

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: **MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER



**LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y
DIRECCIÓN**



Alumna: Luna García Ruiz

Directora: Dra. D^a Inocencia M^a Martínez León

Dra. D^a Isabel Olmedo Cifuentes

SEPTIEMBRE 2013

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Dña. Inocencia M^a Martínez León, Profesora de la Universidad Politécnica de Cartagena del Departamento de Economía de la Empresa.

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo Fin de Máster, titulado “**La influencia del género en los Estilos de Liderazgo y Dirección**”, presentado por Dña. Luna García Ruiz, ha sido realizado bajo mi supervisión.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma la presente en Cartagena en Septiembre de 2013.

Fdo. Inocencia M^a Martínez León.

C / Real, 3. 30201 Cartagena. Tel. 968 32 59 02. Fax: 968 32 70 08

ÍNDICE

1.	Resumen del trabajo.....	7
2.	Introducción	9
3.	Diferencia entre los conceptos de “sexo” y “género”.....	12
4.	La desigualdad laboral	13
5.	Tasa de empleo.....	14
6.	Segregación laboral.....	18
a.	Segregación laboral horizontal	18
b.	Segregación laboral vertical	21
7.	La dirección de empresas. El directivo. El liderazgo y estilos de liderazgo	25
8.	Dirección y liderazgo.....	27
a.	Estilos de liderazgo.....	28
b.	Influencia del género sobre los estilos de liderazgo.....	35
9.	Diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino.....	38
10.	Estilos de dirección e influencia de género	42
a.	La influencia del género en el Estilo de Dirección	44
11.	La situación de la mujer directiva en España.....	47
12.	Conclusiones	50
13.	Futuras líneas de investigación.....	52
14.	Referencias bibliográficas	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I: Tasa de empleo según grupos de edad. Brecha de género.....	15
TABLA II: Tasa de empleo según niveles de educación. Brecha de género. España y UE-27 (población de 20 a 64 años)	17
TABLA III: Salario por hora según tipo de jornada. 2010 (euros)	18
TABLA IV: Ocupados por rama de actividad (% respecto del total de cada sexo)	19
TABLA V: Órganos superiores y altos cargos en la Administración General del Estado (% mujeres)	22
TABLA VI: Mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (%)	22
TABLA VII: Rasgos estereotipados del género masculino y del género femenino.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I: Tasa de empleo según grupos de edad. 2011	15
FIGURA II: Participación de los asalariados con contrato temporal sobre el total	17
FIGURA III: Salario por hora de la mujer respecto al hombre. 2010.....	18
FIGURA IV: Mujeres ocupadas por ramas de actividad. 2011 (%)	20
FIGURA V: Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico en España año 2011.....	48

1. Resumen del trabajo

Este Trabajo Fin de Máster (TFM) pretende llevar a cabo un análisis de la influencia del género en los estilos de liderazgo y en los estilos de dirección empleados por los directores/as que ocupan cargos de responsabilidad, a través de la revisión y estudio de diversas publicaciones.

En primer lugar, y con el fin de poder llegar a concluir si el género puede ser un factor influyente en los estilos de liderazgo y dirección, hemos tratado de establecer a través de las definiciones aportadas por distintos autores cuál es la diferencia entre los conceptos de “sexo” y “género”. En segundo lugar, se han analizado conceptos como son “la igualdad laboral”, “la tasa de empleo” y “la segregación laboral”, para determinar si existen o no diferencias entre hombres y mujeres en relación con esos tres aspectos.

Además, a partir del estudio de la literatura se han explicado los conceptos de estilo de liderazgo y de dirección, así como sus tipologías. Finalmente, se ha observado que el género influye en los estilos de liderazgo y dirección desarrollados en las empresas en la mayoría de los casos (estudios empíricos desarrollados), aunque no de forma concluyente. Esta realidad se debe a que aunque hombres y mujeres parecen presentar aptitudes diferenciadas, no es posible demostrar que éstas sean exclusivamente propias de cada género (hombre o mujer).

2. Introducción

La presencia de las mujeres en puestos de alto nivel y responsabilidad sigue siendo en la actualidad bastante minoritario y excepcional, incluso nula en algunos sectores de actividad reconocidos tradicionalmente como propios del género masculino y dónde la visibilidad de la mujer es prácticamente inexistente. Como veremos más adelante, la presencia de la mujer en puestos directivos en empresas de nuestro país es muy reducida, alcanzando una representatividad de tan solo el 7,2 % en el año 2011 en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, según datos obtenidos del INE.

Por ello, y como veremos en los puntos desarrollados a lo largo de este trabajo, podemos afirmar que la discriminación laboral de género es una realidad en nuestro país. Aunque a lo largo de los últimos años y desde la incorporación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres centrada en el llamado “principio de presencia o composición equilibrada”, basado en asegurar una presencia significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad a nivel estatal, autonómico y local, se han venido produciendo progresos en cuanto a la promoción de la mujer hacia puestos de responsabilidad. Sin embargo, la conclusión final hoy en día sigue siendo que la incorporación femenina a puestos directivos de las organizaciones empresariales no es la que cabría prever tras casi setenta años de presencia activa del género femenino en el mercado laboral.

Esta situación contrasta notablemente con el hecho de que más del 60% de los licenciados que hay en la actualidad son mujeres, quienes obtienen resultados académicos excelentes y finalizan programas de postgrado en mayor número que los hombres. Además, el 45% del mercado laboral en España es femenino y en un porcentaje similar el de alta cualificación. Sin embargo, cuando nos referimos a puestos de alta dirección, estos porcentajes disminuyen considerablemente a favor de los hombres.

Es evidente que ellas están suficientemente preparadas y cualificadas para el desempeño de puestos de alta responsabilidad. No obstante, vemos como el género femenino se ve obligado a enfrentarse a lo que hoy se conoce como “techo de cristal” o “techo de cemento”, que viene a decir ni más ni menos que existen más dificultades en el camino profesional de las mujeres que les impiden avanzar llegado un cierto nivel en la jerarquía profesional, obstaculizando su acceso a los niveles más altos de la jerarquía organizacional.

Un estudio realizado por la empresa Pricewaterhouse Coopers (PwC) sobre “La mujer directiva en España” en el año 2012, en el que procedieron a entrevistar a 65 directivos y directivas, y realizar una encuesta online contestada por 850 personas, concluye que el “techo de cristal” con el que se encuentran las mujeres en su carrera profesional se debe a:

- La dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida personal con la profesional.
- El hecho de que todavía muchas empresas tienen estilos de organización heredados, manteniendo una cultura masculinizada, lo que dificulta a las mujeres su progresión profesional hacia puestos directivos.
- Las promociones a la alta dirección las hacen los que ya han llegado y son hombres en su mayoría. Ellos eligen entre sus círculos, conocidos y personas de confianza, que suelen ser también hombres. En algunos entornos, los hombres promocionan por su potencial y las mujeres por sus resultados.
- Las mujeres tienen menos visibilidad, exigen menos que los hombres y se focalizan más en el desarrollo del trabajo que en las relaciones personales en el ámbito profesional.

Es evidente que la situación de igualdad laboral en España no es buena, no sólo para las mujeres sino para la sociedad en general. Por ello, es necesario un cambio de mentalidad que nos permita seguir avanzando hasta lograr que hombres y mujeres dispongan de las mismas oportunidades en igualdad de condiciones.

Esta situación de desigualdad de género motiva la realización de investigaciones sobre la existencia de diferencias en los estilos de dirección y liderazgo en función del género, tal y como muestra la literatura existente al respecto. Con el fin de demostrar si el estilo de dirección y liderazgo de la mujer puede ser mejor en ciertos entornos empresariales y así lograr un cambio de mentalidad social

A lo largo de este trabajo se va a intentar determinar si el género es un factor influyente o no en los estilos de dirección y liderazgo empleados por hombres y mujeres. Para ello se ha estructurado el trabajo en nueve apartados, donde se desarrollan distintos conceptos necesarios para alcanzar el objetivo del mismo, que es dar una visión general sobre la situación en la que nos encontramos en la actualidad en materia de igualdad de género entre hombres y mujeres. Además, se trata de concluir si nos encontramos en una sociedad en la que la implantación tanto a nivel cultural, como político y empresarial de la igualdad de género es deficiente o no a pesar de los avances que se han ido logrando al respecto en los últimos años.

Asimismo, trataremos de determinar a través del análisis de diversas publicaciones sobre la dirección de empresas en función del género, si el hecho de ser hombre o mujer es un factor influyente a la hora de desarrollar cualquier actividad, si existen características y actitudes “propias” de las mujeres y “propias” de los hombres, y si esto influye en el estilo de dirección y liderazgo de ambos, haciéndoles diferentes.

Para ello comenzaremos con el análisis de los conceptos de “sexo” y “género”, determinando la definición de cada uno de ellos. Posteriormente, en los puntos 4 y 5 de este trabajo hablaremos sobre la desigualdad laboral y la tasa de paro en España, partiendo de los datos obtenidos del INE en el año 2013, con el fin de determinar si el género es un factor influyente en ambos aspectos. Como veremos tras el análisis de los datos, el género sí es motivo de desigualdades laborales.

Asimismo, hablaremos del concepto de segregación laboral (punto 6) diferenciando entre la segregación laboral horizontal que hace referencia a las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a determinadas profesiones, y la segregación laboral vertical, que se refiere a las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en la escala jerárquica de las organizaciones, mostrando las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de promocionar hacia puestos de dirección.

Como veremos, a pesar de los avances en materia de igualdad de género, todavía hoy queda mucho camino por recorrer para las mujeres. Desde la entrada de la mujer en el mundo laboral una serie de desigualdades de género se han mantenido, tal y como ha puesto de manifiesto el informe sobre “Cambios en el mercado laboral español” publicado por la Secretaría del Estado de la Seguridad Social. Algunas de estas desigualdades han dado lugar a problemas de discriminación tales como:

- Las mujeres se concentran en las categorías profesionales más bajas, teniendo más dificultades que los varones para la promoción (segregación vertical).
- Las mujeres suelen acceder a un tipo de ocupaciones consideradas tradicionalmente como femeninas (segregación horizontal).
- Las mujeres suelen cobrar salarios inferiores a los hombres.
- Entre las mujeres tienen un mayor peso los empleos de carácter temporal y también a tiempo parcial.
- La tasa de paro femenino es superior al masculino.

Esto nos demuestra que todavía es perceptible la existencia de un importante desequilibrio de género en el ámbito empresarial de la sociedad actual. Como ya apuntábamos, la mujer se encuentra con grandes dificultades para acceder a puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones, es lo que se conoce como segregación vertical y metafóricamente como “Techo de cristal”, concepto empleado para referirnos a aquellos mecanismos discriminatorios, aparentemente invisibles y que marcan un límite difícil de sobrepasar en el acceso de las mujeres a puestos de poder en las empresas (Segerman-Peck, 1991).

Junto con lo expuesto, analizaremos aspectos como son la dirección de empresas; la figura del directivo, determinando cuáles deben ser las características principales de un buen directivo para llevar a cabo su función; el liderazgo y los estilos de liderazgo, analizando los diferentes tipos según la literatura existente, destacando el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo Laissez Faire. Además, veremos cómo las nuevas necesidades de trabajo que van surgiendo requieren de la aparición de nuevos estilos de liderazgo que se adapten más y mejor a la situación actual de constantes cambios.

Finalmente, haremos referencia por un lado a la influencia del género en los estilos de liderazgo así como a las diferencias existentes entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino y, por otro lado, analizaremos los estilos de dirección existentes y si el género es o no un factor influyente sobre los estilos de dirección empleados por hombres y mujeres. Además, determinaremos la situación en la que se encuentran las mujeres directivas en nuestro país.

3. Diferencia entre los conceptos de “sexo” y “género”

Llegar a comprender de una forma correcta qué son género y sexo, sigue siendo hoy en día un aspecto fundamental para poder llegar a desarrollar adecuadamente una concepción y un entendimiento realista de las personas, algo necesario para poder seguir avanzando no sólo socialmente, sino también política y económicamente.

Por ello, es indispensable ser capaces de diferenciar ambos conceptos, “sexo” y “género”, como dos términos totalmente independientes. Si hablamos de “sexo” nos referimos a la diferencia biológica entre varón y hembra, por lo que se trata puramente de un término biológico. Por el contrario, si nos centramos en el concepto de “género”, estamos haciendo referencia a la diferencia social y psicológica entre lo masculino y lo femenino, tratándose de un término social y cultural (Lamas, 1999; Fraisse, 2003).

Por tanto, podemos afirmar que “sexo” es el hecho biológico (fisiológico y anatómico) que determina la posibilidad de intervención de los individuos machos o hembras en la reproducción de la especie. Así, algunos autores han definido a lo largo de los años, el concepto de “sexo” de la siguiente manera, *“el sexo en sí mismo no tiene implicaciones sociales, culturales ni históricas. Únicamente define la existencia de un ser, no de una persona; de un macho o de una hembra, de un hombre o de una mujer”* (Cazés, 1998).

Si nos centramos en el significado de la palabra “género”, podemos decir, tal y como se ha comentado con anterioridad, que es un término social y cultural. Así Oakley (1977) definió el género como *“la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores, comportamientos y actividades que hacen diferentes a los hombres de las mujeres, aprendidas mediante un proceso de construcción social”*.

Rubio (1994) determinó que entendía por género la serie de construcciones mentales respecto a la pertenencia o no del individuo a las categorías dimórficas de los seres humanos: masculina y femenina, así como las características del individuo que lo ubican en algún punto del rango de diferencias. Es por ello, que Cazés (1998) determinó que *“el género, ser hombre o ser mujer, es la síntesis bio-psico-socio-cultural en cada persona. El género se integra históricamente por el conjunto de cualidades biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, políticas y culturales asignadas de manera diferenciada a los individuos según su sexo”*.

Por tanto, el “sexo” sería el conjunto de características que una cultura reconoce a partir de datos corporales genitales, una construcción natural y biológica (Lagarde, 1994); es decir, la diferencia anatómica y fisiológica existente entre hombres y mujeres y con la cual nacemos. Mientras que el “género” es una categoría de las ciencias sociales que nos permite poder analizar las relaciones entre hombres y mujeres. Por tanto, es un conjunto de conductas aprendidas, que la propia cultura asocia con el hecho de ser hombre o de ser mujer, que generan unos rasgos de personalidad, actitudes, valores y conductas a partir de la diferencia sexual.

Tal y como afirma Lamas (1996), el concepto de género, como término social, es una de las contribuciones más importantes del feminismo contemporáneo. Scott (1996)

menciona como el movimiento feminista ha comenzado a emplear el término “género” como una forma de referirse a la organización social de las relaciones entre sexos. Uno de los logros del feminismo ha sido la modificación de la perspectiva política con que se afrontan los conflictos de las relaciones entre hombre y mujer. Este nuevo concepto “género” ha permitido poder comprender que no es la anatomía lo que posiciona a mujeres y hombres en ámbitos distintos y niveles jerárquicos diferentes, sino la sociedad y la tradición cultural. Al encontrarnos en una sociedad en la que hombres y mujeres son percibidos por un entorno que se encuentra estructurado por la diferencia sexual, las teorías feministas intentan ir más allá y apuestan por conceptualizar el género como el conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla desde la diferencia anatómica entre los sexos, para simbolizar y construir socialmente lo que es “propio” de los hombres (lo masculino) y lo que es “propio” de las mujeres (lo femenino).

Partiendo de esta diferenciación entre lo masculino y lo femenino, entre hombre y mujer, el movimiento feminista incorporó la idea de entender el género como una forma de explicar la desigualdad existente entre hombres y mujeres tradicionalmente, luchando por conseguir acabar con la discriminación por sexo en todos los niveles: político, laboral y social.

Las aspiraciones de este movimiento han sido y siguen siendo lograr que las mujeres lleguen a ser consideradas de forma idéntica a los hombres, eliminando de una vez las diferencias existentes. Por este motivo, se plantean dos preguntas que hoy en día siguen siendo clave en el pensamiento feminista y que son: si hay alguna igualdad esencial entre los sexos ¿cuál es?, y si hay una diferencia esencial ¿en qué consiste? En este sentido, Scott (1996) señaló que la determinación de la igualdad o desigualdad de género es un asunto irresoluble, ya que según la autora hombres y mujeres somos iguales como seres humanos pero diferentes en sexo, por lo que no es posible optar exclusivamente y de una vez por todas por la igualdad o por la diferencia.

4. La desigualdad laboral

La igualdad de género plantea muchos desafíos en la sociedad actual a pesar de los importantes cambios significativos y positivos que ha habido en la condición social y económica de las mujeres. Entre los logros alcanzados se encuentra una mayor presencia de las mujeres en el mundo laboral y en el terreno de la política. No obstante, la reducción de la brecha entre hombres y mujeres esconde claras diferencias en cuanto a la remuneración y categoría social, según se pertenezca a un sexo u otro; ya que queda más que demostrado que aun encontrándonos en pleno siglo XXI, las mujeres continúan concentrándose en empleos de baja remuneración y bajos niveles de autoridad, fijándose límites a su acceso laboral, al prestigio social y al poder (Cuadrado, Molero y Navas, 2003; INE, 2012 y 2013a y b).

