



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO EN EL SECTOR BANCARIO

Autor: Victoria Merino de Mendoza
Director: Dánae Cortés Campanario

MADRID | Junio 2025

RESUMEN

Este trabajo explora el impacto que tiene la diversidad de género en el liderazgo, enfocándose específicamente en el sector bancario español. El análisis parte de la percepción de los empleados y empleadas sobre aspectos como el bienestar emocional, la motivación, la inclusión y la retención del talento. Para ello, se utilizó una metodología mixta que combina un cuestionario digital —con más de 160 respuestas— y seis entrevistas semiestructuradas. Así, se recogen experiencias reales y diversas sobre cómo influye el género de los líderes en la cultura organizacional.

Los hallazgos principales indican que no existen diferencias claras en el nivel de bienestar emocional según el género del líder, aunque sí se encuentran correlaciones positivas entre un liderazgo emocionalmente cercano y variables como la motivación, el reconocimiento y la retención del talento, sobre todo en el caso de las mujeres. También se ponen de relieve algunos estereotipos de género que siguen influyendo en los estilos de liderazgo y en la forma de valorar las capacidades de hombres y mujeres en puestos de poder.

La conclusión general del estudio es que el liderazgo inclusivo no depende únicamente del género de quien lidera, sino más bien del estilo de dirección que se adopta. Aun así, se sugiere que impulsar una mayor presencia femenina en los niveles de decisión, junto con culturas laborales más abiertas y flexibles, puede contribuir a transformar las dinámicas tradicionales de poder y, en última instancia, mejorar la experiencia laboral para todos y todas de forma más equitativa.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo femenino

Diversidad de género

Sector bancario

Inclusión laboral

Bienestar organizativo

ABSTRACT

This study explores how gender diversity in leadership impacts employees in the Spanish banking sector, focusing on their experiences of well-being, motivation, inclusion, and talent retention. Using a mixed-methods approach—combining a digital survey with over 160 responses and six semi-structured interviews—the research collects real insights from people working in the industry. It aims to understand how leadership style and gender intersect and influence daily work life.

The results indicate that emotional well-being at work is not significantly linked to whether leaders are men or women. However, there is a clear connection between leaders who show emotional availability and positive outcomes such as employee motivation, recognition, and loyalty—especially for female employees. Additionally, participants highlighted the persistence of gender stereotypes and structural barriers that continue to make it harder for women to reach the highest leadership positions.

In conclusion, this study suggests that inclusive leadership is less about the leader's gender and more about their relational and transformational qualities. Even so, fostering more women in decision-making roles and cultivating organizational cultures that value inclusivity could help to challenge traditional power structures. Overall, the findings offer valuable insights for companies—particularly in male-dominated fields like banking—looking to create work environments that are more supportive, inclusive, and fair for everyone.

KEY WORDS

Female leadership

Gender diversity

Banking sector

Workplace inclusion

Employee well-being

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico	8
2.1. Liderazgo y poder desde la perspectiva de género	8
2.2. Diversidad de género y cultura organizacional	10
2.3. Estereotipos y barreras estructurales	12
2.4. Diversidad simbólica vs. Sustantiva	15
3. Objetivos e hipótesis de investigación	17
4. Metodología	18
4.1. Tipo de investigación	18
4.2. Diseño y enfoque metodológico	18
4.3. Instrumento de recogida de datos	19
4.4. Muestra y procedimiento	20
4.5. Análisis de datos	21
4.6. Justificación del método	22
5. Análisis empírico	23
5.1. Descripción de la muestra	23
5.2. Relación entre el género del líder y las percepciones laborales	23
5.3. Estilo de liderazgo y diferencias asociadas al género	25
5.4. Inclusión, opinión valorada y motivación	27
5.5. Aportaciones del análisis cualitativo y correlaciones	28
5.6. Integración de resultados y objetivos del estudio	30
5.7. Limitaciones del estudio	32
6. Discusión y reflexión	33
7. Conclusiones	35
8. Declaración uso herramientas de inteligencia artificial	38
9. Bibliografía	40
10. Anexos	45

1. INTRODUCCIÓN

Desde el principio tuve claro que quería abordar una temática que, como futura profesional del sector financiero, considero estratégica no solo desde el punto de vista ético, sino también organizacional. Este trabajo surge de mi inquietud por entender cómo el liderazgo diverso, y en especial el femenino, impacta de manera real en el bienestar y la inclusión dentro de las organizaciones.

Durante décadas, las mujeres han formado parte activa del mundo laboral, pero su acceso a ocupaciones que requieren una formación técnica o universitaria específica ha estado históricamente limitado por factores sociales, culturales y estructurales. Aunque en los últimos años se han producido avances grandes, la igualdad real de oportunidades y reconocimiento entre hombres y mujeres en estos espacios laborales sigue siendo un desafío pendiente (World Bank, 2024; WEF, 2024).

Diversos estudios recientes han identificado las principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección en España. Entre ellas, la más destacada continúa siendo la dificultad para conciliar la vida profesional con las responsabilidades familiares, una carga que sigue recayendo de manera desproporcionada en las mujeres. El *Estudio sobre clima empresarial en España* de la Cámara de Comercio (2021) reveló que el 47,7% de las empresas considera que la falta de medidas de conciliación es la causa principal de que las mujeres renuncien o no accedan a puestos directivos. Este patrón sigue vigente, como confirma el *Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres 2025*, que refleja una persistente brecha de género en los sectores de mayor cualificación y responsabilidad.

En este contexto, el informe *Women in Business 2025* de Grant Thornton muestra que el 38,4% de los puestos directivos en empresas medianas en España están ocupados por mujeres, situando al país por encima de la media europea. No obstante, esta cifra incluye tanto cargos ejecutivos como otros roles funcionales con capacidad de decisión (como responsables de recursos humanos, marketing o tecnología), aunque sin necesariamente ocupar posiciones jerárquicas en la cúpula de las organizaciones. De hecho, si se atiende a cargos con poder jerárquico real, como la dirección general o la presidencia, los porcentajes son considerablemente más bajos: solo el 19,3% de los CEO en España son

mujeres y apenas el 9,2% acceden a puestos de dirección general, según el informe elaborado por EADA Business School e ICSA Grupo (2025).

Esto muestra que, aunque la presencia femenina en puestos de responsabilidad ha avanzado, especialmente en áreas como recursos humanos o comunicación, sigue habiendo importantes limitaciones en el acceso a posiciones con poder estructural y capacidad real de transformación dentro de las organizaciones. El informe *Women Matter* (McKinsey, 2023) señala que las mujeres siguen asumiendo la mayor carga de responsabilidades domésticas incluso en los niveles ejecutivos, lo que repercute directamente en sus trayectorias profesionales y disponibilidad para asumir puestos de máxima responsabilidad.

Asimismo, algunos estudios destacan que incluso cuando las mujeres acceden a consejos de administración, su influencia puede estar limitada por sesgos implícitos o por dinámicas simbólicas que reducen su poder real de decisión (Post & Byron, 2015; O'Reilly & Main, 2012). Además, las percepciones estereotipadas sobre las emociones femeninas pueden penalizar su estilo de liderazgo: Brescoll (2016) demuestra que las líderes son evaluadas negativamente tanto por mostrar demasiada emoción (como la ira) como por no mostrar suficiente, lo que genera un dilema de imposible equilibrio.

En paralelo, autores como Ely y Thomas (2001) han planteado que la diversidad solo genera valor real cuando se gestiona con una mentalidad abierta e inclusiva, que reconoce y utiliza de forma activa las diferencias entre personas, en lugar de quedarse en cumplir cuotas o aplicar un único modelo de liderazgo para todos.

A partir de esta realidad surgió una pregunta clave que articula este trabajo: más allá del número de mujeres en puestos de liderazgo, ¿cómo influye su presencia en el funcionamiento cotidiano de las empresas? En otras palabras, ¿qué impacto tiene un liderazgo más diverso en género sobre el bienestar, la inclusión y la retención de los empleados? Este trabajo busca ofrecer respuestas a esta cuestión, explorando la dimensión humana del liderazgo, más allá de los indicadores económicos o financieros.

Este enfoque resulta especialmente relevante ante estudios que muestran una correlación entre la diversidad de género y mejores resultados empresariales, aunque con matices según el contexto cultural y regulatorio de cada país (Post & Byron, 2015; Catalyst, 2004;

McKinsey, 2020). Aun así, sigue existiendo una laguna en la investigación empírica sobre cómo estos liderazgos impactan realmente en la experiencia del empleado en su día a día.

Este trabajo aborda el impacto del liderazgo diverso en variables organizativas clave como el bienestar, la motivación y la retención del talento. A partir de una muestra del sector bancario español, se analiza cómo influyen el género del líder y del empleado en la percepción del entorno laboral. Como señalan Gardiner y Tiggemann (1999), el estilo de liderazgo puede afectar significativamente al estrés laboral y la salud mental del equipo. Además, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) han identificado que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo transformacionales, basados en la colaboración, el apoyo y la participación, lo que podría favorecer entornos más inclusivos.

Con el objetivo de aportar evidencia en este ámbito, este trabajo incorpora un enfoque empírico centrado en la experiencia de los propios empleados. A través de un cuestionario digital que obtuvo más de 160 respuestas de trabajadores del sector bancario en España, se analiza cómo influye el género del líder y del empleado en distintas variables. De este modo, se pretende entender mejor cómo se vive internamente la diversidad de género en el liderazgo, y si su impacto se percibe como algo transformador o más bien superficial.

Este trabajo se estructura en seis partes. En primer lugar, se ofrece un marco teórico que recoge la literatura clave sobre liderazgo femenino y sus implicaciones organizativas. En segundo lugar, se presentan los objetivos y las hipótesis de investigación. A continuación, se describe la metodología empleada, basada en un cuestionario digital con más de 160 respuestas del sector bancario y varias entrevistas semiestructuradas. La cuarta parte expone los principales resultados obtenidos. Posteriormente, se realiza una discusión de los hallazgos en diálogo con estudios previos. Finalmente, se presentan las conclusiones, así como recomendaciones prácticas para las organizaciones que deseen avanzar en una cultura de liderazgo inclusivo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo y poder desde la perspectiva de género

El acceso creciente de las mujeres a roles de liderazgo ha impulsado el estudio de los estilos directivos desde una perspectiva de género. Mientras algunos autores, como Eagly y Johnson (1990), señalan diferencias entre el liderazgo masculino y femenino, otros cuestionan su relevancia práctica. Pounder y Coleman (2002) argumentan que no puede afirmarse una mayor efectividad por género, ya que el contexto, la cultura organizacional y los valores influyen significativamente.

Los trabajos de Zenger y Folkman (2021), basados en más de 1,5 millones de evaluaciones 360°, indican que las mujeres líderes superan a los masculinos en áreas como la colaboración, el desarrollo de otros y la comunicación. Estas fortalezas coinciden con el enfoque transformacional de liderazgo, descrito por Bass (1998), que contrasta con estilos más transaccionales o laissez-faire. En esta línea, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) destacan la preferencia femenina por un liderazgo transformacional y democrático, frente al estilo más directivo de los hombres.

Existen múltiples enfoques para definir el liderazgo. Para Bales (1950), se trata de un rol emergente que se manifiesta cuando un miembro del grupo asume funciones como orientar, resolver conflictos o facilitar la cohesión, sin necesidad de una autoridad formal. Bass (1998), por su parte, clasificó el liderazgo en tres grandes estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire. El liderazgo transformacional, típicamente más común en mujeres según los estudios de Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), se basa en la inspiración, la comunicación, el apoyo y el impulso a la innovación.

Desde la perspectiva de género, investigaciones como la de Van Engen y Willemsen (2004) sostienen que las mujeres suelen adoptar un estilo más democrático y relacional, mientras que los hombres presentan una mayor inclinación hacia el liderazgo autocrático, centrado en la tarea. Esto se ha confirmado en contextos organizacionales reales, donde las mujeres son percibidas como líderes más colaborativas, mientras que los hombres tienden a adoptar posturas más jerárquicas.

No obstante, como indican Pounder y Coleman (2002), la efectividad no se puede medir únicamente por el género, sino que depende de factores como el sector, el entorno, la cultura organizativa y el momento. En empresas de estructura tradicional o sectores altamente masculinizados, puede valorarse más un estilo directivo, mientras que en entornos colaborativos o con orientación al cliente, los estilos empáticos resultan más efectivos.

Langowitz y Minniti (2007) también aportan un enfoque interesante al observar que muchas mujeres, frente a estructuras organizativas rígidas, optan por emprender y crear sus propios espacios de liderazgo. Este fenómeno muestra que el problema no es solo llegar a puestos altos, sino también poder cambiar la forma en la que funciona el poder dentro de las empresas.

Asimismo, Buttner y Moore (1997) identificaron que muchas mujeres que abandonan entornos corporativos lo hacen por la falta de flexibilidad, apoyo emocional o coherencia entre sus valores y los estilos de liderazgo predominantes. Esta “fuga de talento” hacia el emprendimiento revela una crítica estructural a las culturas corporativas dominadas por el liderazgo masculino normativo.

El trabajo de Delgado-Vázquez et al. (2023) también confirma que el liderazgo femenino suele ser percibido como menos racional y más emocional, lo cual puede ser penalizado en contextos donde la lógica del rendimiento está asociada a la frialdad, la objetividad y la autoridad.

Además, como destaca Brescoll (2016), las mujeres líderes se enfrentan a una tensión emocional constante: si muestran firmeza, se las tacha de autoritarias; si son empáticas, se cuestiona su capacidad de decisión. Este fenómeno, conocido como “double bind”, genera una carga psicológica añadida que condiciona no solo su desempeño, sino también su desarrollo profesional y bienestar.

La Teoría del Rol Social, desarrollada por Eagly, Wood y Diekmann (2000), sostiene que las diferencias de conducta entre hombres y mujeres no responden a una base biológica, sino a las expectativas sociales y a la distribución desigual de roles. A los hombres se les atribuyen características agénticas (dominancia, ambición), mientras que a las mujeres se

les asocian cualidades comunales (empatía, cooperación). Estas atribuciones afectan directamente a cómo se espera que ejerzan el liderazgo.

Por otro lado, la “Upper Echelons Theory” de Hambrick y Mason (1984) plantea que las decisiones organizativas reflejan las características de quienes lideran. Según esta perspectiva, no solo importa quién ocupa el liderazgo, sino cómo sus valores, creencias y experiencias moldean la estrategia. Abatecola y Cristofaro (2020) amplían esta teoría incluyendo el análisis de género y diversidad, al demostrar que una mayor pluralidad en los equipos de alta dirección se asocia con decisiones más innovadoras y con mejores indicadores de rendimiento.

