



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EN TÉRMINOS DE GÉNERO

Autor: Paula Cervantes Oria
Tutora: María Eugenia Fabra Florit

MADRID | Junio de 2024

Resumen

Este Trabajo explora la influencia de la diversidad de género en las organizaciones, con un enfoque en los puestos directivos. A través de una combinación de métodos deductivos y cuantitativos, se investiga cómo la inclusión de mujeres en roles de liderazgo mejora el rendimiento financiero, fomenta la innovación y optimiza la toma de decisiones. Además, se analizan las barreras persistentes que enfrentan las mujeres, como los sesgos implícitos y los estereotipos de género, que limitan su acceso a posiciones de liderazgo.

A través de encuestas realizadas a ejecutivos masculinos, se exploran las percepciones sobre la contribución de las mujeres en tareas comunales y agénticas y cómo estas percepciones afectan la actitud hacia el desarrollo profesional femenino. Los hallazgos subrayan la necesidad de continuar la labor de inclusión que se está llevando a cabo, tanto política como socialmente, dentro de las organizaciones para fomentar un entorno más inclusivo. Es, por lo tanto, crucial que se continúe avanzando en la igualdad de género para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Palabras clave

Diversidad de género, directivos, percepción, barreras, beneficios, estudio cuantitativo.

Abstract

This paper explores the influence of gender diversity in organisations, with a focus on managerial positions. Through a combination of deductive and quantitative methods, it investigates how the inclusion of women in leadership roles improves financial performance, fosters innovation and optimises decision-making. In addition, it analyses the persistent barriers that women face, such as implicit biases and gender stereotypes, which limit their access to leadership positions.

Through surveys of male executives, it explores perceptions of women's contribution to communal and agentic tasks and how these perceptions affect attitudes towards women's professional development. The findings underline the need to continue the work on inclusion that is being done, both politically and socially, within organisations to foster a more inclusive environment. Further progress on gender equality is therefore crucial for the long-term success and sustainability of companies.

Key words

Gender diversity, managers, perception, barriers, benefits, quantitative study.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. INTERÉS EN EL TEMA.	7
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.3. METODOLOGÍA.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD DE GÉNERO.....	10
2.1.1. Concepto de diversidad.....	10
2.1.2. Concepto de género y diversidad de género.....	11
2.2. EL ROL DE LA MUJER A LO LARGO DE LA HISTORIA EN EL MERCADO LABORAL.	11
3. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
4. BARRERAS Y OBSTÁCULOS.	14
4.1. BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS HOMBRES EN LOS TRABAJOS DE CUIDADOS.....	15
4.1.1. Barreras culturales.....	15
4.1.2. Barreras de oportunidad.....	15
4.2. LA CRISIS DE CUIDADOS Y SU IMPACTO EN LA EQUIDAD DE GÉNERO.	17
5. ESTILOS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO.....	18
5.1. LIDERAZGO AUTOCRÁTICO VS. DEMOCRÁTICO.....	18
5.2. TAREAS AGÉNTICAS Y COMUNALES.....	18
6. ESTUDIO DEL VALOR DE LA DIVERSIDAD.....	19
6.1. OBTENCIÓN DE DATOS.....	20
6.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.	20
6.2.1. “Edad”.....	20
6.2.2. “Nivel educativo”.....	21
6.2.3. “Antigüedad”.....	23

6.2.4. “Experiencia laboral”.....	24
6.2.5. “Reportando a una mujer”.....	26
6.2.6. Perfil del encuestado.....	26
6.3. ANÁLISIS FACTORIAL.....	26
6.3.1. Análisis descriptivo de la variable “Valoración de la diversidad en tareas comunales”.....	28
6.3.2. Análisis descriptivo de la variable “Valoración de la diversidad en tareas agénticas”.....	30
6.3.3. Correlación entre las variables.....	31
6.4. REGRESIÓN.....	32
6.4.1. Análisis del impacto que la valoración de la diversidad de género en tareas comunales tiene sobre la actitud.....	33
6.4.2. Análisis del impacto que la valoración sobre la diversidad de género en tareas agénticas tiene sobre la actitud.....	33
6.4.3. Resumen del modelo.....	34
7. CONCLUSIONES.....	35
8. BIBLIOGRAFÍA.....	38
9. ANEXO 1.....	42
9.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estadísticos principales de la variable “Edad”.....	20
Tabla 2: Estadísticos principales de la variable “Nivel educativo”.....	22
Tabla 3: Estadísticos principales de la variable "Antigüedad".....	23
Tabla 4: Estadísticos principales de la variable “Experiencia laboral”.....	25
Tabla 5: Matriz de componente rotado.....	27
Tabla 6: Estadísticos principales de “ValoraciónCom”.....	28
Tabla 7: Estadísticos principales de “ValoraciónAge”.....	30
Tabla 8: Datos relevantes de la regresión.....	33

Tabla 9: Resumen del modelo.....	34
---	-----------

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. INTERÉS EN EL TEMA.

Hoy en día, la igualdad de género en el ámbito laboral es un tema de gran relevancia y actualidad. La creciente participación de mujeres en posiciones de liderazgo refleja un cambio social profundo y una evolución hacia una sociedad más equitativa e inclusiva. Esta transición hacia una mayor diversidad de género no solo responde a demandas sociales de justicia e igualdad, sino que también se fundamenta en la evidencia de que la diversidad de género aporta beneficios significativos a las organizaciones en términos de innovación, creatividad y rendimiento financiero (PwC & Isotes, 2014).

El interés por analizar el poder en las organizaciones desde una perspectiva de género radica en varios factores. Primero, existe una necesidad de entender cómo las estructuras de poder y liderazgo afectan la equidad de género en el lugar de trabajo. Las mujeres, a pesar de los avances, aún continúan enfrentándose a barreras significativas para alcanzar puestos directivos. Estas barreras incluyen sesgos implícitos, estereotipos de género y estructuras organizativas que favorecen tradicionalmente a los hombres, las cuales serán analizadas en el discurso del presente trabajo. Además, otro factor que influye al desarrollo profesional de las mujeres es que son más propensas a salir del mercado laboral de forma voluntaria que los hombres, no quedando esta decisión vinculada a motivos profesionales, sino personales (Credit Swisse Research Institute, 2021).

En segundo lugar, diversos estudios han demostrado que las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos de liderazgo tienden a tener un mejor desempeño financiero y organizativo. Estudios como el de McKinsey & Company han subrayado que la inclusión de mujeres en altos cargos directivos se correlaciona con una mayor capacidad de innovación y una mejor toma de decisiones. Estos beneficios no solo son económicos sino también sociales, ya que promueven un entorno laboral más inclusivo y equitativo, lo cual es crucial en un mundo cada vez más globalizado y competitivo (McKinsey & Company, 2023).

Además, en un contexto donde la equidad de género se ha convertido en un indicador de responsabilidad social corporativa, las empresas enfrentan una presión creciente para implementar políticas que favorezcan la inclusión y la diversidad. La capacidad de una organización para atraer y retener talento se ve significativamente

afectada por su compromiso con estos valores, así como la visión que las generaciones más jóvenes tienen de las empresas (Geodis, s.f.).

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se propone explorar estos aspectos desde una perspectiva teórica y empírica. Trata proporcionar un análisis detallado de la situación actual de la diversidad de género en puestos directivos, los beneficios que supone y las barreras a las que se enfrentan las mujeres. Además, a través de un estudio cuantitativo, se buscará identificar las percepciones de los hombres respecto a la diversidad de género en sus organizaciones, así como su actitud en relación con el desarrollo profesional de la mujer. Los datos recogidos serán analizados utilizando herramientas estadísticas, como Gretl, para identificar patrones y correlaciones relevantes entre los ítems. Este enfoque permitirá una comprensión profunda de cómo la diversidad de género es percibida y valorada por los hombres en el contexto organizacional y cómo esta valoración influye en la dinámica del poder y liderazgo.

El poder implica “una subordinación, prohibición y restricción por parte de los integrantes de un grupo frente a ciertas directrices que emanan de un elemento considerado como superior o no, al cual se le reconoce como contraprestación un grado de protección y de buena esperanza que el grupo social necesita” (Vargas, 2009).

1.2. OBJETIVOS.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el analizar la situación laboral actual en cuanto a la diversidad de género en el ámbito laboral y más concretamente en puestos directivos dentro de las organizaciones. Para ello se llevará a cabo un análisis de los beneficios de la diversidad de género, así como de la percepción de los hombres en lo que respecta a dicha diversidad y los estilos de liderazgo que son más propensos a pertenecer a uno u otro sexo. Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- I. Realizar un contraste de fuentes para poner en contexto la situación laboral de las mujeres actualmente. Se definirán los conceptos claves a tener en cuenta para el trabajo y el rol desempeñado por las mujeres históricamente en el mercado laboral. Además de exponer algunas de las teorías que tratan de explicar los beneficios de que surgen de la diversidad de género en puestos de liderazgo.

- II. Estudio y análisis del valor de la diversidad de género desde la perspectiva de los hombres. El objetivo será poner de relieve la valoración que los hombres le dan a la realización por parte de las mujeres de tareas comunales, típicamente asociadas con un rol femenino, y tareas agénticas, típicamente asociadas con valores masculinos. Además, se estudiará si esta valoración tiene algún tipo de influencia en la actitud que los hombres tienen frente al desarrollo de la carrera profesional de la mujer.
- III. Esclarecer algunas de las barreras a las cuales se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de dirección en grandes empresas.

1.3. METODOLOGÍA.

Para abordar los objetivos del presente TFG, se ha recurrido a distintas metodologías en función del apartado y del objetivo que se vaya a abordar. De esta forma, sean seguido los siguientes métodos.

En primer lugar, para establecer el marco teórico en el cual se presentan los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el TFG, así como para comprender la evolución del rol de la mujer en el mercado laboral y los beneficios que radican de la diversidad de género, se ha acudido a una metodología eminentemente deductiva. De tal forma que, se ha realizado un análisis y síntesis de la literatura relacionada con el tema de estudio, teorías previas existentes y estudios corporativos de distintas empresas que abordan el tema de la diversidad de género.

En segundo lugar, se realiza un estudio cuantitativo, complementado con un enfoque cualitativo, basado en una encuesta realizada entre ejecutivos masculinos que cuenten con experiencia laboral. Los ítems incluidos en esta encuesta tratan de medir cuál es la percepción que los hombres tienen sobre las tareas agénticas y comunales que realizan las mujeres. Con los datos recogidos, se realiza un análisis descriptivo, realizado con Gretl, de las variables socioeconómicas para determinar el perfil de varón que ha respondido al cuestionario. Además, se realiza un análisis factorial para identificar los factores subyacentes relacionados con las tareas agénticas y comunales. Una vez realizado este análisis, se valora si hay alguna relación entre la valoración que se ha dado a las tareas agénticas y comunales y la actitud que estos tienen ante el desarrollo profesional de las mujeres.