Por tanto, es un hecho perceptible que todavía existe un importante desequilibrio de género en el ámbito social, político y empresarial en las sociedades actuales. Permaneciendo en el mundo empresarial, una realidad que nos demuestra que existe una tendencia a favor del género masculino en lo que se refiere a puestos que implican el desarrollo de funciones directivas es la menor proporción de mujeres que acceden a altos cargos, que es muy reducida en comparación con los hombres.

Aunque actualmente podemos ver como la mujer va accediendo al mundo empresarial y ocupando puestos de responsabilidad, tradicionalmente la intervención de la mujer en las organizaciones tanto públicas como privadas ha estado relegada a actividades con escasa o nula responsabilidad y sin apenas poder de decisión. El hombre, a pesar de los avances en materia de igualdad que han venido produciéndose en la sociedad moderna, es quién sigue ostentando mayor poder en el mundo empresarial, encontrándose las mujeres todavía en desventaja que repercute en una importante desigualdad de género. Es por ello, que Sarriés y del Olmo (2006) afirmaron que *“la sociedad ha mantenido, bajo formas sutiles, estructuras sociales que recortan las posibilidades de acceso de la mujer a las jerarquías de la sociedad”*.

Aunque, como ya se ha mencionado anteriormente, los progresos en materia de igualdad son evidentes en muchos ámbitos, todavía nos encontramos con múltiples situaciones donde la desigualdad de género permanece latente y cuyas consecuencias afectan directamente a la mujer a nivel profesional. Alguna de las desigualdades laborales más acusadas y que vienen produciéndose en la sociedad son, según Anker (1998): a) las derivadas de las tasas de temporalidad en el empleo, siendo más altas en el caso de las mujeres; b) las diferencias existentes en los niveles promedio de retribución de hombres y mujeres, dónde comprobamos que el salario promedio de las mujeres es inferior al de los hombres en igualdad de condiciones; c) la desigualdad horizontal por razón de género, que nos lleva a las dificultades con las que se encuentran muchas mujeres para poder acceder e incorporarse a ciertas profesiones tradicionalmente asociadas a los hombres, o bien en determinadas ramas de actividad económica (Benería, 2003); y por último, d) la desigualdad vertical, motivada por las barreras que se imponen en las organizaciones productivas para el acceso del género femenino hacia puestos situados en escalas superiores de decisión dentro de las empresas.

5. Tasa de empleo

Como hemos podido comprobar a través del informe “Mujeres y hombres en España” publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondiente al ejercicio 2013, la tasa de empleo de los hombres es superior a la de las mujeres durante todo el período analizado (desde el año 2007 al año 2011) (TABLA I), siendo en el último año analizado del 41,2% para las mujeres frente al 53,1% de los hombres, lo que nos demuestra la existencia de cierta desigualdad a favor del hombre en cuanto al acceso al mundo laboral. Sin embargo, atendiendo a la brecha de género total vemos como del

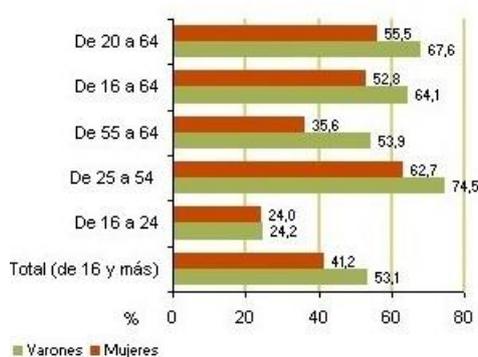
año 2007 al 2011 la tendencia es decreciente pasando de 21,2% en el año 2007 al 12% en el 2011, esta reducción puede deberse a la efectividad que ha tenido la entrada en vigor de la Ley de igualdad 3/2007.

Varones	2011	2010	2009	2008	2007
Total (de 16 y más)	53,1	54,7	56,5	62,5	64,9
De 16 a 24	24,2	28,2	32,4	43,2	48,5
De 25 a 54	74,5	75,7	77,3	84,4	87,6
De 55 a 64	53,9	54,7	56,7	60,9	60,0
De 16 a 64	64,1	65,6	67,6	74,6	77,4
De 20 a 64	67,6	69,1	71,0	78,1	80,7
Mujeres					
Total (de 16 y más)	41,2	41,6	42,1	43,9	43,6
De 16 a 24	24,0	26,5	29,1	35,7	37,0
De 25 a 54	62,7	63,2	63,8	65,9	65,7
De 55 a 64	35,6	33,2	32,3	31,2	30,0
De 16 a 64	52,8	53,0	53,5	55,7	55,5
De 20 a 64	55,5	55,8	56,3	58,4	58,0
Brecha de género (varones - mujeres)					
Total (de 16 y más)	12,0	13,1	14,4	18,6	21,2
De 16 a 24	0,2	1,7	3,3	7,5	11,5
De 25 a 54	11,7	12,5	13,6	18,5	22,0
De 55 a 64	18,3	21,5	24,5	29,8	30,0
De 16 a 64	11,3	12,6	14,0	18,9	21,9
De 20 a 64	12,1	13,3	14,7	19,7	22,7

FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

TABLA I: Tasa de empleo según grupos de edad. Brecha de género

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico (FIGURA I), correspondiente a la tasa de empleo del año 2011 según grupos de edad y género, vemos de una forma más gráfica como el acceso de la mujer al mundo laboral se encuentra en una clara desventaja respecto al del hombre para todos los grupos de edad representados. Destacar que las menores diferencias se encuentran en el segmento de edad de 16 a 24 años, donde apenas hay un 0,2% de desigualdad entre hombres y mujeres. No obstante, vemos como la diferencia existente entre la tasa de empleo de hombres y la tasa de empleo de las mujeres en España en el año 2011 en el cómputo global es del 11,9%.



FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

FIGURA I: Tasa de empleo según grupos de edad. 2011

Asimismo, según los datos obtenidos de la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al primer trimestre del año 2013, en ese período se produce un cambio en la tendencia de la tasa de empleo por sexo respecto al período analizado con anterioridad (2007-2011). En los datos se observa un descenso más acusado en la tasa de empleo de los hombres (disminuye en 199.500 personas respecto al cuarto trimestre del 2012) que entre las mujeres (la tasa de empleo se reduce en 122.800 personas). Por tanto, aunque la tendencia que sigue la tasa de empleo en España para ambos sexos sigue siendo decreciente al igual que en el período analizado con anterioridad (2007-2011), vemos como en el primer trimestre del año 2013, son los hombres quienes se ven más afectados.

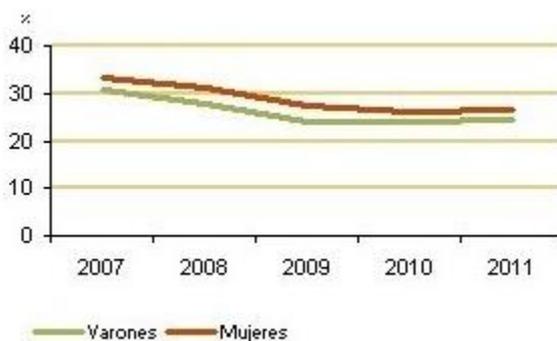
Este cambio de tendencia puede deberse a la crisis económica que viene sufriendo nuestro país en los últimos años, afectando considerablemente a sectores tradicionalmente masculinizados como son el sector de la construcción e industria afectando en mayor medida a sectores como el automovilístico, actividades de construcción especializada y el sector industrial relacionado con la fabricación de productos minerales no metales, el de la metalurgia y fabricación de productos metálicos (UGT, 2011), donde se ha producido una gran destrucción de empleo que ha afectado principalmente al género masculino. De forma que muchos hombres se han visto forzados a abandonar el mercado laboral y quedar por tanto en situación de desempleo. En cuanto a la brecha de empleo (varones-mujeres), entendida como la diferencia en puntos porcentuales entre la tasa de empleo de los hombres y la tasa de empleo de las mujeres, vemos en la TABLA II como desde el año 2007 al 2011 ha ido disminuyendo debido al descenso en el empleo que viene teniendo lugar en los últimos años en España. No obstante, el porcentaje viene siendo positivo en todo el período analizado, lo que nos demuestra que la tasa de empleo de los hombres se sitúa por encima de la de las mujeres en el período 2007-2011, una muestra más de la desigualdad existente tanto en nuestro país como en el resto de Europa (EU-27).

España	2011	2010	2009	2008	2007
Varones	67,6	69,1	71,0	78,1	80,7
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	60,0	62,0	64,5	73,4	77,5
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	67,6	69,5	71,1	78,2	79,7
Educación superior (nivel 5-6)	80,1	81,1	82,6	86,2	87,4
Mujeres	55,5	55,8	56,3	58,3	58,0
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	41,9	41,9	41,9	44,3	43,9
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	56,3	57,7	59,7	62,5	62,4
Educación superior (nivel 5-6)	73,4	74,4	75,7	77,4	77,7
Brecha de género (varones - mujeres)	12,1	13,3	14,7	19,8	22,7
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	18,1	20,1	22,6	29,1	33,6
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	11,3	11,8	11,4	15,7	17,3
Educación superior (nivel 5-6)	6,7	6,7	6,9	8,8	9,7
UE-27					
Varones	75,0	75,1	75,8	77,9	77,8
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	63,3	64,2	65,8	69,2	69,8
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	75,7	75,6	76,2	78,3	77,9
Educación superior (nivel 5-6)	85,8	85,9	86,4	87,6	87,4
Mujeres	62,3	62,1	62,3	62,8	62,1
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	43,0	43,2	43,7	44,8	45,3
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	63,7	63,7	64,2	65,0	64,8
Educación superior (nivel 5-6)	78,8	79,1	79,7	80,3	80,4
Brecha de género (varones - mujeres)	12,7	13,0	13,5	15,1	15,7
Preescolar, primaria y secundaria 1ª etapa (nivel 0-2)	20,3	21,0	22,1	24,4	24,5
Secundaria 2ª etapa (nivel 3-4)	12,0	11,9	12,0	13,3	13,1
Educación superior (nivel 5-6)	7,0	6,8	6,7	7,3	7,0

FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

TABLA II: Tasa de empleo según niveles de educación. Brecha de género. España y UE-27 (población de 20 a 64 años)

Si nos centramos en las tasas de temporalidad laboral en España en el período 2007-2011, vemos en la FIGURA II como la participación tanto de hombres como de mujeres asalariados con contrato temporal ha ido disminuyendo ligeramente a lo largo del período analizado, siendo en el caso de los hombres del 30,6% en el año 2007 frente al 24,2% en el año 2011. En cuanto a las mujeres suponía un 33,1% sobre el total en el 2007 frente al 26,6% del año 2011. A pesar de la tendencia negativa que ha venido produciéndose en el porcentaje de mujeres asalariadas con contrato temporal en el período analizado, vemos como dicho porcentaje es superior al de los hombres, lo que nos muestra la existencia de ciertas desigualdades entre ambos sexos en perjuicio de las mujeres.



FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

FIGURA II: Participación de los asalariados con contrato temporal sobre el total

En cuanto a las diferencias existentes en los niveles promedio de retribución de hombres y mujeres, según los datos obtenidos del INE, se considera el salario por hora de hombres y mujeres, así como el tipo de jornada laboral, distinguiendo entre jornada a tiempo completo y jornada a tiempo parcial. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el salario por hora de las mujeres en el año 2010 era de 10,7 euros a tiempo completo, alcanzando el 89,6% del salario por hora de los hombres que se fijaba en 11,9 euros. No obstante, si consideramos el trabajo a tiempo parcial, ese porcentaje se reduce al 91,7%, dejando evidencia de la existencia de desigualdades en cuanto al salario percibido por las mujeres frente al percibido por los hombres, donde las mujeres se ven claramente perjudicadas (TABLA III; FIGURA III) incrementándose con la temporalidad del contrato.

Salario por hora	Mujeres	Varones	% mujer/hombre
A tiempo completo	10,7	11,9	89,6
Sin diferenciar jornada	10,2	11,8	86,2
A tiempo parcial	8,2	10,0	81,7

FUENTE: Encuesta de Estructura Salarial 2010. INE

TABLA III: Salario por hora según tipo de jornada. 2010 (euros)



FUENTE: Encuesta de Estructura Salarial 2010. INE

FIGURA III: Salario por hora de la mujer respecto al hombre. 2010

6. Segregación laboral

La creciente incorporación de la mujer en el mercado laboral es un hecho. Sin embargo, su presencia no es homogénea en todos los sectores de actividad ni en todos los niveles jerárquicos de las empresas, participando en menor medida en los procesos de toma de decisiones. Ante esta realidad, se va a estudiar la segregación laboral que sufre este colectivo.

a. Segregación laboral horizontal

En los últimos años, la presencia de la mujer en el mercado laboral ha ido incrementándose notablemente. No obstante, a pesar de que las mujeres han ido incrementando la fuerza de trabajo, lo hacen en su mayor parte en actividades o sectores que ya ocupaban, encontrándose con barreras que reducen notablemente sus

oportunidades y generan diferencias con respecto a los hombres (Anker, 1997; Kreimer, 2004).

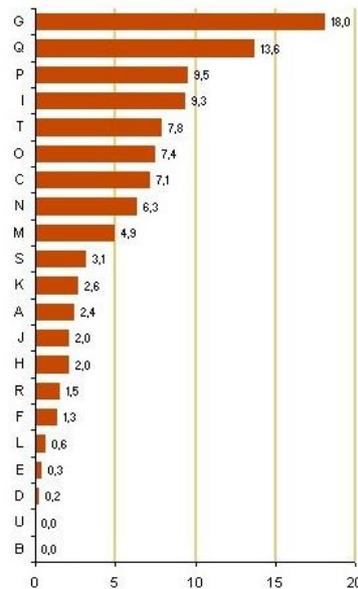
Estas barreras, que dificultan el acceso de las personas a determinadas profesiones, es lo que se conoce como Segregación Laboral Horizontal, fenómeno que se encuentra muy extendido en los mercados de trabajo de todo el mundo. Este fenómeno tiene consecuencias importantes. Por un lado, afecta negativamente al mercado de trabajo al causar rigidez en la movilidad entre ocupaciones masculinas y femeninas. Por otro lado, influye de forma negativa a las mujeres ya que, como opinan algunos autores, la segregación laboral obstaculiza a la población femenina en sus posibilidades de carrera, salarios, calidad de vida laboral y apreciación del trabajo (Melkas y Anker, 1997).

Así, muchas mujeres encuentran dificultades para poder acceder e incorporarse a ciertas profesiones tradicionalmente asociadas a los hombres. Según los datos obtenidos del INE (2013b) y tal y como se muestra en el siguiente cuadro (TABLA IV) y en el gráfico representado a través de la FIGURA IV, vemos como todavía nos encontramos con ciertas actividades donde las mujeres o no tienen representación o tienen una representación poco significativa, tratándose de actividades dominadas prácticamente en su totalidad por el género masculino, como es el caso de las actividades de la industria extractiva o de organizaciones y organismos extraterritoriales, donde el porcentaje de representación femenina es del 0%. En otras actividades como la de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos o actividades inmobiliarias la participación de la mujer no supera el 0,6%. La rama de actividad de mayor representación femenina, con un 18%, es la del comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas.

	2011		2010	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	5,6	2,4	5,7	2,5
B. Industrias extractivas	0,4	0,0	0,4	0,0
C. Industria manufacturera	17,3	7,1	17,2	7,4
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,6	0,2	0,6	0,2
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1,1	0,3	1,0	0,2
F. Construcción	12,9	1,3	14,7	1,7
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	14,7	18,0	14,3	17,6
H. Transporte y almacenamiento	7,2	2,0	7,2	2,0
I. Hostelería	6,4	9,3	6,1	9,1
J. Información y comunicaciones	3,4	2,0	3,4	2,0
K. Actividades financieras y de seguros	2,4	2,6	2,4	2,6
L. Actividades inmobiliarias	0,4	0,6	0,4	0,5
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,2	4,9	4,2	5,1
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	3,9	6,3	3,8	6,1
O. Administración Pública y defensa; Seguridad social obligatoria	8,2	7,4	7,9	7,2
P. Educación	4,0	9,5	3,9	9,5
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	3,3	13,6	3,0	12,9
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1,9	1,5	1,8	1,7
S. Otros servicios	1,4	3,1	1,2	3,2
T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio	0,6	7,8	0,6	8,4
U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,0	0,0	0,0	0,0

FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

TABLA IV: Ocupados por rama de actividad (% respecto del total de cada sexo)



FUENTE: Encuesta de Población Activa. INE

FIGURA IV: Mujeres ocupadas por ramas de actividad. 2011 (%)

Por tanto, como muestra el gráfico anterior (FIGURA IV), el género femenino se concentra en sectores de actividad como son el comercio al por mayor y al por menor; actividades sanitarias y de servicios sociales; educación; hostelería; actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio; la industria manufacturera; la administración pública y la seguridad social obligatoria; actividades administrativas y servicios auxiliares; y las actividades profesionales, científicas y técnicas, aunque en esta última con una representatividad menor.

