



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Los distintos estilos de liderazgo y el camino de la mujer hacia la
dirección: la conciliación laboral

Autor: Beatriz Alonso García-Mauriño

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Marzo de 2015

Beatriz

Alonso

García-Mauriño

**Los distintos estilos de liderazgo y el camino de la mujer hacia la
dirección: la conciliación laboral**

“Una completa igualdad, para la mujer, significa más que el logro de objetivos estadísticos; debe cambiar la cultura”.

Kofi Annan

Índice

Índice de gráficos	6
Resumen	7
<i>Abstract</i>	7
1. Introducción	8
1.1 Justificación del tema	8
1.2 Objetivos	8
1.3 Metodología	9
1.4 Estructura del trabajo	10
1.5 Revisión de la literatura.....	11
a) Liderazgo.....	11
b) Conciliación	14
2. El liderazgo	18
2.1 Estilos de liderazgo más comunes.....	20
a) Introducción	20
b) Tipos de liderazgo.....	20
2.2 El líder del futuro	26
3. El camino hacia el cambio: la mujer directiva	29
3.1 Situación actual	29
3.2 Barreras para el acceso de la mujer a la dirección	33
a) Problema cultural	33
b) Poca objetividad de los sistemas de promoción.....	34
3.3 Requisitos para alcanzar el éxito en el proceso de cambio de cualquier empresa.....	35
3.4 Ejemplos de buenas prácticas de gestión de la diversidad	36
a. Coca-Cola.....	36
b. Ikea.....	36
c. Banco Sabadell.....	36
d. Estée Lauder Companies	37
e. IBM	38
f. Santander.....	38
g. Telefónica.....	38
h. BBVA.....	39
3.5 La mujer líder.....	40
4. Conciliación	42

4.1 Concepto	42
4.2 Beneficios de la conciliación.....	43
4.3 Cómo se puede integrar la conciliación en las empresas	44
4.4 Medidas de conciliación: empresa familiarmente responsable	45
4.5 Medidas de conciliación en España, Francia y Portugal	53
4.6 Medidas de conciliación controvertidas	58
5. Conclusión.....	59
Referencias	61

Índice de gráficos

Figura 1: Porcentaje de mujeres en los diferentes ámbitos de la vida laboral.....	29
Figura 2: Porcentaje de cargos directivos por áreas funcionales de mujeres y hombres.....	32
Figura 3: Número de mujeres directoras en oficinas.....	37
Figura 4: ¿Existen características atribuibles al género en el estilo de dirigir personas?.....	40
Figura 5: Clasificación de las medidas de empresas familiarmente responsables.....	46
Figura 6: Medidas más utilizadas en las empresas.....	49

Los distintos estilos de liderazgo y el camino de la mujer hacia la dirección: la conciliación laboral

Resumen

Con este trabajo se tiene el objeto de estudiar los diferentes estilos de liderazgo que existen dentro de una empresa, analizar las características principales de las mujeres líderes de la actualidad así como las barreras a las que se enfrentan y, por último, indaga sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la empresa.

Tras la aportación de datos relevantes a través de artículos y estudios que han servido de apoyo bibliográfico, se concluye que el género no es un inconveniente a la hora de liderar un grupo de personas o una empresa, sino que la principal desventaja reside en la cultura y en las costumbres a las que las personas se encuentran arraigadas.

Una de las soluciones que están proponiendo tanto las empresas como diferentes estados, son las medidas de conciliación, que tienen como finalidad facilitarle la vida a los trabajadores a la hora de conciliar su vida profesional junto con su vida familiar y personal.

Palabras clave: liderazgo, líder, mujer líder, cultura, barreras, conciliación, medidas de conciliación.

Abstract

This paper examines the different leadership styles existing within a company; it analyses the main characteristics of women as leaders and the barriers they face. It also investigates the reconciliation of work life, family life and personal life.

The information gathered from articles and studies concludes that gender is not a problem when leading a group of people or a company; however, people are still deeply attached to their longstanding culture.

One of the solutions being proposed by both companies and different states are reconciliation measures, which aim to make life easier for workers in reconciling their professional lives with their family life and personal life.

Keywords: leadership, leader, women as leaders, culture, barriers, reconciliation, reconciliation measures.

1. Introducción

La introducción se ha estructurado en cinco partes. La primera de ellas hace referencia a la justificación del tema, a continuación se tratan los objetivos de la investigación. En tercer lugar, se desarrolla la metodología empleada a la hora de desarrollar el tema. Seguidamente, se explica la estructura del trabajo, y por último, se desarrolla la revisión de la literatura.

1.1 Justificación del tema

Hoy en día, es una preocupación evidente en la sociedad la plena incorporación de las mujeres al mercado laboral en las más altas instancias de los poderes directivos de las empresas. Es aquí donde se manifiesta, de manera más llamativa, la desigualdad entre los sexos, con porcentajes escandalosamente bajos de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas y en funciones directivas, que se tratan de corregir con legislación de cupos obligatorios que han sido muy cuestionados.

Además, otro dato alarmante es la brecha salarial existente entre el género masculino y femenino, que es la diferencia que existe entre el salario percibido por las mujeres en comparación con el de los hombres. De media, en la Unión Europea, el género femenino gana un 16% menos por hora que el masculino.

No sólo las medidas del gobierno, sino también las iniciativas adoptadas por algunas multinacionales que han tenido una repercusión internacional (congelación de óvulos propuesta por Facebook y Apple), hacen que todo lo concerniente a la igualdad de las mujeres en la empresa y las medidas de conciliación alcancen el máximo interés, y que cualquier contribución doctrinal al estudio de este tema resulte oportuno.

Se ha considerado que abordar este problema desde el punto de vista del liderazgo quizás pueda arrojar alguna luz sobre las causas de estas desigualdades y cómo las medidas de conciliación pueden contribuir a paliarlas.

1.2 Objetivos

A través de este trabajo se sentarán las bases de conocimiento existentes en este tema, con el objetivo de analizar los principales estilos de liderazgo, con especial incidencia en los estilos de liderazgo asociados a la mujer; y el problema de la desigualdad con respecto a la mujer líder, para lograr evaluar cuáles pueden ser las diversas soluciones a este problema.

También desarrolla las ambiciones y preocupaciones principales que conciernen a la mujer líder en la actualidad, para terminar analizando la posibilidad de cambiar la situación de desigualdad existente a través de la conciliación familiar, laboral y personal con una llamada de atención a lo problemáticas que pueden resultar algunas de dichas medidas a pesar de su bienintencionada finalidad.

1.3 Metodología

Al tratarse de un tema ampliamente estudiado desde hace muchos años, se ha realizado una investigación deductiva, ya que se ha realizado un análisis de diferentes fuentes secundarias. Posteriormente, se ha pasado a un enfoque que combina tanto datos cualitativos como datos cuantitativos obtenidos a través de diversos artículos sobre el tema, que describen la situación actual de la mujer en el mercado laboral. Por último, se ha tratado de deducir posibles soluciones al problema de la igualdad.

El primer acercamiento al tema se ha realizado a través de la lectura de bibliografía y artículos especializados en los temas de liderazgo, liderazgo femenino y conciliación laboral. De estos textos se han extraído las ideas clave que a continuación se han ido desarrollando a lo largo del texto.

Una vez efectuadas la primera y la segunda parte del trabajo, que tienen relación con el liderazgo y la mujer líder, se han realizado sesiones de trabajo con una psicóloga experta en temas de conciliación.

Se trata de Mercedes Dueñas, profesional de la empresa Compensa Capital Humano, compañía de servicios que tiene por objetivo cubrir las necesidades de las empresas clientes y sus empleados. Sus servicios se basan en la oferta de soluciones concernientes al ámbito de la compensación total, de tal forma que sus empresas clientes puedan reconocer, recompensar y diferenciar a sus profesionales de forma competitiva, esto es, en función de su contribución real a la organización¹.

Gracias a estas sesiones de trabajo, se ha podido acceder a explicaciones sobre medidas de conciliación realizadas por una experta en el tema y, además, a bibliografía concerniente a este tema.

¹ Información recuperada de la página web <http://www.compensach.com/>, accedido en febrero de 2015.

En último lugar, se ha desarrollado la tercera y última parte a través de la lectura de planes de conciliación de diferentes empresas, así como de noticias publicadas en sus propias páginas web.

1.4 Estructura del trabajo

Este trabajo se divide en tres partes. En primer lugar, se explica el concepto de liderazgo y se analizan los distintos estilos de liderazgo que han ido surgiendo en la dirección de empresas.

