liderazgo y mujeres.	16
3.1. Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección.	17
3.1.1. La infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo: la existencia del “techo de cristal”.....	17
3.1.2. Los estereotipos de género.....	19
3.2. Estilos de liderazgo y género: ¿existe un estilo “femenino” de liderazgo?.....	22
4. Objetivos de la investigación: generales y específicos.	27
5. Metodología de la investigación.	28
5.1. Muestra: Sujetos de investigación.	28
5.2. Variables de análisis.	29
5.3. Instrumentos de evaluación.	29
5.4. Procedimiento realizado.	32
6. Resultados.	33
7. Conclusiones y reflexiones finales.	47
8. Referencias bibliográficas.	51
9. Anexos.	55
Anexo I: cuestionario sobre liderazgo en las organizaciones	55

1. Introducción.

El presente trabajo trata del liderazgo desde una perspectiva de género feminista, puesto que en la sociedad en la que vivimos, a pesar de que la mayor parte de la población presume de vivir aunando los Derechos Humanos (DDHH) con los de las mujeres, la realidad es que los primeros no han llegado a extenderse lo suficiente como para provocar los cambios ideológicos y, consecuentemente, sociales necesarios para conseguir erradicar, de manera definitiva, cualquier tipología de discriminación y, en concreto, la que la mujer sigue sufriendo desde tiempos inmemoriales.

Así, bajo esta imagen de aparente igualdad, en el mundo laboral y, concretamente, en puestos de liderazgo, sigue manteniéndose cierta segregación que mantiene los estereotipos sobre la mujer y, como consecuencia, dificulta su acceso y permanencia en cargos de responsabilidad.

No obstante, las evaluaciones de los subordinados pueden y deben aportar una clave determinante a la hora de abordar la cuestión que nos ocupa. Es por ello que, para realizar la presente investigación, se ha optado por generar una muestra de trabajadoras y trabajadores que hayan tenido experiencias laborales en las que hayan sido dirigidas y dirigidos, respectivamente, por mujeres y hombres.

Así, a lo largo del trabajo se podrá ver, en primer lugar, una profunda y exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema a tratar, la cual va a suponer un marco teórico que sustente los resultados recabados a partir del cuestionario previamente elaborado y, con ello, llevar a cabo un estudio sobre el liderazgo de la mujer y su percepción social, las diferencias de género en los modos de dirigir y los estereotipos de género que afectan al sexo femenino en cuanto a la atribución de características directivas.

Finalmente, haciendo referencia a la motivación que ha conducido a la elección del tema a tratar, vale decir que ésta radica en el hecho de que los estudios con los que se corresponde el presente trabajo académico van encaminados a orientar mi futuro laboral a la gestión y dirección de equipos y grupos de trabajo asumiendo, con ello, el rol de líder y ensalzando, a su vez, mi naturaleza como mujer.

2. Marco teórico: Conceptualización de la investigación.

Para poder llevar a cabo una adecuada investigación y, de esta manera, lograr los objetivos del presente Trabajo de Final de Grado (TFG) dirigido a esclarecer la percepción social en cuanto al liderazgo femenino se presenta, a continuación, una conceptualización que incluye la percepción sobre el liderazgo en las organizaciones, los diferentes estilos de dirección y, a su vez, todas aquellas impedimentos a las que las mujeres se enfrentan para poder acceder a cargos directivos.

2.1. El liderazgo en las organizaciones: el líder eficaz.

Primeramente, para comprender en profundidad el conjunto de la investigación, es necesario establecer la piedra angular de la misma, es decir, desglosar el concepto de liderazgo, concretamente aquel desarrollado en las organizaciones. Aun así, hay que tener en cuenta que existen numerosas y variadas perspectivas desde las que se ha estudiado en el marco de la psicología organizacional, provocando que todavía no se haya llegado a una definición universalmente aceptada y consensuada, pues la diversidad de la interpretación de lo que conlleva y significa el liderazgo es tan amplia como la propia e innegable diversidad humana (Ramos, 2005).

En este sentido, tal y como afirman Cuadrado, Molero y Navas (2006), el liderazgo está presente en la cotidianidad de cualquier sociedad actual; por ejemplo: la influencia que ejerce un carismático personaje público sobre sus seguidores (e incluso sobre sus detractores) es, de alguna manera, una forma de liderazgo indudable debido, precisamente, a su propio carisma.

Aun así, según Rojas Arredondo y Vivas i Elias (2009, p. 72), caracterizados por la neutralidad con la que intentan definir el término que nos ocupa, entienden por liderazgo “la capacidad de influencia que tienen algunas personas dentro del grupo, [...] dirigida a alcanzar las metas y objetivos del mismo”.

Asimismo, la figura del líder podría quedar desglosada en las siguientes particularidades:

- A. “La persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo, [...] capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos y [...] que desarrolla las conductas de liderazgo” (Rojas Arredondo y Vivas i Elias, 2009, p. 72).
- B. Aquel sujeto que nombran como líder los propios miembros del grupo en cuestión.
- C. “Quien tiene una influencia demostrable sobre el rendimiento del grupo” (Rojas Arredondo y Vivas i Elias, 2009, p. 72).

De acuerdo con esta última idea, el liderazgo “tiene que ver con la influencia que los líderes ejercen en los grupos, pero como toda relación social es recíproca, los líderes también están influidos por el comportamiento de los miembros del grupo que lideran” (Ramos, 2005, p. 61). De todos modos, Brown (2000) apunta a que, a efectos prácticos, la influencia del líder sobre sus subordinados es mayor que la que estos últimos tienen sobre él o, incluso, la que entre ellos se ejercen.

De igual forma, Cuadrado, Molero y Navas (2006), hacen hincapié en que uno de los puntos fuertes que favorecen dicha influencia del líder sobre los liderados es la consecución de una meta y objetivos comunes del propio grupo, siendo su principal cometido el mantener la eficacia durante todo el proceso.

Aun así, ¿cómo podría entenderse un auténtico liderazgo eficaz? Peiró (1991; citado en Ramos, 2005, p. 64) asegura que éste “no es un conjunto predecible de habilidades, sino que depende de las características individuales del líder, de la naturaleza de la situación y de las necesidades de los seguidores”.

En este contexto, Alves (2000) considera que, para que efectivamente se dé un liderazgo efectivo, se deben de tomar en consideración cuatro componentes, los cuales quedan reflejados en el siguiente esquema:



Fuente: Alves (2000; adaptado de Martens, 1987).

Del mismo modo, Alves (2000), de acuerdo con Martens (1987), enumera una serie de rasgos que caracterizan a un líder eficaz, tales como:

1. Asertividad.
2. Empatía.
3. Habilidades comunicativas y de motivación.
4. Autocontrol.
5. Confianza y aprecio por los demás (desde la cordialidad).
6. Persistencia.
7. Flexibilidad.
8. Voluntad por ayudar a los demás a desarrollarse y velar por su bienestar.
9. Persistencia y responsabilidad.
10. Capacidad para la identificación de los problemas en sus estados iniciales.

Asimismo, Ramos (2005, p. 66) añade otras cualidades como “ser considerado, ofrecer apoyo, ser accesible [...] y favorecer su participación en la toma de decisiones”. De la misma manera, el líder eficaz “debe definir y estructurar el trabajo de los subordinados, clarificar los roles, determinar los objetivos y distribuir las tareas del equipo, asumiendo la coordinación, la

solución de los problemas y el control de las responsabilidades para la consecución de los objetivos formales (Ramos, 2005, p. 66).

Igualmente, “entre los rasgos que se relacionan con la eficacia del liderazgo se incluyen un alto nivel de energía, la tolerancia al estrés, la integridad, la madurez emocional, la autoconfianza y la motivación” (Ramos, 2005, p. 63).

Seguidamente, para llevar a cabo un liderazgo eficaz, es necesario tener en cuenta las características de los liderados. Así, Alves (2000) asegura que mientras que la productividad de algunos de los seguidores del líder es más efectiva y eficiente cuando éste les orienta y guía, existen otros que, teniendo claro cuál es el camino que quiere seguir el líder para llegar a la meta común, se muestran más autónomos e independientes, capaces de tomar sus propias decisiones y aceptar responsabilidades.

Además, Martens (1987; citado en Alves, 2000) apunta a que un líder eficaz debe poder adaptarse a los más variados factores situacionales que se deriven de su cometido, adecuando su manera de actuar a las exigencias de la situación en la que se encuentre. A grandes rasgos, debe valorar tanto el nivel de participación e involucración en la tarea a realizar, sea ésta individual o colectiva, como la cultura organizacional, que incluye:

Artefactos	Valores
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Verbales</i> (formas de comunicación, vocabularios, etcétera). ○ <i>Comportamentales</i> (reacciones frente al éxito y al fracaso, actitudes individuales y en grupo, trabajo en equipo, etcétera). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Filosofía</i> (compromiso, espíritu de equipo, etcétera). ○ <i>Misión</i> (objetivos y formas de actuación que conduzcan a la consecución de la meta, etcétera). ○ <i>Identidad organizacional</i>.

Tabla de elaboración propia, basada en Martens (1987; citado en Alves, 2000).

Además, Ramos (2005, p. 85) añade que “las características requeridas en el personal directivo para responder a las demandas organizacionales actuales son la innovación, la creatividad, la visión de futuro y la adaptación a los cambios constantes del entorno”.

Como se ha visto hasta el momento, el liderazgo está presente en la realidad social y tiene su reflejo en el campo organizacional. Por tanto, será un entorno en el que la figura del líder y su estilo de dirección será esencial para el éxito empresarial. Es por ello que, “el tipo de

liderazgo desarrollado por un/a directivo/a, entendido aquel como la habilidad para inducir y animar a los miembros del equipo de trabajo a conseguir ciertos objetivos” (Berenger, et. al, 2004, p. 127).

2.2. Estilos de liderazgo: tipología.

En primer lugar, como ya hemos señalado en el punto anterior, uno de los componentes que conducen a un liderazgo eficaz son los estilos de liderazgo, los cuales pueden definirse como aquellos “patrones relativamente estables de conducta manifestados por los líderes” (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001, p. 781). Por tanto, el concepto de estilo engloba al de conducta de liderazgo.

Asimismo, a través de diferentes estudios realizados a lo largo de la historia de la psicología organizacional, se ha podido comprobar que los diferentes estilos de liderazgo, que se mencionarán a continuación, “influyen sobre la calidad de las decisiones y, por ende, sobre la eficacia (Rodríguez-Ponce, 2007; citado en Rodríguez-Ponce, et al, 2010, p. 46).

Por consiguiente, pueden identificarse tres grandes tipos de estilos de liderazgo (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 21):

1. Autocrático, democrático y *laissez-faire*.
2. Orientado a la tarea y orientado a las relaciones.
3. Transaccional y transformacional.

En cuanto a la primera gran tipología de estilos de liderazgo, se puede distinguir, en primer lugar, el liderazgo autoritario, también conocido como autocrático, el cual se caracteriza por la toma de decisiones unilateral (evita que los subordinados participen en ella), a través de la cual el líder es quien, por una parte, ordena y establece lo que se debe hacer sin preocuparse por las necesidades, opiniones y motivaciones de los miembros del grupo (Cuadrado, Molero y Navas, 2006) para, por otra parte, determinar objetivo, tareas y funciones a realizar, supervisando de forma estricta el trabajo de los subordinados sin delegar ningún tipo de autoridad (Ramos, 2005).

En segundo lugar, y siguiendo un orden gradual, el líder democrático, según Cuadrado, Molero y Navas (2006) es aquél que, a diferencia de su homólogo autoritario, no lleva a cabo una toma de decisiones unilateral, sino que permite y fomenta la participación de los

miembros del grupo de trabajo, teniendo en cuenta sus necesidades, intereses, opiniones y deseos. Por tanto, es participativo, consultivo, grupal, objetivo y racional, y es por ello que trata de no enfatizar la distancia social compartiendo información con sus subordinados, de manera que éstos sean los que decidan, autónomamente aunque dentro de unas premisas marcadas por el líder democrático, las tareas que quieren llevar a cabo, con quién desean realizarlas y la manera en que consideran que deben hacerlo.

Para acabar con la primera clasificación, resulta ineludible destacar un estilo pasivo que “representa la ausencia o evitación del liderazgo” (Ramos, 2005; p. 88): el liderazgo liberal o *laissez-faire*. En este caso, el líder adopta un rol impasible, siendo los propios subordinados “quienes determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar” (Ramos, 2005; p. 65); se limita a estar ausente cuando se le necesita y no implicarse ni participar en el desarrollo de las tareas, sin siquiera llevar ningún tipo de supervisión y evaluación del trabajo de los liderados.