Esta situación viene motivada principalmente por lo que se conoce como los roles de género, definidos como opiniones compartidas por la sociedad y aplicables en general a las personas que ocupan cierta posición dentro de la sociedad y, por tanto, extrapolable a una organización empresarial (Eagly et al., 2000). Dichos roles son consecuencia de la existencia de determinadas opiniones y de los estereotipos sociales que están relacionados con aquellas actividades que son consideradas entre la sociedad como “típicas” de los hombres y de las mujeres. En este sentido, los estereotipos existentes entre la sociedad suelen relacionar por norma general al género masculino con funciones vinculadas a un mayor estatus y con el sostén de la familia, mientras que por el contrario, el género femenino se vincula generalmente con labores relacionadas con el cuidado de la familia y con funciones de menor estatus social y laboral (Eagly et al., 2000).

Por tanto, una de las causas por la que las mujeres se concentran en determinados sectores de actividad son los estereotipos sociales existentes respecto al género femenino. Así, las mujeres son asociadas generalmente a determinadas características consideradas como propias del género femenino como son la empatía, la orientación hacia las personas, la buena gestión de equipos o la facilidad de comunicación, entre

otras. Por ello, determinados sectores de actividad relacionados socialmente con la atención a las personas, como pueden ser el comercio, la sanidad o la educación cuentan generalmente con mayor presencia femenina. La influencia de la opinión social y la tradición hacen que estos sectores de actividad demanden principalmente a profesionales femeninas. Además, el hecho de que determinados sectores se encuentren tradicionalmente masculinizados también es un factor que influye en que en otros sectores de actividad exista mayor presencia femenina.

b. Segregación laboral vertical

La segregación vertical se define como el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica de una organización empresarial, mostrando la dificultad que tienen las mujeres para promocionar dentro de la escala jerárquica de su actividad profesional y acceder así a puestos de mayor responsabilidad y mejor remuneración. Por tanto, la Segregación Laboral Vertical nos indica que aún *“las posibilidades de acceder a unos puestos elevados en la jerarquía siguen siendo muy modestas para la mayoría de las mujeres”* (Maruani, 2002).

Por tanto, la segregación vertical está motivada por las barreras que se imponen dentro de las organizaciones para el acceso del género femenino hacia puestos situados en escalas superiores de decisión. En este sentido, vemos como en España se ha producido en los últimos años un notable incremento de la participación de la mujer española en los distintos ámbitos del poder político pero no en el ámbito empresarial (INE, 2013a). La Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres se ha centrado especialmente en la consecución del llamado “principio de presencia o composición equilibrada”, con el que se pretende asegurar una presencia significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad en el ámbito político a nivel estatal, autonómico y local.

La legislación de los países en materia de igualdad trata de regular este fenómeno con distintos niveles de intensidad y de manera progresiva. De esta forma, países como Noruega comenzaron hace ya más de 10 años imponiendo un sistema de cuotas que hoy en día ya ha sido aceptado y les ha permitido evolucionar de manera satisfactoria hasta conseguir ni más ni menos que un 40% de representación femenina. Asimismo, otros países de la Unión Europea como son Francia e Italia están incorporando también estas políticas, ya que la Comisión Europea sigue presionando a los países con el fin de que mejoren sus indicadores en cuanto a la igualdad de género.

No obstante, a pesar de esta intención, los ámbitos políticos españoles en los que actualmente existe equilibrio en la presencia de ambos sexos son muy reducidos. A pesar de esta situación de desequilibrio, hay que decir que la participación de las mujeres en el poder político se ha incrementado en los últimos años respecto a otros ámbitos como el económico y el cultural, donde la participación femenina todavía es muy escasa. Cuando hablamos de participación en el ámbito económico estamos

haciendo referencia al acceso de las mujeres a aquellos puestos donde se adoptan decisiones económicas relevantes como los consejos de administración de las empresas y de la banca, así como los cargos de responsabilidad en órganos administrativos de orden económico como son el Ministerio de Economía, Consejerías de Economía y Consejo Económico y Social, entre otros.

	2012	2011	2009	2008
Total	32,6	28,9	28,6	28,5
Gobierno	30,8	46,7	50,0	50,0
Secretarías de Estado	22,6	22,6	25,0	31,3
Subsecretarías(1)	32,8	28,0	26,7	28,8
Direcciones Generales	32,1	31,0	29,4	28,0
Altos cargos sin rango concreto(2)	40,4	22,2	22,4	20,0

(1) Las cifras de Subsecretarías incluyen los datos de Secretarías/os Generales y otros cargos con rango de Subsecretaría/o, pero no incluyen a las/os Delegados del Gobierno.

(2) Las cifras de "Altos cargos sin rango concreto" corresponden a altos cargos de Entes Públicos que son nombrados por el Gobierno, aunque no tengan rango administrativo concreto

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística. INE

TABLA V: Órganos superiores y altos cargos en la Administración General del Estado (% mujeres)

Tal y como se muestra en la tabla anterior (TABLA V), vemos como en cómputo global en el año 2012, el porcentaje de mujeres que ocupaban altos cargos en la Administración General del Estado representaba el 32,6%, siendo ligeramente superior respecto a años anteriores, aumentando hasta en 4,1 puntos porcentuales respecto al año 2008 debido principalmente al aumento de presencia femenina en altos cargos sin rango concreto. No obstante, si analizamos los datos por ocupación vemos como el porcentaje de mujeres en el gobierno era muy superior en el 2008 y 2009 respecto a años posteriores sufriendo una caída considerable en el año 2012 de casi un 20%, esta misma tendencia ocurre en los puestos de Secretaría de Estado donde se produce una caída de la presencia femenina de casi un 9% en el año 2012 respecto a los datos del año 2008. Lo que nos puede indicar que el cambio de gobierno en España en el año 2011 ha llevado a una disminución de la tasa de mujeres en el ámbito político de nuestro país en el período objeto de estudio.

En cuanto a la representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (TABLA VI), vemos como en el año 2011 suponía un 7,2% del total, un porcentaje muy bajo e insuficiente, y que además se ha visto reducido con cierta notoriedad respecto al año 2009 donde la representación de la mujer era del 10,3%.

	2011	2010	2009	2008
Total Consejo	7,2	10,1	10,3	8,5
Presidentas	1,7	0,0	2,9	2,9
Vicepresidentas	3,5	8,0	7,8	7,3
Consejeras	8,2	11,4	11,1	9,3
Consejeras secretarías	0,0	0,0	14,3	0,0

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística. INE

TABLA VI: Mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 (%)

Tal y como se muestra en la tabla anterior, si nos fijamos en los cargos ejercidos, vemos como en el año 2011 la representación femenina en la presidencia de las empresas analizadas era del 1,7% una cifra prácticamente insignificante aunque algo más positiva si la comparamos con la representación femenina en cargos de presidencia del año anterior (2010) donde la presencia femenina era nula. Sin embargo, en los tres años anteriores (2007-2009) la representación femenina en la presidencia de las empresas era del 2,9%. En 2011, la máxima representación femenina se encuentra en los cargos de Consejeras (8,2% en el año 2011).

Estos datos nos demuestran que la presencia femenina en cargos con poder de decisión se encuentra muy limitada, encontrándose dominados casi en su totalidad por los hombres. Esta situación refleja claramente una asociación mayoritaria de las funciones de la alta dirección de las empresas y gobierno hacia los hombres, mostrando el contraste existente con la tendencia al alza de los últimos años de la incorporación de la mujer al mundo laboral (Castaño et al., 2002).

Así, la participación de las mujeres en el tejido empresarial de la sociedad moderna, ya sea como trabajadora o cómo autónoma, es más representativa en comparación con su presencia en los niveles directivos de las organizaciones. Por tanto, y relacionado con este fenómeno de la baja presencia femenina en cargos de poder, han surgido y popularizado términos como el del “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991; Wirth, 2002) o “techo de cemento.

El término “techo de cristal” surgió en EEUU para describir a esas barreras artificiales e invisibles creadas por prejuicios organizacionales que impiden que las mujeres puedan acceder a cargos directivos (Wirth, 2002). También surgió el concepto de “suelo pegajoso” al que las mujeres se ven adheridas al ocupar generalmente puestos de baja responsabilidad y, por tanto, de menor retribución (Wirth, 2002). Estas barreras están impuestas por la propia estructura tradicional de las altas esferas de las organizaciones, en las que se aprecia claramente la existencia de desigualdades verticales, como ya se ha comentado anteriormente. Estas desigualdades, normalmente se producen por causas que no son fácilmente observables y comprobables, pero que potencian la limitación de las carreras profesionales de las mujeres.

Por tanto, el “techo de cristal” es una forma de afianzar el papel de los hombres en el mundo profesional, dando lugar a preferencias respecto al varón sobre las mujeres a la hora de ascender y promocionar a puestos de mayor responsabilidad. Este favorecimiento del hombre respecto de la mujer se debe, según el trabajo desarrollado por Wirth (2002), a la existencia de las distintas barreras a las que la mujer debe enfrentarse y el hombre no, y que son barreras de tipo organizativo, profesional y personal.

Centrándonos en las *barreras de tipo organizativo*, cabe destacar la importancia que tienen en este sentido los elementos que conforman el esquema organizacional de las compañías; es decir, el organigrama y las distintas líneas en las que se estructura la jerarquía y autoridad de la organización. Asimismo, es de suma importancia la cultura

organizativa que tenga la empresa, ya que puede incidir en aspectos como que por tradición se establezca que los puestos con perfil asociado a las mujeres no tengan acceso a la promoción a puestos de alto nivel. Esto puede deberse a dos razones: a) por los estereotipos existentes en relación al perfil más propio de las mujeres, lo que provoca el encasillamiento de las mismas a ciertos puestos de trabajo como pueden ser secretariado, comerciales, o labores administrativas; y/o b) por el rechazo del acceso de la mujer a puestos directivos debido a su condición asociada a la asunción de las tareas domésticas, lo que lleva a pensar que existe cierta incompatibilidad con el trabajo a desarrollar en puestos directivos, ya que con frecuencia están unidos a la extensión en el tiempo de la jornada laboral y a la disponibilidad casi a tiempo total. Esto provoca que el poder empresarial se asiente sobre una supuesta “identidad masculina directiva” (Powell y Butterfield, 1989).

Si hacemos referencia a las *barreras de tipo profesional* con las que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional, podemos mencionar: a) la falta de confianza de las directivas en sí mismas, que se encuentran indirectamente relacionadas con la promoción en los puestos de dirección a través de la formación y el desarrollo (Tharenou, et al., 1994); b) la falta de apoyo de los superiores, pues se ha demostrado que contrariamente a lo que sucede con el género masculino, la promoción de las mujeres hacia puestos de dirección es logrado mayoritariamente por aquellas que reciben apoyo tanto de sus compañeros como de sus superiores (Tharenou, 2001). Además este autor, concluyó en sus estudios sobre el acceso de las mujeres a los niveles de dirección en plazos de dos años, que las mujeres que habían trabajado estrechamente con una mujer directiva y en compañías con alta presencia femenina en puestos de dirección tenían más probabilidades de conseguir la promoción que las que se desarrollaban profesionalmente en organizaciones dominadas por hombres. Nuevamente, la cultura organizacional es un factor muy influyente.

Además, el género femenino se encuentra con el *obstáculo personal* originado por las responsabilidades familiares. En este sentido, autores como Linehan y Walsh (2000) señalan que estos obstáculos son ocasionados principalmente por la percepción de que los vínculos familiares con los que se relaciona a la mujer son posibles obstáculos a la disponibilidad de las mismas a la hora de trabajar. Por tanto, la responsabilidad familiar se convierte en un impedimento esencial para la promoción profesional de las mujeres. Así, la compatibilización del espacio doméstico y el laboral se convierte para muchos investigadores en uno de los factores más influyentes en la explicación de la baja presencia de mujeres en puestos directivos (Bustelo, 1989; Instituto de la Mujer, 1990; Davidson y Cooper, 1992; Metcalfe y West, 1995; Greenhaus y Parasuraman, 1999; Sarrió, 2002).

Aunque la maternidad es uno de los privilegios más característicos del género femenino, se convierte también en la situación más enfrentada con los valores y códigos de las empresas, ya que el pensamiento estereotipado sobre la exclusividad del rol materno a la mujer y, como consecuencia de esto, la creencia del posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empresarios a la hora de contratar y promocionar a las mujeres hacia puestos de responsabilidad (Ramos et al., 2003).

Asimismo, la falta de flexibilidad en las empresas se convierte también en otro obstáculo para la mujer directiva (Hewlett, 2002). Según los resultados obtenidos por este autor, las mujeres directivas son explícitamente favorables a las políticas empresariales que les permitan disponer de tiempo fuera de la empresa. Este fenómeno se ha llamado “*the gift of time*”.

Por tanto, tal y como afirmaron Anderson et al. (1994) y Maupin y Lehman (1994), es importante tener en cuenta la gran influencia que ejercen los estereotipos de género sobre las organizaciones empresariales y, en consecuencia, y de manera indirecta, sobre las carreras profesionales de las mujeres.

En esta misma línea de investigación, los autores Eagly y Karau (2002) desarrollaron la “Teoría de la congruencia de rol” como actualización a la Teoría del rol social desarrollada por Eagly en 1987 y a la que haremos referencia en párrafos posteriores. A través de esta nueva teoría ambos autores tratan de aplicar los diferentes razonamientos teóricos existentes sobre el ya mencionado “techo de cristal”. La “Teoría de la congruencia del rol” se basa en tres aspectos básicos (Barberá y Ramos, 2004): a) la influencia que ejercen los “roles estereotipados de género” sobre la psique y el comportamiento humano; b) la vinculación estrecha entre el rol de líder y las características que configuran la masculinidad; y c) las consecuencias que ello genera favoreciendo la aparición de estereotipos y prejuicios sociales contra las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en las organizaciones. Por tanto, en este sentido y considerando los roles de género y los estereotipos sociales existentes hasta el momento, el perfil de líder y directivo se relacionan tal y como señalan numerosos autores con rasgos típicamente considerados como masculinos, como son la agresividad, el vigor, la independencia, la competitividad o la decisión. Por el contrario, a las mujeres se les sigue asociando rasgos totalmente diferentes a los de los hombres, al considerarlas como agradables, serviciales, empáticas y preocupadas por los demás, características que no son asociadas con el liderazgo (Biernat y Fuegen, 2001; Sarriés y del Olmo, 2006). Por tanto, estos estereotipos hacen que los cargos directivos sean asociados con los hombres, obstaculizando en gran medida el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad y convirtiéndose en una barrera a la hora de lograr la igualdad de género en las carreras profesionales.

7. La dirección de empresas. El directivo. El liderazgo y estilos de liderazgo

La empresa es una organización dedicada a actividades con fines económicos, que pretende conseguir una serie de resultados concretos, con el fin de obtener los objetivos establecidos a través del esfuerzo y trabajo de las personas que la componen. Todas las organizaciones necesitan ser dirigidas de manera eficiente y eficaz para conseguir una optimización de sus recursos y obtener los mejores resultados, por lo que el conocimiento y control de la gestión empresarial es una necesidad real para aquellas

personas que acceden a puestos directivos de alta responsabilidad en donde el logro de los objetivos de la organización es indispensable.

Tal y como afirmó Kotter (1990), la complejidad de las empresas afecta directamente a la necesidad de liderazgo en las organizaciones, así como a los retos a los que deben enfrentarse los líderes. El liderazgo y la dirección son dos sistemas complementarios, cada uno de ellos con su propia función y actividades que los caracterizan ya que la dirección tiene que hacer frente a la complejidad y el liderazgo al cambio (Kotter, 1991).

Las *labores de dirección* son el conjunto de decisiones y acciones que desarrollan los directivos de una organización con el fin de conseguir los objetivos tanto culturales como económicos de la misma a través de las aportaciones, la coordinación e integración del conjunto de factores productivos y, en especial, la coordinación y esfuerzo de todas las personas que componen la organización, ya que son su principal activo. Asimismo, dichas labores implican las denominadas “relaciones de jerarquía”; es decir, el desarrollo de una serie de tareas de carácter directivo y que dependen unas de otras. En este sentido, para que el trabajo realizado por el directivo sea eficiente es necesario que éste cuente con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para desarrollar la función directiva.