La segunda parte focaliza su atención en analizar el papel de la mujer en la empresa a través de diferentes datos de su evolución. Además, se han explicado cuáles son las principales barreras que obstaculizan el acceso de la mujer hacia los puestos directivos: la cultura, los sistemas de promoción poco objetivos y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

Por último, se ha profundizado en una de esas barreras: la conciliación. En esta última parte, se ha tratado de proporcionar una definición de esta práctica, así como los beneficios que genera para la empresa. Además, se han especificado muchas de las medidas que una empresa puede llevar a cabo para facilitar la conciliación y se dan ejemplos prácticos de estados que están promoviendo dicha práctica.

1.5 Revisión de la literatura

a) Liderazgo

Uno de los temas de organización que más interés ha generado a los investigadores, a lo largo de la historia, ha sido el liderazgo (Burns, 1978). Como observó el autor Bass, dicho interés ya existía en las obras clásicas de griegos y romanos y en la propia Biblia. Fue el mismo autor, y en una nueva revisión de la literatura, el que citó más de 3000 estudios sobre el tema (Bass, 1990).

A pesar de la existencia de tanta bibliografía, no se ha alcanzado el consenso sobre la definición del liderazgo. Por tanto, sigue siendo efectiva la afirmación de Burns: “el liderazgo es uno de los fenómenos menos comprendidos sobre la tierra” (Burns, 1978:1).

No obstante, que no exista consenso en torno a su definición, no quiere decir que la existencia de liderazgo y su necesidad sea innegable en cualquier contexto social (Bass, 1990).

Como afirmó Bennis, todo conjunto de personas necesita un líder, es decir, alguien que guíe al resto del grupo y que establezca las normas de tal forma que se cumplan los objetivos establecidos (Bennis, 1989).

² Según Stogdill, “[e]l liderazgo (...) es (...) una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas” (Stogdill, 1950: 3).

Para Gibb, el liderazgo “(...) se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros” (Gibb 1969).

Para Kotter, el “(...) liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe, voluntariamente, en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (Kotter, 1998).

Se ha querido definir este concepto de tantas formas que, el propio Bass, afirmó que “hay tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto” (Bass, 1990).

² Se presentan diferentes definiciones de autores que han estudiado sobre el liderazgo.

Hoy en día, se sigue estudiando sobre este concepto, pero aún no se ha conseguido dar una definición que abarque su significado íntegramente.

En 1978, Burns introdujo el concepto de liderazgo transformacional y transaccional, y, en la actualidad, ambos términos continúan despertando un gran interés entre los estudiosos del campo del liderazgo (Burns, 1978). Mientras los líderes transaccionales se centran en el intercambio de recompensas con sus subordinados, los líderes transformacionales basan su estilo de liderazgo en la motivación de sus seguidores a través de su influencia personal.

Siete años más tarde, Bass reanudó el estudio de ambos tipos de liderazgo, desarrollando el *Multifactorial Leadership Questionnaire*, instrumento hecho para medirlos (Bass, 1985). Ha sido el liderazgo transformacional el que se ha convertido en el eje central de estudio.

Gracias al *Multifactorial Leadership Questionnaire*, se pueden identificar cuatro factores de liderazgo transformacional, dos factores del liderazgo transaccional y un factor llamado *laissez-faire* que hace referencia a la ausencia de liderazgo (Bass y Avolio, 1997).

Los cuatro factores transformacionales son: el carisma o influencia idealizada (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999); la inspiración o motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Cuadrado y Molero, 2002).

Por su parte, los factores que definen el liderazgo transaccional son la recompensa contingente y la dirección por excepción. Esta última consiste en la intervención del líder sólo cuando algo va mal para sancionar o corregir a sus seguidores. En relación a la dirección por excepción, puede ser activa, que es la actuación del líder previa al problema; y pasiva, que consiste en la actuación del líder de forma posterior al problema (Hater y Bass, 1988).

Por último, el factor que define al *laissez-faire* es la ausencia de actuación por parte del líder, que elude la responsabilidad que le ha sido asignada.

Gracias a diferentes estudios (Molero y Morales, 1993 y Pascual, Villa y Auzmendi, 1993), se demuestra que el liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la satisfacción en equipos de trabajo así como con la eficacia. De forma menos positiva se correlaciona la recompensa contingente con la satisfacción y eficacia, siendo negativa la correlación entre estos dos factores y la dirección por excepción.

En último lugar, la satisfacción en equipos de trabajos y la eficacia se correlaciona de forma negativa con el estilo de liderazgo pasivo o *laissez-faire*. (Cuadrado y Molero, 2002).

A pesar de que los resultados de esta herramienta son bastante precisos, según reconocen varios autores (Avolio, Bass y Jung, 1999; y Bass, 1999), entre ellos su propio inventor, se trata de una herramienta de carácter no universal, es decir, las diferencias culturales entre los objetos de estudio, la dimensión de la muestra y otras variables pueden influir en el resultado final (Cuadrado y Molero, 2002).

Gracias al estudio realizado por Cuadrado y Molero, se puede afirmar, y de acuerdo con otros estudios (Druskat 1994, Bass y Avolio 1994 y Bass 1998), que no existen diferencias destacables en los estilos de dirección femenino y masculino. No obstante, el liderazgo transformacional representa en mayor medida a las mujeres, que relacionan este estilo de liderazgo en mayor medida con la eficacia que con la satisfacción de los empleados, justo al contrario que los hombres (Cuadrado y Molero, 2002).

Un nuevo enfoque de estudio del liderazgo focaliza su atención en los rasgos que tienen en común los líderes. Existen varias características comunes a los líderes que han sido identificadas por parte de numerosos autores, los más destacados son el impulso, el deseo de dirigir, la integridad, la autoconfianza, la inteligencia y los conocimientos relacionados con el puesto (Robbins, 1994).

Posteriormente, surgió una nueva corriente que, en vez de estudiar al líder en sí, se dedicaba a estudiar lo que hace un líder, y también cómo lo hace. De esta forma, se identificaron diferentes estilos de liderazgo que hacían que el líder influyera a las personas de la empresa (Robbins, 1999). Diferentes autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Likert (1961) o Blake y Mouton (1964), entre otros, han estudiado el liderazgo desde este enfoque (Ruiz-Palomino 2005).

Un último enfoque de estudio que han llevado a cabo autores como Vroom y Yetton (1973) y House (1971), define la situación como la clave para que el líder sea eficiente. Es decir, el líder debe ser capaz de analizar la situación en la que se encuentra, debe identificar algunos factores determinantes para actuar consecuentemente, empleando un estilo de liderazgo concreto (Ruiz-Palomino 2005).

Uno de los factores clave en este enfoque está relacionado con el colaborador. Esto quiere decir que la formación, la experiencia y madurez, entre otros, del subordinado,

influye de forma determinante a la hora de emplear distintos estilos de liderazgo (Guillen 2006).

b) Conciliación

Con la industrialización, se produjo la separación según sexos de los espacios privados y públicos, pero ya se había hecho una exclusión de la mujer en el patriarcado político, ya que no se les incluía en la ciudadanía política³ (Bock, 2001). Esto se tradujo en la segmentación entre el lugar de trabajo remunerado y el lugar doméstico.

El espacio privado fue definido como el lugar para la reproducción de la fuerza de trabajo, quedando las mujeres como las responsables de este espacio. Cualquier actividad que suponga desgaste de energía física o psíquica será considerada trabajo (Borderías, Carrasco y Alemany, 1994).

Mientras tanto, el espacio público fue configurado con el sistema político parlamentario. A través del espacio público se gestionaba la sociedad, y conformaba un ámbito de decisión. Tras la Revolución industrial, se estableció la división sexual del trabajo, y determinaba a los hombres como sustentadores y a las mujeres como cuidadoras del hogar. Por tanto, se les adjudicó el espacio público a los varones (Alcañiz, Acosta, *et. al* 2014).

Las mujeres, en esta época, eran invisibles y no tenían ningún poder legal, tenían dependencia plena del varón y su trabajo estaba en el hogar. Tanto Ballarín (1995) como Nash (1994), desarrollaron el Discurso de la Domesticidad, de tal forma que la mujer lo interiorizara como algo inherente a su género.

Pero, con la llegada del siglo XX, se produjeron diferentes hechos que supusieron un cambio para la mujer, entre los que Alcañiz (2004) destaca la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, la creación del movimiento feminista, la universalización del sistema educativo, etc.

Desde entonces, se ha producido un cambio llamativo en la tasa de ocupación femenina, alcanzando en 2013 un 40%⁴, que en comparación con el 20% en 1970⁵, es un dato esperanzador.

³ Hace referencia a la Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1791.

⁴ Encuesta de Población Activa Instituto Nacional de Estadística. Población de mayores de 16 años.

⁵ (Durán 1972).

La preocupación por la conciliación, y la literatura sobre la misma, es por tanto un fenómeno actual, no surge sino con la incorporación de la mujer al mercado laboral, y solo cuando alcanza proporciones significativas.