A modo de síntesis, a continuación se presenta una tabla para comprender, gráficamente, las diferencias existentes entre los estilos de liderazgo de esta primera clasificación:

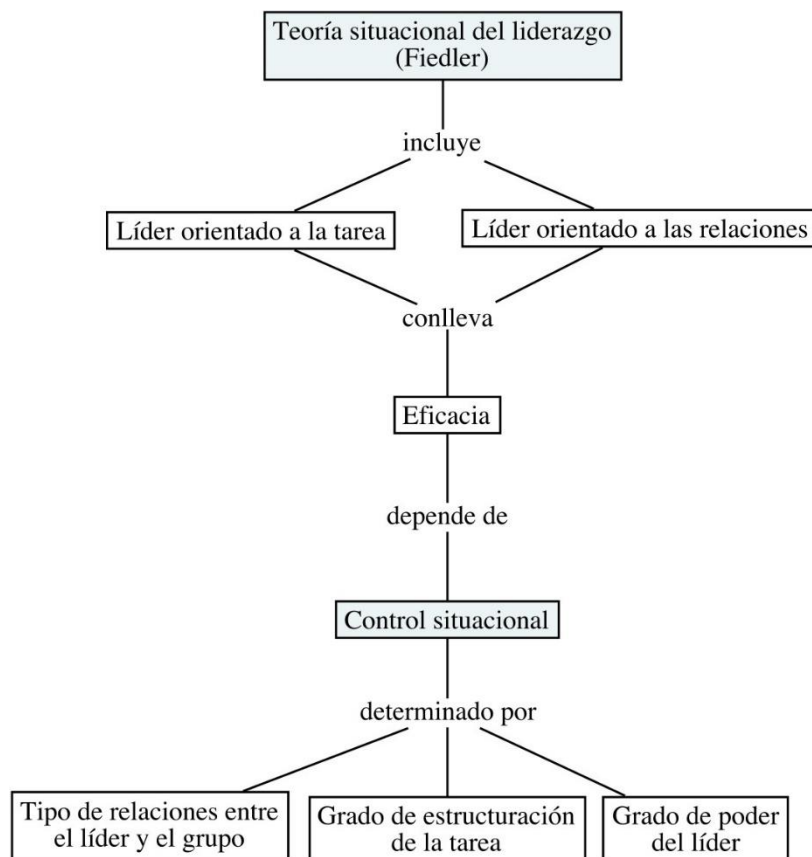
Autoritario	Democrático	Liberal o <i>Laissez faire</i>
Dicta los pasos de la actividad.	Sugiere las técnicas y estrategias que se discuten en grupo.	Libertad completa para la decisión de grupo con mínima participación del líder, que prácticamente no participa.
Impone los quehaceres y designa a los miembros y compañeros.	Los miembros del grupo pueden escoger a su compañero y se deja al grupo la decisión de las tareas.	Proporciona materiales y aclara que sólo hará lo propio con la información cuando se la pidan.
Personaliza las alabanzas o críticas al trabajo de cada miembro del grupo.	Las alabanzas o críticas son objetivas y se basan en los hechos.	Apenas refuerza o critica, ni siquiera constructivamente.

Fuente: Rojas Arredondo y Vivas y Elias (2009: 73-74).

Igualmente, según las aportaciones bibliográficas que han realizado autores duchos en el estudio, investigación y comparación de estos tres estilos de liderazgo, el más eficaz es, a

largo plazo, el democrático frente al autocrático y el *laissez-faire*, pues se ha comprobado que provoca mayor satisfacción y funciona mejor a la hora de desarrollar tareas de complejidad media-alta (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Por el contrario, el líder que adopte el modelo liberal será el menos organizado, eficiente y satisfactorio, pues es un modo inapropiado de dirigir (Ramos, 2005).

Con respecto a la segunda gran tipología de liderazgo (orientado a la tarea-orientado a las relaciones), es inevitable hacer mención a la teoría de la situación del liderazgo a la que hacen referencia Rojas Arredondo y Vivas i Elias (2009: 75), quedando esquemáticamente de este modo:



Fuente: Rojas Arredondo y Vivas i Elias (2009; p. 75).

Por una parte, el líder orientado a la tarea es aquél que se centra en los resultados, así como en los aspectos técnicos del trabajo (Ramos, 2005), definiendo las responsabilidades de los subordinados e interesándose por la eficacia en el logro de las tareas y la consecución de los objetivos (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Por otra parte, el líder orientado a las relaciones es aquél que se centra en los empleados y su bienestar, enfatiza en las relaciones personales y se interesa por las relaciones de sus subordinados, aceptando las diferencias individuales (Ramos, 2005, p. 67). En definitiva, según Berenger et. al, (2004; p. 128):

Es un estilo orientado a las personas, así, el desarrollo del personal que forma parte del equipo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo, provocando un cambio radical en la gestión de los recursos humanos. Se valora al empleado por su propio crecimiento personal más que como una herramienta para lograr únicamente el beneficio económico, y entre otras cosas, se fomenta la participación y el compartir información y poder.

En este sentido, este estilo de líder se caracteriza por delegar funciones y favorecer la independencia, libertad y autonomía a la hora de realizar las tareas, proporcionando ánimo y apoyo en situaciones difíciles o con altos niveles de estrés (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Dentro de esta tipología de liderazgo, existen numerosas diferencias entre los sexos, con lo cual se puede asegurar que “los hombres sobresalen en la dirección orientada a la tarea y las mujeres en el liderazgo interpersonal” (Ramos, 2005, p. 45), ya que mientras los hombres potencian la individualidad, valoran los logros independientes y se centran en el “hacer”, las mujeres fomentan las relaciones con el equipo, se ocupan de las necesidades de los demás y se basan en el “ser” (Ramos, 2005).

Igualmente, Kahn (1960), con el que coinciden Ramos (2005) y Cuadrado, Molero y Navas (2006), aseguró que los directivos más eficaces son aquellos que están orientados tanto a la tarea como a las relaciones, integrando el interés por la consecución de los objetivos y por el personal respectivamente.

Para acabar, la última gran clasificación de estilos de liderazgo hace una distinción entre los dos siguientes modelos: transformacional y transaccional.

Con respecto al primero, Rodríguez-Ponce et al. (2010; p. 47) señala que “el liderazgo transformacional se puede entender como una relación de mutua estimulación entre líder y seguidores para elevar la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización”. Con el fin de que los subordinados sean más productivos y obtengan mayores niveles de rendimiento y satisfacción en el puesto de trabajo se deben producir cambios en su escala de valores, actitudes y creencias (Cuadrado, Molero y Navas, 2006), todo ello con el objetivo de que trasciendan sus propios intereses por el bien de la organización, de tal modo

que los subordinados trabajen por el interés grupal (Rodríguez-Ponce, et al, 2010). El líder, pues, se caracteriza por articular una visión de futuro y ofrecer una ruta para poder alcanzarla (López-Zafra y Morales, 1998).

Por consiguiente, éste (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, pp. 26-27):

Tiene la capacidad para hacer que los subordinados aborden los problemas de una manera diferente a la utilizada hasta entonces, es decir, hacer que piensen de forma creativa e innovadora. Presta atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Asimismo, respecto al liderazgo transaccional, éste “supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen créditos en esa transacción” (Berenger, et. al, 2004; p. 127). Aun así, en este caso y tal y como especifican Bass et al. (2003), resulta necesario especificar que este liderazgo queda asociado con la concesión de una recompensa contingente a los resultados de los trabajadores, los cuales aceptan la autoridad del líder a cambio de que éste aporte recursos valiosos, desde la experiencia y sus propios conocimientos, facilitando la consecución de los objetivos, hasta las recompensas de otro tipo, tales ya sea un aumento de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

De la misma manera, el líder transaccional “deja que los subordinados sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no considera necesario introducir cambios” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; p. 27) y, por tanto, éste orienta sus esfuerzos a guiar y motivar a sus seguidores en la consecución de metas, creando estructuras claras y matizando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas (Bass et al., 2003; Rodríguez-Ponce, et al, 2010).

Ahora bien, ¿cuál de estos dos subtipos de liderazgo es más efectivo para la dirección de los subordinados? Por una parte, Cuadrado, Molero y Navas (2006) aseguran que en numerosas investigaciones realizadas sobre la temática tratada se afirma que el estilo de liderazgo transformacional produce efectos más positivos y beneficiosos, tanto para los subordinados como para la propia organización, pues “se obtienen niveles de rendimiento y satisfacción más elevados que el liderazgo transaccional” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; p. 28), consiguiendo una mayor implicación en la consecución de los objetivos por parte de los trabajadores que conforman el equipo de trabajo. De acuerdo con estos autores, Ramos

(2005; p. 137) apunta a que, además, el líder transformacional “es el que mejor se adecua a las actuales demandas organizacionales siendo de gran importancia para la selección de líderes eficaces y para el desarrollo y formación de personal directivo”.

Aun así, cabe destacar que, tal y como postulan Avolio y Bass (1991) el liderazgo transaccional y el transformacional son polos de un mismo continuo, es decir, el líder puede (y debería) combinar ambos estilos de dirección, puesto que son complementarios entre ellos y el uno sin el otro resultarían inadecuados (Bass, 1998).

Finalmente, vale añadir que, aunque hay que tener en cuenta que “la eficacia del estilo adoptado depende de las características de la situación a resolver” (Ramos, 2005; p. 78), la tendencia actual es la combinación de un estilo democrático que permita al líder orientarse tanto a la tarea como a las relaciones y que, además, este abogue por un liderazgo más transformacional que transaccional (Avolio y Bass, 1994).

3. Liderazgo y mujeres.

Tal y como se ha podido comprobar con el paso de los años, es innegable el importante posicionamiento laboral que las mujeres han alcanzado en la actualidad, todo ello producto del esfuerzo de las mismas por la lucha de la igualdad de oportunidades.

A pesar de los grandes avances conseguidos para y por la mujer, tales como la consecución del derecho al voto, la igualdad de acceso a la educación y su entrada en el mercado laboral (Chinchilla y León, 2004), la dirección de las compañías sigue estando a cargo principalmente de hombres, viéndose dificultada la participación del sexo femenino en altos cargos directivos y muy reducida en la cima de la escala organizacional (Contreras, et al, 2012).

Así, estos avances dieron lugar a una relativa independencia para las mujeres y, en cierto modo, igualaron el poder en sus relaciones con los hombres (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Sin embargo, “no han culminado con la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, sino que, por el contrario, persiste la discriminación de género, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres” (Barberá, et al, 2011, p. 173).

Comparando la situación actual con la existente hace unos años, en estos momentos, las mujeres forman parte de la población ocupada y pueden acceder a la mayoría de los sectores del mercado laboral, incluso a aquellos que, tradicionalmente, eran considerados de hombres y reservados de forma exclusiva para ellos. Afortunadamente, la mayoría de ocupaciones son consideradas apropiadas tanto para los hombres como para las mujeres indistintamente (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Aun así, tal y como afirman Barberá, Ramos y Sarrió (2000), la presencia femenina disminuye drásticamente en puestos de responsabilidad, pues a medida que ascendemos en la pirámide laboral, “las posiciones de poder son ocupadas por hombres, mientras que las mujeres, sólo en ocasiones excepcionales, alcanzan posiciones de alta dirección haciéndose prácticamente invisibles” (Ramos, 2005, p. 32).

La explicación de todo ello podría ser la evidente infrarrepresentación que sufren las mujeres en el mercado laboral, el conocido “techo de cristal” y las ideas preconcebidas y estereotipos que aún perduran en la sociedad actual y que suponen un claro obstáculo para la promoción de las mujeres a puestos de dirección.

Por consiguiente, aunque todos los factores expuestos en el párrafo anterior parecen estar presentes, en la actualidad, de manera generalizada son, sin duda alguna, los que provocan la consideración de que los hombres y las mujeres difieren en su estilo de liderazgo única y exclusivamente por su condición sexual, existiendo diversas investigaciones y teorías que se postulan a favor o en contra de dicha afirmación.

3.1. Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección.

Teniendo en cuenta toda la información recogida hasta el momento, en el presente apartado se pretende esclarecer la situación laboral real que sufre la mujer en la actualidad a la hora de acceder a puestos de dirección pues, a pesar de que la tendencia generalizada es propugnar la igualdad de acceso a éstos, el sexo femenino se encuentra con barreras externas que les limitan en su promoción a puestos superiores, debiendo superar el denominado “techo de cristal” y hacer frente a las incesantes ideas preconcebidas que, aún hoy en día, no se han superado: los estereotipos de género.

3.1.1. La infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo: la existencia del “techo de cristal”.

A pesar del incremento de la participación activa femenina en el mercado laboral, se constata la existencia de una invisible e infranqueable barrera que se interpone entre las mujeres y los puestos de alta dirección en la estructura organizativa de las empresas, con independencia de los méritos académicos y personales y de la cualificación profesional que éstas posean (Berenger, et. al, 2004). Este fenómeno es conocido como “techo de cristal” o “*glass ceiling*”, al cual deben hacer frente las mujeres que intentan llegar a posiciones de responsabilidad o liderazgo en la mayoría de las organizaciones (Morrison, White y van Velsor, 1987; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Este término es una metáfora que hace referencia a las barreras, no explícitas, que “impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad” (Bucheli y Sanroman, 2005; citado en Contreras, et al., 2012; p. 185).

Las causas que motivan la existencia del “techo de cristal”, es decir, la permanencia de las mujeres en los niveles inferiores de las organizaciones y su difícil acceso a puestos de liderazgo, “son muy diversas e incluyen tanto percepciones y creencias, como aspectos propios de la estructura organizacional y societal” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; pp. 5-6).

Entre los diferentes motivos que lo causan, el principal es que no se trata de una cuestión de nivel de formación de las mujeres puesto que, desde hace algunos años, las aulas universitarias están ocupadas sobre todo por ellas, sino que el “*glass ceiling*” podría ser explicado por el fenómeno conocido como “reproducción homosocial”¹, término acuñado por Kanter (1977) para hacer referencia a que “quienes toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; p. 6). Por tanto, de forma inconsciente y debido a que los puestos de alta dirección han estado ocupados tradicionalmente por hombres, se sustenta el apoyo de los hombres hacia otros para que asciendan en la pirámide laboral y en la jerarquía de poder (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Por otro lado, este techo de cristal es causado por otra serie de factores. Por una parte, el primero de ellos se refiere a la conciliación de trabajo y familia que pueden impedir la movilidad de las mujeres dentro de la organización (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). En este sentido, estudios han demostrado que las responsabilidades familiares son consideradas una de las principales limitaciones en la promoción y ascenso a puestos de liderazgo (Chinchilla y León, 2004; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Por otra parte, para acabar, es necesario mencionar aquellos que se refieren a la existencia de una cultura organizacional en la que prevalecen los valores masculinos por encima de los valores femeninos (Ramos, 2005), posicionando unos y otros en dos extremos encontrados; una cultura organizacional que, además, sigue “basada todavía en normas androcéntricas y creencias estereotipadas de género” (Ramos, 2005, p. 137).

¹ Se trataría de una especie de discriminación sexual, es decir, “sesgos de género que perjudican a las mujeres por parte de las personas que toman las decisiones en las organizaciones” (Melamed, 1995; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 8).

3.1.2. *Los estereotipos de género.*

Para comprender el alcance de los diferentes estereotipos a los que queda sometida la mujer, es necesario, en primer lugar, comprender qué son, en términos generales, los estereotipos de género. Éstos quedan definidos como (D'Adamo et al, 2008; p. 92):

Un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen varones y mujeres, que se aplican de modo rígido, simplificado y generalizado a todos los miembros de uno de esos grupos. No es que las personas de cada género “sean” de ese modo, sino que lo que significa es que son así percibidas.

