



ULPGC
Universidad de
Las Palmas de
Gran Canaria

Estructura de
Teleformación



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO: 2020-2021

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LIDERAZGO EN FEMENINO

ESTUDIANTE:

ANA ISABEL GARCÍA VICENTE

TUTORA:

YASMINA GLORIA ARAUJO CABRERA

Fecha: 16 de junio 2021

Agradecimientos

En especial, a mi madre y mi marido que siempre me han motivado para que acabara mis estudios. En general, a mi familia y amigos, los cuales me han apoyado durante este ciclo de mi vida que culmina con este Trabajo de Fin de Grado.

RESUMEN

Durante toda la historia de la humanidad, el liderazgo ha sido un tema que ha generado un elevado interés y ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. La generalizada incorporación de la mujer al mercado laboral y el acceso femenino a la educación superior deberían reflejar una presencia equilibrada de hombres y mujeres en los puestos de alta dirección de las empresas. Sin embargo, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en lo que a puestos ejecutivos se refiere. Por todo esto, se ha llevado a cabo una investigación que pueda esclarecer los motivos por los que, en la actualidad, la contratación femenina para puestos directivos sigue siendo tan reducida. A tal efecto, se han incluido las características del estilo de liderazgo con las que se identifica al género femenino, los obstáculos que impiden su acceso a la cúspide de las empresas y las ventajas que conlleva la diversidad de género en los resultados empresariales.

Palabras clave: liderazgo, estilos directivos, estereotipos, techo de cristal, liderazgo femenino.

ABSTRACT

Throughout the history of humanity, leadership has been a topic that has generated high interest and has been studied from different perspectives. The widespread incorporation of women into the labor market and female access to higher education should reflect a balanced presence of men and women in senior management positions in companies. However, women remain underrepresented when it comes to executive positions. For all this, an investigation has been carried out that can clarify the reasons why, at present, female recruitment for managerial positions is still so low. To this end, the characteristics of the leadership style with which women are identified, the obstacles that prevent their access to the top of the companies and the advantages that gender diversity brings in business results have been included.

Keywords: leadership, managerial styles, stereotypes, glass ceiling, female leadership.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. HISTORIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO	6
3. ESTILOS DE LIDERAZGO	11
3.1 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	11
3.1.1 Liderazgo directivo	12
3.1.2 Liderazgo persuasivo	13
3.1.3 Liderazgo participativo.....	13
3.1.4 Liderazgo delegativo	13
3.2 TEORÍA DE LA INFLUENCIA	14
3.2.1 Liderazgo carismático	14
3.3 TEORÍA DE LAS RELACIONES	15
3.3.1 Liderazgo transaccional	15
3.3.2 Liderazgo transformacional.....	16
3.3.3 Liderazgo laissez-faire	16
4. LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO DIRECTIVO.....	18
5. LA VARIABLE GÉNERO EN EL LIDERAZGO	20
6. EL TECHO DE CRISTAL.....	21
6.1 BARRERAS EXTERNAS	24
6.1.1 La Estructura Organizacional	24
6.1.2 La Cultura Organizacional	24
6.1.3 Los Estereotipos de Género	25
6.2 BARRERAS INTERNAS	26
6.2.1 Identidad de género	26
6.2.2 Motivación de logro	26
6.2.3 Eficacia directiva.....	27
6.2.4 Sistema de valores	27

6.2.5 Compromiso laboral	27
6.2.6 Satisfacción de los subordinados.....	27
6.3 BARRERAS INTERACTIVAS	28
6.3.1 Vida familiar vs Promoción profesional.....	28
7. LIDERAZGO MASCULINO O LIDERAZGO TRADICIONAL	29
8. ¿EXISTE REALMENTE UN LIDERAZGO FEMENINO?	30
9. EL LIDERAZGO FEMENINO COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	35
10. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	37
11. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	39
12. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	41
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1. INTRODUCCIÓN

El término liderazgo siempre ha estado rodeado de cierta ambigüedad. Numerosos investigadores, interesados en este campo, lo han definido de diversas formas y tras estudiarlo, se han desarrollado muchos modelos y teorías. Con el presente trabajo se pretende analizar el liderazgo desde una perspectiva de género. El objetivo es tratar de encontrar las diferencias que existen entre el liderazgo tradicional, asociado a los rasgos estereotipadamente masculinos, y el liderazgo alternativo, denominado femenino. A tal fin se va a hacer una profunda revisión de la literatura, analizando la evolución que el liderazgo ha tenido hasta la actualidad.

En el pasado, el liderazgo caracterizado por un alto control, especialización de las tareas y normalización de los procedimientos que, coincide con los estereotipos masculinos, era señalado como el único liderazgo capaz de proporcionar éxito a las empresas. Por otra parte, históricamente, se ha considerado que los hombres eran líderes más eficaces que las mujeres. Este sesgo de género, activado por las creencias patriarcales, no ha desaparecido y, hoy en día, a pesar de que contamos con la generación femenina más preparada de todos los tiempos, se sigue produciendo discriminación contra las mujeres que desean alcanzar puestos directivos.

Sin embargo, directivos de ambos géneros opinan que la diversidad repercute positivamente sobre el éxito financiero de sus empresas y existen evidencias de que existe una correlación entre la diversidad de género en la cúspide organizativa de las empresas y los buenos resultados empresariales. Al aplicar el estilo directivo femenino, relacionado con las características femeninas innatas, se obtienen ventajas relacionadas con este estilo, logrando unos resultados de calidad y mayor rentabilidad que otras empresas.

Además, en la actualidad, con los cambios que se han producido en la sociedad y en las organizaciones, se ha hecho necesario flexibilizar las formas de dirección, para adecuarlas al entorno cambiante que rodea a las empresas. Independientemente del género que posea la persona al mando, los estilos de liderazgo masculino y femenino producen diversos efectos en las organizaciones. Así, con este trabajo se pretende también precisar las

características que deberían poseer los nuevos líderes y lideresas para encajar con los requerimientos de las empresas contemporáneas.

2. HISTORIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

Para poder llevar a cabo una adecuada revisión bibliográfica y alcanzar los objetivos del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), en el que el propósito es esclarecer si existen diferencias entre los estilos de dirección desde la perspectiva de género, comenzaré por hacer una conceptualización de liderazgo en las organizaciones.

Abordar la conceptualización de liderazgo no es una tarea sencilla debido a que, en todas las épocas, el liderazgo ha sido un tema que ha generado mucho interés y sobre el que ha girado mucha controversia. Desde la antigüedad se encuentran escritos sobre liderazgo. A lo largo de la historia, han surgido líderes de ambos sexos que han abierto caminos, cruzado fronteras y roto esquemas como nadie más lo había hecho antes. El concepto liderazgo abarca cualquier aspecto de la vida social en el que ciertas personas asumen el rol de líder a las cuales siguen los miembros de un grupo (Estrada, 2007).

En el contexto de la psicología organizacional, a pesar de que se han hecho numerosos estudios desde diferentes perspectivas, sigue siendo un concepto ambiguo, para el que aún no existe una definición universalmente aceptada. Existen tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definirlo. Los numerosos estudios que han llevado a cabo los diferentes investigadores interesados en este campo, se han centrado en los rasgos de personalidad de los líderes, las conductas de liderazgo, las contingencias situacionales y la relación líder-miembro (Ramos, 2005).

A partir de los primeros debates sobre liderazgo en el ámbito de la psicología, en el siglo XIX, se desarrollan las primeras teorías al respecto. Aparece así la “Teoría de los Grandes Líderes” o, como también se la conoce, la “Teoría del Gran Hombre”. Esta teoría fue denominada así por el historiador Thomas Carlyle porque, en el momento en el que surge, el liderazgo se consideraba una cualidad masculina. Este pensamiento defiende que existen

personas que nacen con la capacidad de ser líderes, los cuales poseen rasgos o atributos innatos que les confieren el poder de influir sobre los demás.

Los autores de esa época estudiaron durante años las características personales de los líderes, con la intención de descubrir cuáles eran esas cualidades que diferenciaban a los que lo eran de los que no. Los resultados obtenidos fueron contradictorios y no lograron dilucidar los rasgos de personalidad, de inteligencia o físicos que las personas debían reunir, para ejercer la función de líder con éxito. Esto provocó que el planteamiento que se centraba en atributos abstractos se dejara a un lado y se comenzara a estudiar los rasgos de personalidad de los líderes efectivos (Yukl y Van Fleet, 1992).

Surge entre 1930 y 1940 la Teoría de los Rasgos, que se enfocaba en la personalidad clave y las características de los rasgos de comportamiento que comparten los líderes eficaces. Los estudios que se realizaron al respecto obtuvieron resultados más fiables que los anteriores, sin embargo, este enfoque recibió muchas críticas pues, según esta teoría, todas las personas que poseían los rasgos o características necesarias podrían llegar a liderar exitosamente (Yukl y Van Fleet, 1992).

A finales de la década de los 40 y hasta la década de los 60, los estudiosos del tema se interesaron por conocer las dimensiones de la conducta del liderazgo. A partir de los Ohio State Studies, surgen las primeras teorías y, aunque se comenzó a investigar con más de mil dimensiones, se llegaron a reducir a dos, la *estructura de iniciación* y la *consideración* que, eran las que mejor explicaban la conducta de los líderes. La dimensión de *iniciación de estructura* implica el grado en que los líderes clarifican su rol y el de sus empleados, con el fin de alcanzar los objetivos; la dimensión de *consideración* indica el grado en que el líder crea relaciones laborales cordiales, es accesible y escucha las manifestaciones de los empleados (Halpin y Winer, 1952).

Paralelamente, en la Universidad de Michigan se realizaron investigaciones en las que, se intentaba identificar dos dimensiones de la conducta del líder, para diferenciar a los líderes *centrados en el empleado*, de los líderes *centrados en los resultados*. Los primeros se interesan por las necesidades de sus subordinados, promueven la independencia para realizar el trabajo y aceptan las diferencias entre los integrantes del grupo; los segundos

dan importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo y se centran en el logro de la tarea (Kahn y Katz, 1960).

En 1964, Blake y Mouton desarrollaron la Teoría del Comportamiento Directivo que, señalaba las dos dimensiones básicas del liderazgo efectivo: *interés por las personas e interés por la producción*. Estos dos autores representaron estas dos dimensiones en un eje de coordenadas, situando la dimensión *interés por las personas* en el eje vertical y el *interés por la producción* en el eje horizontal. Cada eje dispone de nueve posibles posiciones, siendo 1 muy bajo y 9 muy alto, lo que da lugar a 81 posibilidades de comportamiento. Para Blake y Mouton la combinación ideal es la 9.9 que se caracteriza por ser un liderazgo participativo. Este enfoque ha tenido una gran aceptación pues ofrece una alternativa metodológica, plantea la posibilidad de elaborar un plan de formación que favorezca la eficacia directiva y los cambios que se producen pueden medirse de forma más sencilla (Pallarés, 1993).