La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral es un hecho, pero, según las palabras de Marcela Lagarde (1997), “las mujeres se incorporan al mercado laboral con toda la carga de su rol tradicional”, lo que permite percibir la desigualdad existente entre ambos géneros.

Según Friedan (1983), la mujer combina la “doble jornada”, es decir, se encarga tanto de las labores domésticas como de un trabajo remunerado que tradicionalmente sólo ocupaban los hombres. Por tanto, la conciliación era inexistente, ya que el hombre seguía sin ocuparse de las obligaciones del hogar. Consecuentemente, la mujer dedicaba su tiempo libre a la atención de las tareas domésticas, mientras el hombre tenía, ciertamente, tiempo libre para sí mismo (Alcañiz, Acosta, *et.al* 2014).

Gracias a la Conferencia Mundial sobre las Mujeres⁶, celebrada en 1995, creció el interés acerca de la idea de conciliación, así como la concienciación sobre la necesidad de implantar medidas para conciliar.

Las nuevas políticas implantadas por la Unión Europea, a partir de entonces, se centran también en el hombre, que, como la mujer, se convirtió en objeto de cambio desde esa fecha.

La Comisión de Tiempos y Trabajos del Observatorio de la Igualdad, define la conciliación como “la posibilidad que tienen las personas de hacer compatibles sus intereses, obligaciones y necesidades consideradas desde una visión integral de la vida” (Comisión de Tiempos y Trabajos, 2006).

Se trata de modificar la situación de la mujer, con la doble jornada, y también se debe modificar la cultura de los varones en la que la labor en el hogar va implícita en el género (Alcañiz, Acosta, *et.al* 2014).

Como afirmó Alcañiz (2004), la conciliación persigue la erradicación de los dos roles que elabora la mujer, y persigue la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el ámbito familiar, lo que supondría la ocupación del espacio público y privado en función de individuos y no de géneros.

⁶ Conferencia Mundial sobre las Mujeres, celebrada en Beijing (China) en 1995.

El tema de la conciliación es de alto interés en nuestra sociedad, es por eso que también se han realizado estudios desde el punto de vista de la sociología por parte de autores como Alcañiz (2008 y 2013) y Torns, (2005) entre otros. Lo que analiza esta disciplina es la concepción de los roles en la sociedad, así como su interiorización a través del proceso de socialización mediante diferentes agentes sociales.

En el proceso de aprendizaje social, el problema surge cuando la mujer, por desentenderse de las labores del hogar y del cuidado de los niños, se siente mal por ello. Según Beauvoir (2000), las mujeres son como un “ser para los otros”, es decir, que viven para los demás.

No obstante, con la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, se está produciendo un cambio en la identidad de la mujer, que Beck y Beck Gernsheim (2003), definen como el proceso de individualización. Este proceso explica que las mujeres están focalizando su atención en su vida laboral en mayor medida con respecto a la familiar: de tal forma que dan prioridad al trabajo.

Este nuevo tipo de mujer recibe un nombre concreto por parte de Lipovetsky (2003): la tercera mujer, caracterizada por orientar su vida hacia aspectos más individuales, dejando en un segundo plano la vida matrimonial y la maternidad.

Con relación a la perspectiva económica, hay que incidir en la teoría de la nueva economía familiar, explicada por Gary Becker (1991). Esta teoría, concibe a la familia como una unidad racional en la que la toma de decisiones se lleva a cabo realizando un análisis de costes.

Este análisis consiste, según Becker, en la evaluación del coste de oportunidad. La decisión de cuál de uno de los componentes de la pareja abandona el mercado laboral, se basa en cuál de ellos percibe una remuneración menor, tiene menos estudios u otras variables, como la posibilidad de promocionar.

No obstante, bajo esta perspectiva, es normalmente la mujer la que abandona de forma parcial o total su trabajo para poder llevar a cabo las labores domésticas (Alcañiz, Acosta, *et.al* 2014).

Otra opción, hoy en día muy recurrente, es la de contratar a una tercera persona, comúnmente mujer, para que se encargue de las labores de limpieza de la casa y cuidado de los niños.

La perspectiva de Recursos Humanos se centra en las diferentes políticas que pueden implantar las empresas con relación a la conciliación. El efecto de prácticas de conciliación es positivo para la compañía, ya que se traduce en un incremento de la productividad, una mejora en el clima organizativo, la imagen de la empresa, etc.⁷ Desde esta perspectiva, estas políticas se conciben como herramientas que pretenden la obtención de mayor beneficio gracias a la mejora de la situación de los trabajadores (Alcañiz, Acosta, *et.al* 2014).

En último lugar, la perspectiva feminista crítica, considera que las medidas de conciliación no promueven la igualdad, ya que las que recurren a dichas medidas son en su mayoría mujeres, que son las que dedican una gran parte de su tiempo a la vida familiar (Lapuerta, 2012)⁸. Por tanto, se contemplan como políticas de empleo, ya que generan más puestos de trabajo a tiempo parcial y dirigido a las mujeres.

⁷ Información recuperada de la página web: <http://www.observatoriorh.com/>, Las tareas pendientes de empresas y trabajadores para contribuir al bienestar laboral.

⁸ Información recuperada de la tesis doctoral de Irene Lapuerta: *Employment, motherhood and Parental leaves in Spain*; Universidad Pompeu Fabra.

2. El liderazgo

El diccionario de La Real Academia Española define al líder como aquella “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”⁹.

Numerosos estudiosos de la administración, afirman que las empresas exitosas son las que logran identificar a los individuos con las capacidades, las habilidades personales y la visión global que convierten a la acción colectiva en eficaz (Thépot, 2008). A estos individuos se les conoce como líderes.

El liderazgo es la capacidad de agrandar un grupo hacia la obtención de la visión empresarial o un conjunto de objetivos, y sin ella, es imposible alcanzarlos (Qayyum y Javed, 2012). Se hace por tanto, imprescindible, el liderazgo dentro de cualquier empresa.

El escritor Thépot afirma que el líder de un grupo es aquella persona cuyo comportamiento podría influir el comportamiento del resto de miembros del grupo, además, es consciente de ello y utiliza esta influencia para alcanzar los objetivos globales. (Thépot, 2008).

Ricardo Prada argumenta que, hoy en día, el principal problema al que se enfrenta la dirección de cualquier empresa es el del cambio constante que viven los diferentes ámbitos del mundo, y es una “buena disciplina de liderazgo” (Prada, 2013: 45) la que influye de forma positiva o negativa en la consecución de las metas u objetivos preestablecidos. Esa buena disciplina consiste en apoyar a los demás, entregarse a ellos, de forma que se llega a crear una influencia en ellos (Prada, 2013).

Otra forma que utiliza Óscar Sánchez de definir el liderazgo es la siguiente (Sánchez, 2000: 19):

“(…) es el resultado de vivir correctamente, de acuerdo a convicciones firmes, a prioridades claras, a un sentido de misión, a un amor genuino hacia mis seguidores y a una determinación disciplinada para alcanzar la visión que me impulsa”.

Como el liderazgo consiste en la forma de actuar de gerentes o supervisores mientras tratan con sus subordinados, el liderazgo es un determinante crítico de las acciones de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización (Saeed, 2014).

⁹ Información obtenida en: <http://www.rae.es/>.

Muchos son los autores que han querido definir este término, y parece que, todas las definiciones tienen varios aspectos en común, cualquier líder se caracteriza por las siguientes cualidades distintivas (Sánchez, 2000):

- a) Visión: todo líder tiene claro adonde va.
- b) Iniciativa propia: todo soñador se convierte en tal por no actuar, un líder sueña y actúa, con iniciativa propia, para llevar a cabo su visión.
- c) Dedicación: un líder es una persona que se dedica totalmente a aquello que se le ha encargado.
- d) Excelencia: la excelencia se entiende como dar lo mejor de uno mismo en todo momento, buscar alcanzar los objetivos, pero siempre con brillo. No se debe confundir a un líder con una persona perfeccionista, ya que aquella perfeccionista no tiene la flexibilidad que caracteriza al líder.
- e) Perseverancia: a pesar de que aparezcan problemas, un buen líder debe perseverar, debe tener valor y determinación, y no debería renunciar nunca.
- f) Competencia: capacidad de ejecutar los objetivos que se le encomiendan al líder.
- g) Creatividad: cada líder es extremadamente creativo, independientemente del campo al que se dedique. Se trata de hacer lo mismo que otros, pero de forma novedosa e innovadora, e incluso hacer cosas que nunca antes se han hecho. Como dice Óscar Sánchez, “un líder es un original, no una copia” (Sánchez, 2000: 33)

Por último, otra cualidad indispensable que debe caracterizar a un buen líder es la honradez, compuesta por la sinceridad y la honestidad. Una persona que no actúa siempre de forma justa, haciendo lo correcto, orientado por un comportamiento ético, no puede llegar a ser un buen líder.