Finalmente, el liderazgo femenino no debe considerarse un “modelo ideal” per se, sino una alternativa valiosa que introduce nuevas dinámicas en la cultura del poder. Estudios recientes apuntan que la combinación de distintos estilos de liderazgo —sin privilegiar uno sobre otro— puede generar equipos más resilientes, motivados e inclusivos, especialmente en contextos complejos y cambiantes.

2.2. Diversidad de género y cultura organizacional

La diversidad de género en las organizaciones ya no se concibe únicamente como una cuestión ética o normativa, sino como un factor estratégico que impacta directamente en la cultura, la innovación y el rendimiento organizativo. Cada vez más estudios demuestran que los equipos diversos generan entornos más dinámicos, colaborativos y sostenibles, favoreciendo una mayor adaptabilidad en contextos de cambio constante.

Desde un enfoque empírico, la investigación de Ruiz Jiménez (2012) concluye que la presencia de mujeres en puestos directivos mejora la capacidad innovadora de las empresas, al fomentar una mayor variedad de perspectivas, estilos de pensamiento y habilidades relacionales. Este hallazgo es consistente con los resultados de Dezsó y Ross (2012), quienes demuestran que la diversidad de género en la alta dirección está positivamente correlacionada con el rendimiento financiero, especialmente cuando la innovación forma parte del núcleo estratégico de la compañía.

El informe de McKinsey & Company (2020), *Diversity Wins*, aporta evidencia a gran escala: las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 25% más de probabilidades de superar la rentabilidad media de su sector. A esto se suma

el trabajo de Post y Byron (2015), cuyo metaanálisis concluye que la inclusión de mujeres en los consejos de administración mejora la calidad en la toma de decisiones y la supervisión ética, particularmente en contextos donde existen mecanismos institucionales que refuerzan la equidad.

Desde una perspectiva organizacional, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) sostienen que los estilos de liderazgo femeninos tienden a promover climas laborales más participativos, cohesionados y colaborativos. Esto contribuye no solo a mejorar la moral del equipo, sino también a fortalecer la retención del talento, reducir la rotación y generar una mayor identificación con los valores corporativos.

El estudio de Catalyst (2004) fue pionero al demostrar que las organizaciones con mayor representación femenina en sus niveles superiores presentan un mejor desempeño económico y niveles más altos de satisfacción laboral. Este efecto se explica, en parte, por la reducción del pensamiento grupal (“groupthink”) y el aumento del pensamiento crítico colectivo, gracias a la heterogeneidad de enfoques que aporta la diversidad.

En el caso español, el informe de PwC (2011) y el Estudio sobre Clima Empresarial de la Cámara de Comercio (2021) coinciden en que las empresas con culturas organizativas inclusivas reportan mayores niveles de bienestar entre los empleados, así como una percepción más positiva sobre la legitimidad institucional. Esta cultura se traduce en organizaciones más resilientes, con mayor capacidad de adaptación frente a retos globales como la digitalización, la sostenibilidad o los cambios demográficos.

También cabe destacar que, según el Credit Suisse Research Institute (2021), las empresas con una representación femenina significativa en la alta dirección tienden a gestionar mejor sus riesgos y a mostrar mayor estabilidad financiera. Este vínculo se refuerza en sectores con alta exposición a la incertidumbre, lo que posiciona a la diversidad como una ventaja competitiva estructural.

Por otro lado, el informe de la CNMV (2025) identifica que, pese a ciertos avances, la representación femenina en el sector financiero español sigue siendo especialmente baja, sobre todo en los niveles de decisión estratégica. Esto pone en evidencia la necesidad de no solo promover el acceso, sino también transformar la cultura organizacional para asegurar que las mujeres puedan ejercer el liderazgo de manera legítima y plena.

Langowitz y Minniti (2007) explican que muchas mujeres emprenden en entornos que no les ponen las cosas fáciles, en parte porque no ven muchas oportunidades y tampoco confían demasiado en el apoyo que reciben. Por eso es clave crear culturas dentro de las organizaciones que no solo acepten las diferencias, sino que realmente las valoren.

Finalmente, el *Global Gender Gap Report* (WEF, 2024) advierte que, aunque España ha logrado avances significativos en materia educativa y sanitaria, siguen existiendo brechas importantes en el ámbito del liderazgo político y empresarial. El informe insiste en que no basta con implementar medidas de acceso: es necesario garantizar culturas organizativas inclusivas que permitan a las mujeres liderar con legitimidad, visibilidad y poder real.

2.3. Estereotipos y barreras estructurales

Aunque se ha avanzado mucho en igualdad formal, lo cierto es que las mujeres siguen enfrentándose a un conjunto de barreras —algunas muy visibles y otras más sutiles— que limitan su acceso a puestos de liderazgo. El concepto de *techo de cristal*, introducido por Morrison (1987), sigue estando muy presente: se refiere a esos límites invisibles que impiden que las mujeres asciendan a los niveles más altos de las organizaciones, aunque tengan la formación, la experiencia y las competencias necesarias. Estos obstáculos no suelen ser explícitos, sino que están integrados en la cultura empresarial, en estereotipos persistentes y en prácticas institucionales que mantienen la desigualdad.

Clancy (2007) añade una visión interesante al destacar que muchas mujeres se autoexcluyen de procesos de promoción por la percepción de que el éxito profesional exige renunciar a la vida personal. La falta de referentes femeninos, junto con la idea de que liderar implica sacrificios excesivos, lleva a muchas a frenar sus aspiraciones directivas antes incluso de intentarlo. A esto se suma que el liderazgo sigue asociado culturalmente a rasgos tradicionalmente masculinos como la autoridad, la frialdad o la competitividad, lo que hace más difícil legitimar estilos de liderazgo más relacionales, empáticos o colaborativos.

Uno de los grandes problemas es la “doble vara de medir” o *double bind* (Brescoll, 2016). Si una mujer muestra seguridad, determinación o ambición, suele ser etiquetada como agresiva o antipática; pero si adopta un estilo más cercano y participativo, se le percibe

como débil o poco preparada para dirigir. Esta contradicción constante genera una tensión emocional que no solo afecta al rendimiento, sino que también desgasta psicológicamente. Gardiner y Tiggemann (1999) comprobaron que, en sectores masculinizados, muchas mujeres adoptan un estilo más masculino para integrarse, lo que acaba aumentando su nivel de estrés y afectando a su salud mental.

La investigación de Delgado-Vázquez, Núñez-Hernández y Silva-Acosta (2023) también refleja que en entornos donde se privilegian estilos de liderazgo autoritarios y orientados a la tarea, las mujeres siguen siendo vistas como menos racionales y competentes. Esta percepción reduce sus oportunidades de promoción y, además, dificulta que se integren en círculos de contactos o relaciones de confianza, que son clave para avanzar profesionalmente.

A nivel estructural, los sesgos siguen presentes en muchos procesos de selección y evaluación. El famoso experimento de Goldberg (1968), que demostraba que un mismo currículum era mejor valorado si estaba firmado por un hombre, ha sido replicado con resultados similares incluso en la actualidad. Esto confirma que, a igualdad de méritos, los hombres siguen siendo percibidos como más preparados para liderar. Y si a esto se le suma la carga desproporcionada de las tareas domésticas —asumidas por el 39% de las directivas en solitario, frente al 8% de sus homólogos masculinos (McKinsey, 2023)—, queda claro que el camino hacia el liderazgo femenino está lleno de obstáculos adicionales.

Más allá de lo personal, hay barreras institucionales. El informe *Women, Business and the Law* del Banco Mundial (2024) reconoce que España cuenta con un marco legal muy avanzado en materia de igualdad. Sin embargo, también advierte que muchas de estas normas no se implementan de forma efectiva. La brecha entre lo que establecen las leyes y lo que sucede en la práctica sigue siendo considerable, especialmente en aspectos como los procesos de promoción interna, las políticas de conciliación o la protección frente a formas sutiles de discriminación.

Además, como explican Ely y Thomas (2001), la forma en que las organizaciones entienden la diversidad influye directamente en su impacto. Cuando se ve como un requisito legal o una herramienta de marketing, la inclusión se convierte en algo superficial, casi decorativo. En cambio, si se considera una fuente de aprendizaje

colectivo y una oportunidad para enriquecer las dinámicas del equipo, las mujeres en altos cargos se sienten más legitimadas y pueden ejercer un liderazgo más transformador.

Otro concepto importante es el de *paredes de cristal* (“glass walls”), que complementa al techo de cristal. Hace referencia a cómo las mujeres suelen ser dirigidas hacia áreas menos estratégicas —como comunicación, recursos humanos o marketing— mientras que los hombres dominan las finanzas, la tecnología o la dirección general (EIGE, 2018). Esto no solo reduce su influencia real, sino que también limita sus oportunidades de acceso al poder estructural.

Por último, los datos del *Global Gender Gap Report* del World Economic Forum (2024) muestran que, si bien España ha reducido brechas educativas, todavía está lejos de alcanzar una igualdad efectiva en términos de empoderamiento económico. El informe destaca que la paridad en el acceso no basta: es necesario que las mujeres tengan también poder real de decisión, visibilidad y autonomía dentro de las organizaciones.

En definitiva, los estereotipos y las barreras estructurales siguen actuando como un freno para muchas mujeres que aspiran a liderar. Superarlos no solo requiere políticas de igualdad más eficaces, sino también un cambio profundo en las culturas organizativas y en las propias narrativas sobre quién puede y debe ejercer el poder.

Además, es importante tener en cuenta que los procesos con los que se evalúa el liderazgo no son completamente objetivos, sino que están influidos por estereotipos de género que afectan tanto a la percepción como al reconocimiento del liderazgo femenino. Como explican Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), los hombres en puestos de liderazgo suelen beneficiarse de una suposición automática de competencia, mientras que las mujeres tienen que demostrar constantemente su capacidad, y además encajar con lo que se espera socialmente de ellas. Esto hace que, incluso cuando logran llegar a puestos de responsabilidad, su forma de liderar no siempre sea valorada o respetada (O’Reilly & Main, 2012). Estos sesgos no solo dificultan el acceso de las mujeres a puestos de poder, sino que también afectan la forma en que se interpretan sus logros dentro de las organizaciones.

2.4. Diversidad simbólica vs. Sustantiva

En los últimos años, el debate sobre la presencia de mujeres en puestos de alta dirección ha pasado de centrarse en el “cuántas” al “cómo y para qué”. En este contexto, se ha vuelto clave diferenciar entre diversidad simbólica y diversidad sustantiva. La primera se refiere a incorporar mujeres por razones estéticas, de imagen o presión externa, sin que tengan un poder real ni capacidad de decisión. La segunda, en cambio, implica transformar estructuras, dar voz e influencia a las mujeres y permitirles liderar con autonomía y legitimidad (Scott, 2004).

Esta distinción no es solo teórica. O’Reilly y Main (2012) advierten que muchas empresas caen en el *tokenismo*, es decir, nombran a una o dos mujeres para cargos visibles —como una vocal en el consejo— para “cumplir con la cuota”, pero sin modificar los espacios donde realmente se toman las decisiones. Farrell y Hersch (2005) también alertan de que, cuando se incorpora a mujeres por motivos simbólicos y sin una apuesta estructural por su liderazgo, se refuerzan estereotipos de género y se mantiene el statu quo.

La teoría institucional de Scott (2004) explica que las organizaciones buscan legitimidad social, pero que esta puede ser solo simbólica si se limitan a aparentar cambio sin transformar sus normas internas. En este sentido, muchas políticas de igualdad terminan siendo superficiales si no están acompañadas de una revisión profunda de la cultura organizativa, de los estilos de liderazgo valorados y de los mecanismos de promoción y poder.

Estudios como los de Metz y Tharenou (2001) o Terjesen y Singh (2008) sostienen que la diversidad solo mejora la innovación, la toma de decisiones o los resultados financieros si las mujeres tienen un rol activo y sustantivo. Esto se ve reflejado en el metaanálisis de Post y Byron (2015), que demuestra que el impacto positivo de las mujeres en consejos de administración es mucho mayor cuando tienen capacidad real de influencia, no solo una silla en la mesa.

Kanter (1977) y Eagly y Carli (2007) también subrayan que integrar mujeres sin revisar las estructuras de poder puede incluso tener efectos negativos, porque se las aísla, se les exige representar a todo su género y se les niega el acceso a redes informales o decisiones clave. En cambio, cuando hay diversidad sustantiva, las organizaciones ganan en legitimidad interna, mejoran la integración de los equipos y se vuelven más ágiles y adaptativas.

Según el informe *Women Matter* de McKinsey (2023), muchas empresas en España siguen mostrando una falsa equidad. Es decir, presentan cifras aparentemente positivas de representación femenina, pero los cargos que ocupan las mujeres suelen ser funcionales o periféricos, como en RRHH o comunicación, mientras que los puestos estratégicos siguen copados por hombres. De hecho, solo un 25% de las empresas españolas tiene al menos un 40% de mujeres en puestos de dirección media o alta, y los porcentajes en dirección general son aún más bajos (Grant Thornton, 2025).

Este problema también tiene que ver con las leyes y las instituciones. El informe *Women, Business and the Law* del Banco Mundial (2024) recuerda que no sirve de mucho tener leyes muy buenas si luego no se aplican bien. Para que realmente funcionen, hace falta comprobar si se están cumpliendo, medir sus resultados y poner en marcha acciones concretas que apoyen el liderazgo de las mujeres. Si no, la diversidad se queda solo en teoría, pero no se nota en la práctica.

En el caso de España, el *Global Gender Gap Report* del World Economic Forum (2024) reconoce avances en representación, pero también señala que muchas mujeres acceden a cargos sin incidencia estratégica real. Esto muestra que la igualdad de acceso no se ha traducido todavía en igualdad de poder. Solo cuando las mujeres pueden influir en la toma de decisiones y participar activamente en la definición del rumbo de la empresa, puede hablarse de diversidad sustantiva.