Asimismo, estos estereotipos están conformados por dos dimensiones (Burgess y Borgida, 1999; Prentice y Carranza, 2002; citados en D'Adamo et al, 2008):

1. Dimensión descriptiva: hace referencia a aquellas cualidades esperables y deseables de ambos sexos.
2. Dimensión prescriptiva: actúa como indicador del adecuado comportamiento tanto de las mujeres como de los hombres.

En este sentido, el principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia es consecuencia de los estereotipos de género, concretamente los femeninos, que “suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas” (Contreras et al., 2012; p. 183).

De este modo, se debe hacer hincapié en la concepción social que se tiene de las mujeres, a las cuales se les otorgan una serie de características, habilidades, cualidades y actitudes que no tienen por qué corresponderse con la realidad de todas ellas. Estas opiniones estereotipadas consideran a las mujeres como “emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 10), incluyendo, a su vez, la percepción de que la mujer debe “ser pasiva y cooperativa, amante de los niños, sensible y complaciente” (Prentice y Carranza, 2002; citado en D'Adamo et al, 2008; p. 92). Se le añaden, además, a esta larga lista de ideas preconcebidas la “falta de seguridad y de autocontrol emocional” (Ramos, 2005, p. 122), describiendo a las mujeres como “carentes de autoconfianza, emocionalmente menos estables, menos analíticas, menos consistentes y poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos” (Owen y Tudor, 1993; citado en Ramos, 2005).

Con todo ello, Ramos (2005; p. 43) concluye que todas estas inexorables creencias conducen a un trasnochado aunque grave y eternizado estereotipo: “las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia”.

En consecuencia, en base a todas estas ideas social y culturalmente aceptadas sobre la mujer, vale decir que éstas se traducen en una adjudicación de una serie de cualidades consideradas propias de las mujeres, las cuales no tienen por qué encajar, necesariamente, con las que, como ser humano, pueda poseer. Por tanto, se le están atribuyendo una serie de habilidades y capacidades que son consideradas como un obstáculo para el desempeño eficaz de puestos de alto nivel de dirección. Como consecuencia, las causas de su éxito son atribuidas a factores tales como la suerte, el favoritismo e incluso paternalismo (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

De esta manera, todos estos fenómenos que acabamos de explicar, quedan condensados en la Teoría de la Congruencia de Rol. Ésta entiende que, “las personas mostrarán un prejuicio muy marcado hacia las mujeres que ocupan una posición de liderazgo debido a la percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder” (Eagly y Karau, 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2008, p. 275). Por tanto, las mujeres no contarían con las cualidades consideradas necesarias para ejercer puestos de dirección, puesto que “se juzga menos deseable la conducta de liderazgo en mujeres que en varones” (D'Adamo et al, 2008; p. 93).

Igualmente y, en base a la investigación realizada por Chemers y Ayman (2001; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2008) en comparación con los hombres, se percibe que, en cuestiones referentes al liderazgo y a los estereotipos que de él se derivan, las mujeres presentan numerosas diferencias para con ellos en lo que se refiere a un alto mando adecuado.

Con respecto a lo antes planteado, es necesario mencionar un alarmante hecho que no hace más que agravar la situación social planteada hasta el momento. Se trata de una realidad que, no sólo devalúa las cualidades de la mujer como tal, sino que las características que se adjudican habitualmente al rol de líder (como son el poder, la autoridad y la competitividad) se asocian con mayor frecuencia al rol de género masculino (Eagly, 2005; Eagly y Karau, 2002; García-Retamero y López-Zafra, 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2006), afirmando, entonces, que las cualidades, habilidades y aptitudes de la mujer son inadecuadas para ostentar un alto cargo de cualquier organización.

Por tanto, se asume que los hombres “son más competentes como líderes y están más legitimados para ello” (Ridwegay, 2001; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006) y que, por el contrario, las mujeres tienen menos autoridad que ellos respecto a los subordinados que tienen a su cargo (Lyness y Thompson, 1997; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Esta creencia que asocia la buena dirección con ser hombre, tiene nombre propio, siendo denominada por Schein (2001) como “*think manager-think male*”.

Así, los prejuicios que relacionan los rasgos masculinos con el desempeño de roles de liderazgo “constituyen uno de los mayores obstáculos que deben enfrentar las mujeres a la hora de acceder a niveles jerárquicos más altos” (Contreras et al., 2012; p. 190). Como consecuencia, las mujeres directivas han optado, precipitadas por la situación, por adoptar características fundamentalmente masculinas asociadas a los puestos directivos para, de este modo, poder atravesar el denominado techo de cristal (Ramos, 2005; p. 43).

Por último, aunque tal vez sea uno de los factores más relevantes que influyen en la infrarrepresentación de las mujeres en el acceso y promoción a puestos de liderazgo, debemos destacar que (Ramos et al, 2003; p. 272):

La creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

Asimismo, una especificidad biológica propia de la mujer como es la maternidad (específicamente la gestación y la lactancia materna) es utilizada para justificar situaciones de discriminación contra las mujeres, “apartándolas de los puestos que requieren disponibilidad para viajar o para acudir a reuniones de empresa, aun habiendo finalizado el embarazo e incluso en los casos de carecer de cargas familiares concretas” (Barberá, et al, 2011, p. 177).

Por tanto, la maternidad se constituye como una barrera importante al ser considerada como “una desventaja para la empresa en términos de costos, limitando así la promoción de las mujeres en cargos directivos” (López, Martín y Romero, 2009; citado en Contreras, et al., 2012; p. 189). Así, “condiciona su posición y en ocasiones la pone en conflicto con otras dimensiones de su proyecto de vida personal” (Hernández y Camarena, 2005; citado en Contreras, et al., 2012; p. 189).

Con todo ello, Escandón y Arias (2011) concluyen que todos aquellos elementos relacionados con la maternidad y la estabilidad adulta (matrimonio, embarazo, familia y cuidado de los hijos) recaen, enteramente, sobre la mujer, siendo una de las razones que diferencian, todavía más, los altos cargos directivos a los que tanto hombres como mujeres pueden optar, limitando el acceso del sexo femenino a las altas escalas de la pirámide organizacional.

Siguiendo este mismo orden de ideas, Clancy (2007) señala que “los prejuicios en torno a los roles femeninos no son originados solamente por los hombres sino que son las mujeres las que apoyan el estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral”, lo que conlleva que persista la concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía y en aquellos sectores afines con su rol (Contreras et al., 2012; p. 189).

Finalmente, tal y como defiende Eagly y Karau (2002; citado en Cuadrado, 2004, p.271), se debe hacer hincapié en que “el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo”, la cual conlleva una importante pérdida de fuerza laboral y “desvela una injusta situación de discriminación laboral en que se encuentran las mujeres” (Ramos, 2005; p. 137).

3.2. Estilos de liderazgo y género: ¿existe un estilo “femenino” de liderazgo?

Atendiendo a la información recabada hasta el momento, en el presente apartado resulta imprescindible hacer hincapié en una primera premisa que, durante el desarrollo del mismo, es importante tener en cuenta. Se trata de comprender que:

Los estereotipos de género juegan un papel determinante en la atribución de características diferenciadas tanto a hombres y mujeres como a directivos y directivas y, por tanto, las diferencias en los estilos de dirección están mediatizadas por las creencias estereotipadas de género (Ramos, 2005, p. 100).

En este sentido, la realización de diferentes estudios llevados a cabo sobre liderazgo, desde la perspectiva de la psicología de género, ha tenido como consecuencia la discusión por parte de diferentes autores de si existen, o no, estilos directivos diferentes en hombres y mujeres y, más concretamente, si existe un estilo de liderazgo propiamente femenino (Ramos, 2005; Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

En este punto, pues, es necesario comprobar hasta qué punto mujeres y hombres difieren en su forma de liderar, puesto que “la conducta propia de los líderes es un determinante de su eficacia y de las probabilidades para avanzar” (Eagly y cols., 2003; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 32).

Por consiguiente, para comprender en profundidad el alcance de todo lo explicado líneas atrás, es importante distinguir entre los dos estilos que, en base al género y a aquellos autores que se postulan a favor de la existencia de uno y otro, pueden darse; son, evidentemente, el masculino y el femenino. Así pues, por un lado, el estilo de dirección masculino queda caracterizado por los siguientes atributos (Ramos, 2005; Cuadrado, Molero y Navas, 2006; Contreras, et al., 2012):

- Competitividad.
- Autoridad.
- Alto control.
- Resolución analítica de problemas.
- Impersonal.
- Movido por el interés propio.
- Racionalidad.
- Dominación.
- Asertividad.
- Independencia.
- Iniciativa.
- Agresividad
- Ambición

Asimismo, a los hombres se les asignan las siguientes cualidades: la evaluación a los demás según estándares objetivos, la orientación hacia el cumplimiento de la tarea y, por último, la capacidad para ignorar la consideración personal y emocional a favor del éxito, pues su “objetivo principal es lograr el triunfo y vencer al resto de competidores” (Ramos, 2005).

Respecto al proceso de comunicación, fundamental para la eficacia del liderazgo, “el modelo masculino tradicional se caracteriza por el control del tiempo y la materia de conversación, produciendo interrupciones frecuentes; hablar confidencialmente y en voz alta; la tendencia a expresar opiniones autoritarias” (Ramos, 2005, pp. 115).

Por todo ello, debido a la cultura profundamente tradicional todavía existente en una gran cantidad de organizaciones, el estilo de dirección que se ha considerado “de mayor éxito y más adecuado para el desarrollo empresarial, se caracteriza por los aspectos asociados al estereotipo masculino” (Ramos, 2005, p. 101). Por tanto, el liderazgo, según Cuadrado,

Molero y Navas (2006, p. 3), “era, y sigue considerándose, un proceso ampliamente relacionado con características masculinas”.

Por otro lado, el estilo de dirección femenino reúne los rasgos siguientes (Ramos, 2005; Cuadrado, Molero y Navas, 2006; Contreras, et al., 2012):

- Cooperación.
- Colaboración.
- Bajo control.
- Empatía.
- Racionalidad.
- Emocionalidad.
- Sensibilidad.
- Comprensión.
- Compromiso.
- Igualdad.
- Diversidad.
- Relaciones e inclusión.
- Escucha activa.
- Uso del feedback.
- Familiaridad.
- Afectividad.
- Democrática
- Participativa.

Asimismo, a las mujeres se les atribuyen las siguientes particularidades: la orientación a las relaciones interpersonales (Eagly y Carli, 2007; citado en Contreras, et al., 2012, p. 188), uso de la intuición para resolver problemas y conflictos, pues, según Ramos (2005) “el objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad”.

En este mismo sentido, tal y como afirma Ramos (2005, p.114-115):

Las mujeres directivas tienen una mayor capacidad de percibir las señales de la comunicación no verbal, de situarse en la posición de la otra persona y de comprender los sentimientos de los demás; poseen un conjunto más desarrollado de habilidades de comunicación, además saben escuchar cuidadosamente, y utilizan más gestos para reflejar una escucha activa que los directivos; reconocen la importancia de las emociones y tienen mayor habilidad para expresar sus sentimientos.

Debido a la presencia y demanda predominante de las características y valores asociados con el rol estereotipado masculino, además de la poca atención prestada a las cualidades femeninas para la dirección, “las empresas, bajo la cultura imperante, tienden a seleccionar a mujeres que se adaptan al modelo masculino, lo que conlleva que finalmente no se perciban diferencias entre el estilo de dirección de hombres y mujeres” (Ramos, 2005, p. 101). Por tanto, “solamente las mujeres que adoptan la manera de dirigir masculina acceden a los puestos directivo” (Wajcman, 1998; citado en Ramos, 2005, p. 101).

A pesar de las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, la situación de desventaja de las mujeres en puestos directivos persiste, de hecho, “las mujeres deben hacer frente a más barreras que los hombres en el entorno laboral, especialmente para lograr acceder a roles de liderazgo” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 15). Aunque el estilo que se ha considerado más adecuado para la dirección empresarial es, como ya se ha mencionado anteriormente, el que se corresponde con los estereotipos masculinos, la realidad es que “las mujeres tienen cualidades más acordes con el estilo directivo requerido para el futuro inmediato y [...] su perfil corresponde con las características demandadas por los entornos laborales actuales” (Ramos, 2005, p. 137).

Así, se ha comprobado que, a pesar de que las mujeres tengan menos oportunidades que los hombres a la hora de acceder a puestos de dirección, “éstas presentan ciertas características que las hacen líderes más eficaces en las organizaciones contemporáneas” (Eagly y Karau, 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2008, p. 284).

Aun así, a pesar de que algunos investigadores reconozcan y se postulen a favor de la existencia de estilos de liderazgo según el género, la mayoría defienden que los hombres y las mujeres que ocupan roles de liderazgo en organizaciones no difieren en los estilos de liderazgo adoptados (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 33), puesto que “en conjunto, hombres y mujeres presentan muchas más similitudes que diferencias tanto en factores motivacionales como en rasgos de personalidad” (Monaci, 1997; citado en Ramos, 2005, p. 45).

De acuerdo con este último párrafo, Kanter (1977; citado en Ramos, 2005, p. 101) afirma que:

Las diferencias de género en los estilos directivos no pueden ser explicadas a través del sexo y de los procesos de socialización, sino que son los factores situacionales y las diferencias en el poder estructural los que determinan las diferencias entre los directivos y las directivas, siendo sus estilos de dirección más parecidos que distintos.

En contraposición a este argumento, Ramos (2005, p. 100) señala que:

El sexo es la variable que causa los diferentes estilos de dirección, ya que ambos sexos reciben una socialización diferenciada. Las mujeres desarrollan un estilo directivo distinto del de los hombres y distinto del modelo imperante en la cultura organizacional.