Para concluir, Prada explica porqué el liderazgo es un elemento clave en nuestras vidas, afirmando que (Prada, 2013: 49):

“(…) el liderazgo (…) es (…) algo bien profundo, y lo es, simple y sencillamente, porque los ámbitos de mayor impacto e influencia en nuestra vida (el familiar, el educativo, el económico, el político) dependen única y exclusivamente de las decisiones que tomen aquellos a quienes llamamos líderes”.

El liderazgo es clave en el ámbito empresarial: un líder puede influir de forma determinante en las decisiones de sus trabajadores así como en el devenir de la empresa.

2.1 Estilos de liderazgo más comunes

a) Introducción

Según Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez y Carlos Rubén Carrasquilloe Ríos (2013), los estilos de liderazgo que prevalecen más en los ejecutivos y gerenciales de las empresas nativas son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1999; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 22). No obstante, también hacen referencia al liderazgo de rango completo (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23) y del liderazgo pasivo, conocido como el *laissez-faire* (Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013).

Otro autor que ha escrito sobre los diferentes estilos de liderazgo ha sido el profesor Jacques Thépot, de la Universidad Louis Pasteur de Estrasburgo. En este caso, Thépot diferencia entre tres tipos de estilos de liderazgo: el liderazgo directo, el transaccional y transformativo (Thépot, 2008).

Por último, Adrián Esteban nos explica un nuevo tipo de liderazgo: el liderazgo líquido. Este tipo de liderazgo se adapta a la situación que vivimos hoy en día, rodeados de un entorno cambiante en el que el riesgo y la incertidumbre son factores clave (Esteban, 2014).

A continuación se van a describir los distintos estilos de liderazgo señalados previamente: transaccional, transformacional, liderazgo de rango completo, *laissez-faire*, liderazgo directo y liderazgo líquido.

b) Tipos de liderazgo

- **Transaccional:** este tipo de liderazgo es aquel en el que existe una permuta entre un líder y sus seguidores. Estos últimos reciben un valor a cambio del trabajo realizado. Se trata de una relación de costo-beneficio (Bass, 1999; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 22).

El líder transaccional motiva a sus trabajadores a través del premio y del castigo; y la clave del éxito reside en la claridad con la que los objetivos son diseñados (Esteban, 2014).

Por tanto, “[l]os seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas” (Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 22 y 23).

Las dos características de este tipo de liderazgo son la recompensa contingente, que hace referencia al intercambio y negociación con los seguidores que utiliza el líder a cambio de la obtención de los objetivos; y la dirección por excepción, que representa la supervisión del líder con la finalidad de no salirse del plan de actuación, rompiendo las reglas preestablecidas (Bass, 1999; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23).

Un buen líder transaccional se centra en el corto plazo, controla la eficiencia de los procesos y recursos, y, por lo tanto, es un buen gestor de los mismos. Los subordinados obedecen las instrucciones del líder, que normalmente emplea el poder formal, porque les interesa recibir un valor a cambio de su trabajo (Esteban, 2014).

Algunas de las ventajas del liderazgo transaccional son evidentes: al concentrarse en el presente, el corto plazo se encuentra totalmente controlado, haciendo que la marcha de funciones como la administración, planificación y preparación del presupuesto funcionen eficientemente.

No obstante, también podemos destacar una desventaja clave: “como el liderazgo implica cumplir con las reglas, estos líderes tienden a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” (Daft, 2008: 356; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23). Todo líder debe saber gestionar cualquier cambio. El entorno no es estable y se producen cambios de forma constante, por lo que este tipo de líder puede encontrarse en un problema en cuanto algo inesperado le sorprenda.

- **Transformacional:** se trata de un estilo de liderazgo que se centra en la forma carismática del líder, que actúa causando un cambio en la actitud y los valores de sus subordinados, muy al contrario que el estilo de liderazgo descrito anteriormente (Thépot, 2008).

El líder consigue concienciar a sus seguidores de la importancia que tienen los resultados alcanzados con el cumplimiento de las tareas fijadas (Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013).

Se trata del “(...) liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización.” (Bennis, 1998; Saiz, 2000; y Daft, 2008; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23). No obstante, el liderazgo transformacional no es un sustituto al liderazgo transaccional, sino un complemento del mismo (Saeed, 2014).

Todo líder transformacional tiene cuatro características básicas según Bass y Riggio (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23):

- Son carismáticos: ya que “se proyectan como ejemplos a seguir” (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013),
- Son inspiradores: porque le dan significado a las labores de sus trabajadores,
- Promueven la estimulación intelectual, ya que “promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos” (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23),
- Tienen consideración individualizada, se interesan por las necesidades de cada uno de sus subordinados de forma individual.

La esencia de este tipo de liderazgo reside en que se concentra en la visión, los valores y la motivación, es decir, en los intangibles, teniendo como objetivo crear el ambiente ideal en un proceso de cambio.

- *Laissez-faire*: en español significa “dejar hacer”, y hace referencia a un tipo de liderazgo pasivo.

Es un estilo en el que el líder rechaza las responsabilidades y evita la toma de decisiones. Los subordinados que trabajan bajo un liderazgo de este tipo son abandonados a su propia suerte, tomando sus propias decisiones y siendo responsables únicos de las consecuencias (Saeed, 2014).

Aunque el *laissez-faire* se observa de manera muy poco frecuente en las organizaciones, aún existen líderes que lo exhiben, si bien en menor medida.

Existen estudios que demuestran que este estilo de liderazgo afecta de forma adversa a los resultados relacionados con el trabajo de los empleados (Yammarino and Bass, 1990; citado por Saeed, 2014).

- Liderazgo de rango completo: se trata de un modelo que ha surgido a través de la evolución del liderazgo transformacional, que no sólo contempla las dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional, sino que también contempla las del *laissez-faire* (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23).

Bass y Riggio definen este tipo de liderazgo como aquel que (Bass y Riggio, 2006; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 23):

“(…) establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización”.

Por lo tanto, el liderazgo de rango completo defiende que un líder puede combinar los distintos estilos de liderazgo existentes, dependiendo esta combinación directamente de la situación o contexto que envuelva a la actuación, así como de los subordinados y las labores a realizar. No obstante, hay que ser cauto con el *laissez-faire*, ya que “no existe relación alguna con los estilos de liderazgo pasivos (*laissez-faire*) y el éxito de la organización” (Avolio y Bass, 2004; citado por Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo, 2013: 24).

Según este tipo de liderazgo, un buen líder debe saber interpretar cada situación y adoptar la actitud más favorable para cada caso. Consecuentemente, se entiende que el líder debe ser una persona con capacidad emocional.

- Directo: se trata de un modelo de influencia basado en órdenes por parte del líder a sus subordinados. Es el líder el que marca lo que el seguidor debe hacer, sólo el líder sabe el porqué, y no le afectan las preferencias de sus subordinados. No suele existir retroalimentación entre las dos partes (Théopot, 2008).

Actualmente es un tipo de liderazgo prácticamente obsoleto. Se aplica en empresas u organizaciones en las que la mano de obra no es muy cualificada y las actividades a realizar son mecánicas, con un alto nivel de simplicidad.

- **Liderazgo Líquido:** este estilo de liderazgo se desarrolla gracias al contexto actual, en el que la inestabilidad del entorno, la incertidumbre y la situación constante de cambio caracterizan a la empresa del siglo XXI. Por lo tanto, la adaptación al cambio, así como su gestión y la renovación constante, son claves a la hora de ser un buen líder (Esteban, 2014). Todos los conceptos a desarrollar en este estilo de liderazgo van a ser extraídos del artículo escrito por Adrián Esteban: *Liderazgo Líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo*.

La visión de la empresa habla de “(...) culturas y redes, de bailar o surfear (Bauman, 2002; citado por Esteban, 2014: 99), de la constante redefinición del sistema y de la flexibilidad en la gestión, (...)” (Esteban, 2014: 99).

Esteban afirma que “(...) la empresa debe definirse según sus interrelaciones” (Esteban, 2014: 100). Y señala que hoy en día ya no puede abordar una sola persona este tema, ya no existe el “(...) mesías que (...) llevará al futuro” a la empresa (Esteban, 2014: 100), sino que esta misma debe desarrollar una buena estrategia, y también debe contar con trabajadores involucrados para poder alcanzar la visión compartida. Encontramos aquí, según este autor, la esencia de este nuevo liderazgo.