Por último, nuevamente se sigue un método deductivo para abordar algunas de las barreras que más pueden afectar a que una mujer alcance un puesto directivo. Concretamente, se centra en las distintas barreras existentes en para la participación de los hombres en tareas de cuidados y como repercute esto en el desarrollo profesional de las mujeres.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD DE GÉNERO.

La noción de diversidad de género está claramente dividida en dos conceptos. Por un lado, nos encontramos con la diversidad y por otro con el género. Por ello para comprender lo que significa la diversidad de género es necesario que sus componentes queden claramente definidos.

2.1.1. Concepto de diversidad.

Desde un punto de vista estrictamente lingüístico, la diversidad se define como “variedad, desemejanza, diferencia” (Real Academia Española, 2023). Una aproximación más concreta a lo que es la diversidad sería la propia presencia de individuos que poseen características distintas en términos físicos, sociales y personales dentro de un grupo más amplio, el cual puede ser una organización, una institución o la sociedad, por ejemplo. Dichas características pueden ser de orígenes muy variados: etnia, edad, sexo, raza, religión y sexo, entre otras muchas (Instituto Nacional del Cáncer, s. f.).

La diversidad puede hacer referencia a ámbitos completamente diferentes y, por lo tanto, requiere que sea estudiada desde distintos puntos de vista, como pueden ser el de formatos y formas, tales como la cultura; de contenido, como puede ser la diversidad de puntos de vista; de grupos, como por ejemplo los sexos; y geográficos, como la diversidad en términos de nacionalidad (Miguel de Bustos, 2004).

Otra forma de englobar los distintos tipos de diversidad sería en dos grupos. Por un lado, nos encontramos con la diversidad observable, la cual incluye aquellas tales como la diversidad de raza, de género o de raza. Por otro lado, se encuentra la diversidad no observable, siendo esta complicada de cuantificar por tener características o parámetros objetivos que permitan su distinción. Dentro de esta categoría está la

diversidad de educación o personalidad, por ejemplo. (Carrasco Gallego y Laffarga Briones, 2007).

2.1.2. Concepto de género y diversidad de género.

El género se encuentra definido como un “conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes” (RAE, s.f.). Sin embargo, en el sentido que nos interesa para el estudio de la diversidad de género en las empresas hay que atender a la acepción que describe al género como aquel “grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico” (RAE, s.f.). Considerando esta definición y para un análisis más concreto, atenderemos a los dos sexos biológicos existentes: femenino y masculino.

En definitiva, la diversidad de género es aquella variedad de individuos de ambos sexos biológicos, es decir, un grupo en el cual haya tanto hombres como mujeres.

En relación con las empresas privadas, se han introducido dentro de los Códigos de Buen Gobierno pautas a seguir en lo concerniente a la diversidad de género dentro de los consejos de administración (Carrasco Gallego & Laffarga Briones, 2007).

2.2. EL ROL DE LA MUJER A LO LARGO DE LA HISTORIA EN EL MERCADO LABORAL.

El papel desempeñado históricamente por la mujer dentro del mercado laboral ha estado y continúa estando estrechamente ligado con las obligaciones familiares que han sido atribuidas a las mujeres, generalmente el cuidado del hogar y de los hijos, dificultando así sus posibilidades de conciliar una vida laboral, personal y familiar. Pese al recorrido y avances que se han conseguido en esta materia, seguimos encontrándonos con una situación desigual en términos de género entre hombres y mujeres en el mercado laboral y particularmente en puestos directivos o de alta responsabilidad. Nos encontramos con una tendencia al alza de participación femenina en los Consejos de Administración de empresas del Ibex-35, habiendo aumentado en el 2023 la presencia de mujeres en 3,6 puntos porcentuales con respecto al 2022. Pese a ello, hay una gran diferencia con respecto a los hombres, ya que las mujeres en el 2023 han tenido un 37,3% de participación. En la última década, la presencia femenina en Consejos de Administración se ha visto incrementada en 23 puntos porcentuales, pasando de un 14,3% en el 2013 a un 37,3% en 2023 (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Pese a estos incrementos en un periodo corto de tiempo, se siguen apreciando desigualdades con

respecto a los hombres y también respecto del puesto de trabajo de responsabilidad: en las empresas del Ibex-35, hay un 39,4% de mujeres en los Consejos de Administración, pero únicamente un 11,8% en la presidencia de estas empresas.

Para poder comprender estos datos y el recorrido de las mujeres en el ámbito laboral, es necesario realizar un análisis de la evolución histórica del rol desempeñado por las mujeres en lo relacionado con el trabajo.

Tradicionalmente, el trabajo desempeñado por las mujeres quedaba limitado al cuidado del hogar y de los hijos, de tal forma que no era incluida en ningún ámbito del mundo laboral más allá del doméstico.

Con la llegada de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII se comenzó a producir un incremento en la incorporación por parte de las mujeres al mundo laboral. Si bien no tenían las mismas condiciones que los hombres en términos de sueldo y derechos.

Posteriormente, se produjo la necesidad de que las mujeres asumieran puestos de trabajo típicamente desempeñados por varones debido a que estos habían acudido a la Primera y Segunda Guerra Mundial. De esta forma, las mujeres debieron continuar con la producción de las fábricas, convirtiéndose en un pilar fundamental para mantener las economías (Fernández, 2018).

En la actualidad, las mujeres se encuentran totalmente integradas en el mercado laboral. Sin embargo, sigue habiendo una diferencia latente entre la presencia de estas en puestos directivos frente a los hombres, así como una diferencia en las tareas desempeñadas por uno y otro género. En el caso de las mujeres en puestos de dirección, estas ocupan el 40% de los puestos directivos de España. Dentro de los puestos de dirección, los más ocupados por mujeres son los de dirección de Recursos Humanos, con un 41% de ocupación femenina; el puesto de dirección financiera, con un 31%; y CEO con un 27% (INESE, 2024). Una cifra que sí supone una diferencia muy amplia es la del porcentaje de mujeres que cuentan con puestos de presidencia en España, siendo este número únicamente el 3%, al igual que el puesto de socia, que es algo superior, un 8% de mujeres cuentan con este puesto de responsabilidad (INESE, 2024). Por lo tanto, pese a la gran evolución que ha habido en términos de inclusión femenina dentro de las empresas y de puestos de responsabilidad, continúa habiendo una diferencia considerable entre géneros, especialmente cuanto más altos son los cargos, siendo esta diferencia palpable de forma muy notable en las presidencias y sociaturas de las empresas.

3. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES.

Siguiendo una perspectiva más genérica, la diversidad de género debe verse como una sinergia de oportunidades a explotar, en lugar de como un problema (Ester Barberá Heredia, 2002). Por consiguiente, se puede asumir de forma genérica que, la diversidad de género dentro de la empresa debería ser considerada como un aspecto positivo, al aportar una visión diferente a explotar que si únicamente hubiese presencia masculina en el ambiente laboral.

Diversos estudios demuestran que aquellas empresas que cuentan con una mayor diversidad dentro de sus consejos de administración y puestos de responsabilidad tienen unas probabilidades mayores de obtener resultados financieros que resulten favorables, frente a aquellas que no cuentan con tanta diversidad (McKinsey & Company, La diversidad importa aún más: los argumentos a favor del impacto holístico, 2023). El citado informe de McKinsey & Company destaca que los beneficios en términos empresariales asociados con la diversidad de género se encuentran en auge desde hace diez años, vinculado a su vez con el incremento de la representación femenina dentro de los equipos directivos de las empresas.

Por otro lado, puede resultar beneficioso incorporar a las mujeres dentro de los equipos directivos por aprovechar de forma efectiva todo el talento humano que está a disposición de la empresa. Resulta evidente que el talento no tiene género y que las mujeres cualificadas vana. Buscar desarrollarse profesionalmente en entornos donde se valoren los méritos y no el género (PwC & Isotes, 2014).

Además, hay que considerar que la mujer supone un gran mercado en sí misma, comprando el 65% de los productos que son destinados al consumo. De esta manera, aquellas empresas que cuenten con mujeres en puestos directivos y de responsabilidad, tendrán la capacidad de aproximarse de una manera mejor a este sector y así coger las oportunidades que la mujer como cliente ofrece (PwC & Isotes, 2014).

La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo tiene un impacto a nivel microeconómico y macroeconómico. Desde el punto de vista microeconómico, se toman decisiones con un mayor nivel de creatividad e innovación, al aportar las mujeres perspectivas que de otra manera no habrían sido tenidas en cuenta; además, las políticas

de gobierno corporativo y el comportamiento ético se ven reforzados en aquellas empresas que cuentan con un amplio porcentaje de mujeres en puestos directivos. Desde el punto de vista macroeconómico, resulta necesaria la presencia de mujeres y que estas no estén desmotivadas por la falta de puestos de responsabilidad que hay disponibles para ellas, al igual que evitar las diferencias de salarios entre géneros (European Commission, 2012)

Si bien es cierto que de forma general se considera beneficiosa la existencia de la diversidad de género en puestos directivos dentro de las organizaciones, nos encontramos con estudios y autores que resaltan que la presencia de ambos sexos no es relevante, sino que resulta indiferente o perjudicial a efectos prácticos por no causar un incremento en la productividad. Dichos estudios manifiestan que no se ha detectado una mejora significativa a la inclusión de mujeres en los consejos de administración (Farrell & Hersch, 2004).

4. BARRERAS Y OBSTÁCULOS.

Resulta fundamental para analizar las barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de continuar con su desarrollo profesional el comprender cuáles son los motivos por los cuales las mujeres profesionales de alto nivel se retiran o dejan de estar tan implicadas con sus carreras profesionales.

Uno de los motivos, relacionado con el objeto de estudio del TFG, resulta de la participación de los hombres en los trabajos de cuidados, tanto remunerados como no remunerados, puesto que esta se ve obstaculizada por una serie de barreras de género. El cuidado se conceptualiza no solo como una categoría analítica relacionada con las actividades diarias de mantenimiento de la vida, la salud y el bienestar, sino también como una categoría política que debe ser incluida en las agendas de transformación social para alcanzar la equidad de género (Comas-d'Argemir, 2016). La principal barrera cultural radica en la construcción social del género, que históricamente ha atribuido el cuidado a las mujeres, privando a los hombres de modelos masculinos que puedan emular y poniendo en entredicho su masculinidad (Illáraz, 2024).

Otro obstáculo que se encuentran las mujeres a la hora de avanzar en su carrera profesional son los sistemas de promoción establecidos. A través de la promoción, se permite que un trabajador ascienda profesionalmente a niveles con más exigencia de

responsabilidad y liderazgo, y, en ocasiones, este camino puede estar obstaculizado por sesgos implícitos que perjudican a determinados individuos y en concreto, a las mujeres. Este sesgo va relacionado con la preconcepción de que la mujer, por motivos personales o familiares, no va a poder desempeñar las exigencias del cargo, pese a que por su mérito y evaluaciones se demuestre lo contrario. Estas presunciones son, por ejemplo, que no vaya a poder desplazarse cuando el cargo lo requiera o que no tiene el perfil de liderazgo necesario. Es por ello que las mujeres resultan beneficiadas en aquellos procesos donde se siguen criterios eminentemente objetivos, dejando este sesgo implícito de lado (PwC & Isotes, 2014).