A partir de todo del análisis de la información ofrecida hasta el momento, resulta evidente que las distintas investigaciones no llegan a resultados concluyentes respecto a si existe, o no, un único estilo directivo para hombres y mujeres. Es por ello que este hecho, sumado a los numerosos cambios que han sufrido las organizaciones (un reflejo de, por otra parte, la gran evolución social), debe propiciar que los futuros modelos de dirección sean plurales y reúnan cualidades de ambos sexos, ya sean aquellas tradicionalmente asociadas tanto a hombres como a mujeres, evitando postularse a favor (o en contra) de un único estilo, y llegando a comprender que tanto unos como otras pueden favorecer el desarrollo de la organización y dirigir e incrementar la productividad de los empleados (Ramos, 2005; Barberá, et al, 2011), siempre abogando por la neutralidad o multiplicidad de cualidades, es decir, por no sexualizar una serie de atributos que, en realidad, pueden corresponderse con la naturaleza masculina y femenina.

De todo ello se deduce, tal y como afirman diversos autores que han realizado numerosas investigaciones y estudios en relación al liderazgo y el género (Burges y Tharenou, 2002; Peters, 2002; Pounder y Coleman, 2002; Stelter, 2002; Fox y Schumann, 1999; Wye y Whyte, 1997; citado en Berenger, et. al, 2004, p. 126):

La idea de un liderazgo femenino orientado a las relaciones, más “comunal”, emocional, sensitivo, expresivo, cooperativo, intuitivo, cálido, receptivo, empático, frente a un estilo masculino orientado a las tareas, los objetivos, la agresividad, la independencia, la lógica, la racionalidad y el análisis parecería estar ligado a procesos de socialización y culturales diferentes. Sin embargo, mantener estos perfiles como antagónicos, quizás supondría un análisis equivocado ya que las empresas necesitan, no tanto rechazar el punto de vista masculino, como incorporar lo que las mujeres puedan aportar para hacer frente a las nuevas situaciones empresariales.

Tal y como afirma Berenger, et al. (2004), se trataría de incorporar todas la ventajas de los recursos humanos (RRHH) sin excluir ninguna de ellas para, de este modo, enriquecer el modelo de gestión de las empresas, puesto que la supervivencia de las empresas depende de la adecuada utilización de sus trabajadores y las capacidades inherentes de éstos.

4. Objetivos de la investigación: generales y específicos.

En primer lugar, se debe destacar que los objetivos de la realización del presente Trabajo Final de Grado (TFG) pueden ser diferenciados entre, por un lado, aquellos que se corresponden con la búsqueda bibliográfica y, por otro lado, aquellos a los que van destinados la investigación que se presenta de aquí en adelante.

De este modo, los objetivos teóricos son los siguientes:

- » Conocer los diferentes estilos de liderazgo que se dan en las organizaciones.
- » Indagar sobre la situación que sufre la mujer líder en el mercado actual.
- » Constatar cuáles son las barreras que dificultan a las mujeres su acceso a puestos de dirección.
- » Averiguar cuáles son los estereotipos de género a los que se enfrentan las mujeres directivas.
- » Conocer si existe un estilo “femenino” de liderazgo.

Por último, haciendo referencia a los objetivos de la investigación, aunque se relacionan íntimamente con los de la búsqueda bibliográfica, éstos van dirigidos a corroborar lo que se afirma en la literatura en base a la percepción social de las encuestadas y los encuestados. Por tanto, los objetivos de la investigación son:

- » Conocer la percepción que tiene la sociedad en cuanto al liderazgo femenino.
- » Analizar los estilos de liderazgo y las diferencias de género en los modos de dirigir de hombres y mujeres.
- » Identificar qué estilo de liderazgo otorgan los encuestados y las encuestadas a la mujer.
- » Constatar qué estereotipos de género siguen prevaleciendo en la sociedad actual.
- » Analizar en qué medida los estereotipos de género afectan a la atribución de características directivas a hombres y mujeres.

5. Metodología de la investigación.

5.1. Muestra: Sujetos de investigación.

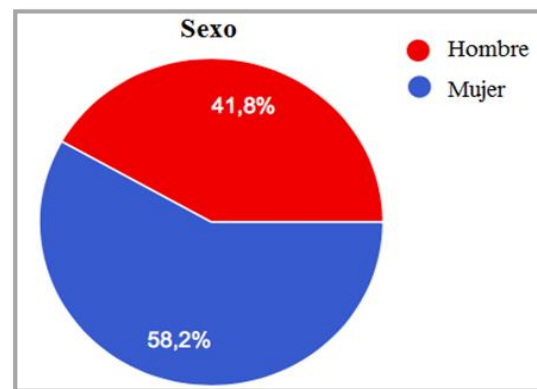
En primer lugar, se debe mencionar que la población objetivo del estudio se ha compuesto por aquellas personas de ambos sexos que, siendo mayores de 20 años y teniendo un mínimo de 2 años de experiencia laboral en organizaciones españolas, tienen o han tenido a una mujer y a un hombre, como mínimo, que lidere su trabajo, es decir, tanto a una jefa como un jefe.

Por tanto, todos los sujetos que han formado parte de la investigación para la realización del presente Trabajo Final de Grado (TFG), reúnen las siguientes premisas:

- » Ser mayor de 20 años.
- » Residir en las Islas Baleares, más concretamente, en Mallorca.
- » Estar trabajando actualmente.
- » Tener 2 años de experiencia profesional en organizaciones españolas, como mínimo.
- » Haber tenido a personas que lideren su trabajo.
- » Haber tenido tanto mujeres como hombres liderando su trabajo a lo largo de su experiencia laboral.

De este modo, todas aquellas personas que, finalmente, no reunían las condiciones mencionadas líneas atrás, fueron descartadas de la investigación y, por ello, no han sido incluidas en el análisis de los datos de la misma.

Así, se ha conseguido reunir una muestra de 55 personas, 32 de ellas mujeres y 23 de ellos hombres. Por tanto, tal y como se muestra en la gráfica, el 41,8% de las personas encuestadas han sido hombres y el 58,2% de ellas son mujeres.



Por otro lado, se debe destacar que los sujetos de investigación que conforman la muestra difieren entre ellos en cuanto al tiempo que llevan formando parte del mercado laboral y ofreciendo su fuerza de trabajo.



Por tanto, las características de la edad, el sexo y los años de experiencia laboral se constituyen como aspectos que se han tenido en cuenta a la hora de llevar a cabo la investigación y el posterior análisis de los datos e informaciones recabadas.

5.2. Variables de análisis.

Respecto a las variables que han sido analizadas en la presente investigación, éstas son:

- Los estilos de liderazgo.
- Las diferencias de género en los modos de dirigir un equipo de trabajo.
- Los estereotipos de género que afectan al sexo femenino en cuanto a la atribución de características directivas.

Todas estas variables mencionadas han sido estudiadas a partir de la percepción social de los sujetos de la investigación que conforman la muestra.

5.3. Instrumentos de evaluación.

En primer lugar, se debe destacar que, para llevar a cabo una adecuada investigación se confeccionó un cuestionario², de elaboración propia, a partir del cual analizar todas las variables mencionadas en el apartado anterior y en las cuales se centra el presente documento.

² El cuestionario a partir del cual se ha basado la investigación del presente Trabajo Final de Grado (TFG), puede encontrarse en el apartado de anexos al final de documento, concretamente en el *Anexo 1: Cuestionario sobre liderazgo en las organizaciones*.

Así, con la pretensión de realizar un conveniente análisis de los datos e informaciones obtenidas a partir del cuestionario, éste fue dividido en diferentes secciones, las cuales son:

- Sección 0: Datos personales.
- Sección I: Percepción social de los estilos de liderazgo.
- Sección II: Comparativa de los estilos de liderazgo.
- Sección III: Los estereotipos de género.
- Sección IV: Liderazgo de las mujeres.

Respecto a la primera de las secciones (datos personales), ésta fue incluida para poder conocer el sexo, la edad, los años de experiencia laboral y el número de jefes y jefas que han tenido los encuestados y las encuestadas, puesto todos estos aspectos son imprescindibles y necesarios para poder realizar el análisis de los datos y la correcta extracción de los resultados.

En cuanto a la Sección I (percepción social de los estilos de liderazgo) se puede decir que ésta estaba dirigida a indagar sobre la percepción de los sujetos de investigación en cuanto al estilo de dirección de las jefas que han tenido a lo largo de su experiencia laboral. Para ello, la Sección ha sido dividida en tres sub apartados: el primero de ellos destinado a averiguar si los sujetos de investigación asocian a las mujeres líderes con un estilo de liderazgo autocrático o, por el contrario, democrático; el segundo elaborado para conocer si las mujeres que ocupan cargos directivos se orientan a la tarea o a las relaciones y, finalmente, el tercero de ellos dirigido a conocer si otorgan a la mujer directiva un modelo de liderazgo transformacional o transaccional. Por tanto, esta primera Sección consistía en que los encuestados y encuestadas seleccionaran tres de las seis cuestiones de cada apartado para comprobar con qué estilo de dirección identifican, en la actualidad, a las mujeres líderes.

Con respecto a la Sección II, vale señalar que en ella se pretende constatar la percepción de mujeres y hombres en cuanto al estilo directivo de la mujer y su capacidad para dirigir un equipo de trabajo en comparación con el sexo masculino. Por ello, esta sección fue elaborada a partir de una investigación realizada por Berenguer, et al. (2004), quién realizó este cuestionario de Escala Likert y a partir del cual se ha adaptado éste con la finalidad de esclarecer la opinión de las encuestadas y los encuestados sobre ciertas cualidades y/o atributos que se identifican como propias de las mujeres directivas.

Seguidamente, la Sección III, por su parte, fue elaborada con la finalidad de averiguar cuáles de los estereotipos de género mencionados a lo largo del marco teórico siguen prevaleciendo en la actualidad, todo ello a partir de un cuestionario de con preguntas de respuesta cerrada.

Finalmente, la Sección IV, la cual alterna preguntas de respuesta abierta y cerrada, fue pensada para esclarecer las percepciones, opiniones y consideraciones de los encuestados en lo referente al liderazgo de las mujeres, las características que debe tener un líder, las aptitudes que pueden dificultar la dirección de grupos de trabajo y las barreras a las que deben hacer frente las mujeres para poder acceder a puestos de responsabilidad.

Por tanto, a modo resumen, las secciones quedarían resumidas en la siguiente tabla:

SECCIONES	Finalidad
<i>Sección 0:</i> Datos personales.	» Conocer el sexo, la edad, los años de experiencia laboral y el número de jefes y jefas que han tenido los encuestados y las encuestadas.
<i>Sección I:</i> Percepción social de los estilos de liderazgo.	» Indagar sobre la percepción de los sujetos de investigación en cuanto al estilo de dirección de las jefas que han tenido a lo largo de su experiencia laboral. » Averiguar si la mujer directiva es identificada con un estilo de liderazgo autocrático o democrático, orientado a la tarea u orientado a las relaciones y transformacional o transaccional.
<i>Sección II:</i> Comparativa de los estilos de liderazgo	» Constatar la percepción de mujeres y hombres en cuanto al estilo directivo de la mujer y su capacidad para dirigir un equipo de trabajo en comparación con el sexo masculino. » Esclarecer la opinión de las encuestadas y los encuestados sobre ciertas cualidades y/o atributos que se identifican como propias de las mujeres directivas.
<i>Sección III:</i> Los estereotipos de género	» Averiguar cuáles de los estereotipos de género mencionados a lo largo del marco teórico siguen prevaleciendo en la actualidad.
<i>Sección IV:</i> Liderazgo de las mujeres	» Conocer la percepción y opinión de los encuestados en cuanto al liderazgo de las mujeres, las características que debe tener un líder, las aptitudes que pueden dificultar la dirección de grupos de trabajo y las barreras a las que deben hacer frente las mujeres para poder acceder a puestos de responsabilidad.

5.4. Procedimiento realizado.

El procedimiento que se ha llevado a cabo para poder realizar la investigación, ha sido el que se muestra a continuación:

- Establecimiento de los objetivos de la investigación.
- Definición de las variables de interés para la investigación.
- Concreción de la población objetivo del estudio.
- Diseño del instrumento de evaluación.
- Entrega y envío del cuestionario a los sujetos de investigación mediante correo electrónico.
- Recogida de datos.
- Elaboración de un documento *Excel*, a través del poder realizar cálculos estadísticos y elaborar gráficas para una mejor visualización de los resultados de la investigación.

A partir de los pasos mencionados, se ha podido llevar a cabo el posterior tratamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas a partir de los cuestionarios, lo que ha permitido la extracción de los resultados y la elaboración de las conclusiones.

6. Resultados.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el cuestionario a través del cual se ha realizado la investigación está dividido en los siguientes apartados:

- a) Datos personales.
- b) Sección I: Percepción social de los estilos de liderazgo.
- c) Sección II: Comparativa de los estilos de liderazgo.
- d) Sección III: Los estereotipos de género.
- e) Sección IV: Liderazgo de las mujeres.

En primer lugar, en referencia al apartado de datos personales recabados, excluyendo el sexo, la edad y los años de experiencia laboral, vale hacer hincapié en el número de jefas y jefes que cada uno de las encuestadas y los encuestados ha tenido a lo largo de su carrera profesional.

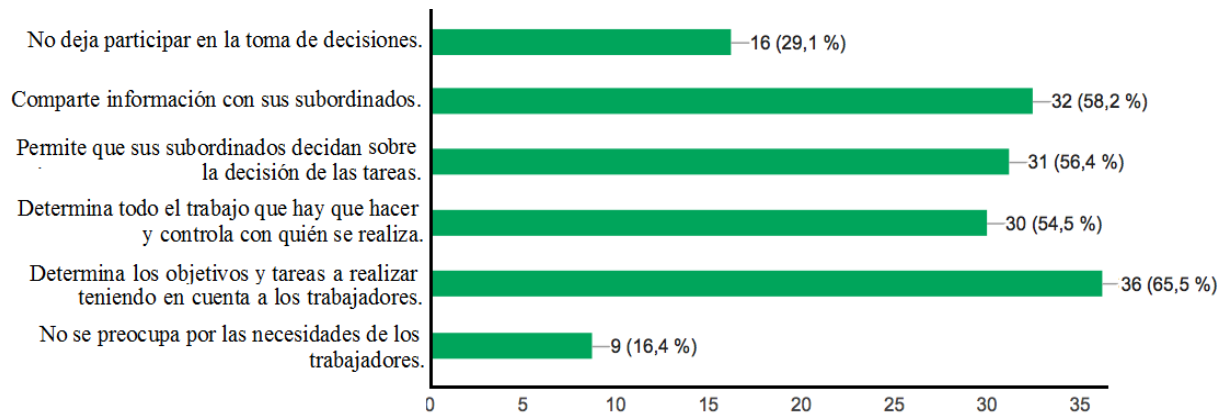
Así, se ha podido constatar una de las claves mencionadas en el marco teórico: la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad es inferior a la de los hombres, quienes ocupan la mayoría de altos cargos de las empresas. De hecho, el total de jefas y jefes que han tenido todas las personas que conforman la muestra son de, por un lado, 132 mujeres y, por otro lado, 243 hombres, respectivamente. En este sentido, se ha calculado una media para constatar el hecho de que las personas, aun hoy día, siguen teniendo un mayor número de hombres que lideran el trabajo de los subordinados en comparación con las mujeres; la media de las jefas de la muestra es de 2,4, mientras que la de los jefes es de 4,418.