Por lo señalado anteriormente, es el capital humano lo que hace que la balanza se desequilibre a la hora de marcar la diferencia, es lo que genera la tan ansiada ventaja competitiva y hace a una empresa más productiva que las demás (Koontz & Weihrich, 1998; citado por Esteban, 2014: 100). Por lo tanto, es clave invertir en el capital humano.

En el contexto actual en el que surge este nuevo tipo de liderazgo, nos encontramos ante una situación en la que tanto el riesgo como la incertidumbre condicionan nuestra forma de actuar, y es la empresa la que nos permite administrar dicho riesgo e incertidumbre, ¿y qué es lo que se le exige a cualquier empresa hoy en día, para poder gestionar de forma correcta ese riesgo e incertidumbre? Flexibilidad, tanto a la propia empresa como a sus empleados (Giddens *et.al.*, 1996; Bauman, 2002; citado por Esteban, 2014: 101).

De tal forma que (Esteban, 2014: 102):

“(...) el desafío ya no es la definición del entorno y su comportamiento esperado (...), sino su adaptación a los requerimientos cambiantes que ese

entorno va generando en (...) la redefinición y la regeneración continua de sus componentes en la interacción con el medio”.

La gestión al borde del caos ha sido una de las respuestas a esta situación, donde se entiende que la organización requiere de nuevos sistemas y modelos para poder adaptarse a este entorno cambiante (Friedmann, 2004; citado por Esteban, 2014: 102).

Hay que entender que, en el pasado, la única respuesta a esta situación fue el cambio desde el líder transaccional hasta el líder transformacional. El problema que plantea el autor Adrián Esteban, es que el propio líder transformacional, a pesar de ser un individuo carismático y creativo, consigue compartir un sueño que es “(...) [su] sueño, [su] visión, en definitiva [su] organización” (Esteban, 2014: 107). Lo que quiere explicar con esta última frase es que el error reside en creer que el líder será uno sólo. El autor señala que en la actualidad “(...) coexisten los liderazgos que persiguen la construcción de equipos de líderes” (Esteban, 2014: 108). Ya no debería existir un único líder dentro de la empresa, sino que el poder debería compartirse, así como la gestión del cambio. (Bennis y Heenan, 2006; Yearut *et.al.*, 2000; citado por Esteban, 2014: 108).

El eje de la propuesta de generación de liderazgos líquidos no es otro que “(...) el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo” (Esteban, 2014: 109). Esta mejora supondrá un desarrollo total del potencial de los trabajadores, que se traduce en un mayor compromiso de los mismos. En esta situación, se alcanza un “(...) estado de éxtasis (...) en una mezcla de compromiso y motivación” (Esteban, 2014: 109) que excede lo común.

¿Por qué líquido? Porque líquido “(...) representa adaptabilidad” (Esteban, 2014: 109), adaptabilidad de una organización, que se ajusta permanentemente a los cambios del entorno, y donde el bien común se encuentra respaldado por el compromiso de los trabajadores, que siempre se ponen a disposición de la empresa para “(...) soñar colectivamente” (Esteban, 2014: 109).

2.2 El líder del futuro

Pero, si el líder va a seguir jugando un papel clave dentro de la empresa, ¿qué es lo que va a definirle? Según Adrián Esteban, la clave del buen líder será su capacidad de soñar (Chowdhury 2000, citado por Esteban, 2014: 107):

“(…) el activo más valioso de los líderes del siglo XXI será la capacidad de soñar, pues en la medida en que mayores sueños tengamos, y más compartidos sean, mejores posibilidades de diferenciación y generación de ventajas competitivas sostendrá nuestra organización”.

Una variable que influye de forma determinante en los subordinados es el ambiente en el lugar de trabajo: “[l]a percepción que tiene el trabajador del ambiente en el que labora influye en su comportamiento” (Ponce, Viridiana, Cartujano, López, Álvarez y Real, 2014: 1032).

Son muchos los autores que hablan del clima organizativo (Ponce, Viridiana, Cartujano, López, Álvarez y Real; Saeed, etc), que se ve directamente influido por los estilos de liderazgo que ejercen los supervisores. La presencia de ciertas tensiones emocionales afecta de forma inmediata al clima organizativo, y son los propios líderes los encargados de aliviarlas. Por lo tanto, los diferentes estilos de liderazgo influyen de forma favorable o perjudicial en el clima organizativo dependiendo de cómo actúe el líder (Saeed, 2014).

Cuando un líder consigue construir un ambiente ideal y propicio, la gestión de conflictos se hace más efectiva, ya que las relaciones de los subordinados mejoran, favoreciendo el trabajo en equipo. Se hace, por tanto, imprescindible para un líder, centrarse en los aspectos tanto racionales como emocionales de los temas conflictivos para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Entre las funciones del líder, encontramos la de resolver problemas o crisis, proporcionar una buena retroalimentación a los subordinados, premiar o penalizar a los trabajadores, etc. No obstante, un líder también se preocupa por la innovación organizativa, busca fomentar como base de la cultura organizacional la creatividad e innovación, siempre libre de conflictos y encontrando un entorno desafiante (Saeed, 2014).

Por lo tanto, el líder del siglo XXI no es sólo una persona autoritaria que utiliza el poder formal y no da explicaciones, sino que además de imponer su autoridad, debe

hacerlo desde un plano más cercano, debe ser una persona con sensibilidad emocional, capaz de percibir los problemas que van más allá de números, de ventas o de productos. Son los problemas que pueden surgir en su plantilla, y debe ser capaz de identificarlos y solventarlos. Un buen líder es también aquél capaz de motivar a sus empleados, capaz de conseguir que se involucren en la empresa, que compartan sus principios y valores (los de la empresa), una persona con capacidad para soñar y aquél capaz de llevar a un grupo de personas a luchar por los mismos objetivos.

Debe transmitir confianza, y debe también ser un buen comunicador, explicar con claridad cuáles son los objetivos y hacer un seguimiento del proceso, debe guiar y ser sincero, y sobre todo, un buen líder debe escuchar a sus empleados y tener en cuenta sus opiniones.

Por último, un buen líder deberá saber adaptarse al cambio, así como gestionarlo. Como escribe el autor Ricardo Prada (Prada, 2013: 46):

“los sistemas que fracasan son aquellos creyentes en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo, esto es, aquellos estáticos, anquilosados y paquidérmicos”.

Por consiguiente, un líder que no se adapta al cambio y que considera que el entorno de la empresa y la propia empresa se van a mantener estables, fracasará en su intento de guiar a su empresa a lo más alto.

Si se da por hecho que el cambio va a ocurrir, la transformación sólo se desarrollará de forma positiva si existe un liderazgo bien definido, con una estrategia amplia, convincente e incluyente.

Para que esta nueva propuesta de liderazgo sea convincente, el comportamiento del líder debe cimentarse en valores e ideales sólidos, fundamentados en “principios inquebrantables” (Prada, 2013: 46).

Además, es importante destacar dos cualidades que no se han señalado anteriormente: la primera de ellas es la ejemplaridad, que como afirma el autor Pereña (Pereña, 2009; citado por Prada 2013: 46):

“el líder debe comportarse y actuar con el mismo nivel de coherencia y auto-exigencia, de búsqueda de excelencia y de comportamiento ético y de principios morales en todos sus ámbitos de actuación (...), sin distinguos.”

De nada sirve que un líder sea soñador, escuche a sus trabajadores, sea un buen comunicador y lleve consigo una buena dosis de creatividad, si resulta ser una persona perezosa que no trabaja.

En segundo lugar, la otra cualidad fundamental que no se ha comentado es la honestidad. Se necesitan personas justas y razonables al mando de las empresas, con razonamiento ético y que no busquen mejorar o enriquecer su imagen a través de su empresa y el trabajo de sus subordinados.

Este epígrafe va a concluir con la definición de líder de Ricardo Prada Ospina, que es la que más encaja con la definición descrita en las líneas anteriores (Prada, 2013: 47):

“Un directivo líder es el respaldo del equipo, el que potencia y dinamiza a las personas para que se desarrollen y alcancen sus metas con innovación y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el arquitecto del trabajo en equipo mediante la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las mejores medidas a tomar, con la camiseta siempre bien puesta, preparados ante cualquier cambio intempestivo”.