En 1964, Fiedler desarrolló la Teoría de la Contingencia, la cual defiende que se puede ajustar el estilo del líder, es decir, si se orienta a las tareas o a las personas, para predecir la efectividad del liderazgo, si se diagnostica el estilo de liderazgo necesario para la situación organizacional concreta. El líder *orientado a las tareas* es aquel que focaliza en que el trabajo se realice, el líder *orientado a las personas* se caracteriza por mostrar interés por las necesidades de los empleados. Para identificar el estilo del líder, Fiedler desarrolló el CMP, instrumento con el que clasificaba al colega menos preferido. Si los líderes puntuaban bajo en CMP se orientaban a las tareas, mientras que, si puntuaban alto se orientaban a las personas. Fiedler consiguió identificar tres dimensiones de contingencia o situacionales: *relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición*. Los resultados concluyeron que los líderes de CMP bajo, orientados a la tarea, se desempeñan mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables, mientras que los líderes con CPM alto, orientados a las personas, son más eficaces cuando las situaciones son moderadamente favorables (Fiedler, 1967, 1979).

La teoría del intercambio líder-miembro, que surge en la década de los 70, se basa en que, desde el inicio de la interacción del líder con sus seguidores, este califica al empleado como incluido o excluido y actuará con ellos en consecuencia. Los miembros que se encuentren entre los incluidos, se verán

beneficiados de esta relación con el líder, mientras que, por el contrario, los que sean excluidos mantendrán con este una relación de baja calidad (Tordera, 2002).

Hasta la llegada del Modelo de Liderazgo Transaccional-Transformacional, en los años 80, la investigación sobre el liderazgo se había centrado en el estudio de los efectos que se producían en líderes y subordinados de los niveles más bajos de la organización y además se habían olvidado de estudiar las consecuencias del liderazgo en las relaciones entre líder y subordinados. Este nuevo modelo, en cambio, considera que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional pertenecen a dimensiones independientes por lo que un líder podría adoptar ambos estilos la ejercer el liderazgo (Avolio y Bass, 1991). Este nuevo enfoque transaccional-transformacional es un modelo de liderazgo universalmente apoyado y sus excepciones se consideran debidas a las propias características de las organizaciones o las culturas (Bass, 1997).

A lo largo del periodo en que se ha investigado sobre el liderazgo, este se ha definido de diferentes formas, algunas definiciones recogidas en el libro "Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir" de M. A. Ramos (2005), son las siguientes:

- El liderazgo es el proceso de influir en otros para la consecución de un objetivo común (Fiedler, 1967).
- El liderazgo es una función, rol o habilidad para dirigir y se considera imprescindible para realizar una dirección eficaz (Mintzberg, 1973).
- El liderazgo es el proceso mediante el cual un miembro del grupo, su líder, influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales (Yukl, 1981).
- El liderazgo es un proceso que incluye influir en los objetivos y estrategias de un grupo o una organización, en las personas de la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, en el mantenimiento e identificación del grupo y en la cultura de la organización (Yukl y Van Fleet, 1992).

Es importante distinguir entre liderazgo y dirección. El director es una persona que tiene poder formal en una organización, es responsable del trabajo

una o varias personas y ejerce la autoridad formal sobre estas (Reddin, 1967, citado por Hersey & Blanchard, 1969b). En cambio, el liderazgo es un concepto más amplio, Hersey, Blanchard y Johnson (1998) lo definieron como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por lograr un objetivo en cierta situación.

Para que un líder sea eficaz se deben tener en cuenta cuatro variables: las cualidades del líder, el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y los factores que rodean la situación. Entre los rasgos con los que se identifica a un líder eficaz están: autocontrol, asertividad, empatía, habilidades para comunicar y motivar, flexibilidad, perseverancia y responsabilidad (Alves, 2000). Ramos (2005) opina que entre los rasgos de un liderazgo eficaz también se engloban: la integridad, la madurez emocional, la tolerancia al estrés, un alto nivel de energía, la motivación y la autoconfianza.

Pero según Hughes et al. (2007), existe un lado oscuro en la personalidad de los líderes. Algunos directivos tienden a mostrar comportamientos perjudiciales que obstruyen sus capacidades para lograr grupos cohesionados y provoca que sus seguidores se esfuercen menos de lo que deberían. Entre las cualidades oscuras de la personalidad de los líderes pueden encontrarse:

- Emotividad: Tienen dificultad para elaborar equipos, sufren drásticos cambios de humor, son incapaces de perseverar en el desarrollo de los proyectos.
- Escepticismo: Desconfían de los demás enfermizamente, retan la integridad de sus subordinados.
- Prudencia: Temen cometer errores, no toman decisiones, no se enfrentan a los problemas.
- Discreción: Se distancian si sufren estrés, son poco comunicativos.
- Lentitud: Padecen conductas pasivo-agresivas, aplazan proyectos.
- Valentía: Son narcisistas, son incapaces de admitir que los logros son compartidos.

- Imaginación: Cambian de opinión constantemente y toman decisiones ilógicas.
- Viveza: Tienen la necesidad de ser siempre el centro de atención.
- Diligencia: QUITAN poder a su personal, Asignan prioridades de forma incorrecta.
- Sumisión: No son capaces de negarse a solicitudes irrealizables.
- Malicia: Son capaces de romper compromisos con tal de lograr sus propósitos.

3. ESTILOS DE LIDERAZGO

En la literatura pueden encontrarse una gran variedad de referencias a los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los líderes en las organizaciones. Cada estilo de liderazgo puede aportar facultades o limitaciones dependiendo del contexto en el que se aplique. Los estilos de liderazgo se diferencian en sus características, las estrategias que se emplean y en las actitudes que se adoptan (Ramos, 2005).

3.1 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La Teoría de la Contingencia defiende que la eficacia del comportamiento del líder es contingente porque depende de las diferentes situaciones que se planteen. Un tipo de liderazgo puede ser efectivo para una organización en un momento determinado, pero podría no ser eficaz para otra organización o para la misma organización en un momento diferente (Daft, 2006).

Las tres variables fundamentales en esta teoría son: la relación existente entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ostenta el líder. Cuando este ejerce un poder sobre los subordinados que ofrece una visualización clara de los objetivos y metas marcados y genera una buena relación con el grupo, se afirma que la situación es óptima, de lo contrario será necesario un cambio de líder, del tipo de liderazgo o de la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f).

Así, Hersey y Blanchard, desde la perspectiva situacional, defienden que el líder debe ejercer un estilo directivo flexible que depende del análisis de la situación. El modelo que propusieron estos investigadores tiene sus orígenes en el Modelo Contingente de Fiedler que establecía que, el rendimiento de los colaboradores depende de que el líder utilice una combinación acertada de la forma en el que este se relaciona con sus colaboradores y de la situación concreta a la que se enfrentan.

En el Modelo Situacional, para determinar el estilo de liderazgo que será más efectivo, es necesario conocer cuál es el estilo adecuado para el grado de madurez (capacidad y de motivación) con el que cuentan los subordinados (Daft, 2006). García Solarte (2015) describió cuatro grupos de colaboradores diferentes: el grupo de personas con bajas capacidades y baja motivación para asumir responsabilidades, el grupo de individuos con bajas capacidades, pero alta disposición para asumir responsabilidad, el grupo de sujetos con capacidades altas, pero baja motivación y el grupo con personas que son capaces y están motivadas.

En el modelo de Hersey & Blanchard se combinan las dos dimensiones de comportamiento del líder: de tarea y de relación. El comportamiento de tarea es el grado en el que el dirigente detalla quién, cómo, cuándo y dónde se debe desarrollar el trabajo. El comportamiento de relación es el grado en el que el líder utiliza la comunicación con sus seguidores para facilitar el desempeño de las funciones (Hersey & Blanchard, 1969).

De la combinación de las dos dimensiones se plantearon cuatro estilos de liderazgo que, con el desarrollo de la teoría, fueron llamados: directivo, persuasivo, participativo y delegativo. Así se obtienen los cuatro cuadrantes que se identifican con los estilos básicos de liderazgo, y que a su vez se asocian con los cuatro tipos de subordinados que pueden componer un grupo. La siguiente descripción de los estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard, se corresponde con lo descrito por Baquero Pecino y Sánchez Santa-Bárbara (2000):

3.1.1 Liderazgo directivo

Este estilo se debe aplicar cuando los seguidores tengan un bajo nivel de preparación y motivación para realizar la tarea. El líder en este caso debe actuar con alta orientación a la tarea y baja a la relación. El dirigente dará instrucciones claras y específicas de en qué consiste la tarea, como y cuando debe realizarse. Es el líder quien toma las decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus empleados.

3.1.2 Liderazgo persuasivo

Es un estilo adecuado para situaciones en las que los subordinados tienen un bajo nivel de preparación y un alto nivel de motivación. El directivo debería reaccionar aplicando una alta orientación, tanto a la tarea como a la relación. El líder aporta las instrucciones específicas de cómo realizar la tarea, pero también ofrece explicaciones de las decisiones tomadas, da la oportunidad de obtener aclaraciones y da apoyo a los implicados.

3.1.3 Liderazgo participativo

Se debe aplicar este estilo cuando los empleados posean un alto nivel de capacidad y bajo de motivación. El líder debería actuar empleando una baja orientación a la tarea y alta a la relación. El directivo dedica más esfuerzo a motivar a sus trabajadores que a entregar las instrucciones de cómo realizar el trabajo. No se realiza supervisión del trabajo desempeñado, sino que se centra en el resultado final. Las opiniones de los seguidores son tenidas en cuenta.

3.1.4 Liderazgo delegativo

Es el estilo indicado si los subordinados muestran tener alto nivel de capacidad y de motivación. En este caso el directivo actuaría con baja orientación a la tarea y a la relación. El líder solo interactúa con el personal para comunicarles las tareas a realizar. No se esfuerza por supervisar el desempeño, ni da apoyo a los trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas por los subordinados, sin la aprobación de quien lidera.

De acuerdo con la representación de Vicente (2014), el modelo de Hersey y Blanchard puede ser representado según el siguiente gráfico:

Figura 3.1. MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



ALTAS CAPACIDADES ALTA MOTIVACIÓN	ALTAS CAPACIDADES BAJA MOTIVACIÓN	BAJAS CAPACIDADES ALTA MOTIVACIÓN	BAJAS CAPACIDADES BAJA MOTIVACIÓN
Alto	GRADO DE MADUREZ DE LOS COLABORADORES		Bajo

Fuente: Elaboración propia basada en Vicente (2014)

3.2 TEORÍA DE LA INFLUENCIA

3.2.1 Liderazgo Carismático

El enfoque principal de la Teoría de la Influencia es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo se basa en las cualidades del líder y su personalidad llena de carisma, no se fundamenta en la posición de autoridad del

líder. El carisma es más que una cualidad una habilidad para atraer interés, inspirar entusiasmo y lograr estima de sus seguidores para lo que utiliza su encanto personal. El líder carismático es capaz de influenciar, motivar e inspirar a sus seguidores para que logren objetivos más altos de lo que normalmente alcanzarían (Daft, 2006).