4.1. BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS HOMBRES EN LOS TRABAJOS DE CUIDADOS.

4.1.1. Barreras culturales.

Una de las principales barreras es la naturalización del cuidado como una tarea femenina. La sociedad ha impuesto modelos de masculinidad hegemónica que no incluyen el cuidado como una práctica propia de los hombres (Serrano Pascual, 2019).

Esta percepción cultural profundamente arraigada limita las posibilidades de que los hombres se vean a sí mismos, y sean vistos por otros, como cuidadores adecuados. Esta ideología refuerza la noción de que el cuidado es una actividad inherentemente femenina y subvalora cualquier expresión de masculinidad que se asocie con el cuidado. Como resultado, los hombres que asumen estas tareas a menudo deben enfrentarse a la renegociación y redefinición de su identidad masculina (Illaraz, 2024).

Los estudios indican que, para los hombres, asumir tareas de cuidado implica entrar en un ámbito culturalmente definido como femenino. Esta incursión plantea una ambigüedad de roles y un desafío para la identidad masculina, que no conduce a una ruptura, sino a una redefinición o transformación del papel masculino tradicional. En este proceso, los hombres tienden a enfatizar valores masculinos aplicados al cuidado y justifican constantemente su papel de cuidadores.

4.1.2. Barreras de oportunidad.

Otra barrera significativa está relacionada con la posición de los hombres en el mercado laboral. Los hombres, generalmente, tienen mejores oportunidades laborales y salarios más altos en comparación con las mujeres. Esta ventaja económica reduce los

incentivos para que los hombres se dediquen al cuidado, ya que se percibe como menos prestigioso y lucrativo (Finn y Boland, 2021).

La estructura del mercado laboral, que a menudo premia la dedicación exclusiva al empleo y las largas jornadas, dificulta la compatibilidad entre el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado. Los trabajos que permiten una mayor flexibilidad de horario, necesarios para compaginar ambas responsabilidades, suelen estar peor remunerados y con menos oportunidades de promoción. Esta realidad afecta la decisión de los hombres de asumir roles de cuidado, ya que implica un sacrificio económico y profesional significativo. Además, la percepción del cuidado como un trabajo menos prestigioso se acentúa por la falta de reconocimiento y valor económico que la sociedad otorga a estas tareas. A pesar de su importancia para el bienestar social, los trabajos de cuidado siguen siendo subestimados en términos de su contribución económica. La feminización de estos roles contribuye a la devaluación del cuidado, perpetuando la idea de que no es una actividad adecuada o deseable para los hombres (Comas d'Argemir, 2021).

El sistema de licencias parentales también refleja y refuerza estas barreras. En muchos países, las políticas de licencia paternal son insuficientes en comparación con las licencias maternas, lo que desincentiva a los hombres a tomar un papel activo en el cuidado desde el nacimiento de sus hijos (Ilárraz, 2024). La falta de políticas igualitarias de licencia parental perpetúa la división tradicional de género en el cuidado, ya que los hombres continúan asumiendo que su rol principal es el de proveedor económico.

Por otro lado, la precariedad laboral y la falta de seguridad en el empleo afectan de manera diferencial a hombres y mujeres. Los hombres que trabajan en sectores con mayor estabilidad laboral y salarios más altos, como la tecnología o la ingeniería, encuentran menos espacio y necesidad de involucrarse en el cuidado. En contraste, las mujeres, que predominan en sectores con menor remuneración y seguridad, como la educación o el cuidado de la salud, están más inclinadas a asumir estos roles (Finn y Boland, 2021).

La falta de incentivos económicos y de políticas de apoyo adecuadas crea un entorno donde la redistribución equitativa de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres es difícil de lograr. Es necesario un cambio en las políticas laborales y sociales para fomentar la participación equitativa de los hombres en el cuidado, lo que implica no solo mejorar las condiciones laborales en términos de flexibilidad y seguridad,

sino también reevaluar y revalorizar el trabajo de cuidado en sí mismo (Comas d'Argemir, 2021).

En resumen, las barreras de oportunidad que enfrentan los hombres para convertirse en cuidadores están profundamente arraigadas en las estructuras laborales y sociales actuales. Sin una intervención significativa en las políticas de empleo, licencias parentales y valoración del cuidado, es poco probable que estas barreras se superen. Es fundamental promover un cambio cultural y estructural que permita a los hombres participar plenamente en las tareas de cuidado sin sacrificar sus oportunidades económicas y profesionales (Finn y Boland, 2021; Comas d'Argemir, 2021).

4.2. LA CRISIS DE CUIDADOS Y SU IMPACTO EN LA EQUIDAD DE GÉNERO.

La crisis de cuidados en Europa ha exacerbado las desigualdades de género. La dependencia de una fuerza laboral migrante mal remunerada para los trabajos de cuidados destaca la falta de valoración de estos trabajos esenciales. La crisis también subraya la importancia de los cuidados para la equidad de género y la justicia social. La reproducción social, que incluye dimensiones político-económicas, culturales y ecológicas, muestra cómo la carga de los cuidados recae desproporcionadamente sobre las mujeres, externalizando costos a los hogares y perpetuando las desigualdades de género.

Hacer visible la participación de los hombres en los cuidados tiene un componente político y social importante. Propicia el debate sobre la necesaria implicación de los hombres en los cuidados, proporciona referentes masculinos y contribuye a romper con los estereotipos de género. La capacidad de cuidar no es un atributo natural de las mujeres, sino una habilidad aprendida, por lo que no hay razón para que los hombres no puedan asumir estas tareas en un contexto que remueva las estructuras de opresión de género (Ilárraz, 2024).

Las barreras culturales y de oportunidad que dificultan la implicación de los hombres en el cuidado están estrechamente relacionadas. La atribución de menor valor a las actividades tradicionalmente femeninas refleja la desigualdad de género y perpetúa la división del trabajo. Sin embargo, con el reconocimiento y valoración adecuada de los empleos de cuidado, es posible implicar a los hombres en estas tareas y transformar las estructuras de género que sustentan estas barreras suponiendo en la consecuencia lógica de avanzar en el posicionamiento de las mujeres en el mercado laboral. En definitiva, una

de las barreras más importantes que enfrentan las mujeres es la irónica barrera con la que se encuentran los hombres para posicionarse como cuidadores designados en el entorno doméstico.

5. ESTILOS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO.

Para abordar la cuestión del poder en las organizaciones en términos de género resulta esencial cuestionarse las tipologías existentes de estilos de liderazgo, así como cuál corresponde más a los hombres y cual a las mujeres cuando estos desempeñan puestos de responsabilidad dentro de una empresa.

5.1. LIDERAZGO AUTOCRÁTICO VS. DEMOCRÁTICO.

El liderazgo autocrático resulta ser aquel que es autoritario, mientras que el democrático es considerado como un estilo igualitario (Cuadrado, Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, 2001). Por un lado, el líder autocrático se centra en una parte más objetiva, dejando de lado las necesidades de los trabajadores que tiene a su cargo y su desarrollo profesional, creando una distancia entre él mismo y los empleados. Por otro lado, un líder democrático vela por el bienestar y la autonomía de sus empleados, tratando de incluirlos en el proceso de toma de decisiones (Cuadrado, Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, 2001).

Típicamente, se asocia de forma general el estilo autocrático con un perfil de líder masculino y el democrático con un líder femenino. Esta asociación se puede dar por tener las mujeres unas habilidades sociales mayores, en comparación con los hombres, las cuales permiten crear un ambiente más cercano y colaborativo propio de un estilo de dirección democrático (Eagly & Carli, 2003).

Son precisamente los estereotipos del liderazgo los que provocan la mayor dificultad a la que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad, puesto que los rasgos y valores que, de forma estereotípica, se asocian al género femenino no coinciden en su mayoría con lo esperado de un perfil líder, en comparación con los estereotipos masculinos (Cuadrado, 2004)

5.2. TAREAS AGÉNTICAS Y COMUNALES.

Otra separación que se puede realizar es la de dividir las tareas en agénticas y comunales. Por un lado, las tareas agénticas serían las típicamente asociadas con

características masculinas siguiendo los estereotipos de géneros. Estas cualidades hacen que el individuo se comporte de una manera más asertiva, así como más controladora. Se trata de un comportamiento enfocado a la tarea. Tienden a ser más ambiciosos e independientes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Por otro lado, nos encontramos con las tareas comunales, típicamente desarrolladas por mujeres. Estos comportamientos comunales están asociados con características de cuidado, puesto que están orientadas hacia las relaciones, al contrario que las agénticas. Son, por lo tanto, cualidades centradas en la cooperación y colaboración. Se asocian a comportamientos de apoyo y fomentación de un ambiente inclusivo y respetuoso en el trabajo (Eagly & Carli, 2007).

Estudios como los de Eagly y Carli indican que los líderes agénticos se muestran más centrados en los objetivos y en los resultados deseados por la empresa, mientras que los líderes comunales buscan una satisfacción también en el propio proceso y en las relaciones formadas entre los miembros del equipo. Los comunales se encuentran por lo tanto orientados a la participación y el bienestar de las personas, buscando un éxito compartido por encima del reconocimiento individual que caracteriza a los líderes agénticos.

Desde mi punto de vista, el estilo de liderazgo que resulta más efectivo sería el que integre elementos de ambos, consiguiendo un equilibrio entre el estilo agéntico y el comunal, ya que ambos cuentan con fortalezas que benefician el desarrollo de los proyectos del equipo. Resulta necesario centrarse en los objetivos marcados y en los resultados, pero sin olvidar o sin dejar de lado el factor humano que integra el grupo con el que se está trabajando, resultando esencial para un buen desempeño de los trabajadores que estos se encuentren satisfechos con su lugar de trabajo.

6. ESTUDIO DEL VALOR DE LA DIVERSIDAD.

El objetivo de este apartado consiste en realizar un análisis sobre la valoración que dan los hombres a las tareas que realizan las mujeres en cargos directivos. Con estos datos, se trata de extraer una conclusión acerca de si hay una relación entre la valoración que otorgan los hombres a las tareas agénticas y comunales realizadas por mujeres y su actitud frente al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Por lo tanto, se busca probar que una valoración positiva por parte de los empleados masculinos de la diversidad de

género y de las tareas realizadas por mujeres está relacionada con una actitud más favorable hacia la igualdad y el desarrollo profesional de la mujer dentro de una empresa.

6.1. OBTENCIÓN DE DATOS

Los datos utilizados para este estudio han sido sacados de un Proyecto realizado por la Asociación Woman Forward con el objetivo de analizar cuál es la percepción general que se encuentra en los hombres sobre las barreras laborales a las que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de alta dirección dentro de las organizaciones.

El cuestionario fue distribuido entre distintas empresas entre los meses de septiembre y diciembre de 2020. Finalmente, la muestra de estudio fue de 378 hombres con estudios avanzados y una experiencia laboral considerable.