6.1. Sección I: Percepción social de los estilos de liderazgo.

A continuación, tal y como se ha mencionado en la explicación de las herramientas de evaluación, la Sección I va dirigida en indagar sobre la percepción de las encuestados y los encuestados en cuanto al estilo de dirección de las jefas que han tenido a lo largo de su experiencia laboral.

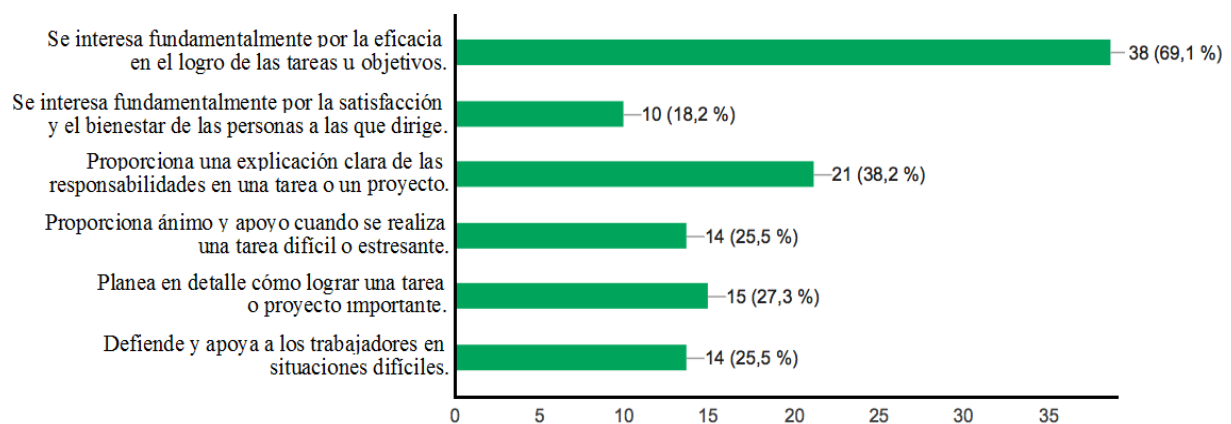
De este modo, en el primer apartado de dicha Sección, la cual va dirigida a determinar si la mujer directiva se identifica con un estilo autocrático o democrático, se puede observar que se identifica a la mujer directiva con un estilo de liderazgo democrático, pues la mayoría de los

encuestados, a la hora de optar de entre todas las afirmaciones propuestas, se han decantado por aquellas que se corresponden con esa topología de estilo.



Aun así, tal y como se observa en la gráfica, es necesario destacar que, aunque las encuestadas y encuestados han otorgado un valor porcentual inferior al estilo autoritario, el 54,5% de la muestra destaca que las mujeres determinan todo el trabajo que hay que hacer y, a su vez, controlan con quién debe realizarse, lo que se corresponde con el estilo autocrático.

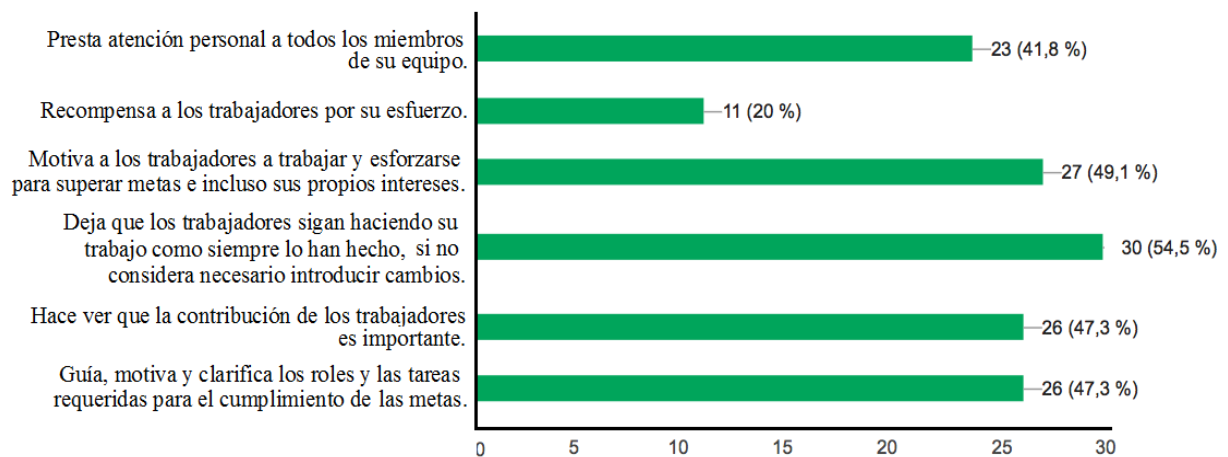
Por otro lado, con respecto al apartado 2 de la Sección I que, como ya se ha mencionado, va destinado a discernir si las mujeres líderes están más orientadas a la tarea o, por el contrario, a las relaciones. A pesar de que la bibliografía asegura que las jefas están, como tal, orientadas a las relaciones interpersonales por, entre otras razones, su naturaleza, en la presente investigación se ha podido comprobar que la percepción del grueso de encuestadas y encuestados identifican a las mujeres con un estilo de dirección enfocado a la consecución de las tareas y objetivos de la organización. Esto puede ser comprobado en la siguiente gráfica:



Tal y como se visualiza en la representación gráfica, el 69,1% de la muestra afirma que las mujeres que ocupan cargos de liderazgo se interesan, fundamentalmente, por la eficacia en el

logro de las tareas y, el 38,2% de las encuestadas y los encuestados considera que éstas son claras y contundentes, sobre todo, a la hora de definir las responsabilidades a la hora de llevar a cabo una tarea o contribuir en un proyecto. Aun así, también se puede observar que la literatura expuesta en el marco teórico de la presente investigación no se refuta con los datos de la segunda gráfica de la Sección I puesto que, a pesar de que los valores no sean tan elevados como los recibe el estilo orientado a la tarea, se considera que las mujeres poseen aptitudes y actitudes que se corresponden enteramente con el liderazgo orientado a las relaciones.

Con respecto a la tercera gráfica de la Sección I, la cual va dirigida a esclarecer si las mujeres se decantan por un tipo de liderazgo transformacional, transaccional o ambos, se podría asegurar que, tal y como se ha plasmado a lo largo del marco teórico, el estilo de dirección eficaz es aquél que complementa el liderazgo transaccional y transformacional: afirmación que ha sido verificada a lo largo de la investigación y, más concretamente, gracias a este tercer apartado de la primer Sección. De hecho, la gráfica mostrada a continuación representa los datos que constatan esta realidad:



Se evidencia, entonces, que las personas que han formado parte de la investigación identifican a las mujeres con ambos estilos de liderazgo, aunque en mayor grado con el transformacional, confirmando, con ello, que las mujeres directivas motivan a sus subordinados a trabajar y esforzarse en la consecución de las metas y, asimismo, haciéndoles comprender que su contribución es importante. A pesar de que, como se puede comprobar en la gráfica, los valores porcentuales concedan un mayor porcentaje al estilo transaccional, afirmando que las líderes permiten que los trabajadores mantengan un mismo estilo y ritmo de trabajo si éste funciona y no es necesario introducir cambios, también es el valor porcentual

inferior el que se relaciona con el modelo transaccional, pues las encuestadas y los encuestados no creen, en gran medida, que las jefas opten por recompensar el esfuerzo de los trabajadores, objetivando el trabajo que éstos llevan a cabo.

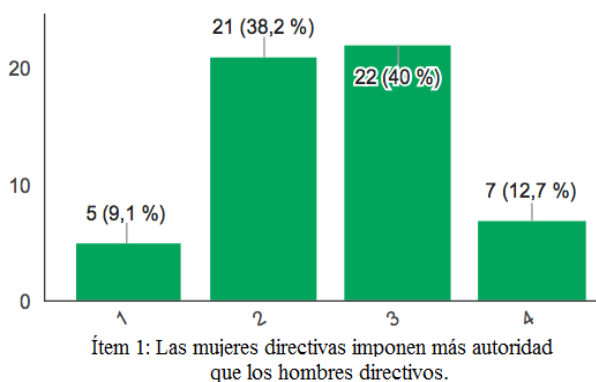
En este punto cabe destacar que, se ha realizado un estudio para conocer si hay diferencias en la percepción de hombres y mujeres sobre el estilo de liderazgo femenino, pero la realidad es que se ha podido comprobar que la manera de entender la figura de las mujeres líderes no depende del sexo, puesto que tanto mujeres como hombres mantienen unas consideraciones muy similares sobre el tema en cuestión. Aun así, en el presente análisis, quedan especificadas aquellas opiniones tanto de mujeres como de hombres que destacan porque no se corresponden con la de la mayoría.

Se podría concluir que la tendencia actual de la concepción de las mujeres directivas es, según los resultados de esta primera sección de la investigación, es la combinación de un estilo democrático con una mayor orientación de ésta a las tareas (en comparación con el liderazgo interpersonal) y la consecución de objetivos y abogando por un liderazgo más transformacional que transaccional.

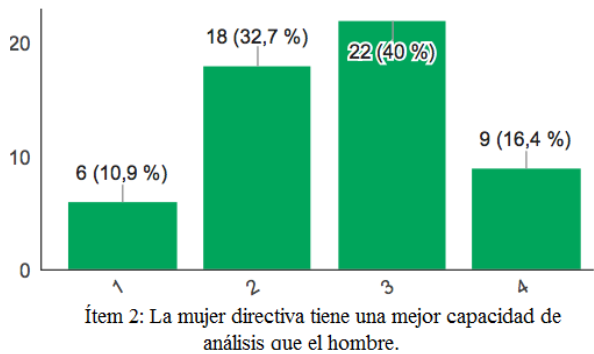
6.2. Sección II: Comparativa de los estilos de liderazgo.

En el apartado que nos atañe a continuación, es decir, la Sección II, destinada a conocer la percepción de mujeres y hombres en cuanto al estilo directivo de la mujer y su capacidad para dirigir un equipo de trabajo en comparación con el sexo masculino, se esclarece la opinión de las encuestadas y los encuestados sobre ciertas cualidades y/o atributos que los subordinados identifican como propias de las mujeres directivas.

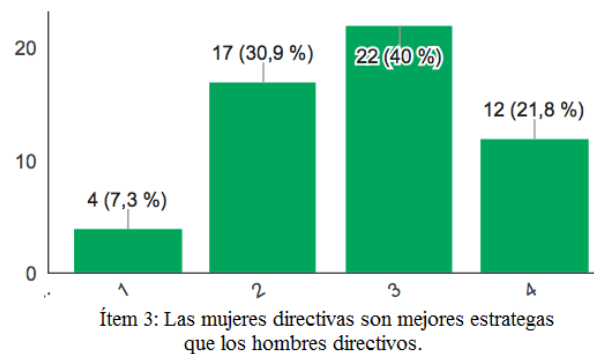
Con respecto al primer ítem, se observa que el 52,7% se postula a favor de la afirmación y el 47,3% en contra. Por tanto, aunque los resultados están bastante igualados, hay una cierta tendencia a afirmar que las mujeres directivas imponen, en cierta medida, más autoridad que los hombres que ocupan cargos de responsabilidad.



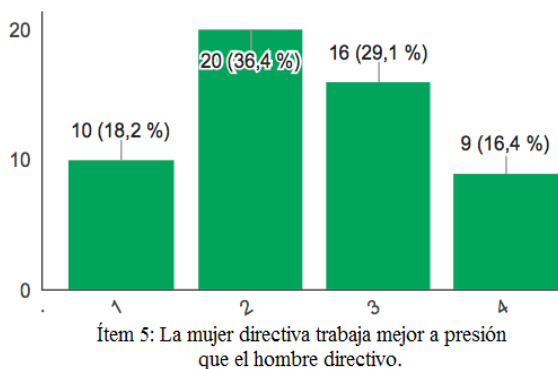
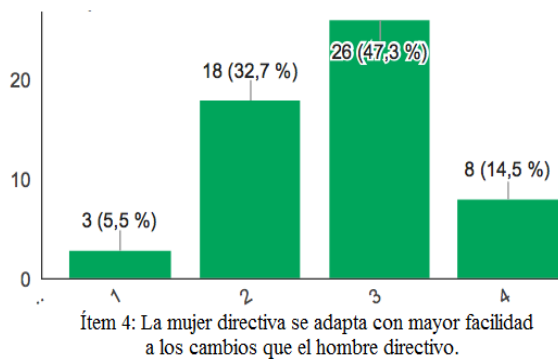
En cuanto a la segunda gráfica de la Sección II, es sencillo comprobar cómo el 40% de la muestra afirman estar de acuerdo en que las mujeres directivas tienen una mejor capacidad de análisis en comparación al género masculino. Así, 31 personas se postulan a favor del enunciado frente a 24 de ellas, que lo hacen en contra.



Centrando la atención en el tercer ítem, se puede ver, claramente, que la orientación de las encuestadas y los encuestados decanta a éstas y éstos a considerar que las jefas son, con un valor porcentual del 61,8% del total de la muestra de investigación, mejores estrategias que los jefes.