Maxwell (2011) nombra siete cualidades que poseen los líderes carismáticos: amor por la vida, valoran a las personas, dan esperanza, comparten, piensan en los demás, tienen estilo propio y hacen el bien.

3.3 TEORÍA DE LAS RELACIONES

Tras la aparición del Modelo Transaccional-transformacional, Bass en colaboración con otros investigadores crearon el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Este Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se convirtió en el cuestionario más utilizado para analizar los factores del liderazgo y su análisis confirmó la existencia de tres estilos de liderazgo (Ramos, 2005).

3.3.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional “supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen créditos en esa transacción” (Berenger, et. al, 2004; p. 127). El modelo de liderazgo transaccional resulta útil porque se clarifican los objetivos y proporciona retroalimentación a los seguidores. Este método funciona mejor cuando las metas organizacionales son claras y están bien definidas, sin embargo, para dirigir organizaciones en entornos cambiantes y donde se requiere la constante transformación se requieren comportamientos diferentes (Morales y Molero, 1995a).

El líder transaccional cumple la función de planear, organizar y supervisar todo el desempeño del grupo. Se centra en determinar cuál es su rol y el de sus subordinados. El poder del líder en este modelo dependerá del poder que tenga para poder ofrecer recompensas a sus subordinados por el trabajo bien

desempeñado (Bass, 1997). Al ser el encargado de definir las tareas de sus subordinados se crea una dependencia entre ellos y su líder en la resolución de problemas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Los líderes transaccionales, de igual forma que recompensan un buen desempeño, penalizan el trabajo mal realizado (Bass, 1985).

3.3.2 Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional motiva a los empleados para hacer más de lo que deben hacer o de lo que se esperaba de ellos e incluso para que trasciendan sus propios intereses en beneficio del equipo o la organización (Yammarino y Bass, 1990). Los componentes clave del modelo transformacional de liderazgo son: inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass, 1985).

Los líderes transformacionales tienen la particularidad de ser altruistas, corteses y cívicos y, por consiguiente, transmiten estos valores a sus subordinados (Williams, 1994). El verdadero líder transformacional trasciende sus propios intereses porque desean el beneficio del grupo (Bass, 1998). Bajo este comportamiento directivo el líder motiva a sus empleados para que sean creativos e innovadores y obtener así nuevos puntos de vista para dar solución a los antiguos problemas (Bass, 1997).

3.3.3 Liderazgo Laissez-faire

El liderazgo Laissez-faire se caracteriza por ser un liderazgo pasivo, caracterizado por la ausencia de liderazgo por lo que también es considerado como el estilo de no-liderazgo. Este tipo de liderazgo es una forma inadecuada de dirigir (Bass, 1985).

Los líderes de este modelo de liderazgo no ofrecen apoyo, ni dirigen las acciones de su personal, ni supervisan a los subordinados. El líder en este caso evita ejercer su rol de líder lo que provoca que no se tomen decisiones y los problemas no se resuelvan (Bass, 1985).

Figura 3.2. TABLA COMPARATIVA DE LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL	LAISSEZ FAIRE
<u>Recompensa contingente:</u> Intercambia recompensas por un buen desempeño.	<u>Carisma:</u> Proporciona visión y sentido de misión. Infunde confianza, respeto y orgullo.	<u>Ausencia de liderazgo:</u> No dirige, ni controla a sus subordinados.
<u>Administración por excepción (activo):</u> Controla las desviaciones de las reglas y las corrige.	<u>Inspiración:</u> Comunica altas expectativas. Expresa los propósitos importantes de forma simple.	<u>Evita tomar decisiones:</u> Delega responsabilidades en los empleados para eludir la suya.
<u>Administración por excepción (pasivo):</u> Interviene solo cuando se incumplen las reglas.	<u>Estimulo intelectual:</u> Promueve la inteligencia y la cuidadosa resolución de los problemas.	<u>No realiza la supervisión del trabajo:</u> Está ausente cuando se le necesita. No da apoyo en la solución de problemas.
	<u>Consideración personal:</u> ofrece atención personal, asesora y motiva individualmente.	<u>No se preocupa por sus subordinados:</u> Muestra desinterés por su desarrollo.

Fuente: Elaboración propia basada en Bass, 1990, p. 22.

Aunque todos los líderes al ejercer el liderazgo muestran características de los tres estilos de dirección, se considera que el perfil óptimo se caracterizaría por el uso más frecuentemente del liderazgo transaccional, seguido del liderazgo transformacional y por ultimo del liderazgo laissez-faire (Bass y Avolio, 1994).

Ninguno de los estilos de liderazgo es óptimo para todas las situaciones, por el contrario, si los seguidores y los contextos son diferentes, deben ser tratados de manera distinta (García Solarte, 2015).

Los diferentes tipos de liderazgo no son incompatibles, sino que, más bien son complementarios y los mejores líderes son capaces de coger elementos de

cada uno de ellos y adaptarlos a la situación para la que es demandado (Goleman, 2000).

4. LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO DIRECTIVO

Solo hay que revisar nuestra historia para ver que la evolución humana de los últimos milenios ha puesto más énfasis en los valores masculinos, considerándolos clave para lograr el éxito a nivel personal y organizacional, mientras que las cualidades femeninas han sido devaluadas, reprimidas y silenciadas (Marshall, 1989).

D'Adamo et al. (2008) definió los estereotipos de género como un sistema de creencias y expectativas que se asignan a una persona por el simple motivo de pertenecer a un sexo determinado y se transmiten de generación en generación en el proceso de socialización. Estos estereotipos se aplican de forma rígida, generalizada y simplificada, definiendo el rol social que debe desempeñar cada uno en función de su adscripción sexual. No es que las personas de cada género tengan esas características es que se les percibe como si las tuvieran.

El proceso de sociabilización, es decir, el proceso de culturización a través del cual se transmiten los estereotipos, ejerce su influencia en la forma de pensar, sentir y actuar (Bustos, 2004). Los estereotipos de género sirven como mecanismo de activación de las creencias patriarcales, al prescribir características definitorias a una persona sobre su identidad, su forma de comportarse y su rol, en base a su sexo por el mero hecho de pertenecer a ese género (Bernard, 2010).

Los estereotipos de género siguen siendo la principal barrera para que las mujeres accedan a los puestos de alto mando en las organizaciones. Al hacerse una valoración más positiva de los comportamientos y características masculinos y devaluar los femeninos, se favorece que las féminas sigan siendo relegadas a puestos de más bajo nivel organizativo y mantener así las barreras que les impiden alcanzar puestos de dirección más altos. Es más, al atribuir cualidades estereotipadamente masculinas a los hombres y estereotipadamente femeninas a las mujeres se piensa que el estilo de mando ejercido difiere según sea el

género de la persona que lo practica, es decir, que las diferencias entre el estilo de liderazgo masculino y femenino se debe a las ideas preconcebidas de los estereotipos de género (Ramos, 2005).

Tanto hombres como mujeres asignan como rasgos y características del líder ideal a los que nuestra sociedad relaciona con cualidades asociadas más comúnmente al género masculino que al femenino (Powell y Butterfield, 1984). Los hombres se han asociado culturalmente a rasgos y características como asertivo, duro, competitivo, objetivo, interesado en llevar el control y asumir el mando, poco emocional y orientado a la tarea (Fondas, 1997). Marshall (1990) afirma que los rasgos y características en las mujeres difieren de los hombres. Las mujeres se caracterizan por valorar las relaciones, preocuparse por los demás, son colaborativas, creativas, capaces de expresar sus sentimientos y favorecen el desarrollo personal de los demás.

En la selección de estereotipos de género recogida por Nicholson (1987) aparecen una selección de estereotipos de género con las características más deseables en los directivos de uno y otro sexo. Entre las características positivas que se corresponden con los estereotipos masculinos están: racional, dominante, competitivo, ambicioso y poco emotivo. Entre las cualidades más deseables asociadas al estereotipo femenino se encuentran: diplomática, amable, tierna y preocupada por los demás. Las características del estilo de dirección considerado como tradicional coinciden con los estereotipos masculinos descritos. Por el contrario, los rasgos más deseables en el polo femenino están más alejados de los que se consideran como positivos para un buen líder (Ramos, 2005).

Según los estilos de liderazgo transaccional y transformacional se puede concluir que la clasificación de los estilos directivos puede relacionarse con dos dimensiones diferentes. Por un lado, habría una dimensión cuyo comportamiento se basa en la estructura de iniciación, orientación a la tarea y motivado por los resultados. Por otro lado, la segunda dimensión se caracterizaría por la consideración personal, orientación a las personas y motivado por las relaciones interpersonales. La primera se asociaría al estereotipo de masculino y la segunda al estereotipo de femenino (Ramos, 2005).

5. LA VARIABLE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

Muchos autores defienden que hay variables organizacionales que repercuten sobre la forma de ejercer el liderazgo, estas son: ocupar un rol congruente con el género y la preponderancia numérica de hombres y mujeres en puestos directivos (Eagly y Johnson, 1990; Rosener, 1990; Cuadrado, Navas y Molero, 2004, 2006). Existen investigaciones que señalan que no solo la actividad empresarial es determinante para elegir un tipo de liderazgo a ejercer, pero en combinación con el predominio de hombres y mujeres en roles directivos, se observa la congruencia entre líder (mujer), tipo de actividad que realiza la empresa (femenina) y superioridad numérica en los cargos directivos (mujeres) (Eagly y Johnson, 1990; Rosener, 1990).

Para descubrir las posibles diferencias de los estilos de liderazgo elegidos en función del género, Eagly y Johnson (1990), sintetizaron la investigación de 162 estudios sobre liderazgo en hombres y mujeres en las que observaron las relaciones entre los estilos de liderazgo y el género.

Los estudios incluidos se clasificaban en tres grupos: estudios organizacionales, estudios de laboratorio, y estudios de evaluación de estilos de liderazgo. El primero de los grupos estaba conformado por directivos, los otros dos no. Los estilos de dirección incluidos en el estudio eran: “orientado a las tareas” vs. “orientado a las personas” y “democrático” vs. “autocrático”.

La investigación de Eagly y Johnson concluyó que, en los grupos donde los sujetos analizados no ocupaban roles directivos o de liderazgo, o sea, en los estudios realizados en laboratorio y en los estudios de evaluación, se hallaron diferencias entre hombres y mujeres en ambos estilos: “tarea” vs. “relaciones”, y “democrático” vs. “autocrático”. Los hombres se inclinaban por los estilos de “tarea” y “autocrático”, mientras que las mujeres preferían un liderazgo más orientado a las “relaciones” y “democrático”. En cambio, en los estudios organizacionales, no aparecían diferencias entre hombre y mujeres en los estilos de “tarea” vs. “relaciones”, aunque sí las había en el estilo “democrático” vs. “autocrático”. Probando así que las mujeres prefieren adoptar un estilo de liderazgo más participativo y democrático que los hombres (Eagly y Johnson, 1990).

Posteriormente para descubrir posibles diferencias en función al género, Eagly, Makhijani y Klonsky (1992), sintetizaron la investigación de 61 estudios sobre la evaluación de líderes hombres y mujeres. En los estudios se mantenían constantes todas las características de los líderes, hombres y mujeres, distintas de su sexo.