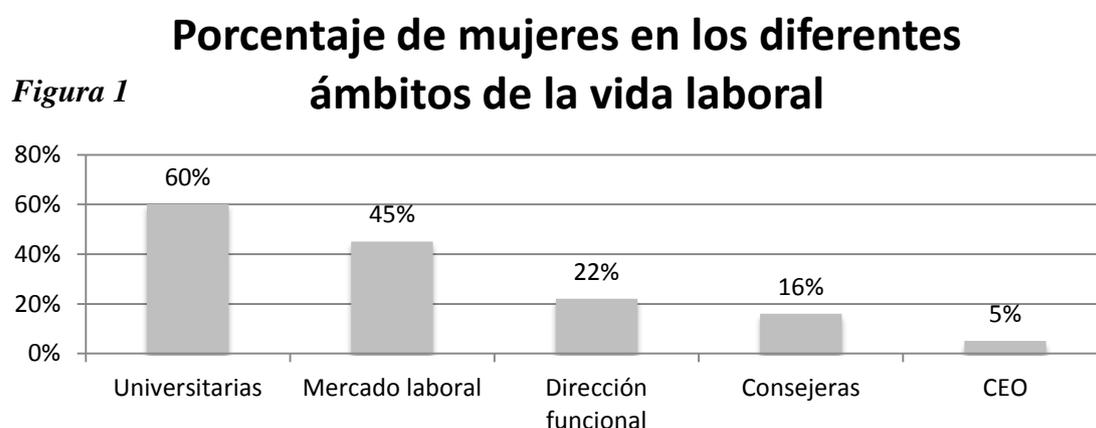
3. El camino hacia el cambio: la mujer directiva

3.1 Situación actual

Las compañías deberían saber identificar, a día de hoy, el “potencial de la diversidad” (PWC e ISOTES, 2014: 4). Se pueden encontrar claras evidencias de que existen barreras que ralentizan el avance de la mujer hacia los niveles directivos en las empresas. No obstante, las empresas PricewaterhouseCoopers (PwC a partir de ahora) e ISOTES, han presentado un “manual de buenas prácticas para la puesta en marcha de una estrategia de diversidad en la empresa que garantice la igualdad de género” (PWC e ISOTES, 2014: 4).

ISOTES es una plataforma constituida por mujeres independientes que tiene como finalidad mantener viva la “preocupación sobre la presencia de las mujeres en el ámbito de la dirección empresarial” (PWC e ISOTES, 2014: 5), y lucha porque exista y se respete la igualdad en las empresas.

Hoy en día, el porcentaje de mujeres universitarias es aproximadamente un 60%, y en el mercado laboral, la tasa de ocupación femenina asciende al 45%. Sin embargo, a medida que subimos hacia los puestos de dirección, el número de mujeres disminuye considerablemente como se puede observar en el siguiente gráfico (figura 1):



Fuente: basado en (PWC e ISOTES, 2014).

Según otro informe de PwC, un porcentaje mayor al 70% de las empresas españolas no cuenta con ni una sola mujer en su consejo de dirección; aunque hay un dato positivo: el número de consejeras que forman parte de las empresas cotizadas ha crecido en los últimos años, llegando a alcanzar un 16% del total (Pwc 2012).

Estos datos reflejan el denominado “techo de cristal” (PWC e ISOTES, 2014): el número de mujeres con estudios y convenientemente cualificadas es alto, pero a medida que ascendemos hacia los puestos más importantes de la compañía, el porcentaje de mujeres cae en picado. ¿Y a qué se debe dicho techo de cristal?: a “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994: 72; citado por Charlo y Núñez, 2012).

Las tres barreras principales que han sido identificadas y que impiden que la mujer se instale en la alta dirección de las empresas son los siguientes (PWC e ISOTES, 2014):

- a) La cultura en la que vivimos (se desarrolla en el punto 2.2).
- b) La poca objetividad de los sistemas de promoción (se analiza en el punto 2.3).
- c) El conflicto a la hora de conciliar vida profesional y personal (este último problema será analizado en profundidad en punto 3. del trabajo).

A pesar de encontrarnos con estos problemas, existen “motivos por los que la diversidad debe ser una variable fundamental para las empresas” (PWC e ISOTES, 2014: 6): que se utilice todo el talento disponible, la forma de gestionar el riesgo de las mujeres, así como su “aportación en términos de creatividad e innovación” (PWC e ISOTES, 2014:6), etc.

El propio Estado Español, consciente de la importancia de la diversidad de género en las empresas, emitió en el año 2007 una Ley Orgánica para la igualdad efectiva de hombres y mujeres:

“Artículo 75 Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley.”¹⁰

Además, también la Unión Europea, en concreto la Comisión y el Parlamento Europeos, han propuesto una nueva norma obligatoria, que consiste en que para el año 2020 los Consejos de Administración de las compañías cotizadas estén compuestos por un 40% de mujeres. El Órgano encargado de aprobar dicha normativa es el Consejo Europeo, que, tras más de un año de espera, sigue sin aprobarla, ya que las principales empresas afectadas (las grandes empresas), están ejerciendo presión para que no se apruebe¹¹. Queda por tanto pendiente por conocer la decisión del Consejo Europeo.

La Ley de Igualdad citada anteriormente fue aprobada en 2007. Las empresas españolas han tenido 8 años para “incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres”¹². No obstante, en 2014 tan sólo un 12’9% de las empresas que deberían cumplir esta ley verdaderamente lo hacen (Informa 2014).

Distintas fuentes aseguran que tanto el sector en el que opera la empresa, como las distintas áreas funcionales de la empresa y como el tamaño (número de trabajadores) de la misma influyen directamente en el número de mujeres en el Consejo de Administración. Empresas que operan en sectores como Educación, Sanidad y Actividades Inmobiliarias; y tienen un tamaño reducido, poseen una mayor presencia de mujeres (Informa, 2014).

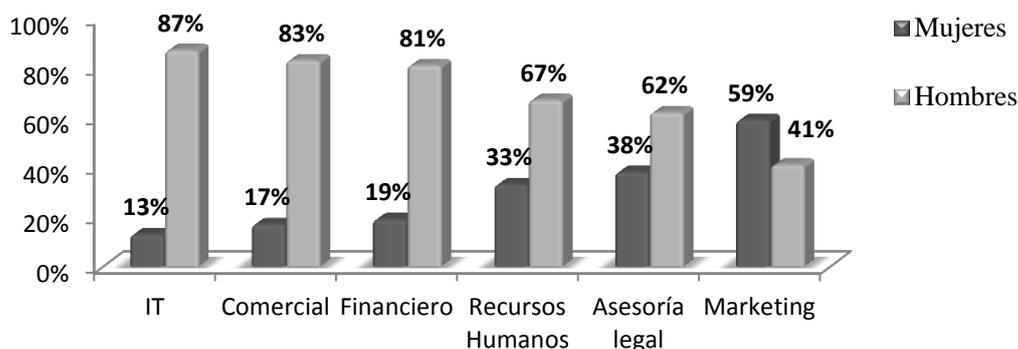
¹⁰ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 75.

¹¹ Información recuperada de la plataforma de peticiones Change.org, el link directo a la petición: https://www.change.org/p/eucouncil-aprueben-cuota-obligatoria-de-40-de-mujeres-en-consejos-de-administraci%C3%B3n-objetivo40?recruiter=17836000&utm_source=share_petition&utm_medium=facebook&utm_campaign=autopublish&utm_term=des-lg-share_petition-no_msg&fb_ref=Default, accedido en febrero de 2015.

¹² Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 75.

Asimismo, áreas funcionales como el marketing, los recursos humanos o la comunicación son las que reúnen un mayor número de mujeres en los puestos de dirección (figura 2).

Figura 2 **Porcentaje de cargos directivos por áreas funcionales de mujeres y hombres**



Fuente: elaboración propia, basado en PwC e ISOTES (2014).

Es evidente que, poco a poco, el número de mujeres que ocupan los puestos directivos va aumentando. Esto se debe a la combinación de dos variables: el trabajo de las empresas en términos de diversidad, y la evolución natural consecuencia del incremento del número de mujeres profesionales.

Esta mejora debe ser respaldada por todas las compañías, pero el cambio no se puede interpretar como una moda, no es una “cuestión circunstancial” (PwC e ISOTES 2014: 14), sino más bien una “cuestión estructural” (PwC e ISOTES 2014: 14). El motivo del cambio no es simplemente consecuencia del principio de Igualdad o Justicia, sino porque más diversidad genera “avances en talento, innovación, liderazgo y, por supuesto, rentabilidad” (PwC e ISOTES 2014:14).

Aunque los datos citados anteriormente reflejan todavía desigualdad en los altos cargos de las empresas, tanto en España como en la Unión Europea se están incrementando las medidas para alcanzar dicha igualdad entre hombres y mujeres. Prueba de ello son los incrementos porcentuales de mujeres en los consejos de administración de la Unión Europea, llegando al 16’6% en la actualidad.

Gracias a las diversas iniciativas que están llevando a cabo las compañías, la diversidad de género se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas, clave para la buena marcha del negocio, así como su crecimiento.