Según la Asociación Española de Directivos (AED) en su “Decálogo del Directivo” (2004), define al mismo como aquella persona que asume una gran responsabilidad en la organización, ya que debe responder por ella mediante la consecución de los objetivos de la misma. Así, las decisiones y el trabajo desempeñado por el directivo influirán en el clima laboral de la organización, por lo que es muy importante determinar cuáles deben ser las características y principios que debe cumplir todo directivo. Algunas de estas características son (AED, 2004):

1. El directivo debe aplicar su responsabilidad, dedicación y profesionalidad a favor de la empresa, evitar la colusión de sus funciones con intereses ajenos y tratar de compatibilizar su desarrollo profesional y personal consiguiendo que el trabajo no anule sus posibilidades de desarrollo familiar y social.
2. El directivo tiene el derecho y deber de conocer de manera clara los objetivos y expectativas de la organización.
3. El directivo debe comprometerse con la consecución de los intereses de la organización.
4. El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso de retos y valores compartidos.
5. El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para conseguir los objetivos fijados.
6. El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la organización.
7. El directivo debe cuidar el equilibrio entre los grupos de interés de la empresa (clientes, proveedores, empleados, etc.).

8. El directivo deberá buscar el equilibrio entre el corto y el largo plazo para asegurar las expectativas de futuro de la empresa.
9. El directivo deberá conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa.
10. El directivo deberá actuar conforme a los principios éticos en los negocios.

Asimismo, otras características con las que debe contar un buen directivo son el liderazgo, la capacidad negociadora y de resolución de conflictos, lo que supone ser flexible y saber gestionar y afrontar los cambios, tanto dentro de la empresa como en la relación de ésta con el entorno. Además, debe ser un buen director de personal capaz de comprender cómo dirigir a los empleados, cada uno con su propia individualidad y personalidad, siendo valoradas sus destrezas como un buen comunicador, y sus conocimientos de marketing que le permitan disponer una visión amplia del mercado y una orientación hacia el cliente (Abadía, 2000).

En esta misma línea, autores como Yukl y Fleet (1992) determinan una serie de características y competencias que deben presentar los directivos a la hora de desarrollar la función directiva y que son: la planificación y organización, la resolución de problemas, la supervisión, la motivación y el apoyo al equipo, el reconocimiento y la gestión de los conflictos, la delegación, la promoción y la orientación y, por último, la recompensa a su equipo por el trabajo bien hecho.

En definitiva, un buen directivo debe ser capaz de liderar a su equipo con eficacia, motivar siempre a sus subordinados con el fin de lograr los objetivos de la organización de la forma más eficiente posible, apoyar siempre a su equipo de trabajo y delegar en ellos con el fin de poder centrar más su atención en la toma de decisiones.

8. Dirección y liderazgo

Como ya se ha comentado con anterioridad, liderazgo y dirección son conceptos diferenciados pero que sin embargo se complementan entre sí, siendo el liderazgo uno de los rasgos fundamentales con los que debe contar la figura de un buen directivo. En este sentido, autores como Bennis y Naus (1985), tratan de explicar dónde radica la diferencia entre ambos conceptos y establecen que la diferenciación entre liderazgo y dirección se encuentra en que el liderazgo representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección empresarial se refiere a la autoridad institucional, a los atributos propios del cargo directivo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales y orientándose a la administración y a la gestión.

De esta forma, la dirección hace frente a la complejidad propia de la organización y trata de afrontarla, y el liderazgo, en cambio trata de afrontar la necesidad de cambio, proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo y motivando y apoyando a los mismos.

Centrándonos en el concepto de liderazgo, vemos como autores como Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) definieron el liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Por su parte, Alves (2003) afirma que el liderazgo supone “definir estrategias, proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

A partir de estas definiciones, podemos afirmar que el liderazgo es un elemento necesario en la gestión empresarial, siendo la labor de un buen líder la de establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen alcanzarla y trabajen para ello. Así Zaccaro et al., (1995) afirmó que “los líderes detectan la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean las decisiones para resolver dichos problemas”. Por su parte, Drucker (2001) planteó que los líderes son quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio.

Por tanto, al igual que en el caso del directivo, los estudios realizados en materia de liderazgo revelan que un buen líder debe contar con una serie de características determinadas. No obstante, ha quedado demostrado que el hecho de que una persona cuente con alguna de estas características de manera innata no implica que sea un buen líder. Likert (1961) llevó a cabo una de las primeras aportaciones de la literatura en cuanto a la identificación de las características propias de los líderes eficaces, entre las que destacan: a) el fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes; b) mantener un sentimiento de lealtad al grupo; c) conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos; d) tener conocimientos técnicos; y d) coordinar y planificar.

Por su parte, Martens (1987) determinó como cualidades de un líder eficaz las siguientes: a) asertividad; b) empatía; c) habilidades de comunicación; d) autocontrol; e) confianza en los demás; f) persistencia; g) flexibilidad; h) aprecio de los demás; i) ayudar a los demás a desarrollarse; j) ser responsables; y k) procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Por tanto, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquellos que logran persuadir a su equipo para la consecución de los objetivos y metas empresariales, que generan compromiso y satisfacción en su equipo de trabajo, que cuidan aspectos fundamentales como la motivación, el clima organizacional y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador.

a. Estilos de liderazgo

Si hacemos referencia a los patrones de conducta manifestados por los líderes (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o a las formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta en el desempeño de su liderazgo (Bass, 1990), hablamos de “estilos de

liderazgo”. Los estilos de liderazgo son una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros; es decir, la forma de comportarse un individuo cuando trata de influir en el rendimiento de los demás.

Se puede decir que el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo, se produce con las investigaciones llevadas a cabo en 1939 por Lewin, Lippit y White, a través del análisis del comportamiento de grupos de chicos y chicas de entre 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio. Los autores crearon una situación experimental en la que manipularon el clima social del grupo de chicos y chicas aplicando tres estilos de liderazgo diferentes, que fueron: a) el “liderazgo autocrático”, en el que el líder se encargaba de organizar las actividades del grupo e indicar a los chicos y chicas lo que debían hacer e impedía su participación; b) el “liderazgo democrático”, a través del cual el líder se encargaba de fomentar la participación de los chicos y chicas en la toma de decisiones; y, por último, c) el “liderazgo laissez-faire”, donde el líder se mantenía pasivo, sin iniciativa ni toma de decisiones. La conclusión a la que llegaron los autores fue que el comportamiento de un mismo grupo era diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él.

A partir de esta situación experimental surgió la clasificación más clásica de los estilos de liderazgo, donde se distinguen inicialmente los siguientes estilos (Lewin y Lippit, 1938; Lewin, et al., 1939):

1. Estilo autocrático: define a un individuo que centraliza su poder de decisión a través de un estilo de dirección jerarquizado. Este estilo de liderazgo es propio de líderes que ejercen funciones de planificación, ejecución y control de forma bien estructurada. Los rasgos más característicos de los líderes autocráticos son la aplicación de conductas energéticas y estrictas, el control de la disciplina y la dirección firme. Dentro de este estilo de liderazgo se distingue un subtipo conocido como “estilo burocrático” que se caracteriza por un autoritarismo no concentrado en un único líder sino que las decisiones son tomadas en grupo. Las características que definen este comportamiento se basan en definir reglas, exigir a los seguidores que asuman las instrucciones de los líderes del grupo con eficiencia y objetividad, y considerar a las personas individualistas y malas planificadoras.
2. Estilo democrático: hace uso de procedimientos parlamentarios y de la toma de decisiones en grupo. Este estilo de liderazgo suele aparecer en grupos sociales cuyos miembros poseen un estatus parecido o igual, y desarrollan comunicaciones de manera horizontal. En este caso existen dos subtipos dentro de este tipo de liderazgo. Por un lado, el “liderazgo carismático” basado en el carisma que posea el líder, esto es, la capacidad con la que cuenta el líder para despertar en los demás un deseo de pensar y actuar. El “liderazgo carismático” se basa en la aceptación del grupo, la petición a los seguidores de iniciativa y cooperación desinteresada, la movilización de iniciativas y motivación para el logro de los fines empresariales. Por otro lado, estaría el “liderazgo persuasivo”,

estilo que se basa en la influencia sobre el grupo para la resolución de problemas difíciles, en la negociación eficaz y en convencer por medio de las palabras. Entre los rasgos característicos de este subtipo de liderazgo se encontraría el manejo de un conjunto de habilidades para influir sobre el grupo de una forma sutil, la espera de confianza y gratitud de los subordinados, la auto exigencia de flexibilidad, la escucha activa y la búsqueda de apoyo individual y de la motivación con el fin de alcanzar el máximo rendimiento posible.

3. El estilo permisivo o anárquico: éste se caracteriza porque el líder facilita información básica que es necesaria para la toma de decisiones sin hacer valer su autoridad sobre sus subordinados. Por tanto, en este caso el líder no participa en la ejecución de actividades, no controla ni evalúa al grupo y deja al grupo la toma de decisiones.

Sin embargo, fue con la teoría de Bass (1990) cuando surgen los estilos de liderazgo que conocemos en la actualidad. Este autor desarrolló un modelo que distinguía tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el “laissez faire”. Según Bass y Avolio (1997) podemos distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor denominado “laissez faire” que denota ausencia de liderazgo. Asimismo, Bass desarrolló también el primer instrumento capaz de medir estos estilos de liderazgo, “el Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ).

Por tanto, podemos definir cada uno de los estilos de liderazgo mencionados de la siguiente forma:

1. Liderazgo transformacional: los líderes transformacionales son aquellos que guían a sus seguidores, consiguen cambios importantes en ellos estableciendo desafíos, elevan su moral y motivación a través del desarrollo personal de sus seguidores según la influencia personal del líder. Así, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, Bass y Avolio (1997) distinguen cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero de ellos y el más importante es el *carisma*, denominado en los últimos años como *influencia idealizada* (Avolio y Bass, 1991 y 1994; Bass, 1999). Este factor se refiere a la capacidad del líder para evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es la *inspiración o motivación inspiracional*, definido como la capacidad del líder de comunicar su visión. El tercer factor es la *estimulación intelectual* o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Y por último, el cuarto factor es la *consideración individualizada*, que es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Otros autores como Álvarez (1998) recogen otros factores del líder transformacional, como son: a) la capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, en cuanto a crear las condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión de la empresa, hacerles partícipes de su visión y lograr un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización; b) la consideración del “trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización; c) la dedicación de tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo; d) el desempeño de un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización, por lo que debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, la misión y los valores de la organización.

Así, el liderazgo transformacional se trata de un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, pues está enfocado a ejercer el liderazgo de un modo compartido con los miembros de la organización. Según LeithWood y Jantzi (1999) este liderazgo es el más idóneo para organizaciones que se encuentran en proceso de aprendizaje y cambios, ya que favorece las metas comunes y compartidas en la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos dentro de las empresas.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimientos y compromisos. Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, ya que este tipo de líder no sólo gestiona las estructuras organizacionales sino que también influye en la cultura de la organización (Salazar, 2006).

Autores como Burns (1978) y Bass (1985) han venido estudiando el liderazgo transformacional como un estadio superior al liderazgo transaccional que analizaremos más adelante. Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad de la organización.

En esta línea de investigación, el meta-análisis llevado a cabo por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) a partir de 39 casos de estudio, considera como variables moderadoras: a) el tipo de organización (pública o privada); b) la posición jerárquica del líder en la organización; y c) la forma de medir la eficacia (percepciones de los subordinados contra las medidas proporcionadas por la organización). Estos autores concluyen que el liderazgo transformacional se da principalmente en las organizaciones públicas y entre los líderes con una posición jerárquica más baja.

2. Liderazgo transaccional: los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que tienen a su cargo. Así el líder transaccional, se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación y enfoca su labor directiva a negociar los intercambios extrínsecos y controlar las acciones de sus colaboradores, influyendo únicamente en su motivación extrínseca. Este tipo de líder sólo sabe influir en sus colaboradores a base de premios o castigos (Cardona, 2000). El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga a su seguidor en función de la calidad del trabajo del mismo (Bass y Avolio, 1994). En este sentido, el liderazgo transaccional está formado por dos factores: el de *recompensa contingente* y el de *dirección por excepción*. El primer factor se refiere a todas las conductas a través de las cuales los líderes recompensan a sus subordinados por el trabajo bien hecho, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El segundo factor se refiere a los líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para castigar o reprender a sus subordinados. A partir del estudio de Hater y Bass (1988), se distinguen dos formas de dirección por excepción que son la activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

3. Liderazgo Laissez-Faire: en este estilo de liderazgo el líder renuncia al control y permite a sus subordinados tomar las decisiones. Estos líderes evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en sus habilidades para dirigir. Además, no ponen metas claras y no ayudan a su equipo a tomar decisiones sino que las evitan. Generalmente este tipo de líder no diferencia su rol del rol del trabajador.

En la actualidad, se hace necesario buscar nuevas modalidades de liderazgo con el fin de poder dar respuesta a las nuevas necesidades de trabajo que van surgiendo, como pueden ser el diseño para el cambio constante en el que se encuentra inmerso el mundo empresarial, la innovación, la diversidad cultural, la complejidad de las organizaciones, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales cada vez más presentes. Por ello, se han ido desarrollando nuevos estilos de liderazgo más adaptados a la situación actual, surgiendo así “el nuevo liderazgo” formado por el liderazgo auténtico, el transcultural, el complejo, el compartido y el remoto (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011).

Así, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes (García Sáiz, 2010). En los últimos años se ha incrementado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Símola, Barling y Turner, 2010), impulsado por el papel que los líderes organizacionales ejercen tanto en la crisis financiera actual como en los escándalos organizacionales ocurridos en los últimos años. De este modo surge el estilo de *liderazgo auténtico*.

El estilo de liderazgo auténtico se define como “un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores (Avolio et al., 2009). Además, dentro de este estilo de liderazgo se han identificado una serie de dimensiones: a) procesamiento balanceado, que trata del análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones; b) perspectiva de moral interna, consistente en ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta; c) transparencia relacional, basada en presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación; y d) conciencia de uno mismo, es decir, la comprensión de las propias fortalezas y debilidades, y del sentido que uno le da al mundo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008).

Otro de los nuevos estilos de liderazgo es el denominado *liderazgo transcultural*. Surge por la necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas. En esta línea surge el *proyecto Globe (Global leadership and Organizational behavior effectiveness)*. Este estudio incluye 160 investigadores de 62 sociedades repartidas por todo el mundo con el fin de analizar el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. A través de este estudio se identificaron diferentes dimensiones culturales como: la evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro. Asimismo, se identificaron una serie de atributos de liderazgo como: el carismático/ basado en labores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y auto protector. Finalmente, se identificaron las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck y House, 2007).

Así, el liderazgo transcultural es el proceso de conducir y lograr la contribución de un grupo de personas en una actividad integrando los componentes culturales para su realización. Por tanto, es el liderazgo que involucra diferentes culturas, formas de pensar, e ideologías. Este tipo de liderazgo busca romper barreras culturales y lograr integrar diversas formas de pensar, al considerar diferentes culturas así como sus aspectos principales y la forma en que afectan a los individuos y a las organizaciones (Valentín, Rivera, Mbawmbaw, Nieto y Téllez, 2005). De este modo, un líder transcultural es, por lo general, flexible y adaptable, abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información. Además, promueve la generación de aprendizaje en las organizaciones, es decir, fomenta los grupos donde se puede compartir en equipo ideas desde diferentes puntos de vista (Villarreal, R. y Villareal, T., 2003).

En cuanto al estilo de *liderazgo complejo*, surge al considerar que los modelos de liderazgo tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel y contextual de la práctica real del liderazgo (Gil et al., 2011). Este tipo de liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Uhi-Bien y Marion, 2008). El líder complejo debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar

distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997).

Si hacemos referencia al *liderazgo de equipo*, podemos decir se centra en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo (Gil et al., 2011). Este liderazgo se puede entender de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos o habilidades que aportan los miembros del equipo, y 2) como resultado de procesos de equipo, como el aprendizaje grupal, facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. Por su parte, otros autores proponen que el liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros del equipo, dónde el rol del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros del grupo (Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009).

El *liderazgo compartido* se basa en la disolución de la jerarquía en el trabajo en equipo, de forma que sus integrantes son quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial (Gil et al., 2011). Este tipo de liderazgo se define como “el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos” (Pearce y Conger, 2003). Surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros de un equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009).

Finalmente, *el liderazgo remoto o e-leadership* es aquel que tiene lugar en equipos virtuales. La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan los líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de la información tecnológica) respecto a los líderes de equipos más tradicionales. Así, autores como Kayworth y Leidner (2002) observaron que bajo condiciones de trabajo remotas eran más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad de enfrentarse a situaciones complejas.

En general, los estudios realizados sobre liderazgo han demostrado que el estilo de liderazgo es un factor influyente en el proceso de trabajo grupal, en el clima laboral y social y en los resultados obtenidos por la empresa. Más concretamente, el estilo de liderazgo afecta al clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y global (Kahai y Sosik, 1997). Otras investigaciones han demostrado que existe una vinculación entre el estilo de liderazgo empleado y variables como la flexibilidad, las recompensas del líder a sus subordinados, la claridad, el compromiso y el clima organizativo (Bass, 1999). Por otro lado, el estilo de liderazgo también influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, en consecuencia, sobre los resultados de la organización (Rahman, 2001).

b. Influencia del género sobre los estilos de liderazgo.