Finalmente, Ely y Thomas (2001) insisten en que las organizaciones que integran la diversidad como un valor central y no como un cumplimiento externo son las que realmente consiguen transformar sus dinámicas internas. En estos entornos, las mujeres no tienen que “adaptarse” al liderazgo tradicional, sino que pueden ejercerlo desde sus propios estilos, generando una cultura más inclusiva, participativa y transformadora.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo busca analizar cómo la diversidad de género en los puestos de liderazgo influye en variables clave del entorno organizativo, como el bienestar laboral, la motivación, el sentimiento de inclusión y la retención del talento. Se parte de la premisa, respaldada por investigaciones previas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Gardiner & Tiggemann, 1999), de que los estilos de liderazgo femenino tienden a adoptar enfoques más transformacionales y orientados al cuidado interpersonal, lo que podría repercutir positivamente en la experiencia de los empleados.

De forma específica, este estudio se propone:

- Explorar cómo perciben hombres y mujeres su bienestar, motivación y apoyo dentro del entorno laboral, y si estas percepciones se ven influidas por el género de la persona que ocupa el rol de liderazgo.
- Analizar si existen diferencias significativas en la valoración de la diversidad y la inclusión en función del género del líder y del empleado.
- Investigar el posible vínculo entre el liderazgo femenino y una mayor retención del talento dentro de las organizaciones.

A partir de estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

- H1: Las personas empleadas lideradas por mujeres reportan niveles más altos de bienestar y motivación que aquellas lideradas por hombres.
- H2: Las empleadas mujeres perciben un entorno más inclusivo y diverso cuando su líder también es mujer.
- H3: La presencia de liderazgo femenino se asocia con una mayor percepción de apoyo y una valoración más positiva del entorno laboral, especialmente entre las mujeres.

Estas hipótesis no pretenden establecer relaciones causales definitivas, sino ofrecer una aproximación exploratoria que permita comprender mejor el papel del liderazgo diverso en la cultura organizativa actual, especialmente dentro del sector bancario en España.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Este trabajo se sitúa dentro de una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. No he partido de ninguna hipótesis cerrada ni he intentado probar una relación concreta entre variables. Mi intención desde el principio ha sido entender cómo se percibe el liderazgo femenino dentro de las organizaciones, centrándome especialmente en el sector bancario, que es un entorno que conozco de cerca por mis prácticas en empresa. Quería dar espacio a las voces reales de las personas que viven esa realidad desde dentro, y por eso decidí no limitarme a buscar respuestas numéricas, sino abrir el foco para entender matices, experiencias y percepciones diversas.

Desde el comienzo, tuve claro que este tema exigía una metodología que combinase datos objetivos y subjetivos. Como estudiante de ADE y después de haber trabajado codo con codo con empleados y líderes del sector bancario, sentía que una parte esencial del liderazgo (sobre todo cuando hablamos de género) no siempre se puede medir con cifras. Por eso, opté por un enfoque metodológico mixto, que combina una parte cuantitativa basada en cuestionarios digitales y una parte cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas.

El objetivo de esta combinación era, por un lado, identificar tendencias generales en torno al liderazgo, la inclusión y el bienestar laboral; y por otro, profundizar en vivencias concretas que ayudasen a contextualizar y dar sentido a los resultados. Para mí, las historias personales, las emociones y las sensaciones que las personas comparten desde su experiencia son tan importantes como los datos, y en muchos casos, incluso más reveladoras.

4.2. Diseño y enfoque metodológico

Como ya he mencionado, el enfoque de esta investigación es fundamentalmente inductivo. No parto de una teoría cerrada ni intento confirmar una hipótesis, sino que recojo información directa de las personas (ya sea a través del cuestionario o de las entrevistas) y a partir de ahí identifico patrones, relaciones o barreras que puedan surgir. Solo después de recoger y analizar esa información recorro a los marcos teóricos,

informes o artículos para contrastar si lo que observo tiene respaldo en la literatura. Creo que en temas tan humanos y complejos como el liderazgo y la diversidad de género, tiene mucho más sentido dejar que la realidad hable primero, y después buscar el encaje con lo que ya se ha estudiado.

El diseño del estudio es claramente no experimental. No he manipulado ninguna variable ni he realizado intervenciones en los entornos laborales de los participantes. Me he limitado a recoger sus testimonios tal y como son, desde su realidad profesional y sin interferir en su día a día. Considero que esto le aporta autenticidad al trabajo, ya que se basa en experiencias reales, expresadas en primera persona, y no en suposiciones o escenarios creados artificialmente.

La decisión de trabajar con un enfoque mixto también fue una apuesta personal desde el inicio. Me parecía la forma más coherente de abordar un tema tan multidimensional. Por un lado, necesitaba el soporte de los datos para entender si realmente existen diferencias en la percepción del liderazgo según el género del líder o del empleado. Pero por otro, sentía que necesitaba ir más allá de los números, y por eso recurrí a entrevistas personales que me han permitido recoger voces, emociones, contradicciones e incluso dudas que en los cuestionarios no siempre surgen.

4.3. Instrumento de recogida de datos

Para la parte cuantitativa, diseñé un cuestionario digital en Google Forms, ya que es una herramienta sencilla, gratuita y accesible para la mayoría de las personas. Lo difundí principalmente a través de contactos personales y conocidos del sector bancario, quienes a su vez lo compartieron con sus equipos. El cuestionario fue completamente anónimo, lo que me parecía fundamental para que las personas pudieran responder con total libertad y sin miedo a ser identificadas, especialmente porque muchas preguntas trataban temas delicados como el estilo de liderazgo, la percepción del reconocimiento o la carga por género.

La mayoría de las preguntas del cuestionario fueron cerradas, con opciones de respuesta prediseñadas para facilitar el análisis comparativo entre participantes. Solo una de ellas utilizó una escala tipo Likert del 1 al 5, en concreto la que pedía valorar el bienestar emocional en el trabajo. El resto de las preguntas buscaban recoger opiniones sobre

aspectos como la diversidad de género en los equipos de liderazgo, la relación con el líder, la percepción de inclusión, o si sentían que su opinión era tenida en cuenta dentro del equipo. También incluí un par de preguntas abiertas al final, para dar la posibilidad de compartir ideas o matices que quizás no se recogían en las preguntas cerradas.

Para la parte cualitativa, realicé seis entrevistas semiestructuradas a profesionales del sector bancario. Cuatro de ellos eran mujeres y dos hombres, todos con diferentes trayectorias, áreas de trabajo y responsabilidades dentro del banco. Creo que la confidencialidad de los empleados favoreció que pudieran hablar con más libertad y sinceridad. Cada entrevista se basó en una guía con ocho preguntas clave, que giraban en torno a temas como el estilo de liderazgo, las diferencias percibidas entre líderes hombres y mujeres, las barreras de género, la conciliación y la diversidad en los equipos.

Las entrevistas se realizaron de forma flexible: algunas fueron por llamada, otras por notas de voz e incluso alguna por mensaje escrito, en función de lo que mejor se ajustaba a la disponibilidad de cada persona. Todas fueron grabadas (cuando fue posible) y luego transcritas para poder analizarlas con calma.

La riqueza de esta parte del trabajo fue inmensa. Muchas personas compartieron anécdotas, experiencias muy personales e incluso contradicciones. Me llamó la atención, por ejemplo, que varias mujeres coincidían en que habían tenido líderes mujeres más exigentes que los hombres, pero también más empáticas. O que algunos hombres reconocían preferir a mujeres como líderes porque se sentían más escuchados. Este tipo de reflexiones no habrían surgido nunca en un cuestionario cerrado, y por eso valoro tanto esta parte del proceso.

4.4. Muestra y procedimiento

La muestra de la parte cuantitativa estuvo formada por 163 participantes, todos ellos trabajadores/as del sector bancario español. Aunque no se trata de una muestra representativa en términos estadísticos, sí me permitió recoger una variedad bastante rica de experiencias, áreas y niveles jerárquicos. Muchas de las respuestas provenían de empleados de banca minorista, banca corporativa o áreas técnicas como IT, riesgos o control. La distribución por género fue bastante equilibrada, lo que también ayudó a poder comparar percepciones en función del sexo del empleado o del líder directo.

La difusión del cuestionario se hizo principalmente durante los meses de febrero y marzo de 2025. Como ya mencioné antes, me basé en redes personales y contactos del sector, por lo que la muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia.

En la parte cualitativa, las entrevistas se realizaron en mayo de 2025. En este caso, contacté directamente con personas que sabía que podían aportarme una visión interesante por su experiencia o su rol. Las entrevistas se adaptaron totalmente a sus tiempos, usando diferentes formatos de comunicación según lo que les resultara más cómodo. Me pareció importante priorizar la accesibilidad y la flexibilidad, sobre todo porque sé que muchas personas en banca tienen agendas muy exigentes.

4.5. Análisis de datos

El análisis de los datos del cuestionario lo realicé en Excel, utilizando funciones básicas para calcular porcentajes, distribuciones y cruces entre variables. Me centré especialmente en comparar las respuestas según el género del líder directo, ya que una de mis preguntas era si realmente existe una diferencia en cómo se percibe el liderazgo según si tu jefe o jefa es hombre o mujer. También analicé las diferencias entre hombres y mujeres empleados, para ver si sus percepciones sobre inclusión, bienestar o motivación variaban.

En las preguntas abiertas, agrupé las respuestas temáticamente para identificar patrones relevantes. Además de las opciones ya previstas, surgieron motivos como la edad, el deseo de jubilarse, el teletrabajo o el descontento con la función o el lugar de trabajo. También aparecieron comentarios sobre la exigencia, la organización o la percepción de que “no va de géneros sino de personas”, lo que refuerza la idea de que las percepciones sobre el liderazgo están muy condicionadas por experiencias individuales más que por el género en sí.

En cuanto al análisis de las entrevistas, lo hice de manera manual, leyendo cada una varias veces y subrayando los fragmentos más relevantes. Fui clasificando las respuestas según los temas del guion (liderazgo, diferencias de género, barreras, motivación, etc.) y también dejé espacio a ideas nuevas que surgieron espontáneamente. Por ejemplo, algunos entrevistados hablaron de cómo la maternidad sigue siendo vista como un obstáculo en las promociones, o cómo ciertas cualidades como la empatía a veces se

interpretan como debilidad si vienen de una mujer. Estos matices no solo enriquecieron el análisis, sino que me ayudaron a entender de forma más realista cómo se vive la diversidad de género en las empresas.

La integración de ambas metodologías me permitió validar muchas de las percepciones recogidas, y también detectar contradicciones interesantes. Creo que este cruce de metodologías hizo que el análisis final fuera mucho más completo y equilibrado.

4.6. Justificación del método

La decisión de usar un enfoque mixto surgió de una necesidad real: el tema que estaba tratando no podía explicarse solo con números, ni únicamente con testimonios personales. El liderazgo, la inclusión y el bienestar son temas que se viven, que se sienten, y también que se pueden medir. Por eso me pareció tan importante no tener que elegir entre una cosa u otra.

Además, el hecho de haber estado en contacto directo con este entorno durante mis prácticas me hizo ser muy consciente de lo difícil que puede ser expresar ciertas opiniones, especialmente cuando se trata de temas de género o liderazgo. Por eso valoré tanto la flexibilidad del cuestionario anónimo y el poder escuchar directamente a personas con experiencia real.

En resumen, la metodología que elegí me permitió no solo cumplir con los objetivos académicos del TFG, sino también crecer como profesional y como persona. Siento que este proceso me ha enseñado a escuchar mejor, a mirar con más profundidad y a entender que detrás de cada dato hay una historia que merece ser contada.

5. ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1. Descripción de la muestra

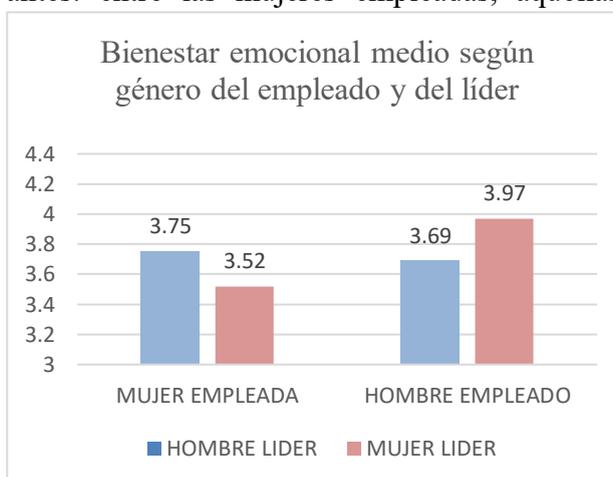
El cuestionario digital obtuvo un total de 163 respuestas válidas por parte de empleados del sector bancario en España. En cuanto al género de los participantes, un 58,3 % se identifica como mujer, un 41,1 % como hombre, y un 0,6 % prefirió no decirlo (ver Tabla A1). Esta distribución refleja una muestra equilibrada y diversa, aunque con ligera sobrerrepresentación femenina.

En relación con el género del líder directo, un 53,4 % de los encuestados afirmó estar dirigido por un hombre, frente a un 46,6 % que reporta a una líder mujer, lo cual sugiere una ligera sobrerrepresentación masculina en puestos de liderazgo, coherente con lo señalado por informes como los de Grant Thornton (2025) o PwC (2011) (ver Tabla A2).

En cuanto a la experiencia profesional, casi el 90 % de los participantes cuenta con más de 6 años trabajando en el sector bancario, desempeñando funciones en áreas como banca corporativa, análisis de datos, tecnología, riesgos, middle office y atención al cliente. Este rango de experiencia garantiza respuestas bien fundamentadas en vivencias reales, lo que aporta solidez al análisis de percepciones.

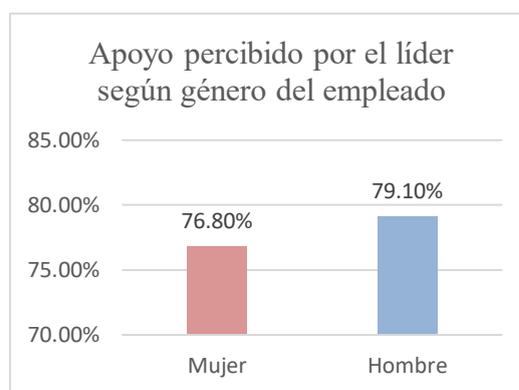
5.2. Relación entre el género del líder y las percepciones laborales

Uno de los primeros indicadores analizados fue el bienestar emocional en el trabajo, cuya media global fue de 3,72 sobre 5, sin diferencias especialmente marcadas entre géneros. No obstante, al desglosar los resultados según el género del líder y del empleado (ver Tabla A3), se observan matices relevantes: entre las mujeres empleadas, aquellas lideradas por hombres puntuaron su bienestar con una media de 3,75, mientras que aquellas lideradas por mujeres lo valoraron con 3,52. Por el contrario, los hombres empleados puntuaron su bienestar con una media de 3,69 cuando su líder era hombre y con 3,97 cuando era mujer.