6.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.

En la encuesta que fue distribuida nos encontramos con un elevado número de ítems. Sin embargo, para el estudio que nos concierne, nos centraremos únicamente en aquellos que resulten relevantes para la obtención de las variables deseadas.

En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas que nos permita conocer las características de los individuos encuestados. Para ello hemos utilizado el programa Gretl. Este análisis descriptivo trata de dilucidar cuáles son las características principales de las variables con las que vamos a trabajar. En este caso, se realiza para las variables socioeconómicas “Edad”, “Nivel educativo”, “Número de estudios”, “Experiencia laboral”, “Antigüedad” y “Reportan a mujer”. Con esta selección de variables se busca hacerse una idea del perfil del trabajador que ha cumplimentado el cuestionario.

6.2.1. “Edad”

Se han calculado con Gretl los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'Edad'.

Tabla 1: Estadísticos principales de la variable “Edad”

<u>Estadísticos principales de “Edad”</u>	
Media	3,1296

Mediana	3,0000
Mínimo	1,0000
Máximo	4,0000
Desviación típica	0,76849
C.V	0,2455
Asimetría	-0,61102
Exc. De Curtosis	-0,006459
Percentil del 5%	2,0000
Percentil del 95%	4,0000
Rango intercuartílico	1,0000

Fuente: elaboración propia con el programa Gretl.

Para realizar el estudio numérico, a los estadísticos principales, se ha asignado un valor a cada rango de edad presentado en el cuestionario. De esta forma, el valor 1 queda asignado a los menores de 35 años; el valor 2 a los que tienen entre 35 y 44 años; el valor 3 a los que tienen entre 45 y 54 años; y, por último, el valor 4 a los que tienen más de 54 años.

De acuerdo con el análisis descriptivo realizado para esta variable, la edad de los encuestados se encuentra entre los 45 y los 54 años. En concreto, la media de edad de los hombres es de 46,2 años.

La desviación típica nos indica la dispersión de los datos respecto de la media. En este caso considerando que los datos alcanzan un valor de hasta 4, siendo este el máximo, se podría decir que hay cierta dispersión de los datos en relación con la media, pero, en general, se encuentran en torno a ella.

6.2.2. “Nivel educativo”.

Se muestra el cálculo de los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'Niveleducativo'.

Tabla 2: Estadísticos principales de la variable “Nivel educativo”

<u>Estadísticos principales de “Nivel Educativo”</u>	
Media	2,6164
Mediana	3,0000
Mínimo	1,0000
Máximo	4,0000
Desviación típica	0,75232
C.V	0,28754
Asimetría	-0,54959
Exc. De Curtosis	-0,034193
Percentil del 5%	1,0000
Percentil del 95%	4,0000
Rango intercuartílico	1,0000

Fuente: elaboración propia con el programa Gretl.

De forma similar a la anterior, se ha pedido a los encuestados que indiquen el grado máximo de estudios que han realizado: grado universitario medio, superior, máster o doctorado. Al grado universitario medio se le ha asignado el valor 1; al grado universitario superior, el valor 2; al máster el valor 3; y al doctorado el valor 4.

La media nos indica que el nivel educativo se encuentra por encima del grado universitario superior (2,6164). Esto quiere decir que la mayoría de las personas que han sido encuestadas cuentan con una educación universitaria superior. La mediana tiene un valor de 3,0, por lo que se puede concluir que al menos la mitad de los encuestados tienen un máster.

Por otro lado, la desviación típica indica que, en general, el nivel educativo de la muestra se encuentra en torno a la media, puesto que tiene un valor relativamente bajo.

6.2.3. “Antigüedad”.

La variable “Antigüedad” trata de medir el tiempo que cada uno de los encuestados lleva trabajando en la empresa en la que se encuentran actualmente.

Los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'Antigüedad', siendo 375 las observaciones válidas, son los siguientes:

Tabla 3: Estadísticos principales de la variable "Antigüedad"

<u>Estadísticos principales de “Antigüedad”</u>	
Media	16,254
Mediana	15,000
Mínimo	0,0000
Máximo	54,0000
Desviación típica	11,270
C.V	0,69338
Asimetría	0,62156
Exc. De Curtosis	-0,17049
Percentil del 5%	2,0000
Percentil del 95%	37,200
Rango intercuartílico	18,000
Observaciones ausentes	3

Fuente: elaboración propia con el programa Gretl.

Esta variable es de especial relevancia, puesto que nos da una idea de los puestos que pueden desempeñar los encuestados basándose en el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

La media indica que, en promedio, los encuestados llevan trabajando en la misma empresa 16,25 años, es decir, unos 16 años y 3 meses. Debido a que la mediana tiene un valor de 15,0, se concluye que la mitad de los encuestados llevan trabajando en la misma empresa durante, al menos, 15 años o más; siendo el máximo tiempo que un empleado lleva 54 años, y el mínimo 0 años, por lo que sería nuevo en la empresa.

La desviación típica de 11,270 indica que hay una gran dispersión entre los años trabajados en la misma empresa entre los encuestados. Esto ligado al coeficiente de variación de 0,69338 nos sugiere que a antigüedad de los empleados varían bastante en relación con la media.

Resulta interesante el estudio del rango intercuartílico por su elevado valor. Debido a que este es de 18 años, se puede concluir que la diferencia de antigüedad entre el 25% y el 75% de los años es considerable, por lo que hay una alta dispersión entre los datos.

Por último, matizar que, en esta variable en concreto, 3 de los encuestados no han contestado -las observaciones ausentes-, por lo que los datos que han sido validados para el estudio son 375, en lugar de los 378 totales.

6.2.4. “Experiencia laboral”.

A diferencia de la variable “Antigüedad”, la experiencia laboral describe los años totales que cada encuestado lleva trabajando en el mercado laboral, independientemente de que sea en la empresa que se encuentra actualmente o no.

En este caso, los encuestados debían elegir en qué rango de experiencia laboral se encuentran. Para realizar el análisis descriptivo se le ha otorgado el valor 1 a aquellos que tienen menos de 10 años de experiencia laboral; el valor 2 a los que llevan entre 10 y 15 años; el valor 3 entre 15 y 20; y, por último, el valor 4 a aquellos que tienen una experiencia laboral de más de 20 años.

Los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'Experiencia laboral' son los siguientes:

Tabla 4: Estadísticos principales de la variable “Experiencia laboral”

<u>Estadísticos principales de “Experiencia Laboral”</u>	
Media	3,6931
Mediana	4,0000
Mínimo	1,0000
Máximo	4,0000
Desviación típica	0,68404
C.V	0,18522
Asimetría	-2,4121
Exc. De Curtosis	5,3594
Percentil del 5%	2,0000
Percentil del 95%	4,0000
Rango intercuartílico	0,0000

Fuente: elaboración propia con Gretl.

La media de las respuestas se encuentra cercana a 4, por lo que la mayoría de los encuestados tienen en torno a 20 o más años de experiencia laboral. La desviación típica indica que existe una variación de respuestas entre los encuestados.

El alto valor negativo de la asimetría de cola izquierda nos indica que hay sesgo elevado, al ser también la Media menor que la Mediana. La interpretación de esto es que una cantidad considerable de encuestados tiene más de 20 años de experiencia laboral.

6.2.5. “Reportando a una mujer”.

La variable “reportando a una mujer” cobra especial importancia en el estudio, puesto que pone de relieve si los encuestados tienen, dentro de sus respectivas empresas, una mujer en un puesto superior al que tienen ellos.

De esta variable nos interesa únicamente el porcentaje total de hombres que reportan a una mujer en sus puestos de trabajo, no siendo relevantes los estadísticos calculados para las demás variables. De los 378 hombres que han respondido al cuestionario, el 29,63% no reportan a mujeres, mientras que el 70,37% sí que lo hacen. Esto quiere decir que la gran mayoría de los individuos de la muestra tienen una figura de liderazgo femenina presente en su trabajo.

6.2.6. Perfil del encuestado.

Considerando todas las variables analizadas, se extrae el perfil aproximado del individuo que ha cumplimentado la encuesta. Se trata de un hombre, de 46 años de edad aproximadamente, con una educación universitaria de grado superior o máster, leal a su empresa -lleva unos 16 años trabajando en ella-, con una experiencia laboral de más de 20 años y que reporta a una mujer.

6.3. ANÁLISIS FACTORIAL.

A continuación, se realiza el análisis factorial para poder agrupar las variables observadas de las cuales tenemos el resultado de la encuesta en distintos factores. El análisis factorial trata de identificar una estructura subyacente de factores dentro de un conjunto amplio de datos (Pérez & Medrano, 2010).

A través de la matriz de componente rotado (Tabla 5) se permite identificar para cada factor aquellas variables que se encuentren más correlacionadas con dicho factor, siendo las correlaciones más elevadas y próximas a +1 o -1 (UOC, s.f.).

El componente 1 que se muestra en el gráfico es el factor relacionado con las tareas agénticas. Para medirlo se han usado las variables que se encuentran en amarillo en la fila del componente 1: mejorar las decisiones estratégicas de la empresa, mejora los procesos de toma de decisiones, fomenta la propuesta de soluciones alternativas a los problemas a los que se enfrenta el equipo, ayuda a que el equipo resista mejor a las presiones ejercidas por los miembros dominantes de la toma de decisiones y mejora la comprensión del mercado y de los consumidores. Los encuestados debían puntuar del 1

al 7, siendo 1 la puntuación más baja y 7 la más alta, para indicar la importancia que le dan a los beneficios mencionados sobre la diversidad de género. Finalmente, han sido seleccionadas estas por encontrarse más correlacionadas con el factor y más próximas a +1. Tal y como se ha explicado, estas valoraciones hacen referencia a comportamientos de líderes típicamente asociados a perfiles masculinos. Con el análisis factorial, estas variables se agrupan en el factor que da lugar a la variable “Valoración de la diversidad en tareas agénticas”.

Por otro lado, el componente 2 es el factor relacionado con las tareas comunales, es decir, las típicamente desarrolladas por mujeres. Para medirlo se han empleado las variables que se encuentran en amarillo dentro de la fila del componente 2: mejorar la imagen y reputación de la empresa, mejorar la transparencia en la empresa, contribuir a dar ejemplo a otras empresas y contribuir a la justicia social. Tras el análisis factorial, estas variables quedan incluidas dentro de la variable “Valoración de la diversidad en tareas comunales”.

Tabla 5: Matriz de componente rotado.

<u>Matriz de componentes rotados^a</u>		
	Componente	
	1	2
Mejorar la imagen y reputación de la empresa	0,117	0,840
Mejorar la transparencia en la empresa	0,354	0,735
Contribuir a dar ejemplo a otras empresas	0,279	0,835
Contribuir a la justicia social	0,472	0,605
Mejora las decisiones estratégicas de la empresa	0,627	0,506

Mejora los procesos de toma de decisiones	0,903	0,151
Fomenta la propuesta de soluciones alternativas a los problemas a los que se enfrenta el equipo	0,895	0,225
Ayuda a que el equipo resista mejor a las presiones ejercidas por los miembros dominantes de la toma de decisiones	0,700	0,429
Mejora la comprensión del mercado y de los consumidores	0,746	0,324

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

- a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, las variables que se han creado a raíz del análisis factorial son “Valoración de la diversidad en tareas comunales” y “Valoración de la diversidad en tareas agénticas”.