Como ya se ha analizado anteriormente, el género se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas de la propia cultura, asociada al hecho de ser hombre o mujer. Por tanto, incluye los rasgos de personalidad, actitudes, valores y conductas que se forman a partir de la diferencia sexual (Lamas 1999 y Fraisse, 2003).

Esta diferencia sexual entre hombre y mujer nos llevan a desarrollar una serie de estereotipos y mitos asociados al género femenino o al género masculino dando lugar a la existencia de diferencias entre ambos géneros. Así, a los hombres se les suele atribuir características y comportamientos de agresividad, independencia, ambición, asertividad, racionalidad, capacidad analítica y de decisión, compromiso con la tarea y capacidad para imponerse. Mientras que a las mujeres se le atribuyen características opuestas a las de los hombres, como son la dulzura, docilidad, intuición, emocionalidad, sensibilidad, comunicación, empatía, cooperación, capacidad para desarrollar o controlar varias tareas a la vez, y capacidad de consenso.

En este sentido, surgen ciertos estereotipos en la sociedad sobre las diferencias de género en la forma de ejercer la función de dirección y sobre el liderazgo masculino y femenino. Algunos de estos mitos son (Orellana, 2002):

- Las mujeres muestran un comportamiento demasiado emocional como para tomar decisiones racionales.
- Las mujeres se comprometen menos con el trabajo que los hombres.
- Las mujeres carecen de motivación para la consecución de los logros.
- Los hombres son más asertivos que las mujeres.

Asimismo, el género masculino está estereotipado con características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de la masculinidad y vinculados con el ideal de buen líder. En consecuencia, la mujer parece carecer de características relacionadas con la competencia, la ambición y la independencia, es decir, rasgos propios de un buen líder (Puyal y Sanagustín, 2006).

Así, Morgan (1990) determinó como rasgos estereotipados tradicionalmente como propios del género masculino y propio del género femenino, los siguientes (Puyal, Sanagustín, 2006):

Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Agresivo	Sumisa
Explorador	Enfática
Estratega	Espontánea
Independiente	Educadora
Competitivo	Cooperadora
Líder y tomador de decisiones	Leal defensora y seguidora

FUENTE: Puyal y Sanagustín (2006)

TABLA VII: Rasgos estereotipados del género masculino y del género femenino

En definitiva, los rasgos y valores estereotipados como femeninos no se corresponderían con los relacionados tradicionalmente con las posiciones de liderazgo. Por ello, las mujeres pueden encontrarse con dificultades adicionales para conseguir llegar a ocupar puestos de dirección en comparación con los hombres.

No obstante, algunos autores apuntan que las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo, como son (Puyal y Sanagustin, 2006): a) capacidad natural de comunicación; b) capacidad de tener en cuenta el lado humano de las personas; c) capacidad de empatía; d) capacidad para el trabajo en equipo; e) dotes intuitivas para el análisis y la solución de problemas; f) liderazgo más democrático y participativo; g) liderazgo sin dar muestras innecesarias de su poder; h) habilidad de no enfrentarse a conflictos de modo frontal; e i) búsqueda de consensos a largo plazo.

Esto nos hace plantearnos que el género puede ser un factor influyente sobre los estilos de liderazgo en función de si la persona que es líder es hombre o es mujer. Hasta el momento existen numerosos estudios sobre la influencia del género en los estilos de liderazgo, no obstante no se ha conseguido llegar a un consenso en los resultados de las investigaciones como veremos a continuación.

Uno de los primeros análisis que se realizaron acerca de la influencia del género sobre los estilos de liderazgo y que han sido el punto de referencia de la literatura existente sobre el tema en la actualidad, fue el llevado a cabo por Eagly y Johnson en 1990. Los resultados del meta-análisis de estos autores, en el que incluyeron 167 casos, demostraron que las mujeres lideraban en general con un estilo más democrático y participativo, orientado a las relaciones, mientras que los hombres lideraban de una forma más autocrática o que las mujeres.

Por su parte, Rosener (1990) llevó a cabo una investigación en la que hombres y mujeres líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo. La autora llegó a la conclusión de que las mujeres líderes analizadas se consideraban líderes orientadas hacia un estilo transformacional al atribuirse ellas mismas una serie de características consideradas más propias de este tipo de liderazgo. Por el contrario, los hombres se definían como líderes transaccionales. Asimismo, Rosener concluyó que las mujeres líderes expresan el liderazgo transformacional fundamentalmente en aquellas organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres y más acorde con sus habilidades.

Druskat (1994), en su estudio realizado a 6.359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas, obtiene resultados idénticos a los obtenidos por Rosener, al atribuir a las mujeres conductas más orientadas hacia el liderazgo transformacional.

No obstante, los estudios más recientes muestran cierta heterogeneidad en los resultados. Así, dentro de la literatura especializada en este ámbito podemos destacar las investigaciones desarrolladas por autores como Bass y Avolio (1994), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), Vecchio (2003), y Eagly y Carli (2003).

Para Bass y Avolio (1994), hombres y mujeres adoptan diferentes estilos de liderazgo, debido: a) a los estereotipos que los subordinados mantienen hacia las mujeres que

ocupan puestos de liderazgo. Según esta premisa y atendiendo a los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones realizadas por los subordinados, las mejores evaluaciones recibidas por las mujeres se produjeron debido a que los subordinados esperaban un desempeño por parte de las mujeres peor al presentado, principalmente como consecuencia a los estereotipos negativos existentes hacia las mismas. Por otro lado, b) los hombres líderes fueron evaluados de una forma más severa al no cumplir con las expectativas de los subordinados. Otra de las explicaciones planteadas por estos autores sobre las causas de las diferencias en los estilos de liderazgo según el género se basaba en la experiencia de las mujeres en actividades de crianza y educación, en su interés por los demás y su mayor sensibilidad social, cualidades que son acordes con el liderazgo transformacional.

Asimismo, Bass y Avolio (1994) analizaron además los valores de las mujeres, que son distintos a los valores de los hombres. De este modo, las mujeres presentan valores basados en el cuidado y la responsabilidad, mientras que los hombres se fundamentan en los derechos y la justicia. Por último, afirmaron que las diferencias también pueden deberse a la forma en que hombres y mujeres perciben el mundo. Así, los hombres perciben el mundo como un “orden social jerárquico”, dando más importancia a las relaciones de jerarquía; mientras que las mujeres lo perciben como una “red de conexiones”, orientándose más hacia las relaciones sociales (Bass, 1990).

Dos años más tarde, Bass, Avolio y Atwerr (1996) reafirmaron los resultados obtenidos en 1994 por Bass y Avolio, al concluir a través de sus estudios que tanto hombres como mujeres consideran que las líderes femeninas presentan una forma de liderazgo más transformacional, mostrando conductas más orientadas hacia la “recompensa contingente” en comparación con los hombres que muestran un estilo de liderazgo más pasivo.

En el año 2001, Eagly y Johannesen- Schmidt concluyeron que las mujeres presentan una tendencia a dirigir en estilos “femeninos” de liderazgo; es decir, más orientada hacia la “consideración individualizada” y la “recompensa contingente”, lo que implica que sean más atentas y consideradas con sus subordinados, fomentando así el optimismo y entusiasmo de las personas que tienen bajo su dirección.

Por el contrario, van Egen, van del Leeden y Willemsen (2001), en su estudio llevado a cabo en distintos departamentos de unos grandes almacenes en Alemania, llegaron a la conclusión de que hombres y mujeres líderes no presentaban diferencias en las evaluaciones recibidas por sus subordinados en ninguno de los tres estilos de dirección analizados: el de “tarea”, “relaciones” y “transformacional”. Asimismo, aunque detectaron la existencia de diferencias entre los estilos empleados por los líderes de distintos departamentos, concluyeron, en contra de las expectativas iniciales de los autores, que las diferencias entre los estilos de liderazgo “transformacional” y el “orientado a las personas” se debían exclusivamente y para su sorpresa a la ciudad en la que se ubicaban los departamentos.

Vecchio (2003) obtiene resultados contrapuestos a los obtenidos por Bass y Avolio (1994). Vecchio centra su investigación en la realización de una revisión de resultados

obtenidos en investigaciones llevadas a cabo sobre el liderazgo y el género. A partir del análisis de esos resultados, el autor llega a la conclusión que en principio no hay evidencias de que existan diferencias significativas entre el estilo de liderazgo empleado por los hombres y el empleado por las mujeres, ni que exista una superioridad clara de un sexo respecto al otro.

En este ámbito de investigación, años antes a las conclusiones obtenidas por Vecchio (2003), la autora Komives (1991) llevó a cabo un estudio con estudiantes con el fin de determinar si el estilo de liderazgo de hombres y mujeres directores se percibía de manera distinta entre los estudiantes. Los resultados obtenidos tras la investigación evidenciaron que tanto hombres como mujeres directores eran evaluados por los estudiantes de forma similar en cuanto al estilo de liderazgo llevado a cabo por ambos géneros.

En cambio, los estudios realizados por Eagly y Carli (2003) muestran que hay ciertas cualidades que son más fáciles de ver en la mujer que en el hombre y responden al estereotipo femenino. Según estos autores, estas cualidades “femeninas” favorecen un estilo de liderazgo efectivo para enfrentarse a la situación actual en la que nos encontramos, de cambios constantes e intensa competencia. Por tanto, tal y como plantearon Rosen y Jerdee (1973), *la mujer directiva* presenta determinadas ventajas en el liderazgo por sus cualidades, aunque como contrapartida soporta las desventajas ocasionadas por los prejuicios existentes a la hora de evaluar su competencia como directiva, en especial, en entornos empresariales masculinos.

Como vemos, podemos concluir que no existe unanimidad en los resultados de las investigaciones que se han venido desarrollando sobre la influencia del género en los estilos de liderazgo, pues cada autor llega a conclusiones distintas. Por un lado, algunos estudios hablan de la existencia de ciertas diferencias en la forma de liderar entre hombres y mujeres, afirmando que las mujeres son más “transformacionales” y más propensas a adoptar conductas de “recompensas contingentes” que premian a sus subordinados por el trabajo bien hecho (Bass y Avolio, 1994; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2003). Por otro lado, otros autores como Vecchio (2003), Komives (1991), Stewart y McDemott (2004) o van Engen et al. (2001) concluyen que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres parecen no diferir entre ellos.

Por tanto, es difícil determinar si el género es un factor influyente en los estilos de liderazgo y, en consecuencia, si existen diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres; debido a la existencia de una gran heterogeneidad en los resultados obtenidos por los autores que han venido investigando en esta línea.

9. Diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, son numerosos los estudios que tratan de determinar si el género es un factor influyente o no en los estilos de liderazgo. La disparidad de resultados obtenidos dificulta en gran medida poder llegar a una

conclusión al respecto. Así, algunos autores apuntan a que el género sí influye en el estilo de liderazgo desarrollado, planteando que en general el género femenino suele emplear un estilo más transformacional, orientado hacia las personas y la “recompensa contingente”, mostrando una mayor preocupación por el bienestar de sus subordinados. Asimismo, el género masculino favorece un estilo de liderazgo más autoritario y jerárquico; e incluso se apunta a que suelen llevar a cabo un liderazgo más pasivo que las mujeres.

Este planteamiento sobre la existencia de diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y masculino, y el catalogar a las mujeres como líderes más transformacionales, se debe en gran medida a la vinculación de la mujer a cualidades denominadas como más “femeninas”, promovidas por la percepción social de determinados estereotipos y roles de género.

Como señaló Eagly (1987) en su Teoría del rol social “Estas opiniones son más que creencias acerca de los atributos o características de las mujeres y los hombres. Muchas de estas creencias sociales describen cualidades o tendencias de comportamiento relacionadas con cada uno de los sexos masculino y femenino”.

Por lo tanto, lo importante en la Teoría del rol social es la idea de que los roles incluyen dos tipos de expectativas o normas: a) descriptivas, que son opiniones consensuadas acerca de lo que realmente hacen los miembros de un grupo; y b) prescriptivas, en cuanto a cuáles son las opiniones consensuadas sobre lo que un grupo de personas debe hacer o idealmente haría (Eagly, 1987 y 2000).

Como consecuencia de la aparición de los estereotipos de género sobre lo masculino y lo femenino, la sociedad establece además creencias sobre el desarrollo profesional, constituyendo expectativas sociales sobre las características que son más adecuadas en función del tipo de actividad laboral y en función del puesto de trabajo. En general, en el mundo empresarial se procede a la sobrevaloración de lo masculino, delegando lo femenino a un segundo plano, y exigiendo como perfil directivo el correspondiente al estilo de dirección masculino, lo que lleva a que la mujer se encuentre ante una situación de exclusión de los puestos de dirección. Por tanto, se puede afirmar que existe una congruencia entre el rol de género masculino y el rol de líder. Esta situación desemboca en la percepción social de que la mujer no cumple de manera adecuada con el perfil de líder por los prejuicios existentes hacia el género femenino (Heredia y Ramos, 2004).

Así, la existencia de estos estereotipos de género ha provocado que surjan dudas acerca de la existencia o no de diferenciaciones en cuanto al estilo de liderazgo empleado por los hombres y el empleado por las mujeres. Así numerosos autores y estudiosos del tema han ido desarrollando teorías al respecto, tratando de determinar el tipo de liderazgo empleado por las mujeres y el empleado por los hombres (TABLA VIII).

AUTOR	CONCLUSIONES
Loden (1985)	Mantiene que, frente al estilo de liderazgo “masculino”, caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas; las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo, que esta autora denomina “femenino”. Este estilo está caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control del líder, la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.
Helgesen (1990)	Defiende un principio femenino en el liderazgo, caracterizado por enfatizar la cooperación en lugar de la competición y la igualdad frente a una jerarquía superior-subordinado.
Rosener (1990)	Afirma que muchas mujeres líderes o directivas prefieren una forma interactiva de liderazgo, que se caracteriza por hacer hincapié en la participación, compartir poder e información, y realzar el trabajo de los demás. Además, concluye que las mujeres tienden al liderazgo transformacional basado en la motivación y el apoyo, mientras que los hombres eligen un estilo transaccional basado en métodos tradicionales de orden y mando
Eagly y Johnson (1990)	En su meta-análisis, los autores demostraron que las mujeres lideraban con estilos más “democráticos” y “participativos” que los hombres y que éstos lo hacían de forma más “autocrática” o “directiva” que las mujeres.
Kaufmann (1996)	El modo en que las mujeres trabajan y se comunican configura una nueva modalidad de liderazgo, más receptiva y participativa, en la que se otorga especial importancia a la parte emocional y al lado humano, y que responde de forma más adecuada a las necesidades de la organización. Contrapone esta forma de liderar a la empleada por los hombres, cuya pretensión básica, como consecuencia de una supuesta racionalidad aprendida a lo largo del proceso de socialización, es, según esta autora, acceder a los puestos más altos de la organización.
Vecchio (2003)	A partir de una revisión de los resultados obtenidos en investigaciones sobre liderazgo y género, concluye que no existen evidencias que indiquen diferencias significativas en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, ni de que se haya podido probar la existencia de una clara superioridad por parte de uno de los sexos.
Eagly y Carli (2003)	Concluyen que ciertas cualidades que responden al estereotipo “femenino”, más fáciles de encontrar en las mujeres que en los hombres, favorecen un estilo de liderazgo contemporáneo, que resulta efectivo para hacer frente a la situación actual de continuos cambios y de intensa competencia.
Aslan y Ryan (2008)	Destacan la tendencia a promover a las mujeres a puestos directivos precarios con mayor riesgo de fracaso.

FUENTE: Orellana y Celis (2011).

TABLA VIII: Distintas teorías sobre los estilos de liderazgo empleado por hombres y mujeres

Como se ha podido comprobar, a través de las distintas teorías y estudios desarrollados por los autores mencionados con anterioridad, podemos afirmar que hasta el momento no se deduce que existan claramente dos perfiles diferenciados entre liderazgo masculino y liderazgo femenino. Pese a la existencia de diferencias desde aspectos contextuales como pueden ser la edad, el nivel educativo y de formación o el carácter, no queda probado que el género sea un componente influyente a la hora de definir un estilo de liderazgo.

No obstante, las autoras Eagly y Karau (2002) reconocen que en los últimos años se ha producido una pequeña evolución en el contenido de los roles de género, evolucionando hacia la androginia, siendo éste el nuevo perfil de liderazgo demandado por las organizaciones. Así, se considera el perfil andrógono como aquel en el que se combinan entre sus rasgos dominantes características tanto femeninas como masculinas.

Ante esta evolución en los perfiles de liderazgo y relacionado con la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, se hace necesario un cambio en las estructuras organizacionales, tal y como apuntaron Gracia, Martínez-Tur y Peiró (2001). Frente a la formalización y la jerarquía, hoy en día se buscan organizaciones con una estructura más flexible y con menos niveles jerárquicos, donde las personas participen en la toma de decisiones y asuman responsabilidades implicándose en la consecución de las metas organizacionales. Esta evolución hacia la flexibilidad es confirmada con posterioridad por Martínez y Zurriega (2003) al afirmar que la representación gráfica de la empresa deja de ser piramidal de manera progresiva, imponiéndose la red como referencia visual. Para poder afrontar estos cambios, las organizaciones deben contar con estrategias bien definidas, estructuras poco jerarquizadas con capacidad de transformación y una cultura empresarial basada en la excelencia y la orientación hacia el cliente (Rodríguez y Martín, 2001).