3.2 Barreras para el acceso de la mujer a la dirección

a) Problema cultural

Las profesoras María José Charlo y Miriam Núñez, de la Universidad de Sevilla, aseguran que existen en nuestra sociedad unas normas preestablecidas: lo normal, lo que la gente se espera, es que sea el hombre el que le dé prioridad al desarrollo profesional frente al familiar, mientras que la mujer haga justo lo contrario: otorgarle mayor importancia a la familia antes que al trabajo (Charlo y Núñez, 2012: 89):

“El valor otorgado por la sociedad al rol femenino ha sido y sigue siendo inferior al del rol masculino, lo que ha ocasionado una posición socioeconómica discriminatoria de las mujeres y una situación asimétrica de poder respecto de los hombres”

Desde hace miles de años, esta idea preconcebida ha marcado la forma de pensar de nuestra sociedad. Muchas de las empresas que existen hoy en día se crearon cuando todavía era el hombre el único que trabajaba y la mujer la que se quedaba en casa. Pero la sociedad ha ido evolucionando, de tal forma que la mujer ha podido integrarse al mercado laboral, en actividades diferentes a las que las mujeres desempeñaban antaño, completamente; y, además, “cuenta con formación suficiente para acceder a los puestos directivos” (PWC e ISOTES 2014: 19).

El problema principal en relación a la cultura reside en que las mujeres trabajan en empresas que no han evolucionado de la misma forma que la situación de la propia mujer. Son “barreras invisibles, poco definidas y difíciles de gestionar” (PWC e ISOTES 2014: 19), barreras que dificultan el ascenso de la mujer y que explican, en parte, el techo de cristal citado anteriormente.

A pesar de que el camino por recorrer es aún extenso, “las compañías que no promuevan de manera activa entornos que permitan que el talento femenino se desarrolle” (PWC e ISOTES 2014: 15) quedarán huérfanas de talento, ya que las mujeres abandonarán su puesto en busca de nuevas oportunidades con un entorno más favorable.

Otra barrera que dificulta el acceso de la mujer a la dirección es sin duda la brecha salarial. Una mujer que ocupa el mismo puesto que un hombre, cobra menos dinero que este último. Se trata de un tema clave para poder alcanzar la igualdad, y lo más

importante es concienciar a la sociedad sobre la necesidad de que exista igualdad en este ámbito, como en los demás (Instituto de la Mujer, 2011).

b) Poca objetividad de los sistemas de promoción

La forma natural de ascender dentro de una empresa es la promoción, pero se trata de un camino lleno de obstáculos; y una barrera si existe carencia de objetividad y el sistema no posee transparencia (PWC e ISOTES 2014).

En muchas empresas se presupone que por el simple hecho de ser mujer, ésta no va a poder trasladarse, asumir nuevas responsabilidades o ejercer cierto liderazgo simplemente por problemas familiares, independientemente de que sus evaluaciones sean las óptimas.

Se supone que la forma ideal de aplicar los sistemas de promoción es a través de la meritocracia, es decir, “dejar que el talento llegue a la cima, independientemente de su género o procedencia” (Charlo y Núñez, 2012:89).

El nuevo entorno globalizado que rodea al mundo de las empresas hace que la meritocracia sea un componente clave del éxito empresarial, ya que la incorporación de las personas más capacitadas a la dirección, sin importar su género, es indispensable para seguir siendo competitivo actualmente.

El conocimiento debería ser la base y la fortaleza competitiva de cualquier negocio, no obstante, existe una gran “segregación de género en el mercado de trabajo que no se correlaciona con la formación de los candidatos” (Charlo y Núñez, 2012: 89).

3.3 Requisitos para alcanzar el éxito en el proceso de cambio de cualquier empresa

La clave del éxito para que se dé el cambio no reside en poner en marcha diferentes iniciativas, sino que reside en tomarse en serio el cambio, interiorizarlo.

Es necesario que exista un compromiso verdadero y profundo por parte de la dirección y que se involucre a los hombres que trabajan en la empresa de forma que conozcan las ventajas que suponen el cambio.

También es importante que el cambio sea liderado por “ejecutivos de primer nivel” (PwC e ISOTES, 2014: 22) para que el mensaje trasladado sea que se trata de un asunto clave para la empresa, y como tal, se pone al frente de las operaciones a una o varias personas con un alto grado de responsabilidad dentro de la compañía.

Por último, es igualmente necesario gestionar el proceso de cambio a través de un plan de acción, es decir, el proceso debe estar planificado.

La planificación está compuesta por:

- a) El análisis cuantitativo, a través del cual se estudian los datos esenciales así como su evolución;
- b) El análisis cualitativo permite acceder a información relevante sobre la cultura de la empresa, el estilo de comunicación y sobre las percepciones que tienen los empleados (incluyendo directivos) en todos los niveles de la organización;
- c) Una vez conocidos el qué y el porqué, el último paso es el establecimiento de un objetivo, así como las pautas para alcanzarlo.

3.4 Ejemplos de buenas prácticas de gestión de la diversidad

A continuación se presenta una lista con acciones que han llevado a cabo diferentes empresas para gestionar de forma óptima la diversidad (PwC e ISOTES, 2014).

a. Coca-Cola

Global Women's Initiative: la compañía reconoce un papel clave en la mujer como compradora y consumidora de sus productos. Desarrolla una estrategia centrada en tres grandes focos:

- Las personas, con el fin de “impulsar el avance del liderazgo femenino”. Lo hace a través de su visión Diversidad 50/50. Las áreas de Reclutamiento, Desarrollo, Avance y Retención del talento femenino dentro de la empresa se encuentran cargadas de diferentes iniciativas.
- El mercado, con la iniciativa *5by20*, que ayuda a desarrollar, desde el punto de vista económico, a 5 millones de mujeres emprendedoras, cifra que se espera alcanzar en 2020.
- La comunidad, a través de *The Coca-Cola Foundation*.

b. Ikea

Ikea cuenta con una gran proporción de mujeres en la directiva (40%), y para el año 2016 espera haber alcanzado el 50% en España. Para alcanzarlo, la empresa está examinando el plan de sucesión existente dentro de la compañía con el fin de comprobar que existe una buena representación de mujeres que son candidatas a promocionar en los diferentes puestos.

Además, Ikea cuenta con más de 80 medidas implantadas con el objetivo de eliminar cualquier barrera que pudiera existir para la mujer.

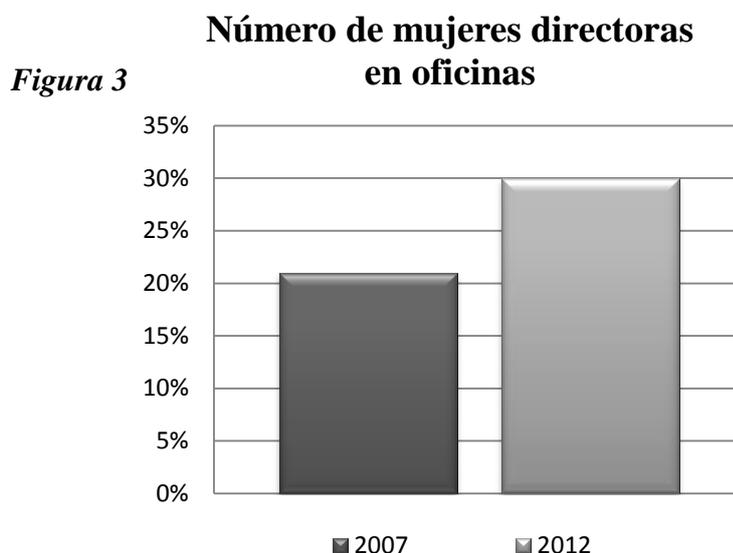
c. Banco Sabadell

Entre las iniciativas del Banco Sabadell, destaca su sistema de evaluación del desempeño: evalúa a sus profesionales de forma objetiva, promocionando a los mejores, sin tener en cuenta su género.

Lo hace a través de una herramienta denominada GDP, y permite valorar a todos sus trabajadores, con excepción de los directivos, en ocho competencias.

Tras la evaluación, se comentan los puntos fuertes así como los aspectos a mejorar.

Se trata de una herramienta muy útil y determinante a la hora de ayudar al conjunto de las mujeres en su ascensión hacia puestos de mayor responsabilidad: de 2007 a 2012 el número de mujeres directoras de oficinas se ha incrementado desde el 21% al 30% (figura 3).



Fuente: elaboración propia, basado en PWC e ISOTES (2014).

El proceso de evaluación que se aplica a los directivos es el de 360°. La valoraciones de subordinados, jefes y colaterales hace que la información de la persona evaluada sea muy completa. Esta evaluación proporciona una visibilidad nítida que permite identificar el talento femenino sin discriminación.

d. Estée Lauder Companies

La conocida compañía de cosméticos posee un sistema de promoción basado en la meritocracia, lo que ha favorecido la llegada de mujeres a la compañía.