6.3.1. Análisis descriptivo de la variable “Valoración de la diversidad en tareas comunales”.

Se trata de la variable que ha resultado tras realizar el análisis factorial, por lo que indica la agrupación de las variables seleccionadas del componente 2 para las tareas comunales, empleando su media y el alfa de Cronbach. Los resultados del análisis descriptivo son evaluados en términos de la puntuación, del 1 al 7, que han otorgado los hombres que han participado en el estudio.

Los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'VALORACIONCOM', con 365 observaciones válidas, son los siguientes:

Tabla 6: Estadísticos principales de “ValoraciónCom”

<u>Estadísticos principales de “ValoraciónCom”</u>
--

Media	5,3568
Mediana	5,5000
Mínimo	1,0000
Máximo	7,0000
Desviación típica	1,3581
C.V	0,25352
Asimetría	-1,1102
Exc. De Curtosis	1,2025
Percentil del 5%	2,5750
Percentil del 95%	7,0000
Rango intercuartílico	1,6250
Observaciones ausentes	13

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que, de media, los hombres tienen una apreciación positiva sobre las tareas comunales, teniendo en cuenta que es en una escala sobre 7, un 5,3568 se inclinan hacia la parte superior de la escala. La desviación típica de 1,3581 indica que sí que hay variabilidad entre las respuestas. Además, la asimetría negativa sugiere un sesgo hacia los valores más elevados y menor hacia los inferiores, por lo que un mayor número de individuos ha otorgado una valoración positiva hacia los beneficios de la diversidad de género que se han incluido dentro de esta variable. Esto queda confirmado con el percentil del 5%, puesto que solo el 5% de los encuestados les ha otorgado una puntuación de 2,575 o menor, esto son unas 18 personas en todo el estudio.

Las observaciones ausentes hacen referencia a aquellos hombres que no han contestado a las preguntas planteadas.

6.3.2. Análisis descriptivo de la variable “Valoración de la diversidad en tareas agénticas”.

Esta variable ha resultado tras realizar el análisis factorial, por lo que indica la agrupación de las variables seleccionadas del componente 1 para las tareas agénticas, empleando su media y el alfa de Cronbach. Los resultados del análisis descriptivo son evaluados en términos de la puntuación, del 1 al 7, que han otorgado los hombres que han participado en el estudio.

Los estadísticos principales, usando las observaciones 1 – 378 para la variable 'VALORACIONAGE', con 349 observaciones válidas, son:

Tabla 7: Estadísticos principales de “ValoraciónAge”

<u>Estadísticos principales de “ValoraciónAge”</u>	
Media	5,3077
Mediana	5,6000
Mínimo	1,0000
Máximo	7,0000
Desviación típica	1,3462
C.V	0,25363
Asimetría	-1,0887
Exc. De Curtosis	1,0559
Percentil del 5%	2,4000
Percentil del 95%	7,0000
Rango intercuartílico	1,8000
Observaciones ausentes	29

Fuente: elaboración propia

De forma similar a la variable “Valoración de la diversidad en tareas comunales”, la variable relacionada con las tareas agénticas tiene una media de 5,307, que, al estar en una escala sobre 7, sitúa la opinión de la mayoría de los encuestados en la mitad positiva de la valoración. La desviación típica, a su vez, muestra que la media sí que es representativa de la muestra, pese a que haya algo de dispersión en las respuestas.

En este caso, hay 29 individuos que no han contestado a las preguntas relativas a la valoración de la diversidad de género en tareas agénticas.

6.3.3. Correlación entre las variables.

El coeficiente de correlación mide el sentido y la cantidad que hay de dependencia lineal entre dos variables (Borrás Palá, Martínez de Ibarreta Zorita, & Escobar Torres, 2021), en este caso entre las variables “Valoración de la diversidad de género en tareas comunales” y “Valoración de la diversidad de género en tareas agénticas”.

Correlación de las variables:

$$R(\text{ValoraciónCom}, \text{ValoraciónAg}) = R(\text{ValoraciónAg}, \text{ValoraciónCom}) = 0,689.$$

Considerando que el coeficiente de correlación puede tener valores entre -1 y +1, uno que sea de 0,689 indica que sí que existe una dependencia lineal positiva ente ambas variables. Ello significa que, al aumentar una de las variables, la otra aumentará también, aunque no tenga por qué ser en la misma proporción. (Borrás Palá, Martínez de Ibarreta Zorita, & Escobar Torres, 2021). Al encontrarse el valor más próximo a +1 que a 0, se puede deducir que la dependencia es fuerte. Por lo tanto, se podría decir que, en general, si uno de los encuestados le otorga una puntuación elevada, y por lo tanto positiva, a la valoración de la diversidad de género en tareas comunales, se puede presumir que su puntuación para la valoración de la diversidad de género en tareas agénticas será también elevada.

El coeficiente de correlación se debe comparar con el alfa de Cronbach. Este alfa trata de estimar cuál es la proporción de la varianza de una medida causada por el que sería el factor común de los ítems (Ventura-León, 2018). Por lo tanto, con él se ve si la correlación entre los ítems es más alta que la correlación entre constructos.

$$\underline{\text{Alfa de Cronbach de “Valoración de la diversidad en tareas comunales”}} = 0,833.$$

Este valor sugiere que los ítems que han sido empleados para medir el constructo están bien correlacionados entre sí y, por lo tanto, reflejan de forma apropiada la valoración de la diversidad de género en tareas comunales.

Alfa de Cronbach de “Valoración de la diversidad en tareas agénticas” = 0,897.

Un alfa de Cronbach de 0,897 indica que hay una consistencia interna muy alta. Por consiguiente, los ítems utilizados para valorar este constructo se encuentran correlacionados de forma excelente, por lo que refleja de una forma muy consistente la valoración de la diversidad de género en tareas agénticas.

Estos valores indican que sí que existe una consistencia interna ya que se encuentran entre 0,8 y 0,9; por lo que no hay valores redundantes y la consistencia de la escala empleada es apropiada (Celina Oviedo & Campo-Arias, 2005).

Comparar las correlaciones con los respectivos valores del alfa de Cronbach de las variables aporta información acerca de la relación existente entre los dos constructos -las variables- y la fiabilidad que de las medias de cada uno. De esta manera, los valores del alfa de Cronbach indican una consistencia interna apropiada, por lo que cada conjunto de ítems es consistente para medir su respectivo constructo, siendo fiables las medidas para cada uno. Esto sumado a la correlación que hay entre ambos constructos, los cuales, pese a ser diferentes se encuentran relacionados entre sí, indica que, si un encuestado puntúa alto en una de las variables, lo hará también en la otra.

6.4. REGRESIÓN.

Para realizar la regresión distinguimos entre la variable dependiente (Y) -“Actitud”-; las variables independientes (X) -“Valoración de la diversidad en tareas comunales” y “Valoración de la diversidad en tareas agénticas”; los parámetros β ; y la perturbación aleatoria -u-, la cual incluye aquellos factores que pueden influir a la variable independiente pero no se encuentran recogidos en el modelo (Martínez de Ibarreta Zurita, y otros, 2021).

$$Y = \beta_1 + \beta_2 \text{ValoraciónCom} + \beta_3 \text{ValoraciónAg} + u$$

El concepto que la regresión trata de predecir el valor de una variable al basarse en los valores conocidos de otra variable (IBM, s.f.). Para este caso concreto, buscamos averiguar cómo afectan las dos variables independientes a la actitud de los hombres hacia el desarrollo profesional de las mujeres.

Tabla 8: Datos relevantes de la regresión.

	Coeficiente	Desviación típica	Estadístico t	P-valor
Constante	4,32379	0,20575	21,01	<0,01
ValoraciónCom	-0,02132	0,04664	-0,457	0,648
ValoraciónAg	0,21848	0,04668	4,681	<0,01

Variable dependiente: ACTITUD

Fuente: elaboración propia

El modelo ha sido realizado usando las observaciones 1-378. Sin embargo, se han quitado las observaciones ausentes o incompletas -64-, por lo tanto, $n = 314$.

6.4.1. Análisis del impacto que la valoración de la diversidad de género en tareas comunales tiene sobre la actitud.

El coeficiente $-\beta_2$ de la tabla 8 indica que, por cada punto más que se le otorgue a la valoración de la diversidad de género en tareas comunales, se espera una reducción promedio de 0,02132 en la actitud.

Sin embargo, debido al p-valor de $0,648 > 0,05$, no hay evidencia para rechazar la hipótesis, por lo que la variable de tareas comunales no tiene un efecto significativo sobre la actitud de los hombres hacia el desarrollo profesional de las mujeres.

6.4.2. Análisis del impacto que la valoración sobre la diversidad de género en tareas agénticas tiene sobre la actitud.

El coeficiente $-\beta_3$ de la tabla 8 indica que, por cada unidad que aumente la valoración de la diversidad de género en tareas agénticas, se espera que la actitud hacia el desarrollo profesional de la mujer aumente en 0,21848 puntos.

Además, el p-valor $<0,01$ muestra que hay evidencia para rechazar la hipótesis. Esto quiere decir que la valoración que se dé a la valoración de la diversidad de género en tareas agénticas sí que resulta significativa sobre la actitud de los hombres.

6.4.3. Resumen del modelo.

Tabla 9: Resumen del modelo.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,320 ^a	0,1026	0,0967	0,80436

a. Predictores: constante, ValoraciónAge, ValoraciónCom.

Fuente: elaboración propia.

El resumen del modelo trata de explicar cuál es la calidad del modelo, así como el ajuste del modelo predictivo.

En primero lugar, el valor R indica que hay una correlación positiva entre las variables independientes y la variable dependiente.

En segundo lugar, el valor $R^2 = 0,1026$ identifica la bondad del ajuste, es decir, qué proporción de la variabilidad de la Actitud queda explicada por la variabilidad de las variables independientes (Martínez de Ibarreta Zurita, y otros, 2021, págs. 51-54). El R^2 ajustado corrige la bondad del ajuste, por lo que trata de identificar cuál es el porcentaje de la varianza que queda explicado por las variables independientes (IBM, 2024). En este caso, se diría que el modelo explica el 9,67% de la variabilidad en la actitud.

Por último, el error estándar de la estimación resulta elevado. Lo ideal es que este valor sea lo menor posible, por lo que un 0,80436 de error indica que las predicciones del modelo tienen un error promedio de 0,80436 unidades.

En definitiva, el modelo muestra una estimación sobre cómo la valoración que los hombres dan a las tareas comunales y agénticas afecta a su actitud frente al desarrollo profesional de las mujeres, especialmente en lo relacionado con las tareas agénticas. Sin embargo, la cantidad de variabilidad que queda explicada por el modelo es baja y las predicciones tienen un error que puede ser considerable.