Estos resultados no permiten afirmar que exista una relación directa y positiva entre liderazgo femenino y bienestar, especialmente en el caso de las empleadas, lo cual contradice parcialmente estudios previos como el de McKinsey (2020), que encuentran una mayor seguridad psicológica en equipos liderados por mujeres. Esta diferencia puede deberse al contexto altamente estructurado y masculinizado del sector bancario, así como a la naturaleza de la muestra, centrada en un único sector y no en un entorno multisectorial como en otros estudios. Aun así, es interesante observar que los hombres reportan un mayor bienestar emocional cuando su líder es mujer, lo que podría sugerir una valoración positiva —e incluso preferencia— hacia ciertos rasgos del liderazgo femenino, como la cercanía, la empatía o el estilo comunicativo, tal y como también se refleja en otras partes del cuestionario.

Respecto al apoyo percibido por parte del líder en momentos de presión, el 76,8 % de las mujeres y el 79,1 % de los hombres afirmaron sentirse respaldados por su líder directo (ver Tabla A4). Esta percepción de apoyo muestra una correlación positiva con el bienestar emocional ($r = 0,439$) y con la sensación de que su opinión es valorada ($r = 0,441$), según



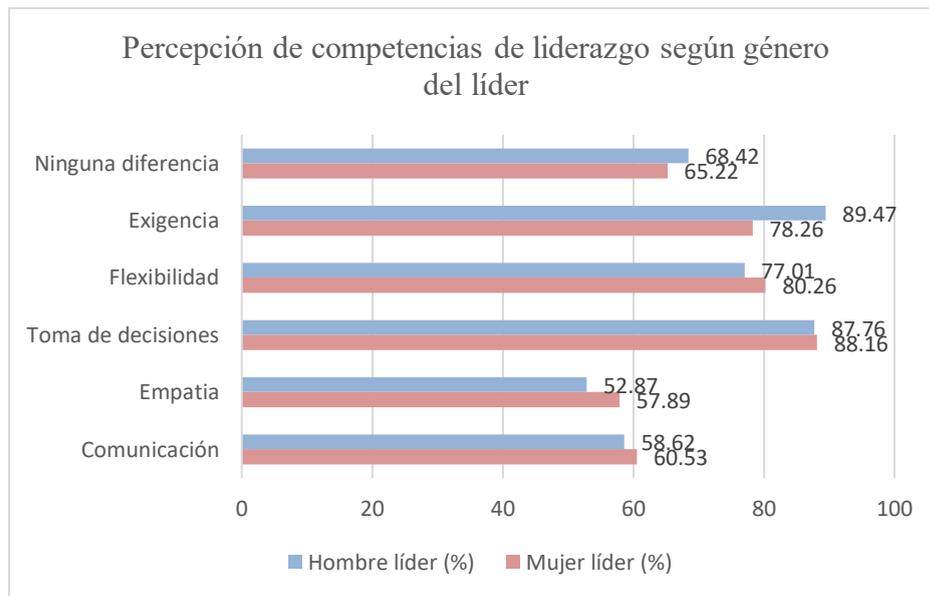
la matriz general de correlaciones (ver Tabla A5). En el caso particular de las mujeres empleadas, la relación entre apoyo y opinión valorada es todavía más intensa ($r = 0,482$), como se observa en la correlación específica por género de empleado (ver Tabla A6). Esto refuerza la idea de que un liderazgo emocionalmente disponible influye de manera notable en el clima relacional y en la percepción de integración, en línea con el enfoque del liderazgo transformacional planteado por Eagly y Johannesen-Schmidt (2001).

Otro de los aspectos analizados fue la percepción de desigualdad en la carga de trabajo atribuida al género del líder. En este punto, el 17,89 % de las mujeres y el 7,46 % de los hombres declararon notar que el género del líder influye en el reparto de carga laboral (ver Tabla A9). Aunque no se trata de una mayoría, sí es una diferencia significativa entre géneros. Además, esta percepción se relaciona negativamente con el bienestar ($r = -0,176$) y con la sensación de tener una opinión valorada ($r = -0,143$) en la matriz general (ver Tabla A5), lo que sugiere que la percepción de trato desigual afecta negativamente a la

experiencia emocional y a la integración del empleado en el equipo. Estos datos coinciden con las advertencias del EIGE (2018) sobre la persistencia de barreras sutiles e institucionalizadas que aún perviven en muchas culturas organizativas, especialmente en sectores tradicionalmente dominados por estructuras jerárquicas y masculinas.

5.3. Estilo de liderazgo y diferencias asociadas al género

En el análisis desagregado de los datos, los líderes hombres fueron percibidos como más exigentes (89,5 %), mientras que las líderes mujeres fueron descritas con mayor frecuencia como empáticas (57,9 %) y flexibles (80,3 %). Esta distribución refuerza la persistencia de estereotipos de género vinculados a roles tradicionalmente más directivos o autoritarios en el caso de los hombres, y más relacionales o adaptativos en el de las mujeres. No obstante, un 66,7 % del total de encuestados afirmó no identificar diferencias relevantes entre estilos de liderazgo según el género del líder (ver Tabla A11, sección “Ninguna diferencia”), lo que sugiere que, si bien existen patrones percibidos, no se trata de una visión compartida por toda la muestra.



Estos datos se vieron complementados por los resultados de la matriz de codificación libre, en la que se preguntó “¿Cómo describirías la forma en que tu líder gestiona a su equipo?”. En ella, los líderes hombres fueron más frecuentemente descritos como “controladores” o “imparciales”, mientras que las líderes mujeres fueron asociadas a estilos “colaborativos”, “apoyadores” y “flexibles”. Esta distinción coincide parcialmente con la literatura sobre liderazgo transformacional (Catalyst, 2004), aunque también pone

de manifiesto que dichas percepciones están mediadas por factores como el contexto profesional y la experiencia personal de cada empleado/a.

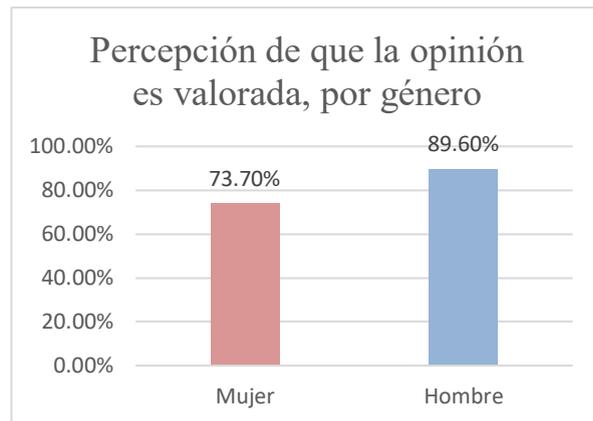
Algunas entrevistas cualitativas ilustraron bien esta dualidad. Una empleada del área de recursos humanos describía a sus jefas como “más perfeccionistas, pero también más empáticas y accesibles”, lo que generaba un entorno de confianza y comunicación. En contraste, otros testimonios rompían con los estereotipos: una trabajadora afirmaba haber tenido líderes hombres más empáticos que algunas mujeres, mientras que un director de riesgos comentaba que prefería trabajar con managers mujeres no por una cuestión de género, sino por su eficacia organizativa. Estas valoraciones, centradas en experiencias concretas, apuntan a que el género no opera como único factor explicativo del estilo de liderazgo.

Por otro lado, el análisis temático de las respuestas abiertas reveló combinaciones recurrentes como “comunicación, empatía y flexibilidad” o “empatía, toma de decisiones y flexibilidad”, que tienden a agruparse en la percepción colectiva del liderazgo femenino. Sin embargo, también se recogieron 58 respuestas que afirmaban explícitamente no percibir diferencias, muchas acompañadas de comentarios como “Depende más de la persona que del género” o “Creo que no va de géneros sino de personas”. Estas afirmaciones coinciden con lo reflejado en la Tabla A12, donde tanto líderes hombres como mujeres obtuvieron altos niveles de valoración, lo que refuerza la idea de que el liderazgo eficaz no está determinado únicamente por el género.

En definitiva, aunque los resultados reflejan una tendencia general a vincular ciertos rasgos a líderes hombres o mujeres, también emergen matices que cuestionan esa dicotomía. Las percepciones se articulan en torno a experiencias relacionales, estilos comunicativos y cualidades personales que trascienden el género, configurando una visión del liderazgo mucho más contextual, diversa y basada en la interacción real entre líder y equipo.

5.4. Inclusión, opinión valorada y motivación

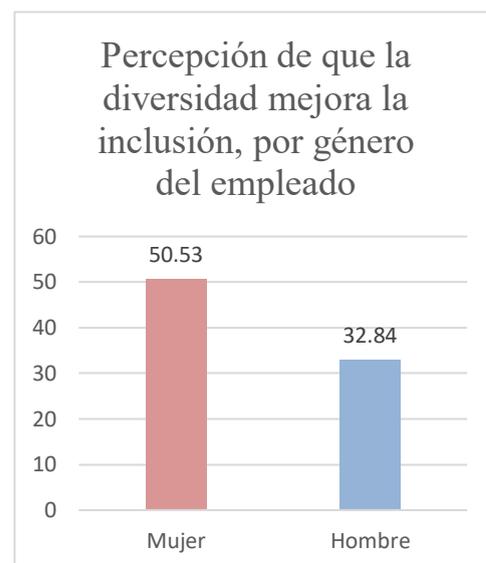
El 73,7 % de las mujeres y el 89,6 % de los hombres consideran que su opinión es valorada por su líder, lo que sugiere la existencia de una posible brecha en la percepción de reconocimiento entre géneros (ver Tabla A12). Esta diferencia puede tener efectos relevantes sobre la motivación, la autoestima profesional y la



implicación emocional dentro del equipo. Aunque los niveles generales son altos en ambos casos, las cifras reflejan que las mujeres se sienten algo menos escuchadas o consideradas en procesos de decisión y reuniones, lo que puede estar vinculado a experiencias previas de liderazgo excluyente o estilos de comunicación más jerárquicos.

Al analizar la percepción de si la diversidad de género en la dirección mejora la inclusión, el 42,9 % del total de los encuestados respondió afirmativamente (ver Tabla A13). Por tipo de líder, la percepción positiva fue ligeramente más alta entre quienes tienen un líder hombre (45,98 %), frente al 39,47 % entre quienes tienen una líder mujer. Este dato puede interpretarse desde una doble perspectiva: o bien los líderes hombres están haciendo un esfuerzo percibido por fomentar la inclusión, o bien las expectativas hacia las líderes mujeres son más altas y, por tanto, más difíciles de satisfacer.

Al observar los resultados por género del empleado, la percepción de que la diversidad mejora la inclusión es claramente superior entre las mujeres (50,53 %) que entre los hombres (32,84 %), también reflejado en la Tabla A13. Esto refuerza la idea de que las mujeres valoran más intensamente la presencia de referentes femeninos y estructuras diversas como elementos clave para sentirse incluidas y reconocidas dentro de la organización.

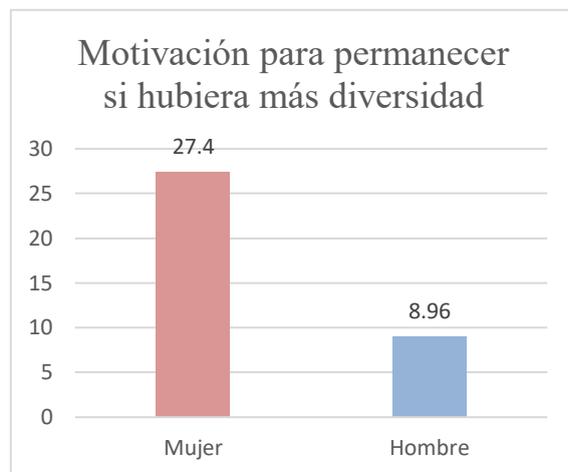


En las correlaciones específicas, destaca que, para las mujeres empleadas, la relación entre diversidad/inclusión y motivación alcanza $r = 0,346$, mientras que en hombres es mucho más baja, con $r = 0,103$ (ver Tabla A6). Además, entre las mujeres también se observa

una correlación positiva entre diversidad/inclusión y bienestar ($r = 0,232$), lo que indica que la diversidad no actúa de forma aislada, pero puede potenciar la motivación y el bienestar cuando se percibe como parte de una cultura inclusiva y coherente (Scott, 2004). En cambio, la debilidad de estas correlaciones en el caso de los hombres sugiere que la diversidad no afecta tanto a su experiencia emocional, posiblemente porque no experimentan la exclusión estructural que sí viven algunas mujeres.

Por último, en cuanto a la motivación para permanecer en la empresa ante un liderazgo más diverso, el 27,4 % de las mujeres y solo el 8,96 % de los hombres afirmaron que se sentirían más motivados a quedarse si hubiera más diversidad de género en los puestos directivos (ver Tabla A14).

Aunque el porcentaje global no es elevado (19,75 % del total), la diferencia por género es significativa y refuerza la idea de que la diversidad tiene un impacto emocional y motivacional más profundo entre las mujeres. Dado que ellas



representan la mayoría de la muestra, estos datos sugieren que fomentar estructuras más diversas podría contribuir a mejorar la retención femenina y el compromiso organizativo, especialmente si se combina con políticas de liderazgo accesible y reconocimiento explícito.

5.5. Aportaciones del análisis cualitativo y correlaciones

El análisis de las entrevistas semiestructuradas ha permitido captar matices y percepciones personales que complementan el cuestionario digital. Muchas de las personas entrevistadas describen el liderazgo femenino como más prudente, colaborativo y orientado al largo plazo. Una directora de riesgos tecnológicos compartía su visión desde la experiencia: *“Destacaría que partiendo de la premisa de que, por supuesto hay mujeres despilfarradoras, antropológicamente las mujeres tenemos una habilidad especial para ahorrar de forma más eficiente, posiblemente porque hemos tenido una necesidad histórica de equilibrar mejor nuestros recursos. Eso nos ha hecho ser más prudentes y previsoras, y en consecuencia a pensar en el largo plazo”*. Este tipo de liderazgo, más preventivo y cuidadoso con los recursos, coincide con los resultados del

cuestionario, donde las líderes mujeres son percibidas como más empáticas y flexibles (ver Tabla A11).