En consecuencia, la nueva forma de organización empresarial requiere de la existencia de nuevos estilos de liderazgo y dirección. Estas nuevas organizaciones requieren de directivos profesionales que cuenten con características propias de un buen directivo, como son el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, habilidades de comunicación, gestión del cambio, toma de decisiones, motivación del personal, entre otras. Como vemos, estas características requeridas en el personal directivo se recogen en gran medida en el estilo de liderazgo transformacional, por lo que es considerado como el estilo de liderazgo más propio para esta nueva forma de organización empresarial. Según Molero y Morales (1993), el liderazgo transformacional supone el cambio organizacional a través de la transmisión de los nuevos valores y metas de los miembros de la organización que los aceptan como propios.

Como ya se ha comentado en el punto 8 de este trabajo, el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva (Bass, 1985). Además este tipo de liderazgo se caracteriza por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990). Como vemos, las características propias del liderazgo transformacional son cercanas a los valores considerados socialmente como propios del género femenino, como se ha visto en la tabla anterior (TABLAS VII y VIII), donde autores como Loden (1985), Helgesen (1990), Rosener (1990), Eagly y Johnson (1990), Eagly y Carli (2003), entre otros, afirman que las mujeres directivas emplean un estilo de liderazgo más contemporáneo y efectivo para hacer frente a la situación actual de continuos cambios y de intensa competencia. Por tanto, se trata de un estilo más receptivo y participativo donde se da gran importancia a la parte emocional y humana, característica que se acerca más a las actuales necesidades de las organizaciones.

Por ello, podemos afirmar que la mayor parte de las investigaciones más recientes apuntan a que existe cierta concordancia entre las nuevas demandas organizacionales en cuanto al tipo de líder ideal y el rol estereotipado femenino, caracterizado según Marshall (1990) por presentar una mayor aptitud para mantener relaciones personales más estrechas con los demás, tener en cuenta para la toma de decisiones tanto los sentimientos como los datos básicos, buscar soluciones en las que todos ganen, tener comprensión hacia los demás, colaborar y reconocer el trabajo bien hecho, y expresar las emociones propias y de los demás.

Sin embargo, todas estas teorías basadas en los estereotipos de género fijados por la propia sociedad, nos llevan a concluir que a pesar de que parece ser que las mujeres directivas ejerzan un tipo de liderazgo transformacional por sus características “femeninas”, esta afirmación no es una ciencia exacta, ya que no todas las mujeres presentan los mismos valores ni todos los hombres ejercen el liderazgo de la misma forma. Un estereotipo nunca se corresponde con la realidad, sino que consiste en una simplificación deformada de ella (Barberá, Sarrió, Ramos, 2000). Por tanto, no es posible generalizar en este sentido y encasillar a cada uno de los géneros con características consideradas como propias de un género u otro basándonos en los estereotipos y prejuicios de la sociedad en la que nos encontramos.

10. Estilos de dirección e influencia de género

Como se ha comentado con anterioridad, cuando hacemos referencia al término de dirección nos estamos refiriendo a aquellos atributos con los que cuenta un buen directivo para llevar a cabo la función directiva. Así, el directivo debe ser capaz de adelantarse a los acontecimientos que puedan surgir tanto en el entorno como en la organización; en este sentido, las tareas directivas incluyen procesos de decisión y procesos de acción. El directivo deberá llevar a cabo una serie de actividades directivas que permitan que la organización permanezca en funcionamiento. Dichas actividades se pueden clasificar en tres áreas diferenciadas: a) actividades estratégicas; b) actividades ejecutivas; y c) actividades de liderazgo. Con el fin de poder desarrollar cada una de las actividades anteriores, el directivo cuenta con tres cualidades diferenciadas: la de estratega, la de ejecutivo y, por último, la de líder.

Cuando hacemos referencia al *directivo como estratega*, nos estamos refiriendo a la predisposición del mismo al logro de buenos resultados en la organización, así como a la detección de nuevas oportunidades en el entorno que permitan que la organización genere valor a través de sus propias operaciones (Abadía, 2000).

Si analizamos la cualidad del *directivo como ejecutivo*, ésta se refiere a la capacidad que dispone el directivo para descubrir los talentos y habilidades de las personas a las que dirige. El talento ejecutivo permite al directivo ser capaz de comunicar los objetivos de la organización, por muy complejos que sean, a un gran número de individuos. Y finalmente, en cuanto a la cualidad de *directivo como líder*, en esta dimensión el

directivo busca principalmente la satisfacción de las necesidades reales de sus miembros, como pueden ser el aprendizaje técnico, estructural o la motivación del grupo (Abadía, 2000).

Así, el estilo de dirección se define como la forma en la que un directivo desarrolla el proceso de dirección, incluyendo el conjunto de rasgos, habilidades y comportamientos que emplea para interactuar con sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos de la organización (Sánchez, 2008).

En la actualidad, nos encontramos en un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes. Esta situación de complejidad en los entornos organizacionales lleva a las empresas a tener la necesidad de demandar respuestas innovadoras adecuadas para el mercado laboral actual. Por ello, cada vez son más las empresas que han detectado la necesidad de mayor diversidad y heterogeneidad en los perfiles directivos, con el fin de poder conseguir mayor competitividad empresarial, así como, optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

En este sentido, la necesidad de diversidad lleva al desarrollo de estilos de dirección más plurales, destinados a afrontar de manera más eficiente las demandas empresariales y del mercado laboral. Así, investigadores como Pérez (1992) describen una serie de características básicas relacionadas con los estilos de dirección, a través de su análisis empírico sobre la “representación social de las directivas y los directivos” mediante el estudio de los resultados obtenidos a partir de una muestra de 1000 personas en nuestro país. Esa investigación determina la existencia de tres estilos de dirección así como de sus características básicas, siendo los siguientes (Pérez, 1992): a) *estilo de dirección autocrático*, caracterizado por rasgos como la autoridad, la capacidad de mando, el respeto y la firmeza; b) *estilo de dirección burocrático*, donde el perfil directivo se basa en la eficacia en el trabajo y en la capacidad de organización; y, finalmente, c) *estilo de dirección sociocrático*, cuyo rasgo más característico y que lo distingue de los demás es el comportamiento social, destacando el modo comprensivo en que los directivos tratan a sus subordinados y la facilidad que presentan los directivos asociados a este estilo de dirección para comunicarse con los demás.

Otra de las clasificaciones que podemos considerar en cuanto a estilos de dirección es propuesta por De Miguel (2013): a) *estilo de dirección imperativo*, que consiste en dirigir a través de directrices concretas, buscando el cumplimiento de los propósitos a corto plazo; b) *estilo de dirección orientativo*, basado en inspirar al equipo hacia la consecución de las metas organizacionales y hacia planteamientos a largo plazo; c) *estilo relacional*, caracterizado por dar prioridad a la armonía y a las buenas relaciones entre todos los miembros del equipo; d) *estilo participativo*, busca el compromiso del equipo a través de la participación real en las decisiones habituales de la empresa; y, por último, d) *estilo coach*, consiste en dirigir con el propósito de que los colaboradores crezcan e incrementen su talento profesional a medio plazo.

Por otro lado, investigaciones centradas en llevar a cabo una comparación entre los estilos de dirección empleados por el género femenino y los empleados por el género masculino (Wajcman, 1998), advierten sobre la existencia de dos estilos de dirección

diferentes basados en la utilización de modalidades de dirección distintas entre hombres y mujeres. Así estos autores, categorizan los estilos de dirección en “*estilo de dirección femenino*” y “*estilo de dirección masculino*” (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

a. La influencia del género en el Estilo de Dirección

Coincidiendo con la clasificación anterior, Loden (1985) proclama la existencia de un *estilo de dirección femenino*, considerándolo diferente al modelo tradicional de dirección masculina y destacando los puntos fuertes de las mujeres. Así, este estilo de dirección es denominado por la autora como femenino-natural (Loden, 1985; Helgesen, 1990) y se caracteriza porque se basa tanto en la parte racional como en la parte emocional; es decir, para la autora las mujeres directivas a la hora de desarrollar su trabajo en puestos de dirección hacen uso tanto de su cabeza como de su corazón de forma simultánea, de ahí que destaque la racionalidad y emocionalidad del género femenino. Así, Loden (1985) considera una serie de características que ella determina como propias de la dirección femenina y que son: a) la cooperación entre todos los miembros de la organización; b) el trabajo en equipo; c) el logro de la calidad, siendo éste el objetivo básico del estilo de dirección femenino; y d) la intuición y la racionalidad en la resolución de los problemas que surgen en la organización. Además, señala una serie de características que considera como claves en la forma de dirigir de las mujeres, como el control reducido, la comprensión, la colaboración y los niveles de alto rendimiento (Loden, 1985; Helgesen, 1990).

Por otra parte, Loden (1985) establece como características propias del “estilo de dirección masculino” la competitividad, la jerarquía, el triunfo, la resolución racional de problemas, el fuerte control, la estrategia, el análisis y la ausencia de muestra de emociones.

Para Rosener (1990), las diferencias entre el “estilo de dirección femenino” y el “estilo de dirección masculino” se deben principalmente a la socialización que fija una serie de roles de género diferentes entre hombres y mujeres. Como ya hemos comentado con anterioridad, la sociedad generalmente asocia a la mujer directiva como más cooperativa, comprensiva, amable y que apoya a los demás, mientras que el hombre directivo es asociado a características como la competitividad, la jerarquía, un fuerte control o la toma de decisiones de manera racional y estratégica, entre otras. Se les suele vincular con un estilo de dirección más autoritario, orientado a un estilo de dirección tradicional (Loden, 1985).

En esta línea, cabe destacar la investigación llevada a cabo por Management Today (1999), basada en los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a una muestra de 1000 directivos y directivas británicos. Las conclusiones a las que se llegaron a través de esta investigación fueron que la mayor parte de los encuestados consideraban que hombres y mujeres dirigían de forma similar, advirtiendo que los directivos varones no son mejores dirigentes que las mujeres. No obstante, los resultados demostraron que

las mujeres directivas encuestadas destacaban entre las características de los directivos varones su capacidad de decisión y de liderazgo, y como contrapartida destacaban la falta de sensibilidad de los hombres a la hora de dirigir.

En cuanto a los resultados obtenidos de los directivos varones encuestados, se concluyó que éstos valoraban en las directivas rasgos como la consideración que presentan éstas con la gente, así como la apertura que demuestran en el funcionamiento de sus equipos.

De forma similar, otros autores hablan de la existencia de dos características básicas en el “estilo de dirección femenino”, que son la existencia de una relación horizontal basada en la colaboración interactiva y poco jerarquizada entre la mujer directiva y los miembros de su equipo; y como segunda característica destacan la utilización de la intuición y la empatía como un medio eficaz para la resolución de los problemas que acontecen en cualquier organización (Loden, 1985; Helgesen, 1990).

En esta misma línea de investigación sobre las características propias de los estilos de dirección masculino y femenino, surge el proyecto NOWDI XXL (1998-2000) impulsado por la Universidad de Valencia. Esta investigación se basó en el análisis cuantitativo de 305 directivos (230 varones y 75 mujeres) y 96 empresarios de los cuales 90 eran varones y 6 mujeres, procedentes de distintas empresas y diferentes sectores de actividad. Uno de los puntos desarrollados en esta investigación fue el estilo de dirección de varones y mujeres.

En este sentido, se procedió al análisis de la opinión de los directivos y directivas de la muestra seleccionada con el fin de determinar las percepciones de ambos sexos acerca de la utilización de estilos de dirección distintos. Los resultados obtenidos mostraron que un porcentaje muy elevado (más de la mitad de los encuestados) opinaban que, en general, las características propias para llevar a cabo la dirección empresarial son atribuidas a hombres y mujeres por igual. Entre los rasgos más característicos relacionados con los estilos de dirección en general (hombres y mujeres) destacaron la competitividad, la orientación a la tarea, el control sobre el equipo, la eficacia en la resolución de conflictos, la eficacia en la toma de decisiones, la capacidad de motivación, la capacidad de comunicación y feedback, la iniciativa, la capacidad reflexiva, la gestión eficaz del tiempo, la creatividad y la confianza en sus colaboradores.

Sin embargo, más del 40% de las directivas encuestadas destacaron la existencia de características propias del “estilo de dirección femenino”, como: lograr la calidad como objetivo, tener una actitud conciliadora en la resolución de conflictos, la capacidad de persuasión, la capacidad para escuchar a los demás, la empatía, la capacidad para expresar pensamientos, opiniones así como sentimientos; la organización, la constancia y la flexibilidad; y la orientación hacia las personas.

Asimismo, los directivos varones destacaron la existencia de características propias del “estilo de dirección masculino” como la capacidad de delegar, el triunfo como objetivo, la confianza en sí mismos, el control de las reacciones emocionales, la eficacia en la resolución de conflictos y la toma de decisiones en situaciones ambiguas.

En líneas generales, tras el análisis de los resultados obtenidos por los distintos autores e investigadores mencionados con anterioridad, parecen coincidir en sus conclusiones al determinar que las directivas presentan en mayor medida que los directivos unas aptitudes orientadas a mantener relaciones personales más estrechas con los demás, teniendo en consideración tanto los sentimientos como los datos básicos de la organización. En este sentido, Ramos (2002), considerando las características descritas como femeninas, señala que las directivas presentan una clara tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional, del que hemos hablado en apartados anteriores. Por tanto, parece ser que los aspectos más destacables del liderazgo transformacional son ciertamente comunes a las características consideradas como propias de la dirección femenina, tal y como se ha podido comprobar.

No obstante, es importante destacar que no todas las mujeres presentan las características catalogadas como del género femenino, ni todos los hombres carecen de ellas. De igual modo, no todos los hombres cuentan con los rasgos relacionados con el género masculino, ni todas las mujeres carecen de los mismos. Además, es importante considerar que es cierto que mujeres y hombres directivos aportan a la organización características propias, por lo que hay que considerar que el género no es un factor influyente en los estilos de dirección por sí sólo, sino que como consideraron algunos directivos y directivas partícipes en el proyecto NOWDI XXL, las diferencias percibidas en los estilos de dirección no dependen exclusivamente del hecho de ser mujer o varón, sino que influyen otros muchos factores, como pueden ser las características personales de cada uno de los dirigentes o la cultura empresarial.

Un aspecto importante que no debemos olvidar es que la baja representatividad femenina en puestos de dirección nos lleva a asociar los puestos directivos con estilos de dirección masculinos. Esta situación implica que mujeres que desean crecer profesionalmente y acceder a puestos de responsabilidad opten por desarrollar conductas y comportamientos más propios del género masculino en algunas situaciones. Según Loden (1987), las mujeres que tratan de adoptar características masculinas a la hora de dirigir requieren de un proceso de adaptación que la autora explica en tres etapas. La primera etapa la denomina “*compromiso de fraternidad*”, y se caracteriza por llevar a las mujeres a modificar su estilo de dirección natural, sus intereses y su comportamiento a la hora de dirigir con el fin de ir adaptándose al estilo directivo tradicional asociado con el género masculino. La segunda etapa la denomina “*consecución de la primera posición*”, donde las mujeres van acomodándose a comportamientos más agresivos, tratando de asemejarse de una forma más intensa al estilo de dirección empleado por los hombres, con el objetivo de parecerse a ellos en cuanto a la forma de dirigir, aunque ello suponga un obstáculo para que otras mujeres puedan alcanzar el éxito profesional. Finalmente, la última etapa a la que hace mención la autora es el “*espléndido aislacionismo*”, en donde las mujeres que consiguen ocupar puestos de alta dirección lo hacen empleando estilos de dirección masculinos sin considerar que exista nada malo en el proceso de adaptación a los mismos, y además sin ser en muchas ocasiones conscientes de que están llevando a cabo formas de dirigir masculinizadas.