7. CONCLUSIONES.

El análisis de la diversidad de género en las organizaciones, específicamente en los puestos de liderazgo, revela una serie de beneficios económicos, sociales y organizativos. A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, se ha demostrado que la inclusión de mujeres en posiciones directivas promueve la aparición de una serie de beneficios de rendimiento financiero, relacional y social dentro de las organizaciones.

Las barreras identificadas para el crecimiento profesional femenino incluyen sesgos implícitos, estereotipos de género y la falta de políticas efectivas de conciliación laboral y familiar. Estas barreras se manifiestan en diversas formas, como la infravaloración o valoración subjetiva de las competencias de las mujeres, las limitaciones en oportunidades de promoción y la presión social para que las mujeres asuman la mayoría de las responsabilidades de cuidado. La crisis de cuidados y la falta de participación de los hombres en estas tareas también agravan la desigualdad, afectando negativamente las carreras profesionales de las mujeres.

El estudio cuantitativo realizado ha revelado que, pese a que la relación sea pequeña, existe una correlación entre la valoración que los hombres dan a las mujeres cuando estas realizan tareas agénticas y la actitud que estos tienen frente al desarrollo profesional de la mujer. Además, esta relación es positiva, por lo que cuanto mayor sea la valoración que se le dé a estas tareas, mejor será la actitud o la predisposición de los hombres al avance profesional de las mujeres. Sin embargo, con las tareas comunales ocurre lo contrario, cuanto mayor sea la valoración, peor será la actitud. Considero que esto puede estar relacionado con los estereotipos de género que se han ido mencionando a lo largo del TFG, puesto que, si se valora muy positivamente a una mujer en el rol que típicamente debe desempeñar, no resulta extraño que la actitud de liderazgo -típicamente masculina- se vea afectada de forma negativa por no encajar con los mencionados estereotipos. En cualquier caso, teniendo en cuenta estas consideraciones, el modelo explica una variabilidad baja y con un margen de error considerable, por lo que sería necesario realizar unos ajustes para obtener resultados más concluyentes. Pese a ello, nos permite hacernos una idea de la percepción que los varones tienen acerca de la realización por parte de las mujeres de tareas que sean estereotípicamente femeninas y masculinas en términos de un perfil líder.

En conclusión, la diversidad de género en las organizaciones no es solo una cuestión de justicia social, sino también una herramienta estratégica que puede impulsar

el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. Las organizaciones que adopten y promuevan políticas inclusivas y equitativas estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento, innovar y prosperar en un mercado global cada vez más competitivo. La promoción de la igualdad de género en el liderazgo empresarial es, por tanto, no solo una responsabilidad ética, sino también una estrategia inteligente para el éxito organizacional futuro.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Paula Cervantes Oria, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El poder en las organizaciones en términos de género", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 5/junio/2024

Firma: _____ Paula Cervantes _____

8. BIBLIOGRAFÍA.

- Borrás Palá, F., Martínez de Ibarreta Zorita, C., & Escobar Torres, L. S. (2021). *Estadística Empresarial en 101 ejemplos (Volumen 1)*. Madrid: EV Services.
- Carrasco Gallego, A., & Laffarga Briones, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia: Revista de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (4), 1-25. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiVmdqs476EAxUQVaQEHeb7DoQQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2392655.pdf&usg=AOvVaw3GJL2Bx-FZUJDfHOHwzUbD&opi=89978449>
- Celina Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, Vol. 34, no. 4, pp 572- 580.
- Comas-d'Argemir Cendra, D. (2016). Hombres cuidadores: Barreras de género y modelos emergentes. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 15(3), 10-22.
- Credit Suisse Research Institute. (September de 2021). *The CS Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion*. Recuperado el 4 de junio 2024 de <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-2021-gender-3000.pdf>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 135-155.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, Vol. 16, no. 2, pp. 270-275.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, pp 781- 797.

- Ester Barberá Heredia, A. R. (2002). Más allá del "techo de cristal". Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- European Commission. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Recuperado el 1 de junio 2024 de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8832ea16-e2e6-4095-b1eb-cc72a22e28df/language-en>
- Farrell, K., & Hersch, P. (2004). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 85-106.
- Fernández, A. (29 de enero de 2018). Mujeres en el mundo laboral. *La Vanguardia*.
- Finn, C., y Boland, P. (2021). Male family carers' experiences of formal support – a metaethnography. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, vol. 35, no 4, págs. 1027-1237.
- Geodis. (s.f.). *How to attract and retain talent with CSR*. Recuperado el 4 de junio de 2024 de <https://geodis.com/us-en/blog/how-attract-and-retain-talent-csr>
- Heredia, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 40-68.
- IBM. (2024). *R cuadrado ajustado*. Recuperado el 23 de mayo de 2024 de <https://www.ibm.com/docs/es/cognos-analytics/12.0.0?topic=terms-adjusted-r-squared>
- IBM. (s.f.). *¿Qué es la regresión lineal?* Recuperado el 22 de mayo de 2024 de <https://www.ibm.com/es-es/topics/linear-regression>
- Ilárraz, I. (2024). Hombres cuidadores: cambio de roles de género en los cuidados no profesionales a la dependencia. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (82), 47-59.
- INESE. (7 de marzo de 2024). *Por primera vez las mujeres ocupan el 40% de los puestos directivos de España*. Recuperado el 2 de junio de 2024 de <https://www.inese.es/por-primera-vez-las-mujeres-ocupan-el-40-de-los-puestos-directivos-de-espana/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Mujeres en altos cargos públicos y privados*. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

Instituto Nacional del Cáncer. (s.f). Diversidad. En *Diccionario de cáncer del NCI*. Recuperado el 14 de febrero de 2024, de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/diversidad>

Martínez de Ibarreta Zurita, C., Álvarez Fernández, C., Borrás Palá, F., Budría Rodríguez, S., Curto González, T., & Escobar Torres, L. S. (2021). El modelo de regresión lineal. En *Modelos cuantitativos para la economía y la Empresa en 101 ejemplos* (págs. 31-42). Madrid: EV Services.

McKinsey & Company. (5 de diciembre de 2023). *La diversidad importa aún más: los argumentos a favor del impacto holístico*. Recuperado el 3 de junio de 2024 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-diversidad-importa-aun-mas-los-argumentos-a-favor-del-impacto-holistico/es>

McKinsey & Company. (5 de octubre de 2023). *Women in the Workplace 2023*. Recueprado el 1 de junio de 2024 de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Miguel de Bustos, J. C. (2004). Sobre pluralismo y diversidad. *Universidad del País Vasco*. Recuperado el 23 de mayor de 2024, de <https://addi.ehu.es/handle/10810/40854>

Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, Vol. 2, no. 1, pp. 58-66.

PwC, & Isotes. (2014). *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*. Recuperado el 21 de mayo de 2024 de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

Real Academia Española. (2023). Diversidad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 20 de febrero de 2024, de <https://dle.rae.es/diversidad>

- Serrano-Pascual, A.; Artiaga-Leiras, A. y Crespo, E. (2019). El género de los cuidados: repertorios emocionales y bases morales de la microsolidaridad, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, no 166, págs. 153-168, .
- UOC. (s.f.). Etapa 6: interpretación de la matriz factorial rotada y representación de los resultados. *Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya*, 74-84. Recuperado el 17 de mayo de 2024 de http://cv.uoc.edu/moduls/UW03_84003_01131/web/nwin/m1/analisi_de_correspondecias.pdf
- Vargas, Ó. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, Vol. 10 No. 110, 63-83.
- Ventura-León, J. L. (2018). ¿Es el final del alfa de Cronbach? *Adicciones*, Vol. 31, no. 1, pp 80-81.

9. ANEXO 1

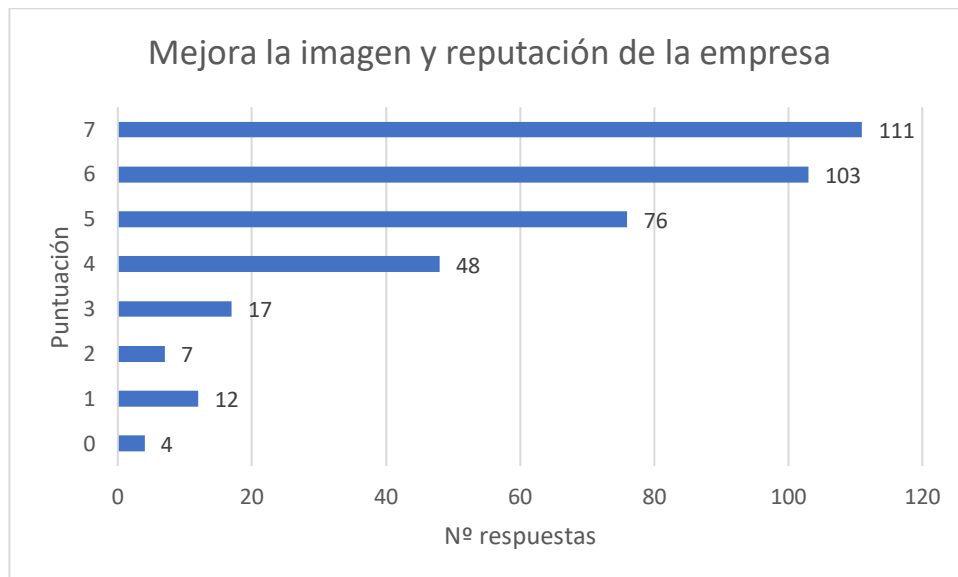
9.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Motivación hacia la igualdad de género

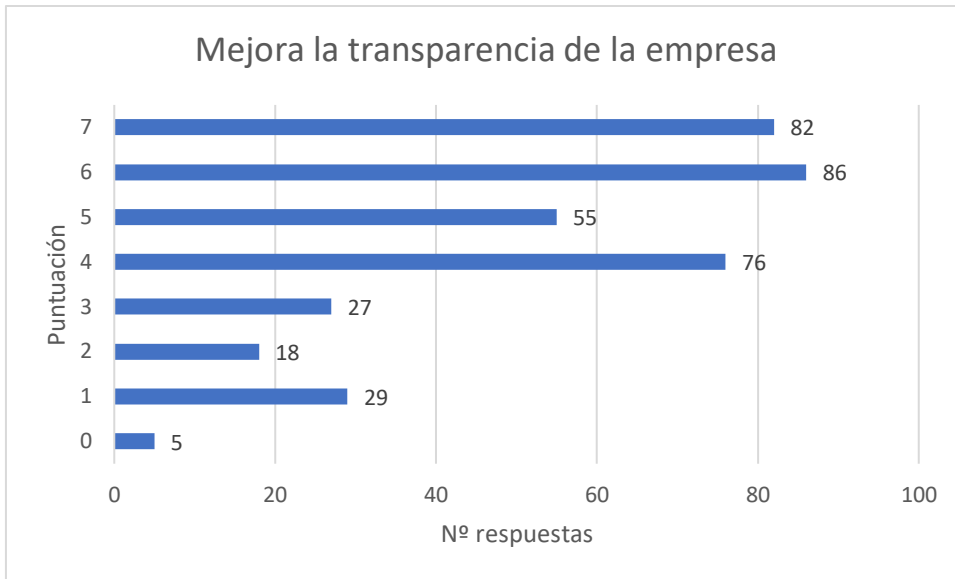
Conteste en una escala del 1 al 7 sobre la importancia que considera que tienen los siguientes beneficios derivados de la igualdad de género en la empresa (1 muy poco importante y 7 muy importante).