Otras entrevistas señalaron barreras invisibles que aún persisten. Una responsable de RRHH destacaba que, si bien las empresas están avanzando en igualdad de oportunidades, todavía existen barreras subjetivas y sociales que frenan el acceso femenino a la alta dirección: *“Creo que las barreras ahora son más las que nos ponemos cada una de nosotras al enfrentarnos a la decisión de optar por un puesto de responsabilidad [...] si la sociedad, la familia, etc. no acompañan a la mujer, seguiremos teniendo esa diferencia”*. Esta percepción se alinea con muchos estudios previos sobre las limitaciones estructurales e implícitas que condicionan las trayectorias profesionales femeninas, incluso en entornos que han mejorado en políticas formales de conciliación.

Algunas entrevistas aportaron reflexiones muy sinceras sobre los estereotipos de género en torno al liderazgo. Una analista afirmaba: *“Se puede ser una buena jefa siendo correcta y educada. Eso no quita que no seas exigente y consigas lo mejor del equipo”*. Este comentario visibiliza la presión contradictoria que enfrentan muchas mujeres: si se muestran firmes, pueden ser percibidas como autoritarias; si son cercanas, se duda de su autoridad. Estas tensiones se reflejan también en los resultados del cuestionario, donde el rasgo de exigencia se atribuye mayoritariamente a líderes hombres (89,5 %) y en menor proporción a líderes mujeres (78,3 %) (ver Tabla A11).

Otros entrevistados, sin embargo, minimizaron la influencia del género. Un director ejecutivo explicaba que, aunque no ha tenido jefas directas, sí trabaja con mujeres en posiciones de responsabilidad, y señalaba que *“las mujeres, en general, tienden a tener un liderazgo más dialogante y coordinado, que personalmente me gusta mucho”*. También insistía en que lo más importante no es el género, sino que el líder sepa delegar, motivar y estar disponible para su equipo. De forma similar, un director de riesgos PYME afirmaba: *“En general, yo prefiero a las mujeres como managers”*, pero matizaba inmediatamente: *“Depende más de las personas que del género”*. Estas declaraciones refuerzan los resultados cuantitativos de la Tabla A10, donde el 66,7 % de los encuestados afirmaron no notar diferencias relevantes en la comunicación o en la toma de decisiones en función del género del líder.

Desde el análisis de las respuestas abiertas del cuestionario también surgieron aportaciones significativas sobre el malestar organizativo. A la pregunta “¿Cuál ha sido la razón principal por la que has considerado dejar tu empresa?”, destacaron factores como la falta de crecimiento profesional (20 menciones), el salario (16 menciones), el clima laboral (8), la relación con el líder (6) o la falta de inclusión (2). También aparecieron respuestas más personales, como “*teletrabajo y desplazamiento*” o “*cambios sustanciales en condiciones laborales*”. Estos datos revelan que el liderazgo no es la única variable que incide en la permanencia o la satisfacción, pero sí puede amortiguar insatisfacciones cuando se ejerce de forma cercana y empática.

Para complementar estas percepciones cualitativas, se han retomado algunas de las correlaciones clave que refuerzan con evidencia estadística los patrones identificados a través de las entrevistas. Las correlaciones más destacadas, presentadas en las Tablas A6 y A7, muestran relaciones sólidas entre apoyo del líder, bienestar emocional, percepción de reconocimiento y motivación:

- Mujeres empleadas: Apoyo y bienestar: $r = 0,475$; Apoyo y opinión valorada: $r = 0,482$; Diversidad/inclusión y motivación: $r = 0,346$.
- Hombres empleados: Bienestar y opinión valorada: $r = 0,412$; Apoyo y bienestar: $r = 0,367$.
- Equipos liderados por mujeres: Bienestar y apoyo: $r = 0,407$; Apoyo y opinión valorada: $r = 0,377$.
- Equipos liderados por hombres: Apoyo y opinión valorada: $r = 0,500$; Bienestar y apoyo: $r = 0,466$.

Estas cifras respaldan empíricamente lo que muchas entrevistas han expresado con palabras: que el liderazgo efectivo no depende exclusivamente del género, pero que sí existen sensibilidades y valoraciones distintas según el perfil del líder y del empleado. En particular, las mujeres muestran mayor conexión emocional entre liderazgo diverso, motivación e inclusión, lo que refuerza la necesidad de avanzar no solo en representación, sino también en estilos de liderazgo más accesibles, humanos y transformacionales.

5.6. Integración de resultados y objetivos del estudio

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permite responder con mayor profundidad a los objetivos planteados al inicio del trabajo. En primer lugar, los datos no confirman que las personas lideradas por mujeres reporten sistemáticamente mayores niveles de bienestar o motivación. De hecho, las puntuaciones varían según el perfil del empleado, el contexto laboral y el estilo de liderazgo, lo que indica que el género del líder no actúa como variable determinante por sí sola.

Tampoco se confirma que las mujeres empleadas lideradas por otras mujeres perciban entornos más inclusivos. Aunque algunas entrevistas valoran positivamente el liderazgo femenino, la inclusión percibida parece estar más relacionada con factores como la escucha activa, la valoración de la opinión o la flexibilidad en el trato —atributos que se identifican con un liderazgo transformacional, pero que no son exclusivos de un género.

Sí se observa, no obstante, que ese liderazgo basado en la empatía, el reconocimiento y la disponibilidad emocional genera efectos positivos en el bienestar y la motivación, especialmente entre las mujeres, como muestran tanto las entrevistas como las correlaciones (ver Tablas A6 y A7). Este tipo de liderazgo, más humano y relacional, también se asocia con mayores niveles de confianza, valoración y retención, aunque no siempre se perciba como propio del liderazgo “tradicional” en sectores como el bancario.

En cuanto a los objetivos específicos, todos han sido abordados a través del análisis empírico:

- Se ha explorado cómo el liderazgo impacta en el bienestar emocional de los empleados.
- Se han identificado diferencias de percepción según el género del líder y del empleado.
- Se ha evaluado la percepción de inclusión y diversidad dentro del entorno organizativo.
- Se ha analizado la relación entre apoyo, motivación y reconocimiento, variables clave para la satisfacción profesional.

En conjunto, los resultados sugieren que el liderazgo empático, accesible y justo contribuye a mejorar la experiencia emocional de los empleados, independientemente del género del líder. Sin embargo, la representación femenina en posiciones de liderazgo

sigue teniendo tanto un valor simbólico como práctico, especialmente para muchas mujeres que aún perciben desigualdades estructurales en entornos tradicionalmente masculinizados como el bancario. En este sentido, avanzar hacia una mayor diversidad no solo mejora la equidad, sino que también fortalece la cultura organizativa y el compromiso interno, al ofrecer modelos de liderazgo más diversos y adaptativos.

5.7. Limitaciones del estudio

Como todo estudio exploratorio, esta investigación presenta ciertas limitaciones metodológicas que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra utilizada en el cuestionario digital fue de tipo no probabilístico por conveniencia, basada en redes de contacto y difusión voluntaria. Aunque se obtuvieron 163 respuestas válidas de empleados del sector bancario, lo cual permite detectar patrones relevantes, los resultados no pueden generalizarse de forma estadística al conjunto del sector ni extrapolarse a otros ámbitos profesionales.

En segundo lugar, las entrevistas cualitativas se centraron en perfiles operativos y mandos intermedios, sin incluir voces de la alta dirección o del consejo de administración. Esta limitación restringe la visión estratégica del liderazgo desde la cúpula organizativa. No obstante, también supone una fortaleza en términos de autenticidad, ya que recoge la experiencia directa de quienes viven el liderazgo desde dentro y experimentan sus efectos cotidianos en el equipo y en la cultura laboral.

Además, es importante recordar que el contexto sectorial influye notablemente en las respuestas. El sector bancario sigue siendo un entorno altamente masculinizado, exigente y con estructuras jerárquicas tradicionales, lo que puede haber condicionado las percepciones en temas como la conciliación, la equidad de trato o el reconocimiento del liderazgo empático. Por tanto, las dinámicas observadas pueden diferir de las que se producirían en sectores más diversos o en culturas organizativas menos rígidas.

En conjunto, este estudio debe entenderse como una aproximación exploratoria, honesta y situada a una realidad concreta. No busca ofrecer verdades universales ni establecer relaciones causales definitivas, sino abrir espacios de reflexión y aportar evidencia cualitativa y cuantitativa sobre cómo se percibe el liderazgo diverso en un entorno profesional real. Y aunque no representa a toda la banca ni al conjunto del tejido

empresarial, sí ofrece claves valiosas para avanzar hacia modelos de liderazgo más inclusivos, humanos y transformadores.

6. DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo, centrado en el sector bancario español, matizan o incluso contrastan con algunos de los hallazgos más recurrentes en la literatura académica sobre liderazgo femenino y bienestar laboral. Mientras estudios como los de McKinsey & Company (2020) o Catalyst (2004) concluyen que los equipos liderados por mujeres suelen experimentar mayores niveles de inclusión, motivación y seguridad psicológica, en este estudio estos patrones no aparecen de manera tan clara, especialmente en el caso de mujeres lideradas por otras mujeres.

Una posible explicación tiene que ver con el contexto sectorial. El sector bancario, particularmente en España, sigue siendo percibido como un entorno jerárquico, altamente exigente y masculinizado (Delgado-Vázquez et al., 2023; Gómez Yubero & Palomero Aguilar, 2025). Aunque informes como el de Grant Thornton (2024) reflejan avances en representación femenina, la presencia de mujeres en niveles estratégicos de decisión sigue siendo limitada. Esta falta de visibilidad puede reducir la legitimidad de estilos de liderazgo alternativos o transformacionales y limitar su capacidad de impacto real.

Tal y como apuntaban Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), los estilos de liderazgo femenino tienden a priorizar la colaboración, la escucha activa y la orientación al desarrollo. Sin embargo, en culturas organizativas que premian el control, la autoridad o los resultados a corto plazo —como señalan Bass (1985) o Clancy (2007)—, estos estilos pueden ser menos valorados o incluso percibidos como débiles (Brescoll, 2016). Mi estudio refleja precisamente esa tensión estructural: el liderazgo femenino está presente, pero aún no ha transformado de forma significativa las percepciones ni la experiencia emocional del entorno laboral bancario.

Un hallazgo especialmente llamativo es la frecuencia de respuestas neutrales como “no hay diferencias entre líderes hombres y mujeres” o “depende más de la persona que del género”. Aunque pueden parecer afirmaciones objetivas, también podrían reflejar una interiorización del modelo hegemónico masculino de liderazgo, que actúa como norma

implícita y frente al cual cualquier estilo distinto se percibe como una excepción (Van Engen & Willemsen, 2004).

Además, como advierten autores como O'Reilly y Main (2012) o Post & Byron (2015), la diversidad solo genera beneficios cuando se acompaña de una cultura organizativa que permite ejercer el liderazgo con autenticidad y poder real. En este estudio, esa condición aún no parece haberse alcanzado plenamente. Las entrevistas y datos recogidos sugieren que muchas mujeres siguen enfrentándose a techos de cristal informales y a estándares más exigentes que sus compañeros hombres, en línea con lo señalado por el Credit Suisse Research Institute (2021).

También se evidencia el impacto de sesgos de evaluación de género. Brescoll (2016) explicaba que las mujeres líderes suelen ser penalizadas tanto por mostrarse firmes como por mostrarse cercanas. Este dilema fue claramente identificado en varias entrevistas: por ejemplo, una participante describía a sus líderes mujeres como “*exigentes y perfeccionistas, a la vez que empáticas y cercanas*”, mientras que otra empleada afirmaba que las mujeres managers son “*emocionalmente más complejas, para bien y para mal*”. Esta sensación contradictoria puede hacer que incluso mujeres muy preparadas moderen su forma de liderar para encajar en lo que se espera de ellas.

Así, los resultados de este estudio no cuestionan el valor del liderazgo femenino, pero sí evidencian que su impacto real está condicionado por el contexto cultural y estructural de la organización. Como también plantean Ely y Thomas (2001), el verdadero cambio llega cuando la diversidad no se limita a una cuestión de presencia, sino que se convierte en una fuente legítima de poder, influencia y transformación organizativa.

Una de las principales contribuciones de este trabajo es reforzar que no es el género del líder lo que marca la diferencia, sino su estilo de liderazgo. Los estilos emocionalmente disponibles, justos e inclusivos, que priorizan la escucha, el reconocimiento y la adaptabilidad, se asocian con mayor bienestar, motivación y sentido de pertenencia. Aunque estos estilos se asocien históricamente con lo femenino (Eagly & Johnson, 1990), lo cierto es que pueden y deben ser adoptados por cualquier persona en posición de liderazgo.

Por tanto, más que centrarse exclusivamente en la presencia de mujeres en los comités de dirección, es fundamental transformar la cultura del liderazgo en sí misma. Como defienden Bass (1998) y Scott (2004), las organizaciones deben revisar sus valores, recompensas y prácticas para favorecer una nueva forma de ejercer el liderazgo. Una que no penalice la empatía, que no asocie la firmeza exclusivamente con lo masculino, y que conciba la diversidad como un motor de innovación, sostenibilidad y bienestar organizativo.

En definitiva, este estudio no solo aporta datos sobre percepciones de liderazgo en el sector bancario, sino que invita a repensar qué significa liderar hoy. Y, sobre todo, cómo construir culturas laborales donde las personas puedan desarrollarse sin tener que encajar en moldes preestablecidos. Ese es, en última instancia, el valor añadido de este trabajo: no tanto medir diferencias, sino visibilizar nuevas posibilidades.

7. CONCLUSIONES

Este trabajo me ha permitido entender mejor cómo influye la diversidad de género en los estilos de liderazgo y en la experiencia emocional de las personas que trabajan en banca. A lo largo del proceso he podido romper ideas que daba por hechas, descubrir matices que no esperaba y, sobre todo, darme cuenta de hasta qué punto el contexto influye en cómo se percibe y se vive el liderazgo.

Al empezar, pensaba que tener una líder mujer estaría relacionado directamente con más bienestar, motivación o inclusión. Pero los resultados no han confirmado esa idea de forma general. No se observa una mejora clara entre quienes tienen líderes mujeres, y en algunos casos ocurre incluso lo contrario. Esto no quiere decir que el liderazgo femenino funcione peor, sino que su impacto positivo puede estar limitado por estructuras y dinámicas tradicionales, que siguen premiando estilos más jerárquicos, autoritarios o controladores, muy comunes en el sector bancario.