Cuadrado y Navas (2000) citando a Eagly señalan que el hallazgo más importante de este análisis fue que las mujeres que ocupaban cargos directivos eran evaluadas más desfavorablemente que los hombres, aunque era una tendencia débil. Ahora bien, este sesgo contra las mujeres que ocupan puestos de alta gerencia era más acentuado cuando las mujeres desempeñaban estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos (autocrático o directivo), cuando ocupaban roles dominados por hombres y cuando los evaluadores eran hombres. En cambio, los hombres que ejercían un liderazgo “femenino” no obtenían evaluaciones negativas. Así, los hombres podrían dirigir con una mayor variedad de estilos de liderazgo sin que repercutiera negativamente en sus evaluaciones. Además, los resultados arrojaron que las mujeres no mostraron sesgos en sus evaluaciones, tanto de líderes hombres como de mujeres. Sin embargo, los subordinados masculinos tendían a devaluar a las mujeres en su rol de líder.

6. EL TECHO DE CRISTAL

La generación actual de mujeres es la más cualificada y preparada de todos los tiempos. Esto, junto con la incorporación generalizada de las mujeres al mercado laboral, debería verse reflejado en la representación femenina en los niveles de dirección y responsabilidad más altos de las organizaciones. Sin embargo, los puestos de los altos ejecutivos siguen estando reservados para el sexo masculino y la presencia femenina sigue siendo minoritaria, por lo que se les ha denominado las “elites discriminadas” (García de León, 1994).

En la siguiente tabla, que contiene datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, podemos observar como la mayoría de graduados en educación superior en España y la Unión Europea en 2018 son mujeres.

Figura 6.1 PORCENTAJE DE HOMBRES Y MUJERES GRADUADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA EN 2018

GÉNERO	ESPAÑA	UE
MUJERES	53,6%	54,1%
HOMBRES	46,4%	45,9%

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional de Estadística (2021)

En contra de la creencia popular, el aumento del número de mujeres con estudios universitarios no logrará cerrar por si solo la brecha de género que existe en las posiciones de alta dirección. Las tendencias históricas demuestran que, a menos que las normas y reglas para la promoción sean cambiadas, el crecimiento del número de mujeres con estudios superiores supondrá un impacto marginal en la representación de la mujer en las cúpulas organizativas (McKinsey, 2010).

En los años ochenta se acuñó el término “techo de cristal” que alude a un conjunto de mecanismos discriminatorios, aparentemente invisibles, que constituyen las barreras con las que se encuentran las mujeres formadas y con capacidades personales y profesionales a la hora de promocionar a puestos de alto nivel directivo (Segerman-Peck, 1991).

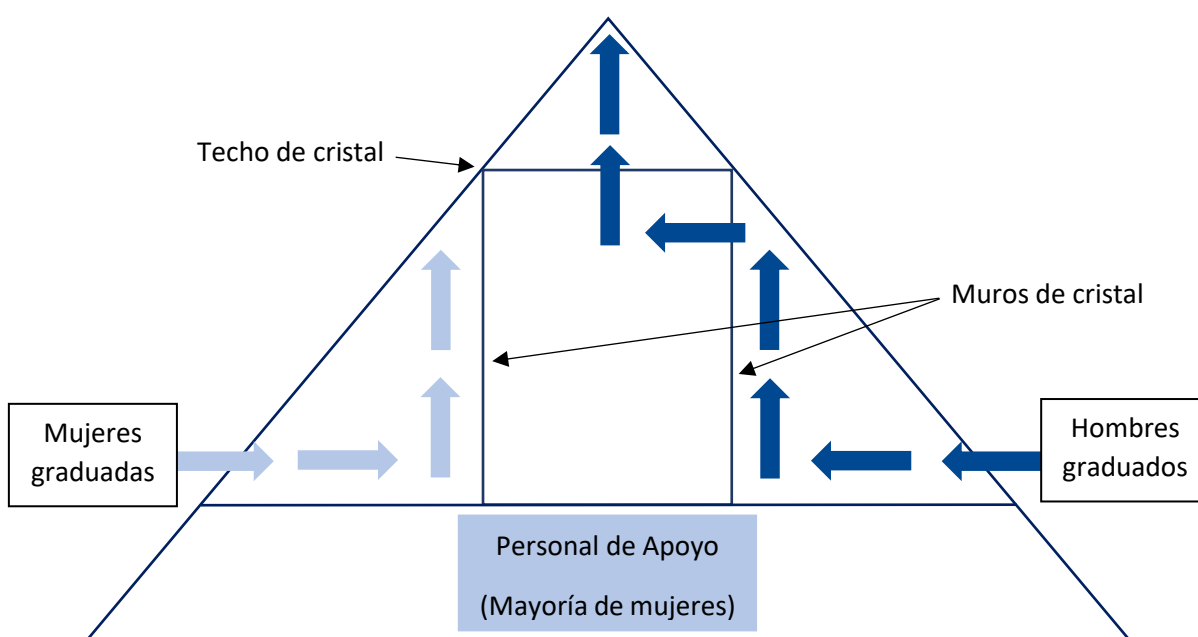
Wirth (2002), en su informe *Romper el Techo de Cristal, las mujeres en los puestos de dirección*, defiende que existen obstáculos, códigos no escritos y mecanismos intangibles por los que las féminas alcanzan un “techo”, al intentar ascender en la jerarquía de las organizaciones, quedando atrapadas en los niveles intermedios, aunque poseen capacidades para acceder a niveles superiores.

En la misma dirección, Macarie y Moldovan (2014) afirman que el “techo de cristal” supone una problemática social por la cual se discrimina a las mujeres respecto de los hombres en su ascenso profesional y lo señalan como un

fenómeno de discriminación vertical de género por el cual las mujeres están sub-representadas en los puestos más altos de las jerarquías organizacionales.

El fenómeno del “techo de cristal” fue rebautizado por Berenguer, Castellví, Cerver, Juan, Torcal y De la Torre (1999) con el “laberinto de cristal”. Estos autores replantearon el concepto debido a la complejidad que supone para las mujeres superar el entramado de obstáculos que pueden aparecer a la hora de querer ocupar puestos de mayor poder jerárquico. Eagly y Carli (2003) consideraron “el laberinto de cristal” como una red de barreras que, pueden surgir paralelamente y desde diversos ángulos para impedir que las mujeres obtengan puestos relevantes en las organizaciones y observaron que, existe una desproporción entre hombres y mujeres en los puestos elevados de dirección y que se produce una situación discriminatoria al ofrecer a las mujeres menores posibilidades de promoción, incluso cuando estas están más preparadas personal y profesionalmente que sus compañeros masculinos.

Figura 6.2. ROMPER EL TECHO DE CRISTAL. LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS.



Fuente: Elaboración propia basada en Wirth, L. (2004)

Los psicólogos y sociólogos expertos en este campo coinciden en que existen tanto barreras externas como internas que explican que se produzca este fenómeno. Los factores obstaculizadores externos son la estructura, la cultura

empresarial y los estereotipos de género. Entre los factores obstaculizadores internos se encuentran la identidad de género, la motivación de logro, la eficacia directiva, el sistema de valores, el compromiso laboral y la satisfacción de los subordinados. También existen las barreras interactivas, lo que significa que, los factores de las barreras externas e internas se relacionan entre sí (Ramos, 2005).

6.1 BARRERAS EXTERNAS

6.1.1 La Estructura Organizacional

Kanter (1977) desarrolló las teorías basadas en la estructura organizacional, considerando que la discriminación laboral de género no está condicionada por el potencial individual (rasgos de personalidad, capacidades, etc.), ni tampoco se debe a las arraigadas creencias estereotipadas que son socialmente transmitidas, ni mucho menos al simple hecho de pertenecer a géneros diferentes. Según Kanter (1977), la segregación de género se debe a la posición ocupada comúnmente por las mujeres en la estructura jerárquica de la organización, pues estas ocupan puestos administrativos y de áreas no estratégicas, que conllevan menos opciones para ascender y/o no llevan a la cúspide de la jerarquía de las empresas.

6.1.2 La Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como el sistema de creencias y valores de carácter implícito que son compartidos en una organización laboral. Esta cultura puede ser dominante, en la que es fácil que el personal se identifique como un grupo que comparte los valores de la empresa; o no dominante, en la que el sistema de valores mayoritario coexiste con otros marginales (Ramos, 2005).

Históricamente, la cultura tradicional ha sido la que se asocia con la cultura del hombre blanco, marcada por las características del liderazgo masculino: fuerte control, respeto a la autoridad, agresividad, competitividad y

orientada al logro. La mayoría de organizaciones conserva este tipo de cultura masculina (Marshall, 1990).

Esta cultura que resalta los valores masculinos por encima de los femeninos, favorece la aparición de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional. Las directivas que logran acceder a puestos de mayor nivel no son respaldadas por sus compañeros hombres, ni las tienen en consideración para tomar decisiones porque estos no creen que ellas posean las capacidades necesarias (Metcalf y West, 1995).

Por otro lado, la existencia de redes o *networks* masculinas constituidas por hombres fundamentalmente que han sido creadas por estos en base a lazos de amistad, confianza y comportamientos afines, favorece la exclusión de las mujeres de los círculos en los que se mueven los altos directivos y se comparte información importante sobre toma de decisiones y políticas organizacionales (Kanter, 1977, Ragins, 1989, Metcalf y West, 1995, y Simpson, 2000).

Estas redes informales de los altos directivos, integradas básicamente por hombres y en las que las mujeres son discriminadas por su condición de sexo, contribuyen también a que las barreras que mantienen el “techo de cristal” sigan sin derribarse, pues se produce una baja mentorización femenina y unos procesos de selección y promoción discriminatorios (Sarrió, 2004).

6.1.3 Los Estereotipos de Género

Los estereotipos de género son el conjunto de ideas estereotipadas socialmente compartidas sobre las cualidades y rasgos que poseen los hombres y las mujeres por el hecho de pertenecer a ese género (Martínez Benlloch y Bonilla, 2000).

Del contenido de las creencias basadas en los estereotipos se han obtenido los perfiles de masculinidad y feminidad. Estos perfiles se relacionan con habilidades, características y rasgos diferentes para hombres y mujeres, con los que se definen los roles masculinos y femeninos. En muchas organizaciones actuales aún prevalecen estos roles, donde las expectativas de comportamiento

para el sexo femenino no se corresponden con el rol de líder, típicamente masculinizado (Adler, 1993).

Este sistema de creencias arraigadas en la sociedad son determinantes para la perpetuación del “techo de cristal” ya sea, por la convicción de que el líder ideal posee las características consideradas como masculinas o debido a la idea preconcebida de que los hombres son mejores líderes que las mujeres (Ramos, 2005).