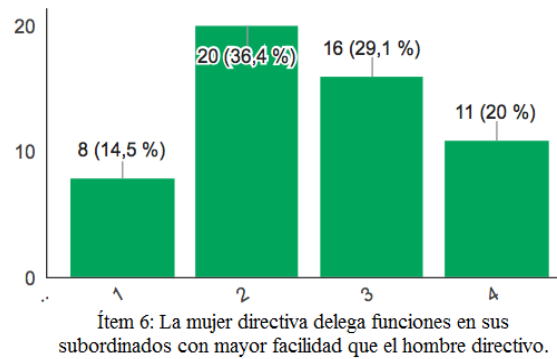


En referencia a la cuarta cuestión, vale señalar que el 61,8% de la muestra afirma que la mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios que el hombre directivo, es decir, se la considera más flexible y dúctil. De la misma manera, es necesario destacar que los valores extremos de la gráfica son potencialmente inferiores a aquellos que se sitúan en el centro de la misma.

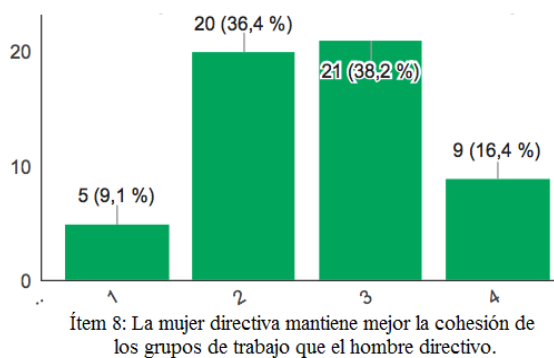
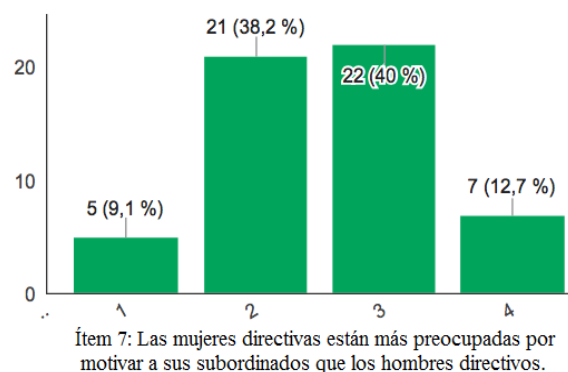


Haciendo referencia al quinto enunciado, se percibe una inclinación hacia el no, es decir, un 54,6% del grueso de la muestra considera que las mujeres directivas no trabajan mejor a presión que el hombre directivo. Además, en este caso, en esta afirmación es en la que mayor valor porcentual se le ha otorgado al grado 1, posicionándose totalmente en desacuerdo.

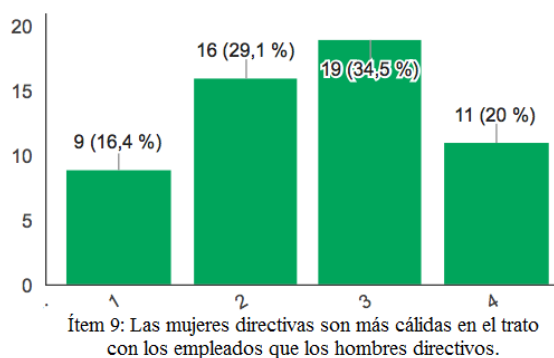
Observando la sexta gráfica, se puede constatar que 28 personas del total de la muestra consideran que las líderes del sexo femenino delegan funciones en sus subordinados con mayor facilidad que los líderes masculinos. Aun así, 27 encuestadas y encuestados, un total de un 49,1% de la muestra afirman estar de acuerdo con el enunciado, por lo que existe una gran divergencia de opiniones en cuanto a la cuestión planteada, así como unos resultados contrarios bastante igualados.



Haciendo mención a la séptima cuestión, se puede observar una tendencia similar al caso que a ésta precede: el 38,2% de la muestra de investigación ha seleccionado el nivel 2 (en desacuerdo), mientras que el 40% ha optado por el tercer grado (de acuerdo). Esto implica que hay, de nuevo, una disparidad de consideraciones en cuanto a afirmar si las mujeres directivos están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres.



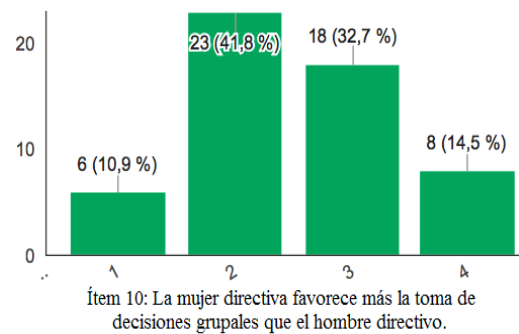
En alusión a la percepción que las encuestadas y las encuestados tienen con respecto a la contribución por parte de las mujeres líderes a la mejora de la cohesión del grupo de trabajo en comparación con los hombres líderes, gran parte de éstas y éstos se posiciona a favor, en concreto un 54,6%.



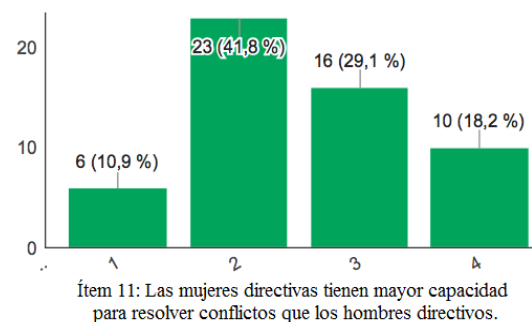
En relación al noveno ítem, es sencillo apreciar que, a pesar de que la bibliografía adjudica a la mujer cualidades relacionadas con la calidez en el trato que le proporciona a sus subordinados, gracias la gráfica que se muestra a la derecha las encuestadas y los encuestados opinan que, en cuanto a calidez se refiere, hay

una igualdad de trato tanto por parte de hombres como de mujeres.

Seguidamente, en cuanto a la décima afirmación, el 41,8% de la muestra ha seleccionado el valor 2, situándose en desacuerdo con el hecho de que la mujer directiva favorezca, en mayor medida, la toma de decisiones del grupo con respecto al hombre. Aun así, los resultados de acuerdo y desacuerdo son bastante igualados: un 52,7% en contra y un 47,2% a favor.



Por último, con respecto a la undécima cuestión concerniente a la resolución de conflictos por parte del líder, al igual que en el enunciado anterior, el 41,8% afirma no estar de acuerdo con que las mujeres tengan mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres.



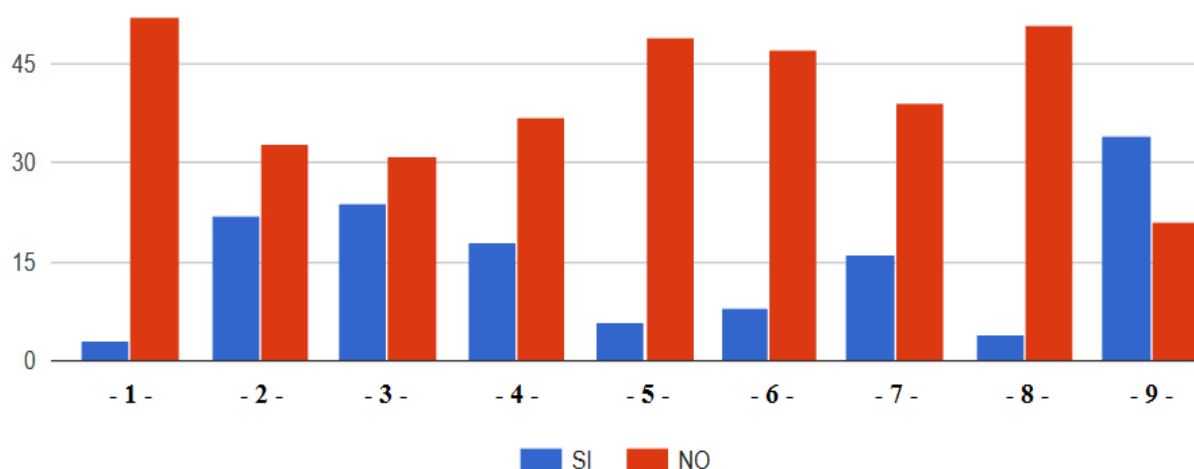
Finalmente, resulta imprescindible mencionar que se procuró indagar si lo que hacía que los datos fueran igualados era porque mujeres y hombres se situaban en polos opuestos en el nivel de acuerdo con los ítems. Aun así, se pudo observar que no era cuestión de género ni de edad, sino que dependía de su bagaje profesional y la tipología de las organizaciones en las que hubieran estado, entre otros. No se trata de si la líder lo es de una mujer o de un hombre, sino de las vivencias tanto personales como laborales de las encuestadas y los encuestados.

De esta manera, a pesar de que se ha procurado llevar a cabo una distinción ente las percepciones de las encuestadas y los encuestados cabe destacar que, en todos los ítems de la Sección, los porcentajes no varían, es decir, sigue otorgándose el mismo grado de acuerdo o desacuerdo en las mismas cuestiones. Por tanto, de nuevo, la percepción de las subordinadas y los subordinados no depende del género.

6.3. Sección III: Los estereotipos de género.

En el presente apartado se pretende averiguar cuáles de los estereotipos de género mencionados a lo largo del marco teórico siguen prevaleciendo en la actualidad. Por ello, se

ha elaborado, por un lado, una gráfica mediante la cual poder observar el porcentaje de las respuestas en cada uno de los enunciados.



Por otro lado, se ha realizado una tabla a través de la cual poder visualizar cuántas personas han mostrado estar de acuerdo o en contra a las diferentes ideas preconcebidas que afectan el liderazgo de las mujeres:

		N° de personas que se han decantado por:	
		SI (A favor)	NO (En contra)
1	Las mujeres están menos preparadas que los hombres para dirigir una empresa.	3	52
2	Las responsabilidades familiares pueden suponer un impedimento en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.	22	33
3	Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.	24	31
4	Los hombres ejercen más influencia que las mujeres en posiciones de liderazgo.	18	37
5	Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.	6	49
6	Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.	8	47
7	Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.	16	39
8	Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.	4	51
9	El embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.	34	21

Con respecto a los estereotipos, éstos podrían quedar divididos en tres grupos:

1. Aquellos en los que hay una clara tendencia a posicionarse en contra. Éstas son:
 - a. Las mujeres están menos preparadas que los hombres para dirigir una empresa.
 - b. Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.
 - c. Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.
 - d. Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.

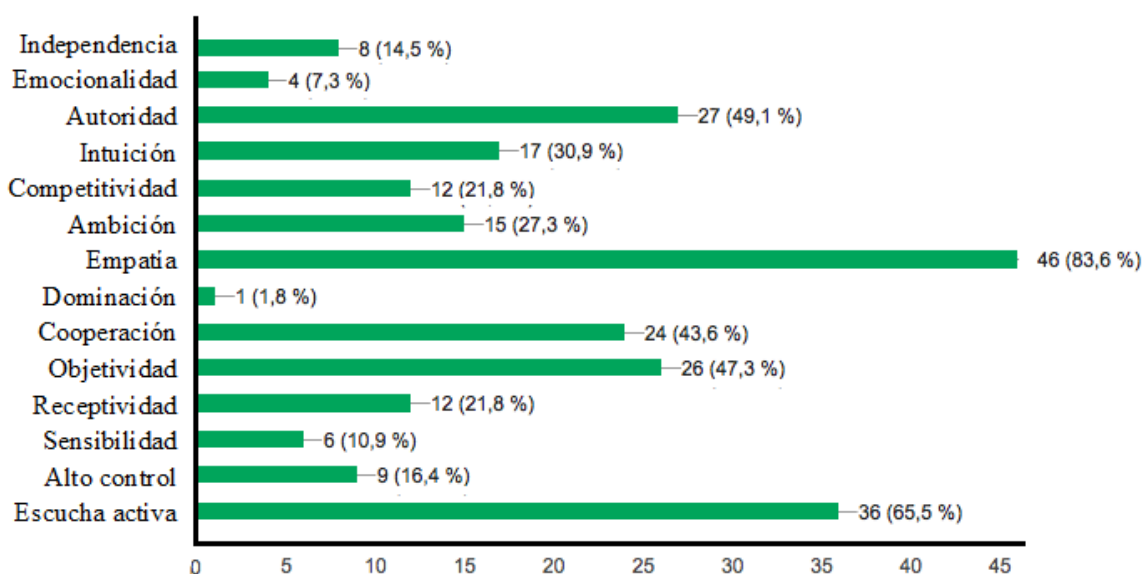
2. Aquellos en los que hay mayoría de nos pero una cantidad de síes alarmantes. En este caso, los enunciados que podemos encontrar son los siguientes:
 - a. Las responsabilidades familiares pueden suponer un impedimento en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.
 - b. Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.
 - c. Los hombres ejercen más influencia que las mujeres en posiciones de liderazgo.
 - d. Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.

3. Aquél en el que hay un mayor número de respuestas situadas a favor. En este caso, sólo encontramos uno de los enunciados, en concreto el número nueve, el cual afirma que el embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.

A partir de esta Sección se puede esclarecer que muchos de los estereotipos en cuanto al liderazgo de las mujeres han sido superados por la mayoría de la población pero, aun así, se constata, de igual modo, que se sigue viviendo una situación alarmante en la que todavía perduran muchos prejuicios para con el sexo femenino en general y el hecho de que éste ocupe altos cargos en las organizaciones, sobre todo en lo concerniente a la maternidad, a los cuales van dirigidos los enunciados 2, 3 y 9 (*ver tabla*). De la misma manera, se ha podido esclarecer que estas ideas preconcebidas sobre las mujeres líderes y su relación con la maternidad no tiene que ver con el sexo de los sujetos de investigación.