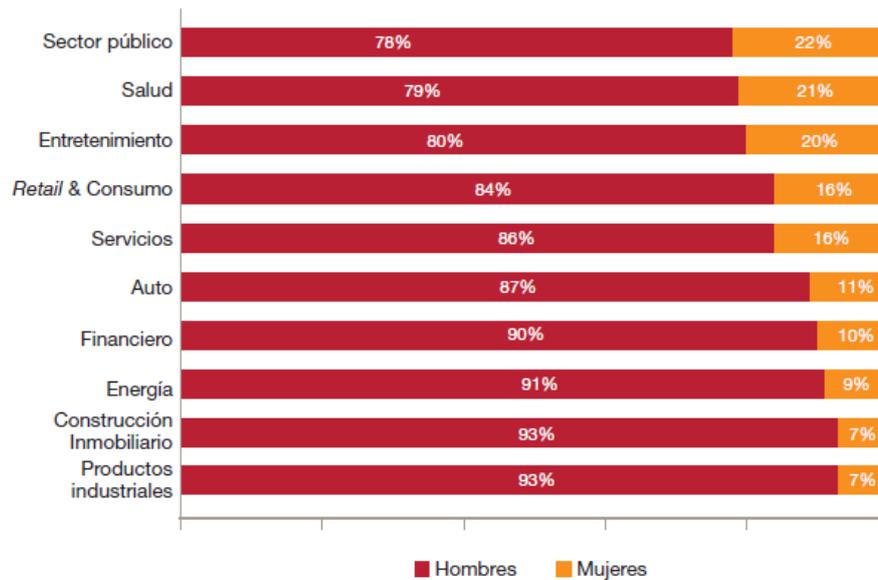
En este sentido, Marshall (1993) recoge que las características y los valores predominantes en las organizaciones están asociados al rol estereotipado masculino, como son la independencia, el control, la competición, la racionalidad y la objetividad. En cambio, considera que los rasgos asociados a las características estereotipadas femeninas son generalmente rechazados por las organizaciones, destacando: la interdependencia, la cooperación, la receptividad, la intuición, la emocionalidad y la sensibilidad. Por ello, la cultura tradicional que se encuentra presente en las empresas hace que éstas presenten una tendencia hacia la contratación de mujeres que presentan un estilo de dirección masculino.

Por tanto, nos encontramos en una situación en la que la presión que ejerce la cultura empresarial tradicional, caracterizada principalmente por el poder del hombre y donde las empresas reconocen como estilo de dirección de éxito el asociado a las características estereotipadas como masculinas, hacen que las mujeres opten por tratar de adaptarse a este estilo de dirección masculinizado con el fin primordial de conseguir ser bien vistas en la empresa, ser respetadas por sus subordinados, y lograr alcanzar y mantener un puesto de responsabilidad en la organización.

11. La situación de la mujer directiva en España

Según el informe realizado por la empresa Adecco “V Encuesta Adecco a la mujer directiva” (2012)¹, las mujeres directivas encuestadas afirman (en el 53% de los casos) haber sufrido discriminación laboral por el hecho de ser mujer y, de este porcentaje, el 55% de los casos aseguran que la discriminación sufrida había sido por discriminación salarial y un 32% por falta de promoción interna en las empresas. De este modo, los resultados de esta encuesta nos demuestran que existe todavía discriminación de género en el mundo empresarial, o así es percibida por las mujeres directivas.

¹Encuesta realizada a una muestra de cerca de 400 mujeres directivas con distintos puestos de trabajo en varias empresas, de las cuales, el 53% de las encuestadas tienen empleo en multinacionales frente a un 18% que trabaja en grandes empresas y un 28% que tiene empleo en pymes. Las variables de selección de las encuestadas han sido: su condición de mujer (uno de los colectivos más beneficiados por la Ley) y ocupar un cargo de responsabilidad, lo que conlleva la toma de decisiones directamente relacionadas con el negocio y con la situación de igualdad de sus empresas.



FUENTE: Elaborado por PWC. La Mujer directiva en España. En base al análisis del directorio de Actualidad Económica 2011.

FIGURA V: Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico en España año 2011.

Como se puede observar en la FIGURA V, en el año 2011 el porcentaje de mujeres que ocupaban puestos directivos en los distintos sectores de actividad representados está muy por debajo del porcentaje de representación que presentan los hombres. Los sectores de actividad donde hay mayor presencia femenina son el sector servicios con una representatividad femenina en puestos de dirección del 22% frente al 79% que representan los hombres; el sector de la salud donde las mujeres ocupan el 21% de los puestos directivos en ese sector y, el sector del entretenimiento con una representatividad de mujeres directivas del 20%. Esto se debe principalmente, y como se ha comentado en epígrafes anteriores, a que los sectores mencionados son aquellos que socialmente son relacionados en mayor medida con características estereotipadas como femeninas. Sin embargo, en el caso del sector público la mayor presencia de directivas femeninas respecto al resto de sectores analizados puede deberse a la puesta en marcha de políticas de igualdad de género a través de la incorporación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres cuyo objetivo primordial es lograr un equilibrio entre hombres y mujeres entre los cargos de responsabilidad a nivel estatal, autonómico y local.

Sin embargo, como queda reflejado en la FIGURA V, hay determinados sectores de actividad donde la presencia de mujeres en puestos directivos es prácticamente inexistente. Así, la presencia de mujeres directivas en el sector de la construcción e inmobiliario y en el sector industrial tan solo supone un 7% sobre el total, lo que nos demuestra que ambos sectores se encuentran todavía dominados casi en su totalidad por el género masculino.

Por tanto, tal y como afirmaron Elfat, Harris y Wolfson (2006), los hombres siguen ostentando la mayoría de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles profesionales, mientras que las mujeres todavía se encuentran concentradas en los niveles más inferiores de la dirección. Esto es debido principalmente a que

tradicionalmente el liderazgo se ha estereotipado como una condición totalmente masculina y de carácter innato, creando una imagen de líder como “el hombre fuerte” en las organizaciones y asociando los rasgos que facilitan el liderazgo al género masculino, mientras se consideraba que las mujeres no poseían rasgos de liderazgo de manera innata (Puyal y Sanagustín, 2006).

Una de las principales barreras con las que se encuentran las mujeres en el mercado laboral para acceder a puestos de alta dirección es la cultura organizacional, donde predominan los valores masculinos y todavía existen prejuicios contra las mujeres. Asimismo, otra de las barreras que deben afrontar las mujeres que desean desarrollar una carrera directiva, es el hecho de tener que enfrentarse más tarde o más temprano a la elección entre asumir responsabilidades familiares y apostar por el desarrollo de su carrera profesional (Headlam-Wells y Mills, 1999; Barberá, Sarrió y Ramos, 2000). Debido a que el perfil directivo que prevalece en las empresas está asociado por norma general a largas horas de trabajo y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres (esposa-madre-directiva) representa un problema decisivo (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). No obstante, la tendencia actual es que las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar sus carreras profesionales por cuestiones familiares. Aunque la maternidad sigue siendo parte fundamental en su identidad femenina, se vienen observando cambios en este sentido respecto a otras épocas.

A pesar de esta nueva tendencia, la compatibilidad de la vida familiar y laboral sigue siendo uno de los factores más influyentes en la baja representación femenina en puestos directivos, ya que la conciliación entre ambos ámbitos sigue sin estar resuelta en el entorno sociocultural en el que nos encontramos (Instituto de la Mujer, 2005). Esto se agrava con el hecho de que las organizaciones siguen considerando a las mujeres más “madres” que “profesionales” (Instituto de la Mujer, 1999). Además, a esta situación se une la tendencia de las mujeres a orientar su vida laboral hacia actividades profesionales menos arriesgadas, con menor responsabilidad y que les permita disponer de más tiempo para dedicarse a la vida familiar, a pesar de contar con una alta formación académica.

Por otro lado, la creencia compartida de que las mujeres son menos ambiciosas que los hombres o que no tienen “madera para dirigir” favorece que sean menos valoradas por el sector empresarial y, como consecuencia, los empresarios se resistan a contratarlas (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

En definitiva, la mujer directiva se encuentra en general en desventaja respecto al hombre, ya que su acceso hacia puestos de dirección es fundamentalmente a través de la promoción interna, una vez es conocida y valorada por la empresa, sin disponer de tantas posibilidades como los hombres para el acceso directo a puestos de alta dirección. Además, suelen ocupar puestos de mando intermedio relacionados con su rol tradicional en sectores empresariales típicamente femeninos como son los servicios y la administración, que a su vez son menos valorados por el estereotipo de empresario masculino. Asimismo, suelen dirigir equipos pequeños y sufren desigualdades salariales respecto al hombre.

12. Conclusiones

La presencia de las mujeres en puestos directivos y de responsabilidad sigue siendo bastante minoritaria y excepcional en la actualidad, incluso llegando a ser nula en algunos sectores de actividad considerados tradicionalmente como propios del género masculino. Esta afirmación se ve afianzada con los datos obtenidos del INE en el año 2010, donde la representatividad del género femenino ocupando puestos directivos en las empresas del IBEX 35 supone tan solo el 10,1% sobre el total. En este sentido, la igualdad de género plantea grandes desafíos en la sociedad actual, a pesar de los cambios significativos alcanzados. Entre los logros más destacados se encuentra el incremento que se ha producido de la presencia de la mujer en el mundo laboral. No obstante, como se ha ido analizando a lo largo de este trabajo, hemos podido comprobar como a pesar de esta tendencia hacia una mayor presencia de mujeres en el mercado laboral, la brecha entre hombres y mujeres esconde claras diferencias en cuanto a términos tan importantes como son la remuneración, la categoría laboral, profesional y social. Así, el género femenino se concentra generalmente en empleos de baja remuneración y bajos niveles de autoridad debido principalmente a los límites existentes (techo de cristal) para su acceso a puestos de prestigio y poder dentro del mundo empresarial.

Por tanto, la segregación laboral existente confirma la desigualdad de género dada en los niveles más altos de la jerarquía. De esta forma, las mujeres se encuentran en una situación en la que deben enfrentarse tanto a dificultades para poder acceder e incorporarse a ciertas profesiones tradicionalmente asociadas a los hombres (segregación laboral horizontal) como a las barreras que se imponen en las organizaciones productivas para el acceso de la mujer hacia puestos situados en escalas superiores de decisión y poder (segregación vertical).

Tal y como hemos comentado a lo largo de este texto, las dificultades con las que se encuentra el género femenino se deben en gran medida a los estereotipos y mitos sociales asociados al género femenino o al género masculino, ocasionando diferencias entre ambos sexos. Así, a los hombres se les suele atribuir características más asociadas con la autoridad, independencia, ambición, poder de decisión, etc., más vinculadas socialmente con la figura de líder; mientras que a las mujeres se les asocian características totalmente contrarias a las masculinas, como son la emocionalidad, sensibilidad, empatía, cooperación, entre otras. Estas creencias, llevan a que la mujer sea menos valorada por el sector empresarial y, como consecuencia, que los empresarios se resistan a contratarlas para puestos directivos.

Por otro lado, la existencia de estas diferencias estereotipadas entre los rasgos característicos de las mujeres y los de los hombres lleva a plantarse la posibilidad de que ambos géneros empleen estilos de liderazgo y estilos de dirección diferentes. Como se ha analizado a lo largo de este trabajo, existe una gran disparidad de opiniones entre

los investigadores de estas materias, ya que algunos autores apuntan a que hombres y mujeres sí emplean distintos estilos de liderazgo, asumiendo que hombres y mujeres cuentan con valores distintos. De esta forma, las mujeres se basan más en valores relacionados con el cuidado y la responsabilidad mientras que los hombres se centran en los derechos y la justicia. En cambio, las mujeres presentan un estilo de liderazgo más transformacional, mostrando conductas más orientadas hacia la recompensa a sus subordinados (recompensa contingente) en comparación con el estilo empleado por los hombres.

Sin embargo, otros autores como Vecchio (2003), consideran que en principio no hay evidencias reales de que existan diferencias significativas entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino.

Por otro lado, si hablamos de la influencia de género sobre los estilos de dirección podemos diferenciar dos estilos de dirección “*el estilo de dirección femenino*” y “*el estilo de dirección masculino*” (Loden, 1985; Barberá, Sarrió y Ramos, 2000). Estas autoras coinciden al categorizar los estilos de dirección diferenciados en función del género masculino o femenino, destacando aquellas características que consideran propias del género femenino como son la cooperación, el trabajo en equipo, la intuición, entre otras; y aquellas características que consideran propias del género masculino como son la competitividad, la jerarquía o la estrategia, entre otras.

No obstante, otras investigaciones llevadas a cabo por otros estudiosos del tema como es el caso de la investigación realizada por Management Today (1999) o la realizada por la Universidad de Valencia a través del proyecto NOWDI XXL (1998-2000), llegan a conclusiones contrarias a las mostradas en el párrafo anterior, pues parecen no presentar diferencias concluyentes en los estilos de dirección desarrollados por hombres y mujeres, de manera que las características propias para llevar a cabo la dirección empresarial son atribuidas a hombres y a mujeres por igual.

Por tanto, al igual que ocurre con los resultados obtenidos de los estudios realizados sobre la influencia del género en los estilos de liderazgo, aunque es cierto que hombres y mujeres parecen presentar rasgos propios de su género, es difícil afirmar de manera concluyente que el género sea un factor influyente sobre los estilos de dirección empleados por hombres y mujeres.

Tras el análisis llevado a cabo a lo largo de todo este Trabajo Final de Máster, podemos concluir que hombres y mujeres presentan rasgos que los diferencian entre sí, y que son característicos de cada género; sin embargo, no podemos afirmar que el género sea un factor influyente sobre los estilos de liderazgo y los estilos de dirección, ya que es muy probable que la forma de dirigir o liderar que emplean las personas que ocupan puestos de responsabilidad (tanto hombre como mujer) también se vea influenciado por otros muchos factores diferentes del género, como pueden ser la educación del directivo/a o líder, la cultura empresarial donde se desarrolle a nivel profesional o las características personales de los dirigentes o líderes.

En definitiva, es difícil determinar si el género es un factor influyente en los estilos de liderazgo y del mismo modo en los estilos de dirección y, en consecuencia, si existen realmente diferencias entre la forma de dirigir de hombres y mujeres. Sin embargo, lo que es un hecho visible y comprobable es la desigualdad existente por razón de género en el ámbito laboral, ya que como se ha demostrado a lo largo de este trabajo, la mujer se encuentra en clara desventaja respecto al hombre en igualdad de condiciones. Así, la mujer hace frente a multitud de barreras creadas socialmente por su condición, de forma que las empresas, todavía inmersas en estilos organizacionales tradicionalmente masculinos, relacionan al género femenino más con la figura de “madres” que con la figura de “profesionales”.

Por lo que es trabajo de las nuevas generaciones, tanto de hombres como de mujeres, ser conscientes de esta situación y tener la capacidad y el valor de tratar de cambiarla, apostando por el nuevo formato empresarial, donde la diversidad y la heterogeneidad en los grupos de decisión de las organizaciones se convierta en un hecho real e indispensable para conseguir estructuras más horizontales y flexibles; contribuyendo así a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

13. Futuras líneas de investigación

Tras la realización de este Trabajo Fin de Máster, se abre la posibilidad de llevar a cabo diferentes líneas de investigación futuras, relacionadas estrechamente con los conceptos estudiados. La desigualdad de género existente en el mercado laboral y, principalmente, en los puestos profesionales de responsabilidad situados en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, es motivo suficiente para justificar nuestro interés por seguir investigando en esta área.

Por este motivo, la línea de investigación a desarrollar iría encaminada a conocer y analizar la situación de las mujeres españolas, en general, y de las murcianas, en particular, en los puestos de alta dirección. De esta forma, se podrían detectar los estilos de liderazgo empleados por los directivos y directivas de la población de estudio, centrándonos en las empresas pertenecientes al sector agroalimentario, sector de gran capacidad exportadora e innovadora.

En este sentido, los objetivos básicos del estudio serían: 1) conocer cuál es el perfil directivo requerido en las empresas del sector; 2) conocer los puestos profesionales que ocupan en general las mujeres en las empresas del sector y los que ocupan los hombres; 3) analizar cuáles son las percepciones tanto del personal directivo como de los subordinados, en cuanto al estilo de dirección y liderazgo empleado por mujeres y hombres; 4) analizar entre los directivos/as de las empresas del sector cuáles creen que son las aptitudes y características que tienen las mujeres y hombres a la hora de dirigir y liderar; y 5) determinar, cuales son las causas de la desigualdad de género en los puestos directivos, según las percepciones de los directivos y directivas de las empresas del sector.

Para poder obtener toda la información necesaria que responda a los objetivos de estudio mencionados en el párrafo anterior, se procedería por un lado, a la realización de un análisis cuantitativo, a través de la realización de cuestionarios a una muestra representativa de directivos y directivas de las empresas del sector, así como, a una muestra representativa del personal subordinado. Por otro lado, se llevaría a cabo un análisis cualitativo mediante la realización de entrevistas personales a los directivos y directivas de las empresas del sector, con el fin de obtener información acerca de la percepción de ambos sexos sobre las aptitudes y características que consideran que presentan los hombres y las mujeres como líderes y directivos; así como, su opinión acerca de los factores que motivan la existencia de desigualdades de género en los puestos de dirección.

De esta manera, se podría profundizar sobre la situación actual en la que se encuentran las mujeres profesionales, directivas o posibles aspirantes a ocupar puestos de dirección, en las empresas agroalimentarias españolas, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo a nivel nacional.