Una de las cosas más claras que me llevo es que no es el género del líder lo que marca la diferencia, sino su forma de liderar. Los estilos más humanos —los que escuchan, reconocen, apoyan y trabajan en equipo— son los que realmente mejoran el ambiente y el bienestar. Eso se ha visto tanto en los cuestionarios como en las entrevistas, y también

lo defienden teorías como la del liderazgo transformacional (Bass, 1998; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Más allá de las reflexiones académicas, creo que estos resultados pueden tener también un valor práctico. En concreto, podrían servir como punto de partida para repensar cómo se diseñan los programas de liderazgo y formación en el sector bancario. Incluir enfoques más inclusivos, que valoren habilidades relacionales y no solo competencias técnicas, ayudaría a romper con dinámicas que aún premian estilos jerárquicos y poco empáticos. Además, abriría la puerta a liderazgos más diversos y adaptados a los nuevos retos del entorno laboral.

A lo largo del trabajo también he podido ver cómo los sesgos siguen estando muy presentes. Algunas entrevistas mostraban que cuando una mujer es exigente, se la juzga más que a un hombre; y cuando es cercana, se duda de su autoridad. Esa “doble exigencia” hacia las mujeres líderes hace que muchas se sientan obligadas a cambiar su forma de liderar para que encaje en lo que se espera. Esto, como ya explicaba Brescoll (2016), hace que sea mucho más difícil liderar con libertad y autenticidad si eres mujer.

Algo que también me ha hecho pensar es lo mucho que se repite la frase “depende más de la persona que del género”. Aunque parece imparcial, también puede ocultar el hecho de que seguimos tomando como modelo válido un estilo de liderazgo tradicionalmente masculino, sin darnos cuenta. Por eso, no basta con aumentar la presencia femenina si eso no va acompañado de un cambio profundo en los modelos de liderazgo que se consideran válidos o eficaces. Si no cambiamos lo que valoramos como “buen liderazgo”, solo estamos pidiendo a las mujeres que se adapten a un molde antiguo. Lo que de verdad hace falta es cambiar la forma en que entendemos el liderazgo, no solo quién lo ejerce.

En cuanto a la metodología, combinar el cuestionario con entrevistas me ha permitido tener una visión más completa. Por un lado, los datos cuantitativos ayudan a identificar patrones; por otro, las voces de las personas dan sentido y profundidad a esos datos. Sé que el estudio tiene limitaciones: la muestra no es representativa, se centra solo en banca y no incluye perfiles de alta dirección. Aun así, creo que recoge bien una parte de la realidad que a veces no se escucha lo suficiente.

En resumen, este trabajo muestra que el liderazgo inclusivo no es exclusivo de un género, pero que en sectores como la banca todavía cuesta reconocer y valorar estilos diferentes a los tradicionales. Por eso, no solo es importante que haya más mujeres líderes, sino también que se abra espacio a otras formas de liderar, más humanas, más diversas y más justas.

De cara al futuro, sería interesante ampliar este estudio a otros sectores, con más variedad de perfiles y generaciones. También ver si en contextos más digitales o menos jerárquicos, donde las cosas ya están cambiando, el liderazgo diverso tiene un impacto diferente. Estoy segura de que aún queda mucho por investigar, pero también muchas oportunidades para construir entornos laborales donde liderar no sea una cuestión de poder, sino de cuidar, inspirar y transformar. Porque, en el fondo, liderar debería ser una forma de conectar con las personas, no de ejercer poder sobre ellas. Ese es el cambio que, como sociedad, aún tenemos pendiente.

DECLARACIÓN USO HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Advertencia: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Victoria Merino de Mendoza, estudiante de ADE en Inglés de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Impacto de la diversidad de género en el liderazgo en el sector bancario”, 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. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
6. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
10. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
11. Generador de datos sintéticos de prueba: Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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: 23 mayo, 2025

Firma: Victoria

BIBLIOGRAFÍA

Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's upper echelons theory: Evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion hurt women's advancement. *American Psychologist*, 71(2), 168–179. <https://doi.org/10.1037/a0038232>

Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34–46.

Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.

Clancy, S. (2007). Why aren't more women at the top of the corporate ladder? *Harvard Business Review*, 85(5), 63–72.

Credit Suisse Research Institute. (2021). *CS Gender 3000 Report*. Credit Suisse Group.

Dezsó, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>

Delgado-Vázquez, M. S., Núñez-Hernández, L. M., & Silva-Acosta, F. C. (2023). Estereotipos en el liderazgo femenino. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 30(86), 96–106. <https://doi.org/10.19136/hitos.a30n86.6321>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Erlbaum.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

European Institute for Gender Equality. (2018). *Women and men in decision making*. EIGE.

Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), 85–106. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2003.12.001>

Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301–315.

Gómez Yubero, M. J., & Palomero Aguilar, M. (2025). *Presencia de mujeres en los órganos de gobierno: un análisis en las entidades financieras supervisadas por la CNMV* (Documento de Trabajo n.º 89). Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Grant Thornton. (2024). *Las mujeres ocupan por primera vez el 40% de los puestos directivos en España*. Grant Thornton España.

Grant Thornton International Ltd. (2025). *Women in business 2025: Una generación sin oportunidades perdidas*. <https://www.grantthornton.es/>

Grant Thornton. (2025, marzo 4). El número de mujeres directivas en España desciende hasta el 38,4%. *Informe Women in Business 2025*. <https://www.grantthornton.es/>

Hambrick, D. D., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Hart, M., Gatewood, E., Brush, C., & Carter, N. (2003). Women entrepreneurs: Moving front and center. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 341–358.

Instituto de las Mujeres. (2024). *Mujeres en altos cargos públicos y privados*. Gobierno de España.

Instituto de las Mujeres. (2025). *Principales indicadores estadísticos: Igualdad (Febrero 2025)*. Ministerio de Igualdad. <https://www.inmujeres.gob.es/>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *Mujeres y hombres en el mercado laboral en España*. <https://www.ine.es/>

ICSA Grupo & EADA Business School. (2025). *Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2025*. <https://www.eada.edu/es>

Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(3), 341–364. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>

Martínez Chacón, E. (2003). *El papel de la mujer en la empresa*. Centro de Estudios Europeos, Universidad de Navarra.

McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

McKinsey & Company. (2023). *Women Matter: Women are still far from top corporate leadership positions in Spain*. <https://www.mckinsey.com/>

Metz, I., & Tharenou, P. (2001). *Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital*. *Group & Organization Management*, 26(3), 312–342. <https://doi.org/10.1177/1059601101263005>

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2025). *Científicas en cifras 2025*. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio. (2022). *Informe global de igualdad de género*. CIMAD & IMCO.

O'Reilly, C., & Main, B. G. (2012). Women in the boardroom: Symbols or substance? *Stanford Graduate School of Business Research Paper No. 2098*.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>

Pounder, J. S., & Coleman, M. (2002). Women—Better leaders than men? In general and educational management. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122–133.

PwC. (2011). *La mujer directiva en España*. PwC España.

Ruiz Jiménez, J. M. (2012). *Análisis del impacto de la diversidad de género de los equipos fundadores y de alta dirección en la innovación* [Tesis doctoral, Universidad de Granada].

Sánchez-Silva, C. (2025, 6 de marzo). El Ibex alcanza por fin la paridad en sus consejos, pero flaquea en la dirección. *El País*. <https://elpais.com/economia/2025-03-06/el-ibex-alcanza-por-fin-la-paridad-en-sus-consejos-pero-flaquea-en-la-direccion.html>

Scott, W. R. (2004). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 460–484). Oxford University Press.

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2025). *Informe del mercado de trabajo de las mujeres. Estatal. Datos 2024*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. <https://www.sepe.es/>

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63.

Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Gender and leadership styles: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 489–509.

World Bank. (2024). *Women, Business and the Law 2024*. <https://wbl.worldbank.org>

World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. McGraw-Hill.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2009). *El líder extraordinario: Cómo marcar la diferencia*. Ediciones Granica.

ANEXOS

¿Con qué género te identificas?

163 respuestas

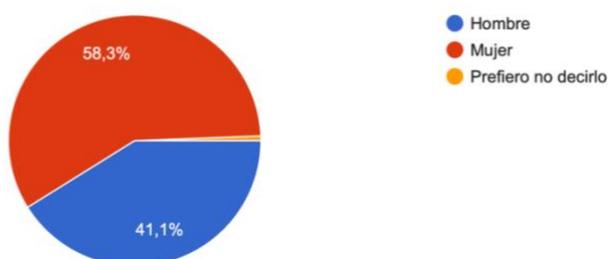


Tabla A1. Distribución de género de los empleados encuestados

¿Tu equipo de trabajo es liderado por un hombre o una mujer?

163 respuestas

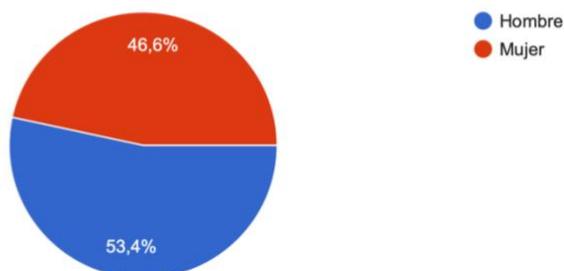


Tabla A2. Distribución de género del liderazgo directo

Promedio de ¿Cómo calificarías tu bienestar emocional en el trabajo?	Etiquet	1	2	3	4	5	Total general
Etiquetas de fila							
<input checked="" type="radio"/> Hombre		1	2	3	4	5	3,72
Hombre		1	2	3	4	5	3,69
Mujer		1	2	3	4	5	3,75
<input checked="" type="radio"/> Mujer		1	3	4	5		3,71
Hombre		1		3	4	5	3,97
Mujer		1		3	4	5	3,52
Total general		1	2	3	4	5	3,72

Tabla A3. Bienestar emocional medio según género del líder y del empleado

¿Con qué género te identificas?	Mujer			
Cuenta de ¿Sientes que tu líder te apoya en momentos de alta presión o estrés?	Etiquet			
Etiquetas de fila	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre	11,76%	5,88%	82,35%	100,00%
Mujer	20,45%	9,09%	70,45%	100,00%
Total general	15,79%	7,37%	76,84%	100,00%

¿Con qué género te identificas?	Hombre			
Cuenta de ¿Sientes que tu líder te apoya en momentos de alta presión o estrés?	Etiquet			
Etiquetas de fila	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre	22,22%	2,78%	75,00%	100,00%
Mujer	9,68%	6,45%	83,87%	100,00%
Total general	16,42%	4,48%	79,10%	100,00%

Tabla A4. Apoyo percibido por el líder según género del empleado

	BIENESTAR	MOTIVACIÓN	APOYO LÍDER	OPINIÓN VALORADA	CARGA POR GENERO	DIVERSIDAD INCLUSION
BIENESTAR	1	-0,0035	0,4391	0,3697	-0,1756	0,0636
MOTIVACIÓN	-0,0035	1	0,0806	-0,1862	0,1649	0,2979
APOYO LÍDER	0,4391	0,0806	1	0,4417	-0,1551	0,1286
OPINIÓN VALORADA	0,3697	-0,1862	0,4417	1	-0,1426	0,0159
CARGA POR GENERO	-0,1756	0,1649	-0,1551	-0,1426	1	0,1213
DIVERSIDAD INCLUSION	0,0636	0,2979	0,1286	0,0159	0,1213	1

Tabla A5. Matriz de correlaciones entre bienestar, motivación, apoyo, opinión valorada, carga por género y diversidad/inclusión (total general)

EMPLEADA MUJER						
	BIENESTAR	MOTIVACIÓN	APOYO LÍDER	OPINIÓN VALORADA	CARGA POR GENERO	DIVERSIDAD INCLUSION
BIENESTAR	1	-0,089	0,475	0,321	-0,157	0,232
MOTIVACIÓN	-0,089	1	0,084	-0,237	0,154	0,346
APOYO LÍDER	0,475	0,084	1	0,482	-0,172	0,169
OPINIÓN VALORADA	0,321	-0,237	0,482	1	-0,186	0,042
CARGA POR GENERO	-0,157	0,154	-0,172	-0,186	1	0,144
DIVERSIDAD INCLUSION	0,232	0,346	0,169	0,042	0,144	1

EMPLEADO HOMBRE						
	BIENESTAR	MOTIVACIÓN	APOYO LÍDER	OPINIÓN VALORADA	CARGA POR GENERO	DIVERSIDAD INCLUSION
BIENESTAR	1	0,176	0,367	0,412	-0,197	-0,122
MOTIVACIÓN	0,176	1	0,064	0,034	-0,001	0,102
APOYO LÍDER	0,367	0,064	1	0,363	-0,162	0,052
OPINIÓN VALORADA	0,412	0,034	0,363	1	0,091	0,038
CARGA POR GENERO	-0,197	-0,001	-0,162	0,091	1	-0,055
DIVERSIDAD INCLUSION	-0,122	0,102	0,052	0,038	-0,055	1

Tabla A6. Matriz de correlaciones según género del empleado

LIDER MUJER						
	BIENESTAR	MOTIVACIÓN	APOYO LÍDER	OPINIÓN VALORADA	CARGA POR GENERO	DIVERSIDAD INCLUSION
BIENESTAR	1	-0,0250	0,4069	0,3858	-0,1940	0,0075
MOTIVACIÓN	-0,0250	1	0,1066	-0,1054	0,2594	0,2714
APOYO LÍDER	0,4069	0,1066	1	0,3771	-0,1583	0,1471
OPINIÓN VALORADA	0,3858	-0,1054	0,3771	1	-0,2858	0,1204
CARGA POR GENERO	-0,1940	0,2594	-0,1583	-0,2858	1	0,1342
DIVERSIDAD INCLUSION	0,0075	0,2714	0,1471	0,1204	0,1342	1

LIDER HOMBRE						
	BIENESTAR	MOTIVACIÓN	APOYO LÍDER	OPINIÓN VALORADA	CARGA POR GENERO	DIVERSIDAD INCLUSION
BIENESTAR	1	0,0088	0,4661	0,3635	-0,1599	0,1058
MOTIVACIÓN	0,0088	1	0,0568	-0,2319	0,0941	0,3145
APOYO LÍDER	0,4661	0,0568	1	0,5001	-0,1507	0,1099
OPINIÓN VALORADA	0,3635	-0,2319	0,5001	1	-0,0381	-0,0530
CARGA POR GENERO	-0,1599	0,0941	-0,1507	-0,0381	1	0,1124
DIVERSIDAD INCLUSION	0,1058	0,3145	0,1099	-0,0530	0,1124	1