6.4. Sección IV: Liderazgo de las mujeres.

En primer lugar, teniendo en cuenta que, como se ha podido comprobar a lo largo del marco teórico, tradicionalmente se ha tendido a atribuir cualidades consideradas masculinas para definir el liderazgo eficaz, se preguntó a las encuestadas y los encuestados qué aspectos consideraban imprescindibles en un líder, debiendo seleccionar éstas de entre un listado de características consideradas propias del sexo masculino o, por el contrario, del sexo femenino. Así, los resultados obtenidos haciendo referencia a esta cuestión son los que han quedado reflejados en la siguiente gráfica:



De esta manera, resulta sencillo comprobar que los atributos que mayor porcentaje han obtenido se corresponden con rasgos de personalidad atribuidos a las mujeres. Destacan, pues, la empatía, haciéndose con un 83,6% de las respuestas de la muestra, y la escucha activa, con un 65,5%.

Seguidamente, con un 49,1% y un 47,3% se encuentran, de entre todas las respuestas respondidas por las encuestadas y los encuestados, cualidades tradicionalmente asociadas a los hombres: la autoridad y la objetividad, respectivamente.

A continuación, siguen a los atributos mencionados en el párrafo anterior otros dos generalmente adjudicados al género femenino: la cooperación, con un 43,6%, y la intuición, con un 30,9% de la muestra.

Para acabar con esta primera pregunta de la Sección IV se deben destacar aquellos aspectos que no se consideran imprescindibles (o, al menos, no en gran medida) en un líder, y son: la dominación, el alto control, la emocionalidad y la sensibilidad. Teniendo en cuenta, de nuevo, la información concedida en el marco teórico, se puede aseverar que los dos primeros aspectos son considerados enteramente masculinos, mientras que los dos segundos se entienden como femeninos cayendo, de nuevo, en estereotipos de sexo que, a su vez, se confirman con la segunda pregunta hecha a colación de esta primera selección. En ella, se preguntó a las encuestadas y los encuestados si alguna de las características, mencionadas en la primera de las cuestiones de esta cuarta Sección, podrían dificultar el liderazgo ante los trabajadores.

Así, 21 personas de la muestra han afirmado que ninguna de las características son, en sí mismas, un obstáculo para el líder. En cambio, 34 de ellas han afirmado que, efectivamente, algunos de los aspectos planteados pueden ser una barrera para las personas que ocupan puestos de responsabilidad y tienen a su cargo un equipo de trabajo. En este sentido, a través de un recuento y por orden de elección, las características que son menos apreciadas por los sujetos de investigación son, de mayor a menor:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. Dominación. | 5. Sensibilidad |
| 2. Ambición. | 6. Emocionalidad. |
| 3. Alto control. | 7. Independencia. |
| 4. Competitividad. | 8. Receptividad. |

Como se puede comprobar, las cuatro características que han sido nombradas en mayor grado por los sujetos que conforman la muestra son cualidades asociadas a la masculinidad. En concreto, se debe destacar la dominación, la primera de ellas, de la cual algunas encuestadas y algunos encuestados han asegurado que ésta:

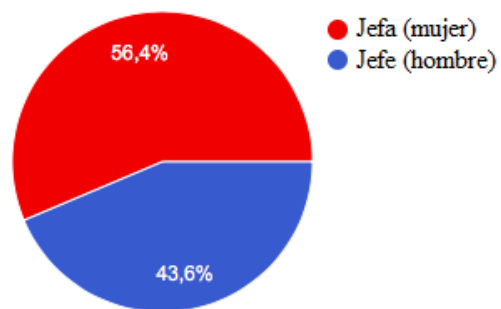
- × “[...] podría afectar a la motivación y productividad de los trabajadores”.
- × “La dominación nunca es saludable”.
- × “[...] un líder no domina, muestra el camino a seguir y trabaja desde la comprensión, el respeto mutuo y predica con el ejemplo”.

De la misma manera, a estas dos le siguen dos características que, en la pregunta 1 han sido las menos votadas: la emocionalidad y la sensibilidad. De la primera, algunos de las encuestadas y encuestados han asegurado que:

- × “[...] puede provocar que ciertos trabajadores no le tomen en serio”.
- × “La gente lo confunde con debilidad”.
- × “[...] sentir emociones fuertes puede cegar a un líder y hacer que cometa más errores [...]”.

Gracias a estos datos se puede ver que las cualidades que la muestra considera que son imprescindibles en un líder son, según la búsqueda bibliográfica, propiamente femeninas, mientras que aquellas que han sido mencionadas como impedimentos para un liderazgo eficaz son esencialmente masculinas.

Seguidamente, se planteó a los sujetos de investigación la supuesta situación de tener que decantarse entre una jefa y un jefe, y el por qué de su elección. Así, tal y como se puede ver en la gráfica que se muestra a continuación más de la mitad de las encuestadas y los encuestados optaron por las mujeres, concretamente un 56,4%, mientras que un 43,6% preferirían tener hombres.



De los 23 hombres que han formado parte de la investigación, nueve de ellos se decantaron por líderes masculinos afirmando, la mayoría de éstos que, en realidad, les es indiferente pero que, al estar acostumbrados a tener jefes, se decantan por esa opción. Aun así, uno de ellos aseguró que, con un hombre como jefe, “es más fácil el diálogo y el intercambio de ideas”. Por el contrario, 14 de los componentes masculinos de la muestra se inclinaron por las mujeres directivas afirmando que éstas muestran un “mejor trato”, una “mayor empatía” y, a su vez, tal y como afirma uno de los sujetos:

[Las mujeres] son menos viscerales, aceptan con más naturalidad la opinión de los demás y son menos recelosas sobre su posición. Además de tener una facilidad mayor para pedir ayuda a su equipo de trabajo. Con esto no quiero decir que los hombres no sepan, pero generalizando las mujeres son más “modernas” en el proceso de liderar.

De la misma manera, de las 32 mujeres que han formado parte de la investigación, 15 de ellas han tomado partido por los hombres como líderes, afirmando que, entre otras opiniones, éstos son “menos exigentes”, “más directos y explícitos”, “más tolerantes” y “no son tan autoritarios como las mujeres [...]”; éstas quieren dominar más que los hombres”. En cambio, el resto de mujeres que componen la muestra, es decir, 17 de ellas, se han decantado por las

jefas, entendiendo que éstas “son más empáticas y se preocupan en todo momento de asegurarse que estés a gusto con tu trabajo”. Además, aseguran que las mujeres directivas son “más receptivas, comprensivas y justas”, “más organizadas y estratégicas. Son mejores tratando el máximo partido de sus subordinados”. El resto de mujeres, por su parte, se limitan a salir en defensa del poder femenino.

Aun así, con respecto a esta pregunta, la mayoría de sujetos de investigación afirman, a pesar de que tuvieron que decantarse entre uno y otro, que el liderazgo no es cuestión de sexo, sino de capacidades individuales de la persona.

Haciendo referencia a la quinta pregunta de la Sección IV, es decir, aquélla que trata sobre las diferentes consideraciones que las encuestadas y los encuestados poseen sobre el hecho de que las mujeres se enfrenten a más obstáculos que los hombres a la hora de acceder y ejercer puestos de responsabilidad, las afirmaciones son contundentes: 39 de los 55 sujetos que conforman la muestra (o lo que es lo mismo, el 70,9% de ésta) consideran que, efectivamente, el sexo femenino debe hacer frente a una mayor cantidad de dificultades para poder alcanzar y mantenerse en su rol de líder en las organizaciones. Algunas de las opiniones expresan que “no se termina de creer en ellas [es decir, en las mujeres]”, entendiendo que “el trabajo de una mujer está menos valorado, aunque esté igual de preparada que un hombre”, que sigue habiendo “machismo” ya que, “[...] por ejemplo, todavía nos llama la atención una profesora de autoescuela o una conductora de bus”. Además, en algunos sectores de la población “aún se considera que el papel de la mujer es el de madre” y que, “en el mundo de los negocios a altos niveles, los hombres siguen dominando los protocolos y formas de funcionar, bastante incompatibles con el papel de madre de las mujeres”, sobre todo, “debido a los problemas de conciliación familiar”.

Siguiendo con la tendencia de las dos últimas respuestas textuales de los sujetos de investigación mencionadas, en esta pregunta se ha hecho hincapié en el papel de la mujer como madre y de la conciliación de este rol con su dedicación al trabajo, añadiendo que éste es considerado una traba para las empresas y que debe ser superado para conseguir esta igualdad total y superar los estereotipos. Asimismo, otra parte de la muestra afirma que en la dificultad de acceso y establecimiento de las mujeres en puestos de liderazgo entra en juego el papel de la sociedad, de la costumbre y la tradición. En este sentido, uno de los encuestados asegura que “vivimos en una sociedad patriarcal y la gente con poder para la toma de decisiones es de una generación anterior a los tiempos que corren y hacen o deciden lo que

han visto o saben hacer”. Por tanto, existe reproduciéndose en la sociedad aquello que se corresponde con el fenómeno conocido como “*reproducción homosocial*” acuñado por Kanter en 1977 y mencionado en el punto de “Liderazgo y mujeres”.

Siguiendo con el análisis de resultados de la pregunta cinco de la última sección del cuestionario, vale decir que el resto de sujetos de investigación, es decir, el 29,1% considera que las mujeres no se enfrentan a más obstáculos que los hombres, sino que unos y otros reciben las mismas oportunidades. De todos modos, uno de ellos confiesa que, en realidad, “un buen empresario no debe distinguir entre hombres y mujeres, sino en su valía, talento y proyección”.

Finalmente, con respecto a las dos últimas preguntas de la cuarta sección del cuestionario, las cuales fueron formuladas para confirmar o desmentir el posicionamiento ante los estereotipos de género de cada uno de los sujetos de investigación. Así, se les preguntó a las encuestadas y los encuestados si los hombres imponen más autoridad que las mujeres ante un grupo fundamentalmente masculino y, a su vez, si consideraban que hombres y mujeres lideraban de forma diferente. Con respecto a la primera de ellas, la tendencia de las respuestas es que un hombre no impone más autoridad que una mujer, sino que se trata de saber clarificar los roles y poner límites: una mujer puede hacerse respetar tanto como un hombre. En la última pregunta, 39 de los sujetos de investigación, en concreto un 70,9%, considera que no hay diferencias en el estilo de liderazgo masculino y femenino, sino que la diversidad radica en las personas, en los individuos, y no en su manera de liderar.

7. Conclusiones y reflexiones finales.

En primer lugar, la realidad que debe ser abordada en este punto es que, ya sea como líder o en cualquier otro aspecto de nuestra vida, las mujeres tendremos que seguir luchando (y no se sabe cuánto tiempo más) por nuestros derechos, por tener un sexo distinto al de la figura dominante en la Historia de la Humanidad.

Los medios de comunicación de masas, sobre todo las redes sociales, se inundan a diario de millones de muestras de apoyo a causas consideradas injustas, siempre relacionadas con el terrorismo, la violencia o la discriminación, y en ocasiones aparecen algunas imágenes o vídeos puramente feministas, ensalzando el valor de la mujer en la sociedad. Estamos en un momento en el que el poder femenino se respira en el aire.

Por tanto, centrándonos en las mujeres y su rol de líderes, esta situación no es una excepción pues, tal y como se ha podido comprobar gracias a la investigación ofrecida hasta el momento, sigue habiendo estereotipos y prejuicios sobre la llegada y consecuente establecimiento del sexo femenino en puestos de poder. En este sentido, y a pesar de que el estado de la cuestión va mejorando por momentos, parece ser que, en algunas culturas, franjas de edad o dependiendo del tipo de educación que se reciba, se sigue creyendo que las mujeres reúnen una serie de características que la incapacitan para situarse en los puestos de mando dentro de las organizaciones y las empresas y que, además, tal y como afirman algunos de los autores mencionados en el marco teórico como Barberá, et al. (2011), Contreras, et, al. (2012), y Escandón y Arias (2011), la maternidad es una de las experiencias que ellas tienen que vivir para realizarse como tales y que, por ello, la opción de decantarse por procurar ser brillantes en sus trabajos o, simplemente, realizarse con ellos, la limita más que liberarla.

Tal vez –y sólo tal vez- lo que cueste en realidad sea asumir que los cambios son dolorosos, y que las crisis existenciales y madurativas incómodas, pero el hecho es que, en la actualidad, habitamos en un universo cambiante y que, por esa razón, es preferible neutralizar y relativizar todos aquellos absolutos a los que, tradicionalmente, se nos ha tenido acostumbrados.

De este modo, aunque la tradición, alimentada por la crisis (de valores) que propician los cambios, pueda nublar la razón de cualquiera que deba optar entre una directiva y un directivo, se trata de comprender que la individualidad se impone sobre cualquier estereotipo o, lo que es lo mismo, hombres y mujeres poseen atributos más allá de su sexo, pues es su

singularidad (capacidades, aptitudes y experiencia) la que determina la manera a la que se acojan para liderar.

A pesar de que la literatura afirma que las habilidades de la mujer líder se orientan hacia las relaciones, los datos recopilados a partir de los cuestionarios de la presente investigación revelan que las jefas de los encuestados han dirigido esencialmente sus esfuerzos a la consecución de tareas. La explicación de este fenómeno podría sustentarse en un hecho también constatado por numerosos estudios realizados sobre el liderazgo y género femenino: el sexo femenino, para conseguir adaptarse a las exigencias del mercado laboral y, sobre todo, de los requisitos exigidos para acceder a los altos cargos de las empresas, tal y como afirma Ramos (2005), ha tendido a adoptar cualidades consideradas propiamente masculinas como es la orientación hacia la consecución de los objetivos de la organización en lugar de reparar en las relaciones interpersonales que enriquecen el proceso necesario para lograr esas metas.

Tal y como se ha podido comprobar gracias a la investigación llevada a cabo, las mujeres se identifican con un estilo directivo democrático orientado a las tareas en mayor grado que a las relaciones y, a su vez, abogando por un liderazgo más transformacional que transaccional. Todo ello se identifica, en base a la literatura, con un auténtico liderazgo eficaz y que puede dar respuesta a las demandas actuales de las organizaciones. Aun así, en este punto, a diferencia de lo mencionado por los autores y plasmado en el marco teórico, las subordinadas y los subordinados identifican a la mujer directiva con una orientación hacia la tarea y no hacia las relaciones interpersonales de los trabajadores.