6.2 BARRERAS INTERNAS

6.2.1 Identidad de género

La falta de formación o de capacidad intelectual ya no son argumentos que puedan fundamentar el efecto que se produce con el “techo de cristal”, como ocurría en el pasado. En la actualidad, existe un número mayor de mujeres que de hombres que poseen una educación superior. Sin embargo, durante el proceso de socialización no se estimula a las mujeres para que ocupen puestos de alta dirección y, en cambio, se les motiva para que continúen desarrollando profesiones más vinculadas al canon de feminidad (Sarrió, 2004).

Por otro lado, como la dirección se relaciona con la masculinidad y se tiene la convicción de que los hombres tienen más capacidades para llevarla a cabo, puede suceder que las mujeres no se consideren capaces de ser unas buenas líderes (Merton, 1948).

6.2.2 Motivación de logro

Durante muchos años se ha tenido la falsa creencia de que las mujeres tenían miedo al éxito. Esta hipótesis se basaba en que las mujeres temían que, si se desarrollaban profesionalmente, perderían su feminidad y renunciarían a tener relaciones personales satisfactorias (Horner, 1972). Existen múltiples investigaciones que contradicen esta hipótesis, pero, lamentablemente, conllevó que la idea estereotipada de que las mujeres son menos ambiciosas se viera reforzada (Adler, 1993).

6.2.3 Eficacia directiva

En cuanto a la eficacia de los líderes hombres y mujeres, las investigaciones de Eagly y Johnson (1990) concluyeron que existen pequeñas diferencias en liderazgo entre hombres y mujeres en este ámbito, pero son debidos a que los primeros se orientan más a la tarea y las segundas a las relaciones personales.

6.2.4 Sistema de valores

Los estudios dedicados a investigar las diferencias de género en cuanto a los valores demuestran que, cuando las variables laborales son similares, no se aprecian diferencias. En cambio, algunos trabajos encontraron que los hombres valoran más los aspectos extrínsecos o instrumentales del trabajo, mientras que las mujeres valoran los aspectos intrínsecos y sociales de este (Salanova, et. al, 1993).

6.2.5 Compromiso laboral

En lo referente al compromiso laboral de los directivos, el trabajo de investigación de Metcalfe (1989) demostró que las mujeres directivas estaban tan motivadas como los hombres que desarrollaban la misma profesión. Las investigaciones posteriores de Powell (1991) señalaron que existen pequeñas diferencias entre la motivación de hombres y mujeres, pero dependen de factores personales y situacionales. Algunos de los factores personales son la edad, nivel académico y preferencias individuales y algunos factores situacionales como son el estado civil y las cargas familiares.

6.2.6 Satisfacción de los subordinados

Cuando se hace análisis de personas concretas en vez de analizar de forma generalizada uno de los géneros, los estereotipos tienden a disminuir. Es decir, que cuando se analizan los comportamientos y satisfacción de los subordinados en situaciones reales, no se aprecian diferencias entre los líderes de género masculino y el femenino (Barberá, 2000).

6.3 BARRERAS INTERACTIVAS

6.3.1 Vida familiar vs Promoción profesional

Una de las barreras interactivas que sirven de obstáculo al desarrollo profesional de las mujeres es compatibilizar su vida laboral con la personal. Es considerada una barrera interactiva porque se combinan factores vinculados a la identidad de género femenino, factores relacionados con el rol femenino en el ámbito privado y la maternidad y factores asociados a la desigualdad en el reparto de las responsabilidades domésticas (Sarrió, 2004).

Las mujeres que desean ocupar puestos de directivos, con exigencias de horario y disponibilidad para viajar, terminan teniendo que elegir entre desarrollarse profesionalmente o formar una familia. Cuando se enfrentan a esta decisión, entre su ascenso profesional y su vida privada, las mujeres suelen inclinarse por renunciar a su promoción profesional (Escario y Alberdi, 1986).

Barberá, Sarrió y Ramos (2000) estiman que son las barreras externas las que más influyen para que los efectos del techo de cristal se sigan produciendo. De todos los obstáculos expuestos, la cultura organizacional masculinizada y la priorización de las mujeres de sus responsabilidades familiares, en detrimento de su desarrollo profesional, son las principales causas para que se siga produciendo el “techo de cristal” y las mujeres sigan sufriendo discriminación para acceder a los puestos de mayor poder en las empresas (Ramos, 2005).

McKinsey (2010) observó en sus investigaciones que, tanto hombres como mujeres señalaban que la gran barrera para el ascenso de las féminas a los altos puestos directivos era el síndrome de la doble carga, es decir, la combinación del actual modelo de trabajo y con las responsabilidades familiares. Actualmente, las demandas asociadas a la alta dirección, basadas en un modelo de rendimiento en el que se exige una disponibilidad total y una mayor movilidad geográfica, impiden que las mujeres puedan compatibilizar su vida laboral con su vida privada. Las directivas entrevistadas señalaron otra barrera importante: la reticencia de muchas mujeres a apoyarse entre ellas.

7. LIDERAZGO MASCULINO O LIDERAZGO TRADICIONAL

El estilo directivo masculino ha sido calificado como el único tipo de liderazgo apropiado para enfrentar las demandas organizacionales del pasado y a este tipo de liderazgo se le ha atribuido la denominación de estilo tradicional. Desde un enfoque tradicional, el liderazgo se caracteriza por el control centralizado, establecimiento claro de roles, alto grado de especialización y normalización de los comportamientos y procedimientos (Ramos, 2005).

Tras el estudio realizado por Loden, 1987, la autora concluyó que el modelo de líder está asociado al estilo de liderazgo masculino ya que, las mujeres son una minoría entre los directivos. Los resultados de los estudios sobre el liderazgo y los estilos directivos, en el pasado, se han obtenido exclusivamente a partir de muestras masculinas lo que ha llevado a generalizar estos resultados a toda la población (Barberá, 1998).

En ese mismo sentido, tras sus investigaciones Maier (1994, 1997, 1999) aseguró que los valores, normas y características masculinas siguen predominando en las organizaciones, lo que conlleva la aparición de una subestructura organizacional masculina o masculinidad corporativa.

El estilo directivo masculino se conoce como un estilo operativo competitivo; las estructuras de estas organizaciones tienen forma piramidal, en su base se encuentran los empleados y conforme se va ascendiendo se van encontrando los diferentes niveles directivos, hasta llegar a la cúspide donde se sitúa la alta dirección; su objetivo primordial es lograr vencer a los competidores; la resolución de problemas se realiza de forma estrictamente racional y sus aspectos clave son fuerte control, capacidad de pensar analítica y estratégica, actitud no emocional en lo que se refiere al trabajo (Loden, 1987).

Loden (1987) distinguió dos tipos de influencia según el tipo de poder que se ostenta. Por un lado, está el poder del cargo y, por otro, el poder personal. El poder del cargo viene definido por la posición jerárquica en la organización y su acceso al control de recursos. El poder personal emana del carisma, el talento para establecer relaciones personales, la experiencia y los conocimientos. Según la autora los líderes hombres suelen emplear más el poder de cargo a la hora de motivar a sus subordinados y lograr las metas empresariales.

Al analizar los hombres directivos como grupo, Ramos (2005) establece que los hombres tienden a centralizar el poder, ser más controladores y asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Jacobs y McClelland (1994) lograron distinguir entre el poder ejercido por los individuos de diferente sexo y determinaron que los hombres emplean más el poder reactivo basado en la asertividad y agresividad hacia los demás.

Peter y Kabacoff (1998, 2002), tras sus investigaciones, establecieron que los directivos del modelo masculino son firmes, dominantes, trabajan bien bajo presión y resuelven los problemas en base a sus experiencias pasadas. Con referencia a la resolución de conflictos, Gilligan (1982) indicó que los hombres resuelven los problemas intentando aplicar justicia y basándose en posición ocupada en la jerarquía.

En los estudios desarrollados por Pallarés (1993), las directivas cuestionadas atribuían diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino. Señalaban que el estilo masculino se diferenciaba del femenino porque se caracterizaba por ser competitivo, autoritario y rígido. Los directivos del estilo tradicional se oponen a la participación del personal en la toma de decisiones porque sienten que con ello podrían perder su poder y aumentar la inestabilidad organizacional (Ramos, 2005).

Pérez y Morales (1992), analizando las características positivas que aportan los líderes según su género, afirmaban que, entre las características que aportan los directivos hombres y no las del sexo femenino están: la decisión y firmeza, más disponibilidad al no ocuparse de las tareas domésticas, preparación y formación. Los directivos hombres entrevistados durante sus estudios se mostraron reacios a afirmar que existían diferencias entre los estilos de liderazgo femenino y masculino.

8. ¿EXISTE REALMENTE UN LIDERAZGO FEMENINO?

Hasta los años sesenta los estudios sobre liderazgo solo incluían a los hombres (Lee y Alvares, 1977) puesto que, las mujeres líderes eran consideradas como meras excepciones (Powell, 1991). Es tras la incorporación masiva de la

mujer al mercado laboral y las protestas feministas, cuando la variable género comienza a ser tomada en cuenta. A partir de que se comienza a analizar el tema en profundidad, surgen los debates entre los que defienden que los estilos directivos masculino y femenino son diferentes y los que creen que no existen diferencias o que, en todo caso, no es el género de las personas las que ocasionan esas diferencias (Ramos, 2005).

Para Kanter (1977), solo el contexto situacional y el nivel de poder estructural podían explicar las diferencias que existen entre los líderes de diferente sexo, no su género. Del mismo modo, Wilkins y Andersen (1991) aseguran que en contextos donde los factores situacionales son iguales no se observan diferencias entre líderes femeninos y masculinos.

Powell y Batterfield (1989) consideraban también que, no existe suficiente evidencia empírica para concluir que las mujeres como grupo están aportando cualidades diferentes de las de los hombres al liderazgo de las organizaciones.

Contrariamente a esa postura, Rosener (1990) asevera que existe un estilo de liderazgo diferente al estilo de liderazgo masculino tradicional. Esta autora identifica el patrón femenino con la participación y el intercambio de información dentro del equipo y enfatiza que existe un tipo de liderazgo “único” de las mujeres que se corresponde con un modelo colaborativo transformador.

En la misma línea, Helgesen (1990) hizo una clasificación en la que identificaba el rasgo considerado “femenino” caracterizado por destacar la cooperación y la equidad por encima del control y la competitividad. Sin embargo, según Helgesen, este rasgo podía darse en cualquier modelo de líder independientemente de su sexo.

Siguiendo esa dirección, Loden en su libro de 1987 llamado *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, argumenta que existe una clara diferenciación entre los estilos de liderazgo femenino y masculino. La autora, sin embargo, cree que uno no sustituye al otro, sino que se complementan puesto que, ambos estilos tienen puntos fuertes destacados y que las cualidades del liderazgo femenino no son exclusivamente de las mujeres, si no que los hombres también las muestran.

Según la misma autora, el estilo directivo femenino se basa en un estilo operativo colaborativo y consensual; la estructura de estas organizaciones es reticular y menos jerárquica que la del masculino; su objetivo principal es lograr la calidad; la resolución de problemas se realiza utilizando tanto la intuición como la racionalidad y tiene aspectos clave como la reducción del control, colaboración, comprensión y niveles de alto rendimiento.