Tabla A7. Matriz de correlaciones según género del líder

¿Notas diferencias en la comunicación y toma de decisiones según el género del líder?
163 respuestas

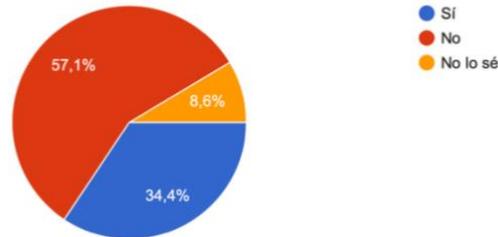


Tabla A8. Percepción de diferencias en la comunicación y toma de decisiones según el género del líder (resumen gráfico)

Cuenta de ¿Crees que el género del líder influye en la carga de trabajo que recibe? ¿Con qué género te identificas?	¿Crees que...			Total general
	No	No lo sé	Sí	
Hombre	92,54%	0,00%	7,46%	100,00%
Mujer	70,53%	11,58%	17,89%	100,00%
Prefiero no decirlo	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total general	79,75%	6,75%	13,50%	100,00%

Tabla A9. Influencia percibida del género del líder en la carga de trabajo

GENERO DEL EMPLEADO				
Cuenta de ¿Notas diferencias en la comunicación y toma de decisiones según el género del líder?	Etiquetas de cd			
Etiquetas de fila	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre	77,61%	1,49%	20,90%	100,00%
Mujer	43,16%	12,63%	44,21%	100,00%
Total general	57,41%	8,02%	34,57%	100,00%

GENERO DEL LIDER				
Cuenta de ¿Notas diferencias en la comunicación y toma de decisiones según el género del líder?	Etiquetas de cd			
Etiquetas de fila	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre	57,47%	8,05%	34,48%	100,00%
Mujer	56,58%	9,21%	34,21%	100,00%
Total general	57,06%	8,59%	34,36%	100,00%

Tabla A10. Percepción de diferencias en la comunicación y toma de decisiones según género del empleado y del líder

Cuenta de COMUNICACIÓN		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		58,62%	41,38%	100,00%
Mujer		60,53%	39,47%	100,00%
Total general		59,51%	40,49%	100,00%
Cuenta de EMPATIA		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		52,87%	47,13%	100,00%
Mujer		57,89%	42,11%	100,00%
Total general		55,21%	44,79%	100,00%
Cuenta de TOMA DE DECISIONES		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		82,76%	17,24%	100,00%
Mujer		88,16%	11,84%	100,00%
Total general		85,28%	14,72%	100,00%
Cuenta de FLEXIBILIDAD		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		77,01%	22,99%	100,00%
Mujer		80,26%	19,74%	100,00%
Total general		78,53%	21,47%	100,00%
Cuenta de EXIGENCIA		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		89,47%	10,53%	100,00%
Mujer		78,26%	21,74%	100,00%
Total general		83,33%	16,67%	100,00%
Cuenta de NINGUNA DIFERENCIA		Etiquetas de cc		
Etiquetas de fila		Sí	Total general	
Hombre		68,42%	31,58%	100,00%
Mujer		65,22%	34,78%	100,00%
Total general		66,67%	33,33%	100,00%

Tabla A11. Percepción de diferencias en competencias de liderazgo según el género del líder

¿Con qué género te identificas?	Mujer				
Cuenta de ¿Sientes que tu opinión es valorada por tu líder en reuniones y toma de decisiones?	Etiquetas de cc				
Etiquetas de fila	A veces	No	Sí	Total general	
Hombre	21,57%	5,88%	72,55%	100,00%	
Mujer	20,45%	4,55%	75,00%	100,00%	
Total general	21,05%	5,26%	73,68%	100,00%	
¿Con qué género te identificas?	Hombre				
Cuenta de ¿Sientes que tu opinión es valorada por tu líder en reuniones y toma de decisiones?	Etiquetas de cc				
Etiquetas de fila	A veces	No	Sí	Total general	
Hombre	8,33%	5,56%	86,11%	100,00%	
Mujer	6,45%	0,00%	93,55%	100,00%	
Total general	7,46%	2,99%	89,55%	100,00%	

Tabla A12. Opinión valorada por el líder según género del empleado

GENERO LIDER					
Cuenta de ¿Crees que la diversidad de género en la dirección impacta en la inclusión dentro de tu equipo?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre		43,68%	10,34%	45,98%	100,00%
Mujer		46,05%	14,47%	39,47%	100,00%
Total general		44,79%	12,27%	42,94%	100,00%

GENERO EMPLEADO					
Cuenta de ¿Crees que la diversidad de género en la dirección impacta en la inclusión dentro de tu equipo?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre		55,22%	11,94%	32,84%	100,00%
Mujer		36,84%	12,63%	50,53%	100,00%
Prefiero no decirlo		100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total general		44,79%	12,27%	42,94%	100,00%

Tabla A13. Impacto percibido de la diversidad de género en la inclusión, según género del líder y del empleado

GENERO EMPLEADO					
Cuenta de ¿Te sentirías más motivado a seguir en la empresa si hubiera más diversidad de género en los puestos de liderazgo?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	No	No lo sé	Sí	Total general
Hombre		68,66%	22,39%	8,96%	100,00%
Mujer		46,32%	26,32%	27,37%	100,00%
Total general		55,56%	24,69%	19,75%	100,00%

Tabla A14. Motivación para permanecer en la empresa ante un liderazgo más diverso, según género del empleado

ENTREVISTA EMPLEADO 1 – DIRECTOR DE RIESGOS PYME

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Soy director de Riesgos para Small Caps, es decir, pymes. Llevo 18 años en este banco y en total, 31 años trabajando en banca.

¿Tu jefe/a directo/a ahora mismo es hombre o mujer?

Actualmente, mi jefa directa es una mujer.

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

Sí, he tenido líderes de ambos géneros. ¿Diferencias? No muchas, la verdad. Depende más de las personas que del género. En general, yo prefiero a las mujeres como managers.

¿Qué cosas valoras más en tu jefe/a o en un buen jefe/a?

Valoro sobre todo la organización, el liderazgo, el reconocimiento y que se preocupe por fomentar un buen ambiente dentro del equipo.

¿Sientes que tu jefe/a actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

Sí, totalmente.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo de una empresa mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

No necesariamente. Depende mucho de las capacidades y del estilo de liderazgo de cada persona. Al final, esto va de personas, no de sexos.

¿En tu empresa ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo sigue siendo de hombres?

Sí, sí que hay mujeres. De hecho, los puestos más relevantes los ocupan mujeres: la CEO, la COO y la responsable de Banca Comercial, por ejemplo.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Muy pocas ya. Diría que solo quedan barreras subjetivas. Hoy en día, si una mujer tiene compromiso y capacidad, incluso diría que tiene preferencia para ser promocionada. De hecho, hay limitaciones para los hombres por el hecho de ser hombres.

ENTREVISTA EMPLEADA 2 – DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓN

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Soy Directora de Control de Gestión del área de Banca Digital. Llevo en Bankinter desde 1995, o sea, 30 años. Entre 2021 y 2025 estuve en EVO Banco, pero como este año se ha integrado totalmente en Bankinter, he vuelto.

¿Tu jefe/a directo/a ahora mismo es hombre o mujer?

Es un hombre.

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

Sí, he tenido más hombres que mujeres como jefes. Y en mi experiencia, los hombres han sido más empáticos que las mujeres.

¿Qué cosas valoras más en tu jefe/a o en un buen jefe/a?

Sobre todo, honestidad y empatía. También que valore y confíe en el trabajo que hago. Me parece importante que me aporte, tanto a nivel profesional como personal.

¿Sientes que tu jefe/a actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

Totalmente sí. Confía en mí y me valora. Además, me pone objetivos retadores, lo que me permite seguir creciendo profesionalmente.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo de una empresa mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Sí, sin duda. Se consideran más puntos de vista y se abordan los problemas de forma más amplia. La diversidad de género fomenta un entorno de trabajo más equilibrado y respetuoso, donde se valoran las aportaciones de todo el equipo, independientemente del género. También transmite un mensaje claro de que la empresa apuesta por la igualdad de oportunidades, y eso puede motivar a toda la plantilla. Además, mejora la relación con los clientes y fortalece la imagen de la empresa.

¿En tu empresa ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo sigue siendo de hombres?

Sí, en estos últimos años se ha visto una mayor presencia de mujeres en puestos ejecutivos, lo cual refleja un avance claro en diversidad de género. Aunque en el área de tecnología sigue predominando el perfil masculino, aún queda recorrido ahí.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Creo que la conciliación familiar sigue cayendo más sobre la mujer, y eso todavía limita el acceso a puestos de responsabilidad. Además, muchos hombres siguen teniendo prejuicios sobre este tema, y subestiman la capacidad de las mujeres para conciliar. Aún nos queda camino como sociedad para lograr una igualdad real.

ENTREVISTA EMPLEADA 3 – CLIENT SERVICE SENIOR ANALYST

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Trabajo como Client Service Senior Analyst en un middle office de préstamos internacionales. Llevo 24 años, 22 de ellos en el mismo departamento.

¿Tu jefe/a directo/a ahora mismo es hombre o mujer?

Es un hombre.

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

Tuve una jefa mujer solo durante un año, así que no me atrevería a sacar conclusiones generales basadas solo en eso. Pero por lo que he visto en otras mujeres managers a mi alrededor, diría que son emocionalmente más complejas, para bien y para mal. Eso les da más herramientas para sacar lo mejor de las personas. Por ejemplo, conozco el caso de una responsable que gestionó muy bien a dos personas con perfiles difíciles (un hombre y una mujer) y logró grandes resultados.

¿Qué cosas valoras más en tu jefe/a o en un buen jefe/a?

Valoro mucho poder hablar abiertamente sobre cualquier tema. Que haya una relación constructiva, que se valore mi opinión. Aunque no siempre tengamos la razón, es

importante sentir que puedes aportar y dejar huella en tu trabajo. Si no es así, la gente se desmotiva y pierde el interés.

¿Sientes que tu jefe/a actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

He tenido mucha suerte en ese sentido, no solo conmigo, sino también con cómo trata a todo el equipo. Eso genera muy buen ambiente. Nos sentimos a gusto, nos apoyamos entre todos y, en momentos de dificultad, buscamos soluciones en lugar de culpables.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo de una empresa mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Sí. Como decía antes, creo que las mujeres somos emocionalmente más complejas, y eso puede enriquecer mucho. La diversidad de puntos de vista es fundamental para tomar buenas decisiones. Además, pasamos muchas horas juntos en el trabajo, y saber tratar con todo tipo de personas es clave.

¿En tu empresa ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo sigue siendo de hombres?

Depende del área. En las sucursales, por ejemplo, creo que ya estamos cerca del 50%. A nivel global, hay objetivos de alcanzar el 35% de representación femenina. Pero sí, en los puestos más altos todavía predominan los hombres y las mujeres no superan el 25%.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Pues varias. Por un lado, cuando se abre un puesto de alta dirección, suelen presentarse más hombres, y las mujeres que se presentan suelen tener menos experiencia. La maternidad también sigue siendo una barrera. Aunque el permiso parental se ha igualado, las que más reducciones de jornada o permisos siguen pidiendo son las mujeres, y eso pesa.

También el carácter influye. Por ejemplo, ser educada y correcta todavía se ve a veces como una debilidad. Conozco personalmente el caso de una mujer rechazada en un puesto de trabajo por “ser demasiado educada y correcta”. Y no tiene sentido: se puede ser una buena jefa siendo correcta y educada... eso no quita que no seas exigente y consigas lo mejor de tus trabajadores.

ENTREVISTA EMPLEADA 4 – RESPONSABLE DE RRHH

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Llevo contratada por el Banco 18 años, aunque previamente trabajé como consultora in Company para BBVA 2 años más.

¿Tu jefe/a directo/a ahora mismo es hombre o mujer?

Es un hombre

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

He tenido líderes hombres y mujeres, seguramente he tenido suerte ya que tanto los masculinos como los femeninos han sido unos modelos a seguir en distintas cosas y me han aportado visión y herramientas para lograr ser mejor profesional y manager. Desde mi punto de vista el estilo de dirección ha sufrido una gran evolución en los últimos años, pero es cierto que hay ciertos "clichés" que sí he podido percibir al comparar las dos responsables mujeres con el resto de los jefes que he tenido en mi carrera. En el caso de las mujeres managers que he tenido eran bastante más exigentes y perfeccionistas, a la vez que más empáticas y cercanas, se mostraban más interesadas en conocer sobre la parte personal del equipo y tenían una capacidad empática superior. Los managers hombres que he tenido son los que más me han animado a dar pasos en mi carrera profesional, a atreverme, confiar en mí y no ponerme barreras en mi crecimiento.

¿Qué cosas valoras más en tu jefe/a o en un buen jefe/a?

Que predique con el ejemplo, que sea referente para sus colaboradores. Es muy importante el ser y parecer coherente, entre lo que uno dice y lo que hace en su día a día. Además, valoro mucho la confianza, el que me den espacio y autonomía para que pueda hacer y demostrar, a la vez de poder sentir que cuentas con el respaldo de tu responsable en los proyectos o tareas que llevas a cabo, un buen líder debe saber delegar, a la vez que mantiene un seguimiento indirecto. Valoro mucho la comunicación fluida y transparente, el que haya un continuo feedback que permita conocer lo que se espera de mí y yo poder trasladar de la misma manera lo que espero o necesito de mi responsable y del equipo, esta comunicación es lo que permite que no haya malos entendidos y que los conflictos no se enquisten y puedan solucionarse lo más rápido posible, además de permitir que todos sientan la libertad de aportar su visión, logrando unos mejores resultados. Dentro de esta comunicación y confianza se encuentra esa empatía que es necesaria cuando se trabaja con otras personas, el estar presente para escuchar y el estar accesible para cuando la persona te necesita. Es importante que un responsable conozca a su equipo para poder saber qué motiva a cada uno, cuáles son las fortalezas y lo que aporta cada cual y que es lo que hay que trabajar con cada miembro para lograr sacar lo mejor de cada uno de sus miembros. Visión Global para poder orientar el camino de sus colaboradores.