Las respuestas que tienen un valor de 0 indican que se no se ha respondido la pregunta correspondiente.

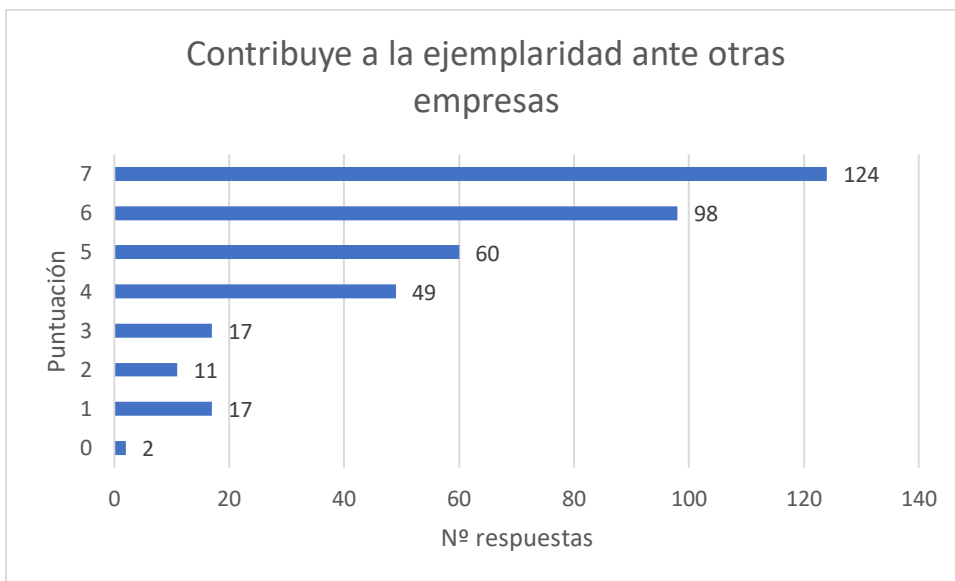
Q1. Mejora la imagen y reputación de la empresa.



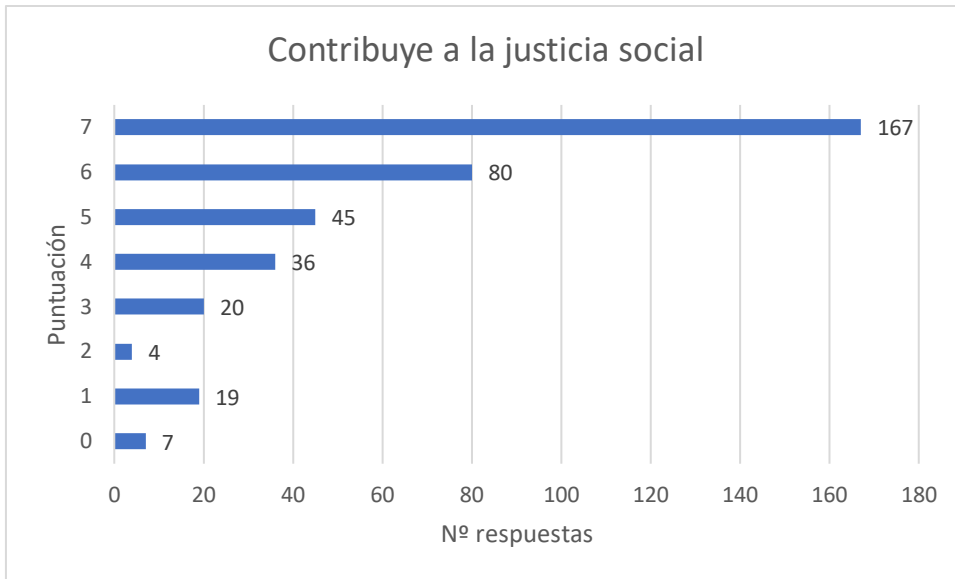
Q2. Mejora la transparencia de la empresa.



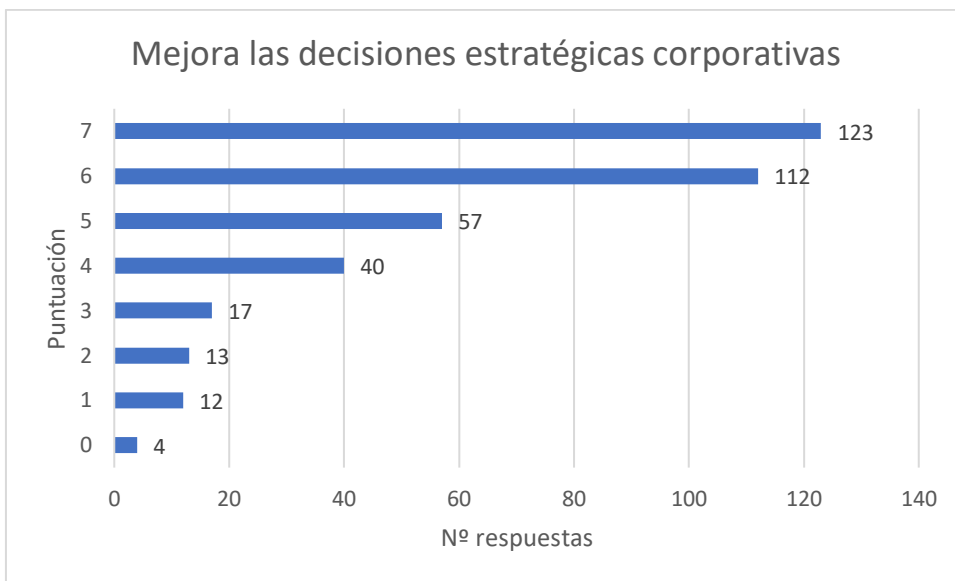
Q3. Contribuye a la ejemplaridad ante otras empresas.



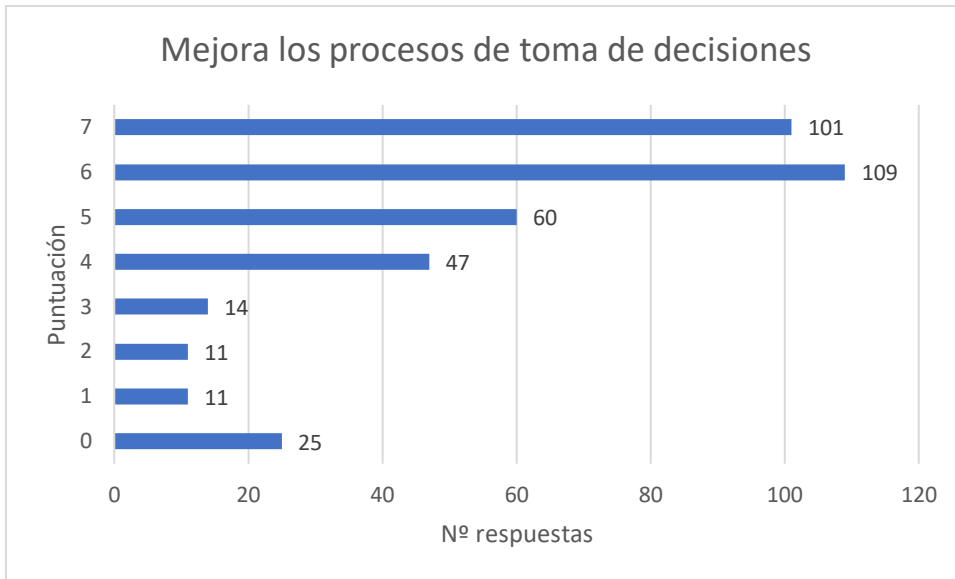
Q4. Contribuye a la justicia social.



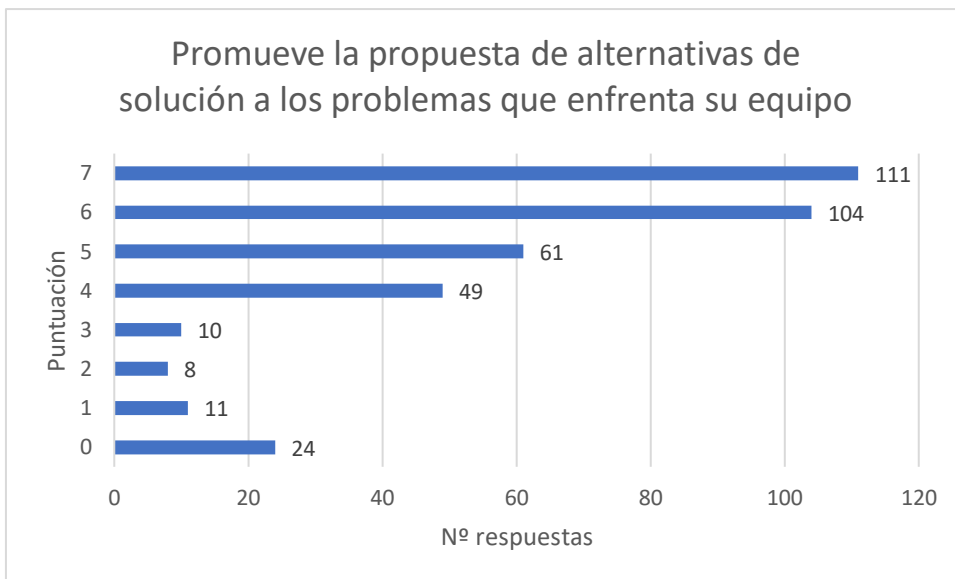
Q5. Mejora las decisiones estratégicas corporativas.



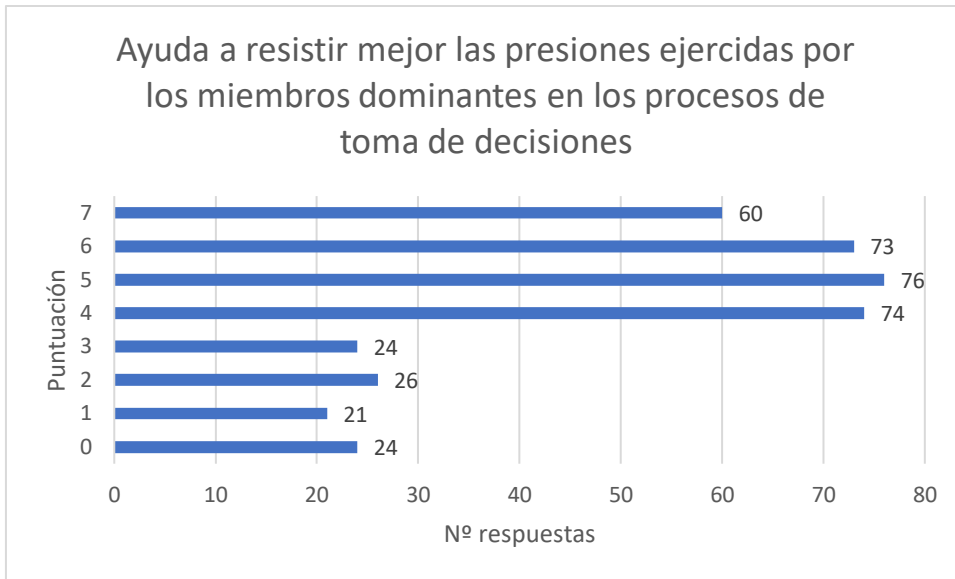
Q6. Mejora los procesos de toma de decisiones.