Las directivas entrevistadas durante los estudios que llevó a cabo Pallarés (1993), aprecian diferencias entre los estilos de liderazgo masculino y femenino y definen este último como un modelo basado en el trabajo en equipo y donde la autoridad se obtiene por méritos propios. Las directivas se describen como individuos con más capacidad de diálogo, responsables, organizadas, meticulosas, perseverantes y eficaces. Aunque los directivos hombres no eran proclives a aceptar que existieran diferencias entre los estilos de liderazgo masculino y femenino, sí lograron identificar características propias de las mujeres directivas, tales como: la intuición, capacidad de diálogo y sensibilidad para resolver problemas. Los calificativos con los que asociaban a estas mujeres son: trabajadoras, organizadas y responsables.

En los trabajos de investigación llevados a cabo por Peter y Kabacoff (1998, 2000, 2002) descubrieron que las mujeres se caracterizan por ser emotivas, entusiastas y enérgicas, no esconden lo que piensan y sienten y ponen el foco en los objetivos, en determinar plazos y coordinar el trabajo.

Al analizar las diferencias del liderazgo ejercido según el modelo situacional de Hersey y Blanchard se observó que, las mujeres obtienen puntuaciones más altas en los estilos directivos de persuasión y participación, por el contrario, los hombres puntúan más alto en los estilos de ordenación y delegación. Los estilos en los que puntúan más las mujeres están relacionados con la orientación a las personas, mientras que los estilos en los que más puntúan los hombres se relacionan con la orientación a la tarea (Sánchez y González, 1998).

Según las fuentes de poder establecidas por Loden (1987), las mujeres líderes prefieren ejercer el poder personal que, se refiere al poder que proviene de las capacidades personales y laborales. Al utilizar este tipo de poder, al

contrario que los hombres que tienden a emplear el poder del cargo, se pueden apreciar que existen diferencias entre los comportamientos y características de los estilos de liderazgo femenino y masculino.

En el trabajo de Pallarés (1993) se observó que, en aspectos relacionados con la toma de decisiones, las directivas fomentan la participación del grupo recabando información y teniendo en cuenta sus opiniones. En el mismo sentido, López (1999) descubrió que la mayoría de las directivas que entrevistó ejercen la dirección participativa y se dejan asesorar por su equipo antes de tomar una decisión trascendente.

La investigación llevada a cabo por Gilligan (1982) estableció que, en la resolución de conflictos, las mujeres dirigentes actúan de distinta forma a los hombres. Ellas tienden a considerarse parte de una red interpersonal en la que, su misión principal es mantener la armonía de esa red.

Pérez y Morales (1992) realizaron un estudio en el que descubrieron que, entre las características positivas que aportan a su puesto de trabajo las mujeres líderes y no el sexo masculino están: la capacidad de persuadir y comunicar, el sexto sentido, la organización, la diplomacia y la sensibilidad.

Una característica relativamente reciente, la inteligencia emocional, definida como la habilidad de manejar los sentimientos de uno mismo y de los demás para poder influir sobre estos y guiar las acciones propias y las ajenas hacia una meta, es fundamental para alcanzar el éxito personal y empresarial (Salovey y Mayer, 1990). Existen trabajos que demuestran que las mujeres puntúan más alto en inteligencia emocional (Ciarrochi, Chan y Caputi, 2000). Si bien, Bar-on, Brown, Kirckcaldi y Thome (2000) no encontraron diferencias significativas en inteligencia emocional general entre el sexo masculino y el femenino, si destacaron que las mujeres tienen mejores habilidades personales que los hombres y obtienen puntuaciones más altas en el factor de responsabilidad social.

Los líderes y lideresas que ejercen un estilo de liderazgo femenino o no tradicional coinciden en que unas buenas relaciones interpersonales favorecen el buen desempeño laboral y unas relaciones laborales saludables. Los hombres y mujeres que dan importancia a la inteligencia emocional procuran desarrollar y

utilizar sus capacidades emocionales, aprenden a escuchar, buscan el *feedback* de sus subordinados y expresan sus sentimientos. Por el contrario, los que utilizan el liderazgo masculino o tradicional son distantes e impersonales con sus seguidores (Ramos, 2005).

En lo referente a la asunción de riesgos, históricamente se ha considerado que los hombres tienden a ser más arriesgados que las mujeres (Metcalf, 1985). Según Loden (1987) las mujeres que alcanzan altos puestos ejecutivos son menos propensas a asumir riesgos por los efectos negativos que pudiera conllevar un posible fracaso. Como consideran que han tenido que trabajar más, en comparación con sus compañeros hombres, para poder tener éxito y obtener reconocimientos a nivel directivo, cuando deciden correr algún riesgo se exponen a riesgos razonables y analizan meticulosamente los posibles efectos negativos de cometer un error. En definitiva, las mujeres líderes tienen menos predisposición a exponerse a riesgos porque tienen más que perder.

Figura 8.1. TABLA COMPARATIVA DEL ESTILO DIRECTIVO MASCULINO VS FEMENINO SEGÚN LODEN (1987)

ASPECTOS ANALIZADOS	ESTILO MASCULINO	ESTILO FEMENINO
Estilo Organizativo	Competitivo	Colaborativo
Estructura Organizativa	Jerárquica	Equipo
Objetivo Básico	Triunfar	Lograr Calidad
Resolución de Problemas	Racional	Intuitivo/Racional
Características Clave	Fuerte Control Estrategia No emocional Análisis	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Fuente: Elaboración propia basada en las tablas elaboradas por Loden, 1987, p.32 y 70.

En muchos casos, las mujeres han tenido que adoptar las características que se asocian a los directivos masculinos para poder desarrollar profesiones asociadas al poder, si querían atravesar el techo de cristal (Schein, 1973).

Muchas mujeres y también hombres huyen de ejercer un liderazgo femenino porque estiman que se aleja del patrón masculino, considerado más exitoso. Las mujeres que acceden a los puestos de mayor poder en las empresas se identifican con sus compañeros hombres, se ven a sí mismas como excepciones y se ajustan al patrón ejercido por los hombres (Hampden-Turner, 1993).

9. EL LIDERAZGO FEMENINO COMO VENTAJA COMPETITIVA

A pesar de que existen opiniones como las de Balas (1951) que indican que el “auténtico” líder es aquel que es sociable y emocional, se sigue insistiendo en elegir a líderes únicamente por su inclinación a la tarea. Esta es una de las razones por las que, en algunos casos, se sigue prefiriendo ejercer el liderazgo masculino frente al femenino.

Pero Helgesen (1990) analizó cómo las mujeres podrían influir en las organizaciones porque tenía la creencia de que, al aplicar el estilo directivo femenino relacionado con las características femeninas innatas, se obtenían ventajas que se relacionaban con el ejercicio de este tipo de liderazgo y que, por tanto, se obtenían beneficios al incorporar mujeres en los puestos directivos.

Las directivas promueven la autonomía y alientan a sus subordinados para que se sientan responsables de los logros del grupo. De esta manera se consiguen unos resultados de calidad derivados del estímulo y no del control ejercido en el comportamiento de los seguidores (Ramos, 2005). En su trabajo, Pallarés (1993) concluyó que las mujeres directivas proporcionaban la máxima información posible sobre la empresa, las metas a alcanzar y las tareas a realizar, con lo que daban confianza a sus equipos y lograban que todos los miembros trabajaran en el mismo sentido y asumieran los objetivos como propios.

Según Grant (1988) las lideresas fomentan la conducta colaborativa por lo que aumenta la cohesión del equipo y la fidelidad del grupo a la organización. El mismo autor considera que la facilidad que poseen las mujeres para establecer relaciones y empatizar con los demás, puede verse reflejada en un aumento de la calidad de los equipos y de las propias organizaciones.

Adler (1998), Welbourne (1999), Mckinsey (2010) y Dezso y Ross (2011) llevaron a cabo estudios, para demostrar estas hipótesis con datos cuantitativos, con los que consiguieron resultados que demostraban los grandes logros que obtenían las empresas que contaban con mujeres en su cúspide organizativa.

Desde 1980 a 1998, es decir, durante 19 años, Adler (1998) estudió las prácticas desarrolladas por las 215 empresas que integraban la lista "Fortune 500", de las que analizó cuatro indicadores de rentabilidad: el beneficio como porcentaje de los ingresos, los activos, el capital contable y la competitividad de la empresa. Los resultados del estudio demostraron que, las empresas que contaban con la presencia de un alto número de mujeres en la cúpula directiva superaban en rentabilidad media al resto de las empresas.

Welbourne (1999) también llevó a cabo una investigación en la que analizaba la correlación entre la presencia de mujeres en la cúpula organizativa y los buenos resultados empresariales. Tras el análisis manifestó que, las acciones de las empresas que habían salido a bolsa y contaban con un mayor número de mujeres entre sus directivos, se desempeñaban mejor, a corto y largo plazo, que las empresas que contaban con pocas o ninguna mujer en puestos de responsabilidad.

Desde otro ángulo, la encuesta *Women matter 2010*, realizada por McKinsey (2010) reveló que los líderes de las empresas contemporáneas, tanto hombres como mujeres, reconocen que la diversidad de género en las altas esferas de las organizaciones supone unos mejores resultados empresariales. Al preguntar a directivos de ambos géneros si opinaban que la diversidad repercutía positivamente sobre el éxito financiero de sus empresas, el 90% de las mujeres y el 62% de los hombres contestaron que estaban convencidos de que existía un vínculo entre la diversidad de género y el buen desempeño.

Otras investigaciones desarrolladas por Mckinsey (2010) y posteriormente por Dezso y Ross (2011) también lograron demostrar que, contar con una mayor proporción de mujeres en los comités ejecutivos de las organizaciones, se correspondía a la vez con las empresas que lograban un mejor rendimiento financiero. Estos trabajos constituyen una base fáctica para seguir argumentando a favor de una mayor diversidad de género en la cúspide administrativa empresarial.

10. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas (2000) afirman que la forma óptima de dirigir una organización es observar con atención cómo se desarrollan sus operaciones normales para posteriormente poder hacer los ajustes necesarios cuando están expuestas a continuos cambios. El equipo que conforma la empresa debe estar capacitado para poder responder al cambio, pero son los dirigentes quienes deben indicar cuál es el camino que se debe seguir. Como las empresas se encuentran en una dinámica cambiante que, con el paso del tiempo se ha vuelto más compleja, el liderazgo se ha tornado una herramienta fundamental para guiar este tipo de acciones (Slater, 1999).

Los cambios que se han producido en las últimas décadas en la economía y sociedad mundial también han provocado cambios en las empresas, demandando de las organizaciones cualidades diferentes a las exigidas en el pasado. En la actualidad se requiere que sean más pequeñas, más flexibles y tengan menos niveles jerárquicos para que sean más eficaces. Estas son cualidades que generalmente han sido atribuidas al estilo de liderazgo femenino. Las organizaciones con alta especialización, con estructuras rígidas y muy jerarquizadas que se corresponden mayormente con el estilo de liderazgo masculino, han quedado obsoletas (Peiró et al., 1996).