¿Sientes que tu jefe/a actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

Completamente. Tengo muchísima suerte, mi responsable actual me conoce desde hace muchos años y aún hoy intenta buscar proyectos que me motiven y me reten, constantemente me solicita mi punto de vista, sobre todo cuando sabe que no coincide del todo con el suyo o el de la organización, busca que a él también le reten para dar lo mejor de sí en cada solución o estrategia. Mantenemos conversaciones específicas de desarrollo cada trimestre y nos reunimos todas las semanas para ponernos al día de los procesos y proyectos en marcha. Nunca he sentido que me frene o no me deje probar las alternativas o ideas que propongo junto a mi equipo. Siempre que tengo un problema está disponible para escuchar e intentar apoyarme u orientarme. Busca espacios no formales para generar un mejor vínculo personal, todas las semanas comemos juntos las 6 personas de su peine directo y al menos 3 veces al año hacemos alguna actividad informal para mejorar, si cabe, el sentimiento de equipo y la confianza entre nosotros.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo de una empresa mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Completamente de acuerdo, creo que la diversidad es necesaria en todos los ámbitos de la vida, en el laboral también, entendiendo la diversidad no sólo como la de género, sino la intergeneracional, la cultural, la diversidad de manera de pensar o razonar, etc. Toda diversidad enriquece un equipo y su trabajo, por lo que la diversidad generacional no puede ser menos, es una más. Creo que los managers per se somos distintos y diversos, pero es cierto que la manera de liderar entre hombres y mujeres aún tienen algunas diferencias, creo que cada vez menores, porque tanto las mujeres como los hombres estamos aprendiendo de otros estilos de liderazgo que nos permiten tener un abanico más amplio y adaptado a las necesidades de los equipos actuales.

En tu empresa, ¿ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo sigue siendo de hombres?

En mi empresa, afortunadamente, hace muchos años que se trabaja de manera activa la diversidad de género en los puestos de la alta dirección. Estaba claro que si no se tomaban acciones activas al respecto, por estadística, tardaríamos muchos años en incrementar el número de mujeres en los puestos de alta dirección, por lo que se establecen acciones específicas encaminadas a impulsar ese incremento de perfiles femeninos en puestos de alta dirección. A día de hoy, el 36% de los puestos de alta dirección son mujeres, un % que no para de crecer. Este es un aspecto que hay que seguir trabajando porque la realidad es que durante muchos años la sociedad relegó a la mujer a roles más relacionados con el cuidado y crianza de los hijos y familia y eso también impacto en cómo la mujer orientaba su carrera profesional, renunciando a determinados puestos de responsabilidad por miedo a no poder conciliar. Esto hizo que la mayor parte de los puestos de responsabilidad estuvieran copados por hombres, y dar la vuelta a esta estructura es complicado, por lo que, aunque se ha avanzado mucho, hay que seguir trabajándolo. Lo mejor de todo es que esto ya no solo se trata de un tema de igualdad de géneros, sino que las empresas se dan cuenta que, con equipos diversos, también diversos en género, se logran mejores resultados.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Creo que las barreras ahora son más las que nos ponemos cada una de nosotras al enfrentarnos a la decisión de optar por un puesto de responsabilidad. Actualmente, al menos en la entidad en la que trabajo, los managers y empleados estamos muy concienciados sobre la igualdad de oportunidades y la necesidad de contar con más mujeres en puestos de alta dirección, las condiciones de trabajo se han adaptado para que todos tengamos la posibilidad de una mejor conciliación familia / trabajo (para mujeres y hombres), pero es cierto que los roles/papeles establecidos por la sociedad para hombres y mujeres deben seguir avanzando.

Por mucho que las empresas faciliten las condiciones para que se den estos movimientos, si la sociedad, la familia, etc. no acompañan a la mujer, seguiremos teniendo esa diferencia.

ENTREVISTA EMPLEADA 5 – DIRECTORA DE RIESGOS TECNOLÓGICOS

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Actualmente soy Directora de Riesgos Tecnológicos y Fraude. Llevo en el banco 8 años, aunque siempre he trabajado en la industria financiera, ya fuera como consultora (trabajé en Accenture 6 años) o en cliente final (trabajé en Barclays Bank otros 6 años).

¿Tu jefe directo ahora mismo es hombre o mujer?

Ahora mismo mi jefe es un hombre, Jacobo Díaz, que además de ser el CFO – director financiero - dirige todo el área Banca Digital.

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

En 25 años de trayectoria profesional, he tenido la ocasión de reportar a líderes de ambos géneros. La diferencia principal desde mi punto de vista radica en el modo de comunicar, puesto que en general los hombres tienen un estilo más directo, y no es necesario interpretar el mensaje subyacente al mensaje que te intentan trasladar. Además, e insisto que, hablando en términos generales, los hombres suelen ser más rápidos tomando decisiones, e inyectan al equipo una energía orientada a la acción y, en muchos casos, al corto plazo.

En el caso de las mujeres, con las que yo he colaborado siempre han tendido a favorecer enfoques colaborativos, fomentando la comunicación abierta y el intercambio de ideas, y siendo mejores – en términos relativos – en la escucha activa y la empatía, preocupándose por crear un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan valorados y comprendidos. Además, destacaría que partiendo de la premisa de que por supuesto hay mujeres despilfarradoras, antropológicamente las mujeres tenemos una habilidad especial para ahorrar de forma más eficiente, posiblemente porque hemos tenido una necesidad histórica de equilibrar mejor nuestros recursos. Eso nos ha hecho ser más prudentes y previsoras, y en consecuencia a pensar en el largo plazo.

¿Qué cosas valorar más en tu jefe o en un buen jefe?

La palabra jefe está usada de manera equivocada, porque la clave radica en la diferencia que existe entre un jefe y un líder. Por ejemplo, mientras que un jefe puede llegar a ser dominante y/o autoritario, un líder es empático y sabe ponerse en los pies de los miembros de su equipo, cosa que valoro profundamente. Por otro lado, un jefe no comparte el éxito, supervisa a sus equipos, y se preocupa exclusivamente por cumplir los objetivos. Lo que yo valoro de un buen líder es precisamente que sepa trabajar mano a mano con sus equipos, bajar al barro, preocuparse por el bienestar de su gente, generando confianza y motivando para alcanzar el máximo nivel de rendimiento de cada uno de sus miembros.

¿Sientes que tu jefe actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

Sin duda, mi respuesta es afirmativa para todos los casos preguntados. Mi jefe actual me motiva por su alto nivel de exigencia, y porque siempre hay un reto encima de la mesa que necesita ser resuelto. A pesar de su poco tiempo disponible, siempre encuentra un hueco para atender cualquier tipo de tema que necesitar consultar con él y, tras escuchar el problema, suele aportar un feedback constructivo, y una idea muy práctica sobre cómo resolverlo. En definitiva, me hace sentir bien porque percibo que cuento con su confianza y su apoyo, y ello facilita que pueda trabajar de manera totalmente autónoma e independiente, siendo yo quien de manera proactiva le traslada solo aquellos temas que requieran de su supervisión.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo de una empresa mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Creo en la información que nos aportan los datos, y son muchos los estudios que demuestran que la diversidad de género en equipos de liderazgo conduce a una mayor rentabilidad y una mejor cuenta de resultados. ¿Por qué? Porque el liderazgo no se trata de género, sino de cualidades y habilidades que un individuo aporta al equipo. La combinación de liderazgo femenino y masculino da como resultado equipos más equilibrados y eficientes, además de potenciar la creatividad y la innovación dentro de los equipos.

¿En tu empresa, ¿ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo siguen siendo hombres?

Trabajo en una empresa, Bankinter, donde más del 50% de los cargos directivos están en manos de mujeres, si bien creo que todo el mundo es consciente de que se trata de una excepción dentro del Ibex 35, y la situación aún empeora fuera de dicho índice. Es reseñable destacar que esta situación se ha conseguido sin artificios como las cuotas o similares, demostrando que la clave del éxito está en implementar un modelo de pura meritocracia, donde se contrata al mejor, se promociona al mejor, y por supuesto se retribuye en función del nivel de responsabilidad, sin distinguir si eres hombre o mujer.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Creo que en la sociedad se han llevado a cabo una serie de cambios radicales, los cuales eran muy necesarios. Sin embargo, en mi caso personal, me considero afortunada porque nunca he sido víctima de ningún tipo de discriminación por ser mujer, ni ello me ha impedido poder acceder a ningún puesto para el que yo misma me sintiera preparada. Es cierto que he tenido dos hijas, y en mis dos embarazos decidí hacer uso de mis bajas por maternidad, porque es tiempo extremadamente importante para un hijo, y para una madre. Sin embargo, la vida laboral es muy larga, y todos – tanto hombres como mujeres – pasamos por etapas en las que damos el 120% de nuestras capacidades a la empresa, y otras en las que por distintas circunstancias nos quedamos en un 80%. Y no pasa nada.

ENTREVISTA EMPLEADO 6 – DIRECTOR EJECUTIVO EN UBS

¿Cuál es tu puesto y cuántos años llevas en el banco?

Trabajo en UBS, dentro de la división de banca de inversión, concretamente en Global Markets. Soy el responsable de Cross Asset Solutions para Iberia (España, Portugal y Andorra), y también lidero la mesa de mercados en España de la división de Global Markets.

Mi historia en UBS empezó en 2007 y estuve allí hasta 2016. Luego me incorporé a Credit Suisse en 2017 y, tras la integración de esta entidad en UBS, volví en septiembre de 2024. Así que, aunque he tenido alguna etapa intermedia, llevo muchos años vinculado a esta entidad.

¿Tu jefe directo ahora mismo es hombre o mujer?

En banca es habitual tener varios jefes. Mi line manager principal es un hombre. Además, localmente también reporto al Chairman en España, que es jefe de Global Banking, y también es hombre.

¿Has tenido líderes hombres y mujeres? ¿Has notado alguna diferencia?

Desafortunadamente, en banca todavía hay más hombres que mujeres, sobre todo en áreas como trading. Es un reto que las entidades están abordando activamente y cada vez se ve a más mujeres en esos puestos. A lo largo de mi carrera nunca he tenido una jefa directa, pero ahora sí tengo cierta relación de reporting con una mujer responsable de producto. Respecto a las diferencias, creo que dependen más de la persona que del género. Dicho esto, sí que diría que las mujeres, en general, tienden a tener un liderazgo más dialogante y coordinado con el equipo, que personalmente me gusta mucho. Aunque hay de todo, es cierto que algunos hombres tienen un estilo más del tipo “orden y mando”.

¿Qué cosas valoras más en tu jefe o en un buen jefe?

He tenido la suerte de tener bastante estabilidad, incluso habiendo cambiado de compañía. Eso me ha permitido tener jefes que me han ayudado mucho a integrarme, a entender el banco y a desarrollarme.

Valoro mucho que me den libertad para trabajar a mi manera. Me gusta que me dejen hacer, y luego, si hace falta, que me digan cómo lo habrían hecho ellos. Ese tipo de liderazgo, basado en la confianza y el trabajo en equipo, me parece ideal.

También creo que un buen jefe tiene que ser exigente, hacerte mejorar, pero sin estar encima todo el rato por detalles menores. Es importante que estén para ayudarte a resolver los problemas importantes, que te enseñen a “sacar las castañas del fuego”, como se dice. Y eso, tanto hombres como mujeres lo pueden hacer igual de bien.

En resumen, me gustan los líderes estratégicos, que te dejan crecer, que están cuando se les necesita y que saben delegar.

¿Sientes que tu jefe actual te motiva, te escucha y te hace sentir bien en el trabajo?

Sí, sin duda. Me escucha, me motiva y me apoya. Al principio, cuando llegué desde Credit Suisse, él no conocía del todo las actividades que hacíamos, ya que eran productos algo distintos. Aun así, ha sabido estar ahí para ayudarme en lo que ha podido y, cuando no

entendía del todo un tema, ha preferido no interferir, lo cual también se agradece. Me deja hacer, y eso para mí es una señal de confianza.

Lo único es que él está en Italia y yo en Madrid, así que la relación es más profesional que personal. Nos vemos cada dos meses, hablamos bastante, pero no es lo mismo que trabajar codo con codo como he hecho con jefes anteriores. La confianza se ha ido construyendo con el tiempo, aunque ha costado un poco más.

¿Crees que la diversidad de género en el liderazgo mejora el ambiente y el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Sí, lo creo firmemente. La diversidad de género mejora el ambiente de trabajo y también la toma de decisiones. En UBS, el Global Executive Board tiene 12 miembros y creo que 4 o 5 son mujeres. No hay paridad aún, pero hay un número considerable. El banco está comprometido con seguir aumentando esa presencia, tanto en el consejo como en los equipos de liderazgo.

Eso sí, en los mandos intermedios todavía hay más hombres. Muchas veces, las mujeres se van quedando por el camino. Supongo que influye que en banca se echan muchas horas, y también que algunas chicas encuentran otros sectores que les interesan más.

En todo caso, hay un esfuerzo real por parte de las entidades de fomentar el acceso de mujeres a puestos altos, aunque aún queda camino por recorrer.

¿En tu empresa ves que hay mujeres en puestos de dirección o mandos? ¿O casi todo siguen siendo hombres?

Sí que hay mujeres, sobre todo en niveles de entrada y medios. En posiciones de analista, associate, director, hay bastantes. Pero en puestos más altos, como Managing director, todavía faltan más mujeres. Es un punto en el que tenemos que seguir mejorando.

¿Qué barreras crees que todavía existen para que las mujeres accedan a puestos directivos en el sector bancario?

Se está intentando que no haya barreras, pero la realidad es que banca es muy exigente, y en áreas como front office aún más.

El tema de la maternidad sigue siendo clave. Los bancos están haciendo esfuerzos para que las mujeres puedan cogerse sus bajas y volver sin que eso suponga un problema. Incluso se ofrecen años sabáticos o flexibilidad para ambos géneros, pero lo cierto es que las mujeres siguen llevando la carga principal.

La desconexión durante esos meses, más el proceso de catch up posterior, puede penalizar. Aunque cada vez ocurre menos, es un tema complejo. El teletrabajo ha ayudado y va a seguir ayudando, pero no es la solución completa.

La realidad es que, al final, la exigencia de horas sigue estando ahí, y eso hace que algunos hombres puedan tener ventaja si están dispuestos a “echar mil horas”. Afortunadamente, eso va cambiando, pero todavía hay margen de mejora.