14. Referencias bibliográficas

- ABADÍA, V. (2000): *Dimensiones de la función directiva* (<http://webdiis.unizar.es/~jamarro/IEPI/cursoIEPI/transparencias/IngenieroDirectivo Texto.pdf>).
- ADECCO (2012): V encuesta Adecco a mujeres directivas (2012). Metodología (<http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/403.pdf>).
- ÁLVAREZ, F. (1998): *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid.
- ALVÉS, J. (2003): "Liderazgo y clima organizacional". *Revista de Psicología del Deporte*, Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133.
- ANDERSON, J.C et al. (1994): "Perceived effects of gender, family structure and physical appearance on career progression in public accounting: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, nº19, pp. 483-491.
- ANKER, R. (1997): *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. Ginebra OIT.
- ANKER, R (1998): *Gender and jobs. Sex segregation of occupations in the world*, OIT, Ginebra. ASLAN, S.A. y RYAN, M.K. "The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations". *Leadership Quarterly*. Vol 19, Nº 5, 2008, pp. 530-546. Asociación Española de Directivos (AED) (2004)
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS (AED) (2004): *Decálogo del directivo. Principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa*. Metodología (<http://www.ecgi.org>).
- AVOLIO, B.J., et al. (2009): 100 years of leadership intervention research. *Leadersh. Q.* In press
- BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS LÓPEZ, A. (2004): "Liderazgo y discriminación de género". *Revista de psicología general y aplicada*, vol. 57, nº 2, pp. 147-160.
- BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M.; y RAMOS, A. (2000). "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad". *Revista Intervención Psicosocial*, Vol. 9 N.º 1, pp. 49-62.
- BARBERA, E.; SARRIÓ, M.; y RAMOS, A. (2003): "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género". *Anuario de Psicología*, vol. 34, nº. 2, pp. 267-278.
- BASS, B.M. (1985): *Leadership and Performance beyond expectations*, Nueva York: Free Press.
- BASS, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications (3º ed)*. Nueva York: Free Press.

BASS, B.M., (1999): "Current developments in transformational leadership". *The Psychologist-Manager Journal*, nº 3, (1), pp. 5-21.

BASS, B.M. y AVOLIO, B.L. (1994): "Shatter the Glass Ceiling: Woman May Make Better Managers". *Human Resource Management*, nº33, pp. 549-560.

BASS, B.M. y AVOLIO, B.L. (1997): *Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

BASS, B.M., AVOLIO, B.J. y ATWATER, L. (1996): "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women". *Applied Psychology: An International Review*, nº45, pp. 5-34.

BENERÍA, L. (2003): *Gender, Development, and Globalization. Economics as If People Mattered*. Nueva York: Routledge.

BENNIS, W. y NAUS, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Takina Charae*. New York: Harper and Row.

BIERNAT, M.; FUEGEN, K. (2001): "Shifting standards and the evaluation of competence: complexity in gender based judgment and decision making", *Journal of Social Issues*, vol. 57, nº 4, pp. 707-724.

BRYMAN, A. (1996): *Charisma & leadership in organizations*. London, Sage Publications.

BURNS, J. M. (1978): *Leadership*. Nueva York, Harper & Row.

BUSTELO, C. (1989): Desarrollo de la igualdad de oportunidades en España. En Instituto de la Mujer (Ed.), *Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo*. Debate, 7. Ministerio de Asuntos Sociales.

CARDONA, P. (2000). *El liderazgo relacional*. En D. Melé (Coord), *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

CASTAÑO, C. et al. (2002): "Tecnología y empleo en perspectiva de género". *Economía Industrial*, nº 348.

CAZÉS, D. (1998): *La perspectiva de género*. CONOPATO. Editorial Porrúa. México, pp. 20-21; 37-39; 47-48; 80-85 y 90-95

CHELLADURAI, P. (1984): "Leadership in sports". En J.M. Silva y R.S. Weinberg (eds.) *Psychological Foundations of Sports*, pp. 329-339. Champaign, IL: Human Kinetics.

CHOCAR, J.S., BRODBECK, F. y HOUSE, R.J. (2007): *Culture and leadership across the world*. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.

CUADRADO, I., MOLERO, F., NAVAS, M. (2003): "El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de

variables de resultado organizacional”. *Revista Acción psicológica*, vol. 2, nº 2, p. 115-129.

DAVIDSON, M.J. y COOPER, C.L. (1992): *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.

DAY, D.V., GRON, P. y SALAS, E. (2004): “Leadership capacity in teams”. *The Leadership Quarterly*, nº 15, pp. 857-880.

Definición de Empresa (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>).

DE MIGUEL, S. (2013): *Eficacia del directivo y estilos de dirección*. Artículo publicado por Nueva Empresa. (<http://nuevaempresa.com/management-dirigir-con-eficacia-estilos-de-direccion/>).

DRUCKER, P. (2001): *Gerencia para el futuro*. Bogotá. Editorial Norma, C.A.

DRUSKAT, V. (1994): “Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church”. *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 99-119.

EAGLY, A.H. (1987): *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.

EAGLY, A.H. et al., (2000): “Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal”. In T.Eckes & H. M.Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp.123–174). Mahwah, NJ: Erlbaum

EAGLY, A.H. y CARLI, L.L. (2003): “The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”. *The Leadership Quarterly*, Nº 14, pp. 807–834.

EAGLY, A.H. y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001): “The leadership styles of women and men”. *Journal of Social Issues*, nº 57, pp. 781-797.

EAGLY, A.H.; JOHNSON, B.T. (1990): “Gender and leadership style: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, nº 108, pp.233-256.

EAGLY, A.; KARAU, S. (2002): “Role congruity theory of prejudice toward female leaders”. *Psychological review*, vol. 109, nº 3, pp. 573-598.

ELFAT, C.E., HARRIS, D. y WOLFSON, P.J. (2006): “The pipeline to the top: Women and men in top executive ranks of U.S. Corporations”. *Academy of Management Perspective*, november, pp. 42-58.

FRAISSE, G. (2003). “El concepto filosófico de género”. *Del sexo al género: los equívocos de un concepto*. Madrid: Cátedra Universitat de València, Instituto de la Mujer, pp. 39-45.

GARCÍA SÁIZ, M. (2010): *Aprender a liderar*. Barcelona: Paidós.

GIL RODRÍGUEZ, F.; ALCOVER DE LA HERA, C.M.; RICO, R.; y SÁNCHEZ MANZANARES, M. (2011). “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”. *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, vol. 32, nº 1, pp. 38-47.

GRACIA, F, MARTÍNEZ-TUR, V. y PEIRÓ, J. (2001): Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. En: E. Agulló y A. Ovejero (Eds). *Trabajo, Individuo y Sociedad: Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.

GREENHAUS, J. y PARASURAMAN, S. (1999): "Research on work, family, and gender: Current status and future direction". In G. N. Powel (Ed.), *Handbook of gender and work*, pp. 391–412. Newbury Park, CA: Sage.

HEADLAM-WELLS, J. y MILLS, V. (1999): *Beyond the Glass Ceiling: A Study of Successful Women Manager in the UK*, University of Lincolnshire & Humberside.

HELGESEN, S. (1990): *The female advantage: Women's ways of leadership*. Nueva York, Doubleday.

HEREDIA, E. y RAMOS, A. (2004): "Liderazgo y discriminación de género". *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, nº 57(2), pp. 147-160.

HATER, J.J. y BASS, B.M. (1988): Supervisors evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, nº 73, pp. 695-702.

HEWLETT, S.A. (2002): "Executive women and the myth of having it all". *Harvard business review*, nº 80(4), pp. 66-73.

HOOJBERG, R., HUNT, J. y DODGE, G. (1997): "Leadership complexity and development of the Leaderplex Model". *Journal of Management*, nº 23, pp. 375-408.

HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORMAN, P.W., y GUPTA, V. (2004): *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.

INE (2012): *Mujeres y hombres en España (2012)*. Metodología (www.ine.es). MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD.

INE (2013a): *Mujeres y hombres en España (2013)*. Metodología (www.ine.es). MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD.

INE (2013b): *Encuesta de Población Activa primer trimestre de 2013*. Metodología (www.ine.es).

INSTITUTO DE LA MUJER (1990): *Mujeres*. Metodología (www.inmujer.gob.es). MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, MADRID.

INSTITUTO DE LA MUJER (2005): *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. Metodología (www.inmujer.gob.es). MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD.

- KAHAI, S. y SOSIK, J. (1997): "Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions". *Personnel Psychol.* 50, pp. 121-147.
- KAUFMANN, A. E. (1996). "Tercer milenio y liderazgo femenino". *Capital Humano*, nº 92, pp. 52-56.
- KAYWORTH, T. y LEIDNER, D. (2002): "Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams". *Journal of Management Information Systems*, nº 18, pp. 7-41.
- KREIMER, M. (2004): "Labour Market Segregation and the Gender-Based Division of Labour", *European Journal of Women's Studies*, vol. 11, nº 2, pp. 223-246.
- KOMIVES, S.R. (1991): "Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors". *Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles. Journal of College Student Development*, nº 32, pp. 155-165.
- KOTTER, J. (1990): *A Force for Change: how leadership differs from management*. New York: The Free. Press.
- KOTTER, J.P. (1991): "El directivo como líder y como ejecutivo: La simbiosis del éxito". *Harvard-Deusto Business Review*, pp. 3-12.
- LAGARDE, M. (1994): "Género e identidades". *Ecuador: ISIS Internacional*.
- LAMAS, M. (1996): "La perspectiva de género". *Revista La tarea*, nº 8.
- LAMAS, M. (1999): "Género, diferencias de sexo y diferencia sexual". *Debate feminista*, nº 10, pp. 84-106.
- LEITHWOOD, K. A. y JANTZI (1999): *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- LEWIN, K. y LIPPIT, R. (1938): "An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminar note". *Sociometry*, 1(3/4), pp. 292-300
- LEWIN, K. et al. (1939): "Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created "Social Climates"". *J. Soc. Psychol.* nº 10, pp. 271-99.
- LIKERT, R. (1961): *New Patterns of Management*. McGrawHill, New York.
- LINEHAN, M. y WALSH, J.S. (2000): "Work- family conflict and the senior female international manager". *British Journal of Management*, nº 11, pp. S49-S58.
- LODEN, M. (1985): *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books
- LOWE, K., KROECK, G. y SIVASUBRAMANIAM, N. (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional Leadership: A metaanalytic review". *Leadership Quarterly*, 1, 385-426.
- MARSHALL, J (1990): *Women managers. Travellers in a male world* (3ª ed). London: John Wiley y Sons.

- MARSHALL, J. (1993): "Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience". *Applied Psychology: An International Review*, nº 42 (4). pp. 313-322.
- MARTENS, R. (1987): *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics.
- MARTÍNEZ, A. y ZURRIAGA, R. (2003): "Implicaciones de la transformación del contexto sociolaboral en la gestión de recursos humanos". *Información Psicológica*, nº 81, pp.3-11.
- MARUANI, M. (2002): *Trabajo y empleo de las mujeres*. Madrid, Editorial Fundamentos.
- MAUPIN, R.J. y LEHMAN, C.R. (1994): "Talking heads: stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors", *Accounting, Organizations and Society*, nº 19, pp. 427-437.
- MELKAS, H. y ANKER, R. (1997): *Occupational segregation in the Nordic countries*. Ginebra, OIT.
- METCALFE, B. y WEST, M. (1995): Women managers. En J. Firth-Cozens y M. West (Eds.), *Women at work*. Buckingham: Open University Press.
- MOLERO, F. y MORALES, J.F. (1993): "Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional". En L. Munduate y M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema.
- OAKLEY, A. (1977): *La mujer discriminada: Biología y sociedad*. Tribuna feminista; Madrid. EDIT: Debate. Cap. 6 y 7
- ORELLANA, F., 2002: "Estilos de dirección y género". *Revista AJAYU* (2011), vol.I.
- ORELLANA ZAMBRANO, W. y CELIS EKSTRAND, A. (2011): "Género y capacidades directivas en cooperativas de trabajo asociado. Estudio exploratorio en cooperativas de trabajo asociado valencianas". *Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 105, pp. 13-33.
- PEARCE, C.L. y CONGER, J.A. (2003): *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- PÉREZ, J.D. (1992): *Factores Psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Trabajo de investigación. Universitat de València.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS (2012): *La mujer directiva en España*. Metodología (www.pwc.es).
- POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A., (1989): "The 'Good' Manager: Did Androgyny Fare Better in the 1980s?", *Group and Organization Studies*, vol.14, nº3, pp. 216-233.

- PUYAL, E.; SANAGUSTÍN, V. (2006): *El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas*. Documento de Trabajo, Universidad de Huelva. Revista de la UHU vol. 17, p. 9 (<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2483>).
- RAHMAN, S. (2001): "Total quality management practice and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia". *Total Qual. Manag.* 12, pp. 201-210.
- RAMOS, A., SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2003): "Género, trabajo y poder". En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), *Psicología y género*. Pearson Education.
- RAMOS, A. (2002). *Liderazgo transformacional. Un estudio desde la psicología de género*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de Valencia.
- REDONDO, M.; JIMENO, F.: *El escenario de la desigualdad de género en la esfera de los negocios en cuatro actos* (<http://wzar.unizar.es/siem/articulos/Premios/Escenario.pdf>).
- RODRÍGUEZ, A. y MARTÍN, M.A. (2001): "Evolución del trabajo y nuevas formas de estructuras organizativas". En E. Aguiló y A. Ovejero. *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- ROSEN, B. y JERDEE, T. (1973): "The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior". *Journal of Applied Psychology*, n° 57, pp. 44-48.
- ROSENER, J.B. (1990): "Ways women lead", *Harvard Business Review*, n°68, pp. 119-120.
- RUBIO (1994): En Hernández, U.R. (1998). "Percepción del cuerpo y roles genéricos en una comunidad indígena Tojol ab'al de las cañadas de Chiapas". *Archivos Hispanoamericanos de Sexología*, vol. IV. num.1. Publicación Semestral, México. pp. 27-51.
- SÁNCHEZ, N. (2008): *El trabajo femenino en la empresa. Una contrastación de la teoría neoclásica sobre segregación ocupacional: el caso español*. Documento de trabajo: I Congreso Internacional del género, trabajo y economía informal. Sesión IV. (<http://ve.umh.es/sieg.1/docs/ICongresoInternacional/comunicaciones/sciv17.pdf>).
- SARRIÓ, M. (2002). *La psicología de género a través del techo de cristal*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de Valencia.
- SARRIÉS, L. y DEL OLMO, N. (2006): *Mujeres directivas en España. Estereotipos y realidad*. Mira Editores.
- SCOTT, J. (1996): El género: una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas, (Eds.) (1996), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, pp. 265-302.
- SEGERMAN-PECK, L.M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres.

- SÍMOLA, S.K., BARLING, J. y TURNER, N. (2010): “Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care”. *Leadership Quarterly*, nº 21, pp. 179-188.
- STEWART, A.J. y McDERMOTT, C. (2004): “Gender in Psychology”. *Annual Review of Psychology*, Vol. 55, pp. 519-544.
- THARENOU, P., LATIMER y D. CONTROY (1994): “How do you make it to the top?” *Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 899-931.
- THARENOU, P. (2001): “Goin up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?” *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 1005-1017.
- UGT (2011): *Expedientes de regulación de empleo tercer trimestres de 2011*. Metodología (<http://www.ugt.es>). SECRETARÍA DE ACCIÓN SINDICAL- COORDINACIÓN ÁREA EXTERNA.
- UHI-BIEN, M. y MARION, R. (2008): *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- VALENTÍN, N.; RIVERA, M.; MBAWMBAW, J.; NIETO, R.; y TÉLLEZ, R. (2005): *Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones*. Documento de trabajo. Universidad Simón Bolívar, México, D.F (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=Liderazgo+transcultural%3A+factor+para+la+competitividad+de+las+organizaciones+&db=1&td=todo>)
- VAN EGEN, M., VAN DER LEEDEN, R. y WILLEMSSEN, T.M. (2001): “Gender, context and leadership styles: A field study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 74, pp. 581-598.
- VECCHIO, R.P. (2003): “In search of gender advantage”, *The Leadership Quarterly*, nº 14, pp. 835–850.
- VILLARREAL, R. y VILLARREAL, T. (2003): *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill.
- WAGEMAN, R., FISHER, C. y HACKMAN, J.R. (2009). “Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act”. *Organizational Dynamics*, 38(3), pp. 192-203.
- WAJCMAN, J.C. (1998): *Managing like a man*. Londres: Polity Press.
- WALUMBWA, F., AVOLIO, B., GARDNER, W., WERNSING, T. y PETERSON, S. (2008): “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure”. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126.
- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT N°58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- YAMMARINO, F.J. y BASS, B.M. (1990): “Long- term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary

findings”. En K. E. Clark y M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*, West Orange, N.J: Leadership Library of America.

YUKL, G. y FLEET, D. (1992): “Theory and research on leadership in organizations”. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 147–97.

ZACCARO, S.J., MARKS, M., O’CONNOR-BOES, J. y COSTANZA, D. (1995): *The nature of leader mental models*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

ZACCARO, S.J., HEINEN, B. y SHUFFLER, M., (2009): “Team leadership and team effectiveness”. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*: 83-111. New York: Routledge.