Investigadores recientes consideran que, las organizaciones del siglo XXI buscan integrar un liderazgo basado en el trabajo cooperativo, con estructuras poco jerarquizadas, enfocado en las relaciones interpersonales (Berbel, 2004).

Con los cambios acaecidos en las organizaciones se ha hecho necesario disponer de líderes con estilos de dirección diferentes a los que se requerían tradicionalmente. Los líderes que se adecuan a las demandas de las corporaciones actuales basan su liderazgo en valores como la autoexigencia, interés en la formación y responsabilidad, estos están mayormente relacionados con los valores femeninos, también como, la colaboratividad, la creatividad y la sensibilidad (Ramos, 2005).

Ramos (2005) argumenta también que los cambios que se están produciendo, tanto en el mercado laboral como en las propias organizaciones y sus niveles organizativos, demandan de los directivos características y actitudes diferentes a las que se requerían tradicionalmente. Capacidades como saber comunicar y escuchar, reconocer las necesidades individuales y valorar la diversidad cobran especial relevancia en las empresas de la actualidad. Por tanto, se solicitan cualidades menos afines al liderazgo tradicional y el estereotipo masculino, y se incluyen otras vinculadas a las mujeres y el liderazgo femenino (Ramos, 2005).

Por otra parte, la cultura organizativa en una empresa puede definirse como transaccional, transformacional, como una combinación de ambas o de ninguna. Con las demandas exigidas por el mercado actual, las empresas con una cultura organizativa que responda al estilo transformacional serán más eficaces y saldrán más beneficiadas (Avolio y Bass, 1994).

El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la dimensión caracterizada por la consideración personal, orientación a las personas y motivado por las relaciones interpersonales, asociada al estereotipo de femenino. Según este estilo, las normas pueden adaptarse a la situación para la que se requieran y pueden reemplazarse si se producen cambios en el entorno de la organización. Parece que el liderazgo transformacional se adecua más a las nuevas formas de liderar las organizaciones (Ramos, 2005).

Según la teoría de la androginia, con independencia del género de la persona, los rasgos y comportamientos masculinos o femeninos están presentes en ambos sexos, aunque por norma general en un grado diferente. Según este modelo, las dimensiones Masculinidad y Femenidad son consideradas

independientes, lo que posibilita una cuádruple tipología: individuos andróginos, masculinos, femeninos e indiferenciados (Bem, 1974).

Los sujetos con puntuación alta en masculinidad son asertivos, decididos e independientes; los sujetos con puntuaciones altas de feminidad son afectivos, colaborativos y se preocupan por los demás. Los sujetos andróginos logran puntuaciones altas en ambas dimensiones y los individuos indiferenciados obtienen puntuaciones bajas en ambas (Martínez Benlloch, Barberá y Pastor, 1988). Así, Sargent (1983) manifiesta que el mejor estilo de liderazgo es el andrógino porque integra las cualidades positivas de ambos estilos.

Además, Mintzber (2010) afirma que no existe un líder para todo, existe un líder en consonancia con la empresa en el momento, el contexto y la situación concreta. Peters (2000), por su parte, afirma que no existe un líder capaz de desenvolverse en todas las circunstancias por lo que serán estas las que determinen que tipo de liderazgo es el adecuado.

11. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En primer lugar, podemos concluir que, el estilo de mando ejercido no viene determinado por el género de la persona que lo ejerce. Independientemente del género, se puede aplicar un liderazgo caracterizado por los rasgos considerados femeninos o masculinos. Es más, en las empresas se debería aplicar un estilo directivo u otro dependiendo de la situación para la que se requiera. Ambos estilos de liderazgo tienen puntos fuertes destacados de los que las organizaciones pueden beneficiarse.

Aún hoy en día, puede apreciarse que los individuos de ambos géneros estipulan como rasgos y cualidades del líder eficaz a los que nuestra sociedad estima como características más relacionadas, generalmente, al género masculino que al femenino. De esta forma, mediante el proceso de sociabilización, se siguen perpetuando las ideas patriarcales que devalúan los valores femeninos para ensalzar los masculinos y favorece la aparición de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional.

Desgraciadamente, a pesar de contar con la población femenina más capacitada de la historia, existen aún demasiadas barreras que siguen impidiendo que las mujeres accedan a puestos directivos. Para lograr romper el “techo de cristal” que, impide a las mujeres ocupar puestos en la cúspide de las organizaciones, es necesario cambiar las normas y reglas de los procesos de selección y promoción, de lo contrario seguirá existiendo una desproporción entre hombres y mujeres, perpetuándose esta discriminación.

Todavía, en la sociedad actual, los estereotipos de género marcan las decisiones de los altos directivos que deben decidir entre la promoción de un hombre o una mujer. Muchos de los directivos hombres terminan eligiendo a otros hombres basándose en la afinidad de su género, en lugar de valorar las capacidades, habilidades y experiencia individuales de las personas. Por increíble que parezca, este es un error que no solo cometen los hombres, muchas mujeres son reticentes a apoyarse entre ellas. Este sesgo que discrimina a las mujeres en su carrera profesional no beneficia a las empresas que, haciendo esto, aprovechan solo el 50% del talento de su capital humano.

Pero los cambios, para que esta situación discriminatoria deje de producirse, no solo deben darse en el ámbito laboral y en el seno de las empresas. En el proceso de socialización las mujeres siguen siendo animadas para que elijan profesiones que se asocian al canon femenino, no se les motiva para que ocupen puestos gerenciales. Será necesario desarrollar políticas de igualdad, para llevar a cabo estrategias y metodologías educativas que contribuyan a romper con los estereotipos sexistas establecidos y así lograr prevenir las situaciones de discriminación por causa de género en el futuro.

Otro cambio, necesario en la cultura y sociedad actual, debe darse en la creación de políticas que refuercen la conciliación familiar. Así se consigue que los empleados de ambos sexos mantengan un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, gracias a prácticas como la flexibilidad de horarios, el teletrabajo o la reducción de jornada. Aplicando la flexibilidad laboral se logra que madres y padres puedan participar por igual en las labores domésticas y en el cuidado de los hijos. Así se contribuye a la equidad de género y a la igualdad de oportunidades y se consigue que las mujeres no tengan que renunciar a su desarrollo laboral por este motivo.

Tras haber analizado toda la información recogida en este trabajo, parece oportuno señalar que las mujeres prefieren adoptar un estilo de liderazgo más participativo y democrático que los hombres. Las lideresas se inclinan por utilizar el liderazgo transformacional más frecuentemente que sus compañeros masculinos. Hemos apreciado también que, cuando se analiza de forma generalizada, las mujeres que ocupan cargos en las cúpulas ejecutivas de las empresas son evaluadas más desfavorablemente que los hombres, sobre todo cuando ejercen un liderazgo autocrático o directivo, cuando ocupan un rol directivo considerado masculino o cuando son evaluadas por hombres.

Sin embargo, también hemos reparado en que cuando se hace análisis de personas concretas en situaciones reales, en vez de analizar de forma generalizada uno de los géneros, los estereotipos tienden a disminuir. En ese caso, los comportamientos y satisfacción de los subordinados no acusan diferencias entre los líderes de género masculino y el femenino. Además, podemos advertir que las mujeres que evalúan a hombres líderes no tienden a devaluarlos frente a las lideresas, sin embargo, los subordinados masculinos tienden a devaluar a las mujeres en su rol de líder.

Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, las directivas femeninas aportan cualidades a las empresas como la organización, la diplomacia, la cooperación, la equidad y la sensibilidad. Estas cualidades promueven buenas relaciones interpersonales que favorecen el buen desempeño laboral y unas relaciones laborales saludables. Ha quedado patente también que, al emplear el liderazgo femenino aumenta la cohesión del equipo y la fidelidad del grupo a la organización que son aspectos clave para aumentar la producción y el rendimiento de los trabajadores.

Es lamentable observar que, aun cuando existen evidencias empíricas que prueban que la ocupación por parte de las mujeres de altos cargos en las empresas repercute positivamente en los beneficios financieros de estas, se sigan eligiendo más hombres que mujeres para ocuparlos por el simple hecho de pertenecer al mismo género que sus mentores. Incluso cuando las mujeres logran desempeñar un rol directivo, siguen siendo marginadas al ser excluidas de los círculos informales de los altos directivos en los que se intercambia información relevante y se mentoriza a otros directivos hombres.

En las últimas décadas se está viviendo una crisis de valores que pueden propiciar los cambios culturales oportunos para que, lo que se reclama con los ideales de la Responsabilidad Social Corporativa sea posible. La igualdad entre hombres y mujeres es una parte que se engloba en este concepto, el cual persigue un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Por tanto, aunque aún queda un largo camino que recorrer para lograr la equidad de género en los altos puestos de poder de las organizaciones, es una meta que puede y debe alcanzarse para beneficio de las empresas y la sociedad futuras.

Por último, es necesario incidir en que esta revisión bibliográfica podría mejorarse si en el futuro todos los estudios enfocados al análisis del liderazgo se desarrollaran incluyendo la misma proporción de directivos femeninos que masculinos. Los estudios realizados hasta la actualidad, por lo general, engloban un número mayor de hombres que de mujeres. Si el número de líderes analizados siguen siendo mayoritariamente hombres, seguiremos obteniendo resultados sesgados y, por ende, resultados masculinizados. Solo elaborando investigaciones que contengan la misma proporción de líderes y lideresas podremos llegar a conclusiones más rigurosas.

12. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 3.1. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	13
Figura 3.2. Tabla comparativa de los tres estilos de liderazgo.....	15
Figura 6.1. Porcentaje de hombres y mujeres graduados en educación superior en España y la Unión Europea en 2018.....	21
Figura 6.2. Romper el Techo de Cristal.Las mujeres en puestos directivos.....	22
Figura 8.1. Tabla comparativa del Estilo Directivo Masculino vs Femenino según Loden (1987).....	33

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (1993): "An international perspective on the barriers to the advancement of women managers", *Applied Psychology: An international review*, 42 (4), pp. 289-300.
- Adler, N. J. (1998): Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. *European Project on Equal Pay*.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advance manuals*, Binghamton, Nueva York, Binghamton University.
- Baquero Pecino, C. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). "Análisis de la fiabilidad del líder (Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)". *Annals of Psychology*, 16(2), 167-175.
- Barberá, E. (1998): *Psicología del género*, Barcelona, Ariel Psicología.
- Barberá, E. (2000): "Género y organización laboral: intervenciones y cambio", en J. Fernández (ed.), *Varones y mujeres*, Madrid, Pirámide.
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000): "Mujeres directivas ante el tercer milenio. El proyecto NOWDI XXI", *Papeles del Psicólogo*, 75, pp. 46-52.
- Bar-on, F., Brown, J. M., Kirckcaldi, B. y Thome, E. (2000): "Emotional expression and implications for occupational stress: An application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)", *Personality and Individual differences*, 28, pp. 1107-1118.
- Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Nueva York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52, 2, p.p. 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the factor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*, Binghamton, Nueva York, Binghamton University.
- Bem, S. L. (1974). *The measurement of psychological androgyny*. *Journal of Consulting and clinical Psychology*, 155-162.
- Berbel, S. (2004): *Sin cadenas: Nuevas formas de libertad en el siglo XXI*, Ediciones Narcea, Madrid.