En este sentido, así como los autores que han llevado a cabo estudios sobre liderazgo y género afirman que la tendencia de la población es la de adjudicar características masculinas al rol de líder, gracias a una de las secciones que han constituido uno de los cuestionarios llevados a cabo para realizar la investigación, se ha podido discernir que el liderazgo no es única y exclusivamente adjudicado a los hombres, sino que son las características femeninas las que han ido introduciéndose en el ámbito laboral, alcanzando también las altas esferas de las organizaciones, llevando a que los trabajadores consideren que son cualidades femeninas las que debe tener un buen líder. Por tanto, las mujeres también pueden dar respuestas a las demandas y exigencias de las empresas y entidades españolas. Así, resulta evidente que no se trata de masculinizarse o feminizarse, pues las mejores cualidades de un líder siempre vendrán condicionadas por el equipo al que lidere y el entorno en el que todos ellos trabajen, siempre manteniendo su cargo desde la humanidad y evitando injusticias y abusos de poder.

Aun así, mujeres y hombres líderes pueden compartir características tanto como seres humanos, independientemente de su sexo, como, sobre todo, altos cargos, pues se trata de que vaya combinando cualidades femeninas y masculinas dependiendo del momento que se le presente.

En cuanto a la maternidad, uno de los puntos más controvertidos de la presente investigación y para aquellos expertos que han llevado a cabo estudios sobre la temática, mencionados en el marco teórico que respalda el presente trabajo académico, vale mencionar que sigue propiciando que se continúe estereotipando el liderazgo femenino. Lo cierto es que, desde las organizaciones, la maternidad es un claro obstáculo al que deben hacer frente las mujeres, puesto que las empresas la consideran un impedimento para que puedan estar única y exclusivamente centradas en un trabajo que va a contribuir, enteramente, a maximizar el beneficio de la empresa. Entiendo que ése es el objetivo primordial de cualquier entidad que quiera estabilizarse y prosperar pero, de la misma manera, se sobreentiende (aunque, en ocasiones, parece que se olvida) una realidad ineludible, y es que cualquier empresa se encuentra, en mayor o menor grado, en contacto con la sociedad y, por ello, silenciar o incluso ignorar los cambios que sufre la población que la compone es, sin duda, un sesgo, pues las organizaciones que incurran en este error están privándose de un valioso capital humano.

Bajo mi punto de vista, se trataría que las empresas fueran un fiel reflejo de la sociedad en la que se encuentren, dejando de impulsar su crecimiento a costa de la misma. En este sentido, si la mujer se ha integrado, paulatina y costosamente en el mundo laboral y de ella se puede esperar, como de un hombre, su progreso en el mismo (siempre de acuerdo con sus deseos y expectativas), es también imprescindible compensar su falta intermitente en el hogar, pudiendo transferir responsabilidades al sexo masculino.

En el siglo en el que vivimos, siendo siempre conscientes de las evoluciones e involuciones que hasta aquí han conducido a la Humanidad, se trata de hacer un esfuerzo por comprender que no se trata de paternidad o maternidad, o que ambos términos deben ser adjudicados, respectivamente, a los hombres y a las mujeres, pues una madre puede, en una familia, representar la paternidad como la ha entendido tradicionalmente, y un padre hacer lo propio con la maternidad. Ésa es la realidad con la que hoy día se vive y que se debe hacer llegar a las altas esferas de las organizaciones ya que, sólo así, conseguiremos superar los estereotipos de género y hacer de la igualdad de sexos una realidad.

De este modo, la mujer ya no se verá vista como sumisa o débil, ni tampoco se la concebirá como emocionalmente inestable, y ya no habrá esa diferenciación de características en cuanto a estilos de liderazgo que, tiempo ha, se vienen adjudicando a hombres y mujeres.

El hecho de que se diferencie entre un estilo de liderazgo femenino y uno propio masculino es un sesgo estereotipado en sí mismo, puesto que se está adjudicando una serie de características a cada uno de los sexos que pueden corresponderse con ambos; por ejemplo: una mujer puede estar segura de sí misma y ser muy competitiva y dominante y, a la inversa, un hombre puede ser empático, comprensivo y apostar por la igualdad de oportunidades. Por tanto, en el liderazgo no se debe hablar de género, sino de líderes eficaces con capacidades neutrales que más tienen que ver con su individualidad como seres humanos que con el sexo con el que nacieron.

A pesar de todas las conclusiones y reflexiones planteadas, se debe destacar que hubiera sido interesante complementar la investigación con instrumentos puramente cualitativos como, por ejemplo, la entrevista para, de esta manera, poder conocer con más detalle la percepción y opinión de las personas en cuanto al liderazgo femenino, sobre todo aquellas razones que, todavía a día de hoy, infravaloran éste. De la misma manera, para acabar, resulta necesario remarcar que existen ciertas limitaciones que han dificultado, parcialmente, la elaboración de la presente investigación, tales como el cuestionario que, al ser de elaboración propia, no ha sido validado por ningún experto y que, a su vez, el tamaño de la muestra de investigación es reducido. Bien es cierto que sería interesante continuar y ampliar esta investigación, profundizando en las diferentes variables que conforman mismas, para lo cual sería necesario un espacio de tiempo más prolongado.

8. Referencias bibliográficas.

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (12), 123-133.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advanced manuals*, Binghamton, Nueva York, Binghamton University.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*, Binghamton, Nueva York, Binghamton University.
- Ayman, R. (1993). Leadership perception: The role of gender and culture. En M. M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and directions* (pp. 137-166). San Diego: Academic Press.
- Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto Nowdi XXI. *Papeles del psicólogo*, 75, pp. 46-52.
- Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), pp. 173-179.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bass, B., M., Avolio B., J., Jung, D., I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, pp. 207-218.
- Berenger, G., Cerver, E., Fernández, A. y Torcal, V. R. (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 123-149.
- Brown, R. (2000). *Group Processes (2ª ed.)*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bucheli, M. y Sanroman, G. (2005). Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal? *Revista de Economía del Banco Central del Uruguay*, 12(2), pp. 63-88.
- Burges, Z. Tharenou, P. (2002). Women board directors; Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, pp. 37-38
- Burgess, D. y Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be. Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, pp. 665-692.
- Chinchilla, N. y León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Aguilar.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, pp. 1-8.

- Contreras, F., Pedraza, J. E., y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8 (1), pp. 183-193.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), pp.270-275.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Editorial Sanz y Torres, S.L.
- D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G., y Slavinsky, G. (2008). Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 23(1), pp. 91-104.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 459-474.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569-591.
- Eagly, A. y Carli, L. (2007, septiembre). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard businessreview*, 1-8. Recuperado de: <http://citt.hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf>
- Escandón, D. y Arias, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de Administración*, 24(42), pp. 165-181.
- Fox, L. y Schuhmann, R. A. (1999). Gender and local government: A comparison of women and men city managers. *Public Administration Review*. Vol 59, núm 3, Mayo/Junio: 231-242.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, 29(3), pp. 273-287.
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2002). Percepción y evaluación de la mujer en liderazgo como explicación de la discriminación de la mujer en puestos de dirección. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12, pp. 21-52.
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), pp. 245-257.
- Hernández, C. y Camarena, M. E. (2005). Inequidad de género en las organizaciones. Una visión de Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 8, pp. 20-29.

- Kahn, R. L. (1960). Productivity and job satisfaction, *Personnel Psychology*, 13, pp. 275-286.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- López, M., Martín, A. F. y Romero, P. (2009). Key factors in the Access of women to managerial posts. *Journal of General Management*, 34(4), pp. 39-50.
- López-Zafra, E. y Morales, J. F. (1998). Liderazgo carismático en las organizaciones españolas, en Barón, A. y Byrne, R., *Psicología social*, Madrid, Prentice Hall Iberia.
- Lyness, K. S. y Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of applied Psychology*, 82 (3), pp. 359-375.
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics.
- Martínez-Pérez, M. D. y Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), pp. 193-208.
- Monaci, M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretative*, Milán, Guerini e Associati.
- Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Owen, C. L. y Tudor, W. D. (1993). "Attitudes toward women as managers: Still the same", *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 42-51.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*, Madrid, UNED.
- Peters, T. (2002). *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial. Las facultades de las mujeres para el liderazgo*. Madrid: Ed. Notilus.
- Pounder, J.S. y Coleman, M. (2002). Women-better leaders than men? In general and educational management it still "all depends" *Leadership & Organization Development*, 23, núm. 4, pp. 122-134.
- Prentice, D. A. y Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes, *Psychology of Women Quarterly*, 26, pp. 269-281.
- Ramos, A., Barbera, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Armario de Psicología*, 34 (2), pp. 267-278.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* (Vol. 120). Universitat de València.
- Ridwegay, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 637-655.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia*. Vol. 32, pp. 522-528.

Rodríguez-Ponce, E., Delgado, M., Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 15(35), pp. 45-57.

Rojas Arredondo, J. y Vivas i Elias, P. (2009). Procesos de grupos. Pp.: 39 a 98 de Vivas i Elias, P., Rojas Arredondo, J., y Torras i Virgili, M^a. E. (editores). *Dinámica de grupos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), pp. 167-182.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 675-688.

Stelter, N.Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 8, núm. 4, pp. 88-100.

Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: men and women in corporate management*, Londres, Polity Press.

Wye, J. Whyte, G. (1997). Gender differences among managers and non-managers. An analysis of assessment data. *Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, Vol.14, núm 3, pp. 340-353.

9. Anexos.

<p style="text-align: center;">ANEXO I: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES</p>
--

El presente cuestionario está destinado a la elaboración del Trabajo Final de Grado de Pedagogía sobre liderazgo empresarial.

** Toda la información proporcionada es totalmente anónima.*

DATOS PERSONALES

A) *Sexo:* Mujer Hombre

B) *Edad:* _____.

C) *Años de experiencia profesional:*

- Menos de 5 años.
- Entre 5 y 10 años.
- Entre 10 y 15 años.
- Entre 15 y 20 años.
- Más de 20 años.

D) *Numero de jefes (hombres) que ha tenido:*_____.

E) *Numero de jefas (mujeres) que ha tenido:*_____.

SECCIÓN I.

En base a su bagaje laboral, señale aquellas afirmaciones que se ajusten con el estilo de dirección de las mujeres que ha tenido como jefas:

1) Seleccione 3 de las siguientes cuestiones, según las indicaciones del enunciado.

- No deja participar en la toma de decisiones.
- Comparte información con sus subordinados.
- Permite que sus subordinados decidan sobre la decisión de las tareas.
- Determina todo el trabajo que hay que hacer y controla con quién se realiza.
- Determina los objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta a los trabajadores.
- No se preocupa por las necesidades de los trabajadores.

2) Seleccione 3 de las siguientes cuestiones, según las indicaciones del enunciado.

- Se interesa fundamentalmente por la eficacia en el logro de las tareas u objetivos.
- Se interesa fundamentalmente por la satisfacción y el bienestar de las personas a las que dirige.
- Proporciona una explicación clara de las responsabilidades en una tarea o un proyecto.
- Proporciona ánimo y apoyo cuando se realiza una tarea difícil o estresante.
- Planea en detalle cómo lograr una tarea o proyecto importante.
- Defiende y apoya a los trabajadores en situaciones difíciles.

3) Seleccione 3 de las siguientes cuestiones, según las indicaciones del enunciado.

- Presta atención personal a todos los miembros de su equipo.
- Recompensa a los trabajadores por su esfuerzo.
- Motiva a los trabajadores a trabajar y esforzarse para superar metas e incluso sus propios intereses.
- Deja que los trabajadores sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no considera necesario introducir cambios.
- Hace ver que la contribución de los trabajadores es importante.
- Guía, motiva y clarifica los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de las metas.

SECCIÓN II.

Valore su grado de acuerdo con los enunciados propuestos a continuación sobre una escala del 1 (muy en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

Las mujeres directivas imponen más autoridad que los hombres directivos.	1 2 3 4
La mujer directiva tiene una mejor capacidad de análisis que el hombre directivo.	1 2 3 4
Las mujeres directivas son mejores estrategias que los hombres directivos.	1 2 3 4
La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios que el hombre directivo.	1 2 3 4
La mujer directiva trabaja mejor a presión que el hombre directivo.	1 2 3 4
La mujer directiva delega funciones en sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo.	1 2 3 4
Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos.	1 2 3 4
La mujer directiva mantiene mejor la cohesión de los grupos de trabajo que el hombre directivo.	1 2 3 4
Las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos.	1 2 3 4
La mujer directiva favorece más la toma de decisiones grupales que el hombre directivo.	1 2 3 4
Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.	1 2 3 4

SECCIÓN III.

Señale si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones.

	SI	NO
Las mujeres están menos preparadas que los hombres para dirigir una empresa.		
Las responsabilidades familiares pueden suponer un impedimento en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.		
Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.		
Los hombres ejercen más influencia que las mujeres en posiciones de liderazgo.		
Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.		
Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.		
Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.		
Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.		
El embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.		

SECCIÓN IV.

1) ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son imprescindibles en un líder? Seleccione 4 del listado.

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Independencia | <input type="radio"/> Dominación |
| <input type="radio"/> Emocionalidad | <input type="radio"/> Cooperación |
| <input type="radio"/> Autoridad | <input type="radio"/> Objetividad |
| <input type="radio"/> Intuición | <input type="radio"/> Receptividad |
| <input type="radio"/> Competitividad | <input type="radio"/> Sensibilidad |
| <input type="radio"/> Ambición | <input type="radio"/> Alto control |
| <input type="radio"/> Empatía | <input type="radio"/> Escucha activa |

2) ¿Piensa que alguna de las características mencionadas podrían dificultar el liderazgo ante los trabajadores? ¿Por qué?

3) Si se viera en la situación de tener que elegir, ¿a quién *prefería tener*?

- Jefe.
- Jefa.

4) En relación a la pregunta anterior, ¿por qué se ha decantado por esa opción?

5) ¿Considera que las mujeres se enfrentan a más obstáculos que los hombres para poder acceder y ejercer en puestos de responsabilidad? ¿Por qué?

6) A la hora de dirigir una empresa, cuyos trabajadores son la mayoría hombres, ¿considera que un hombre lograría tener mayor autoridad sobre ellos que una mujer? ¿Por qué?

7) Respecto a las mujeres y los hombres que ocupan puestos de responsabilidad, ¿considera que difieren en su forma de dirigir a los trabajadores? Justifique su respuesta.