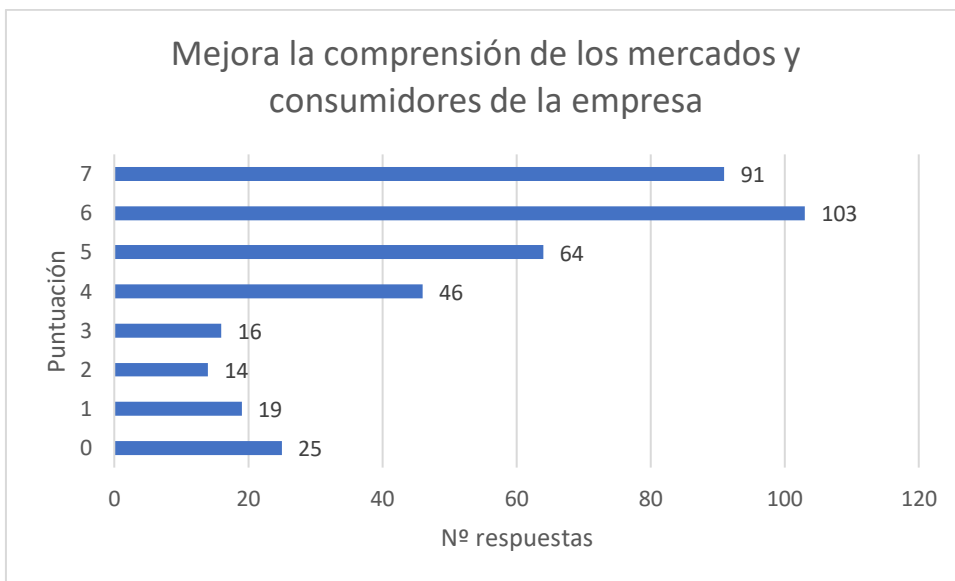
Q7. Promueve la propuesta de alternativas de solución a los problemas que enfrenta su equipo.



Q8. Ayuda a resistir mejor las presiones ejercidas por los miembros dominantes en los procesos de toma de decisiones.



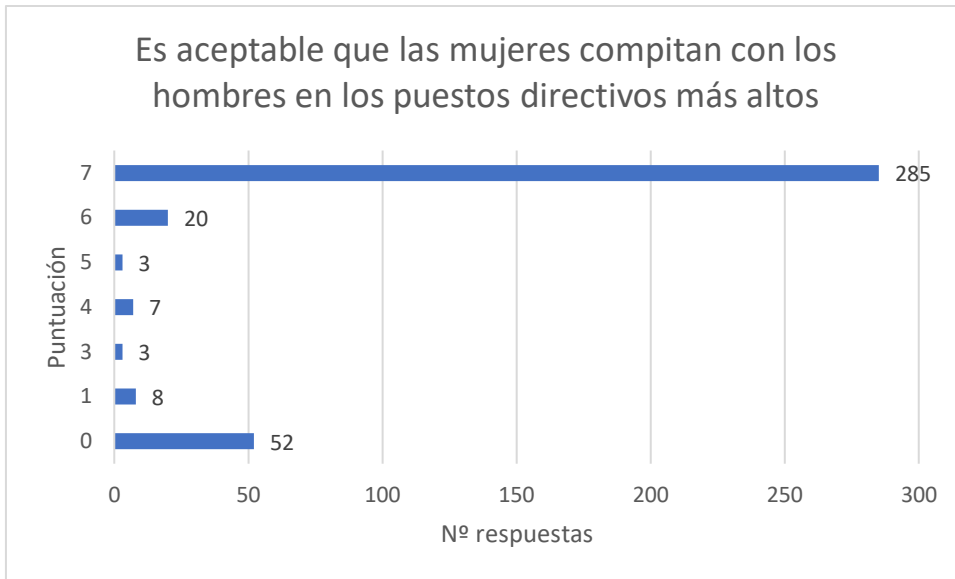
Q9. Mejora la comprensión de los mercados y consumidores de la empresa.



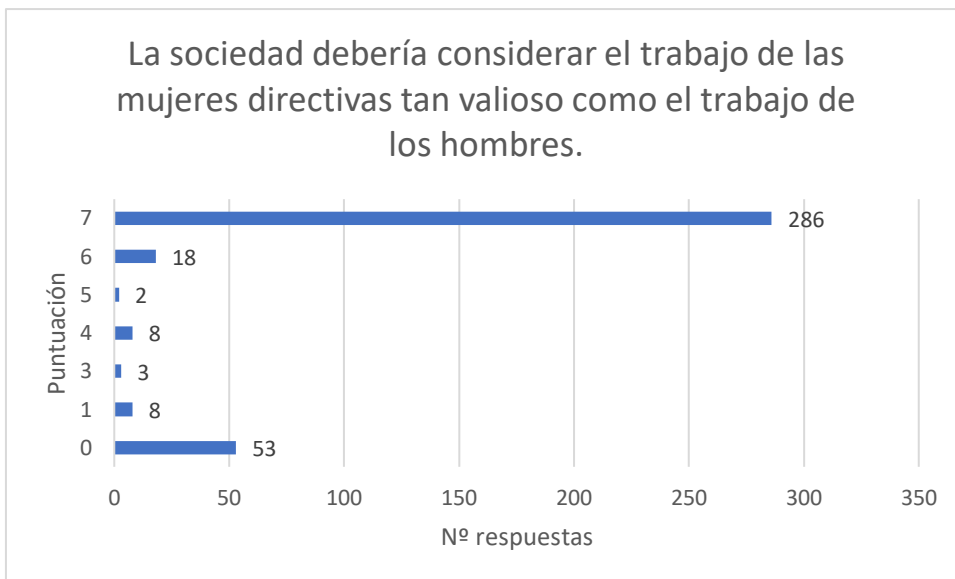
Sobre Estereotipos.

Conteste en una escala del 1 al 7 sobre el grado de acuerdo que tiene con las siguientes afirmaciones (1 absoluto desacuerdo y 7 absoluto acuerdo)

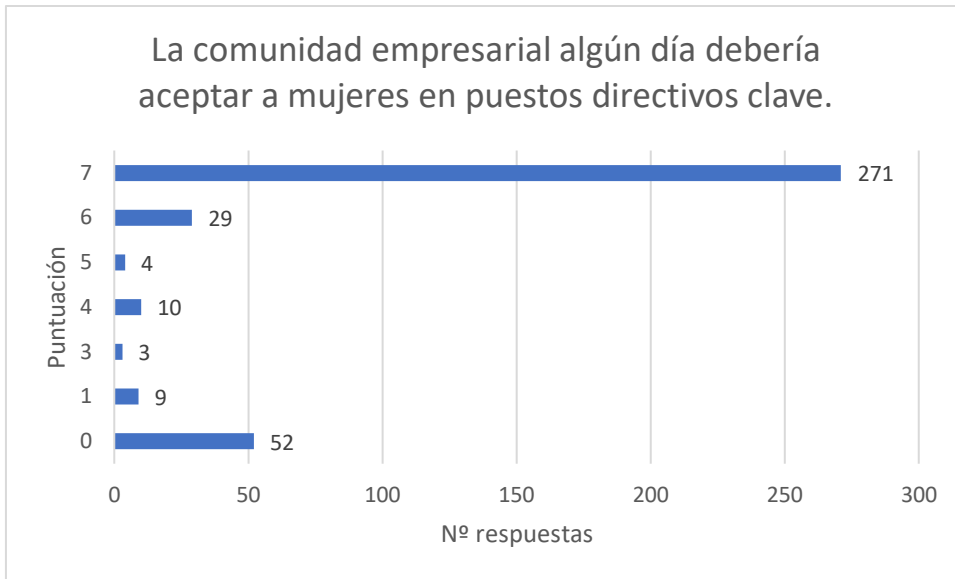
Q10. Es aceptable que las mujeres compitan con los hombres en los puestos directivos más altos.



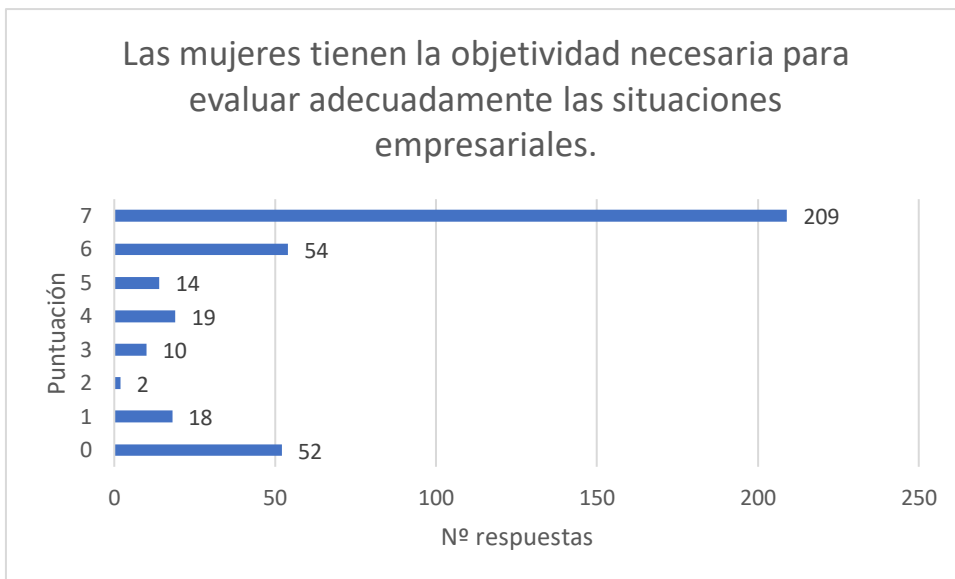
Q11. La sociedad debería considerar el trabajo de las mujeres directivas tan valioso como el trabajo de los hombres.



Q12. La comunidad empresarial algún día debería aceptar a mujeres en puestos directivos clave.



Q13. Las mujeres tienen la objetividad necesaria para evaluar adecuadamente las situaciones empresariales.



Q14. Las mujeres poseen la confianza en sí mismas que se requiere de un buen líder.

Las mujeres poseen la confianza en sí mismas que se requiere de un buen líder.