- Berenguer, Castellví, Cerver, Juan, Torcal y De la Torre (1999): *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*, Valencia, FVECTA.
- Berenger, G., Cerver, E., Fernández, A. y Torcal, V. R. (2004). *El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no 50, pp. 123-149.
- Bernard, E. (2010): "Ilícitud de las representaciones degradantes y humillantes del cuerpo femenino en la publicidad. Especial referencia a la anorexia". *Icono14*, 8 (3), pp. 186-207.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*, Houston, Gulf Publications.
- Bustos, O. (2004). "Políticas públicas, medios de comunicación y formación de audiencia crítica con enfoque de género", *Mujer y desarrollo en el siglo XXI: Voces para la igualdad* (M^a Ángeles Rebollo y e Inmaculada Mercado), Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. y Caputi, P. (2000): "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", *Personality and Individual Differences*, 28 (3), pp. 539-561.
- Cuadrado, I. y Navas, M. (2000). *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones*. Revista de Psicología General y Aplicada.
- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2004): "El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo", *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), pp. 181-192.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*, Madrid, Editorial Sanz y Torres, S.L.
- D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G., y Slavinsky, G. (2008). "Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino". *Revista de Psicología Social*, 23(1), pp. 91-104.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Dezso, C. y Ross, D. (2011): "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, N° 9.
- Eagly, A. y Carli, L. (2003): "Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution". *The Leadership Quarterly*, 14 (6): 851-859, 2003a.
- Eagly, A. y Johnson, B. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. USA, Psychological Bulletin.
- Eagly, A., Makhijani, M. y Klonsky, B. (1992). *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis*. USA, Psychological Bulletin.

- Escario, P. y Alberdi, I. (1986): *El impacto en las nuevas tecnologías en la educación y el trabajo de la mujer*, Madrid, Ministerio de Cultura.
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Colombia.
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D. y Rojas, J. R. (2000) Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 7, núm. 23, septiembre, 2000. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Fiedler F. E. (1967). *A theory of leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Fiedler F. E. (1979). *Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo*, en D. CARTWRIGHT y A. ZANDER (eds.): *Dinámica de grupos: Investigación y Teoría*, México, Trillas.
- Fondas, N. (1997). *The feminization of the American management*, Working paper No. 93-05, Riverside, University of California, Graduate Scholl of Management.
- García de León, M^a. A. (1994): *Elites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres*, Barcelona, Anthropos.
- García Solarte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Entramado, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 60-79 Universidad Libre Cali, Colombia.
- Gilligan, C. (1982): *In a different voice: Psychological theory and women development*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Goleman (2000): *Leadership that gets results*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review.
- Grant, J. (1988): "Women as managers: what they can offer to organizations", *Organizational Dynamics*, 16, 5, pp. 6-63.
- Halpin, A. W. y B. J. Winer (1952). *The leadership behavior of the airplane commander*, Columbus, Ohio State University. Research Foundation.
- Hampden-Turner (1993): "Dilemas de los circuitos de aprendizaje estratégico". En Hendry, J. y Johnson, G., con Newton, J. (eds.): *Pensamiento estratégico: liderazgo y gestión del cambio*. Chichester: Wiley, pp. 327-346.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). *The life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7^a Edición). México: Prentice Hall.

- Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). El Liderazgo. *Psicología de los Grupos y Organizaciones*, 3, 1-28.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. Doubleday/currency, New York.
- Horner, M. (1972): "Towards an understanding of achievement related conflicts in women", *Journal of Social Issues* 28, pp. 157-175.
- Jacobs, R. y McClelland, D. (1994): "Moving up the corporate ladder. A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men", *Psychology of Women Quarterly*, 18, pp. 25-52.
- Kabacoff, Robert (2000). *Gender and leadership in the corporate boardroom*. En: Management research group [en línea]. 2000. [consultado 28 de mayo de 2021]. Disponible en Internet: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>
- Kahn y Katz (1960). *Leadership practice in relation to productivity and morale*, en D. CARTWRIGHT y A. ZANDER (eds.): *Dinámica de grupos: Investigación y Teoría*, México, Editorial Trillas.
- Kanter, R. (1977): *Men and women of the corporation*, Basic Books, Nueva York.
- Lee, D. M. y Alvares, K. M. (1977): "Effects of sex on descriptions and evaluations supervisory behavior in a simulated industrial setting", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 405-410.
- Loden, M. (1987): *Dirección Femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Barcelona, Hispano Europea.
- López, R. (1999): *La mujer en la actividad pública. El acceso a cargos políticos en la empresa y la institución*. Tesis doctoral dirigida por Dra. Elena Quiñones, Murcia, Universidad de Murcia.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996): *Effectiveness correlates transformational and transactional Leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, *Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-425.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008): *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Macarie, F., y Moldovan, O. (2014): *The Glass Ceiling in the Public Sector: A case Study Regarding Romanian Elected and Appointed officials*. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), 10-16.
- Maier, M. (1994): "Glass ceilings, glass prisons: Reflections on the gender barrier", *The Diversity Facto*. 2(3), pp. 32-37.
- (1997): "We have to make a MANagement decision: Challenger and the dysfunctions of corporate masculinity", en P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes y A. Prasad (eds.): *Managing*

- the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- (1999): "On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity", en G. N. Powell (ed.): *Gender and work*, Londres, Sage.
- Marshall, J. (1989). "Re-visionar conceptos de carrera: una invitación feminista, en MB Arthur, DT Hall y BS Lawrence" (Eds.), *Manual de teoría de la carrera* (p. 275-291). Prensa de la Universidad de Cambridge.
- Marshall, J. (1990): *Women managers. Travellers in a male world*, John Wiley and Sons, Gran Bretaña.
- Martínez Benlloch, Barberá, E. y Pastor, R. (1988): "Medida de la masculinidad, feminidad y androginia psicológica", en J. Fernández (ed.): *Nuevas perspectivas en el desarrollo del sexo y el género*, Madrid, Pirámide.
- Martínez Benlloch, I. y Bonilla, A. (2000): *Sistema género/sexo, identidades y construcción de la subjetividad*, Valencia, Universitat de Valencia.
- McKinsey, (2010): "Women at the top of corporations: Making it happen". *Women Matter 2010*. Disponible en Internet: https://www.asx.com.au/documents/media/2010_mckinsey_co_women_matter.pdf
- Merton, R.K. (1948): "The self-fulfilling prophecy", *Antioch Review*, 8, pp. 193-210.
- Metcalfe, B. (1985): "The effects of socialization on women's management careers", *Management Bibliography and Reviews*, 11(3).
- Metcalfe, B. (1989): "What motivates managers: an investigation by gender and sector of employment", *Public Administration*, 67, pp. 95-108.
- Metcalfe, B. y West, M. (1995): "*Women managers*", en J. Firth-Cozens y M. West (eds.): *Women at work*, Buckingham, Open University Press.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harpercollins College Div., Nueva York.
- (2000): *Managing*. Traducción Ana del Corral. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Morales, J. F. y Molero, F. (1995a): *El liderazgo en los equipos de atención primaria. Cuadernos de gestión para el profesional de atención primaria*, 1 (2), pp. 83-91.
- Nicholson, J. (1987): *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología.
- Pallarés, S. (1993). *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996): "La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante", en J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo (I): La actividad laboral en su contexto*, Madrid, Síntesis.

- Pérez, J. A. y Morales, J. F. (1992): *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*, Trabajo de investigación dirigido por Juan Antonio Pérez. Valencia, Universitat de Valencia.
- Peter, H. y Kabacoff, R. (1998): *The way women and lead. Different, but equally effective*. En: Management research group [en línea] 1998. [consultado 28 de mayo de 2021]. Disponible en Internet: www.mrg.com
- Peter, H. y Kabacoff, R. (2002): *A new look at the glass ceiling*. En: Management research group [en línea] 2002. [consultado 28 de mayo de 2021]. Disponible en Internet: www.mrg.com
- Peters, T. (2000). *Reinventando el Management. Usted como marca 50*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida. Porter M. & Olmsted, E. (2006). Redefining Health Care. Harvard Business Review. EEUU.
- Powell, G. N. (1991): *Women and men in management*, California, Sage.
- Powell, G. N. y Butterfield, D. A. (1989). "The good manager: does androgyny fare better in 1980's?", comunicación presentada en el *Annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Ragins, S. (1989) Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* (Vol. 120). Universitat de València.
- Reddin, W.J. (1967). *The 3D management style theory*. Training and Development Journal, 21, 8-17.
- Rosener, J. B (1990): "Ways Women lead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 119-125.
- Salanova, M., Grau, R., Hernández, E., Ripoll, P. y Gracia, F. (1993): "Los valores y las metas laborales", en J. M. Peiró, F. Prieto, M. J. Bravo, P. Ripoll, I. Rodríguez, P. Hontangas, M. Salanova (eds.), *Los jóvenes ante el primer empleo*, Valencia, Nau Llibres.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990): "Emotional intelligence", *Imagination, cognition and personality*, 9, pp. 185-211.
- Sánchez Santa Bárbara, E. y González, J. M. (1998): ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 14, 2, pp. 141-154.
- Sarrió, M. (2004): *La psicología de género a través del "techo de cristal"*, Valencia, Comité económico y social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- Schein, V. E. (1973): "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students", *Sex roles* 20, pp. 103-110.

- Segerman-Peck, L. M. (1991): *“Networking and mentoring. A women’s guide”*, Londres, Judy Piatkus Ltd.
- Simpson, R. (2000): Gender mix and organizational fit: How gender imbalance at different levels of the organization impacts on women managers, *Women in Management Review*, 1(15), 5-19.
- Slater, R. (1999): *Rompiendo paradigmas: Lecciones de liderazgo y estrategias de transformación*, Bogotá, McGraw Hill.
- Tordera (2002). *Liderazgo, clima y respuestas afectivas en equipos de atención primaria. Un estudio longitudinal*. Tesis doctoral. Valencia, Universitat de València.
- Vicente, J. C. (2014). Formación para directivos. Obtenido de Formación para directivos: <http://sharingideasjosecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>. [Consultado el 23 de mayo de 2021]
- Yukl (1981). *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- Yukl y Van Fleet (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. En MD Dunnette y LM Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, New York, John Wiley & sons.
- 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.
- Welbourne, T. M. (1999): Wall street likes its women: An examination of women in the top management teams of initial public offerings, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for advance Human Resource Studies.
- Williams, E. S. (1994): *Trying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions*, comunicación presentada en Southern Management Association, Nueva Orleans, LA.
- Wilkins, B. M. y Andersen, P. A. (1991): “Gender differences and similarities in management communication (A meta-analysis), *Management Quarterly*, 5, 1, pp. 6-35.
- Wirth, L. (2002). *Romper el Techo de Cristal, las mujeres en los puestos de dirección*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, *Informes OIT*, 58.