Al tratarse de un sector que atrae a mujeres en mayor medida que a hombres, los horarios de trabajo de la compañía son más flexibles de lo normal, permitiendo una conciliación de vida profesional y familiar más fácil.

Como su sistema de promoción depende directamente del rendimiento y del trabajo realizado, el acceso de mujeres a los puestos directivos es mayor.

e. IBM

Blue Talent: la diversidad forma parte de la cultura empresarial de IBM, y, consciente del coste que supondría ignorar al colectivo de mujeres, ha puesto en marcha esta iniciativa.

A través de ésta, IBM identifica y selecciona, por territorios, a “mujeres jóvenes con potencial”. A las mujeres seleccionadas se les ofrece una carrera con formación y seguimiento, además de “programas de *mentoring*, *shadowing* e invitaciones a proyectos especiales” (PwC e ISOTES 2014: 41).

De esta forma, IBM consigue contar con una amplia cantera de mujeres profesionales que en el futuro podrían trabajar para la compañía.

f. Santander

Plan Alcanza: para esta empresa, la mujer es una fuente de sostenibilidad y de creación de valor para el negocio. Esta iniciativa consiste en apoyar a diferentes mujeres que trabajan dentro de la compañía en los momentos determinantes de su carrera. A día de hoy, ya han recibido formación en áreas como la gestión, liderazgo y negocio más de 200 mujeres.

g. Telefónica

Women’s Leadership Programme: en la primera edición a nivel europeo de esta iniciativa, treinta mujeres han participado en el programa. El objetivo de esta iniciativa es el de consolidar el papel de la mujer en la directiva de la compañía.

La forma que han propuesto en Telefónica para lograrlo consiste en el fortalecimiento de habilidades necesarias para los roles directivos, así como su confianza; la formación de una red sólida de mujeres líderes gracias al *networking*.

En una encuesta realizada en el informe “La Mujer Directiva en España” (PwC e ISOTES, 2012), un 16% de las directivas que participaron aseguraba que una de las barreras que no le permitía avanzar en su carrera profesional era tener una red de contactos limitada. Una forma de combatir este tipo de barrera es la iniciativa que ha puesto en marcha el BBVA:

h. BBVA

A través de la iniciativa ‘genera!’, el BBVA ha creado una amplia red de *networking* interna que tiene como finalidad aumentar el conocimiento acerca de la diversidad de género.

En un principio, contaba con unos 500 usuarios, pero a día de hoy el número de participantes ha ido ascendiendo, de tal forma que la compañía ha invitado a participar a todos los miembros de Recursos Humanos de Telefónica en el mundo (casi 3.000 usuarios).

La red está formada por cinco actividades principales: debates, experiencias, noticias, agenda y acciones.

A raíz de esta plataforma, más de 27 iniciativas locales, y 8 globales, se han puesto en marcha.

Como se puede observar, son muchas las acciones que una empresa puede llevar a cabo para mejorar la gestión de la diversidad, destacan aquellas que afectan a (PwC e ISOTES, 2014):

- Procesos de selección: la empresa debería revisar el lenguaje empleado en la comunicación, utilizando un lenguaje inclusivo, etc.
- Procesos de promoción: una buena forma de practicar con el ejemplo de la diversidad sería contando con comités de promoción con un número de hombres similar al de mujeres.
- Procesos de desarrollo: incluyendo programas de *coaching*, de desarrollo de directivos, etc.
- Visibilidad: redes de contacto entre mujeres, premios de reconocimiento externo, etc.
- Equilibrio entre vida profesional y familiar: la flexibilidad de horarios y el teletrabajo serían buenos ejemplos de conciliación.
- Comunicación y formación: comunicación pública de los objetivos, cursos de formación para los encargados de selección y promoción, etc.

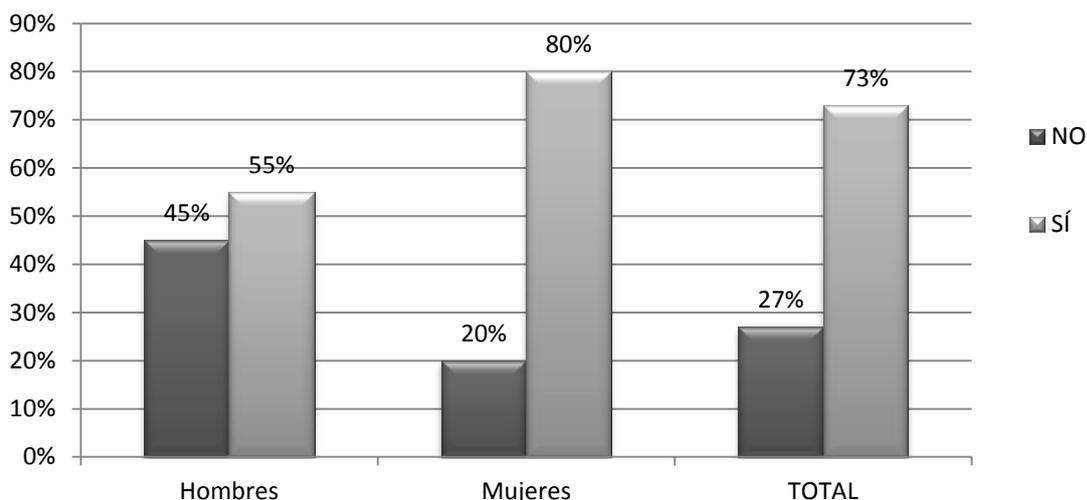
3.5 La mujer líder

Existe una evidencia que destaca entre todos los datos: a la hora de convertirse en líder, la mujer se enfrenta a más barreras que el hombre. No obstante, hay mucha discrepancia en cuanto las diferencias entre cómo lideran las mujeres y cómo lo hacen los hombres (Eagly y Johannesen-Schmidt; 2001).

Gracias a una encuesta realizada en 2011, se sabe que existe una gran disparidad de opiniones en las altas direcciones de empresas españolas. Aunque la gran mayoría de las mujeres considera que existen ciertas particularidades inherentes al género en el estilo de liderazgo, los hombres se dividen a partes prácticamente iguales a favor y en contra de esta afirmación (figura 4) (PwC e ISOTES; 2012).

¿Existen características atribuibles al género en el estilo de dirigir personas?

Figura 4



Fuente: basado en PWC e ISOTES (2012).

Existen algunos autores que identifican diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y el estilo de liderazgo masculino: afirman que el estilo de la mujer es menos jerárquico, más cooperativo, más colaborativo y, además, se encuentra orientado a la mejora de la autoestima de los demás (Eagly y Johannesen-Schmidt; 2001).

Según las autoras Alice Eagly y Mary Johannesen-Schmidt, el género del líder es una importante influencia sobre el comportamiento y tiende a producir comportamientos estereotipados de género. Concluyen en su estudio que el estilo de liderazgo de las

mujeres es más democrático que el de los hombres, posiblemente por los problemas de legitimidad que enfrentan las líderes femeninas a la hora de tomar las riendas de forma totalmente jerárquica (Eagly y Johannesen-Schmidt; 2001).

Resulta por tanto evidente, que existen diferencias entre el líder masculino y femenino, a pesar de ello, la mayor de las diferencias entre los estilos de liderazgo femenino y masculino se describiría por la mayoría de los científicos sociales como pequeña. Sin embargo, autores como Martell, Lane, y Emrich (1996) demostraron que, cuando se repiten estas pequeñas diferencias sobre los individuos, podrían producir grandes consecuencias (Martell, Lane, y Emrich, 1996; citado por Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001).

Relacionando los líderes femeninos y masculinos con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, se han extraído diversas conclusiones: la mujer emplea un estilo más transformacional y hace mayor uso de la recompensa contingente, prescindiendo de de la gestión por excepción (liderazgo transaccional) y del estilo *laissez-faire*; obteniendo así una mayor eficacia (Eagly y Johannesen-Schmidt; 2001).

A pesar del problema cultural que se ha explicado previamente, hay diversos periodistas que aseguran que las mujeres son mejores administradoras que los hombres. De hecho, un artículo de noviembre del año 2000 de Bloomberg asegura que varios gurús de la administración plantean la contratación de la mujer como la solución a la búsqueda del líder ideal¹³ (Eagly y Johannesen-Schmidt; 2001).

No se debe caer en la generalización. La clave, a la hora de contratar o promocionar a un empleado, reside en saber identificar, dentro de las alternativas más destacadas; la mejor, con independencia del género, raza o cualquier otra característica superflua (PWC e ISOTES, 2014).

¹³ Información de Bloomberg Business, el link directo al artículo es: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2000-11-19/as-leaders-women-rule>, accedido en febrero de 2015.

4. Conciliación

4.1 Concepto¹⁴

Se trata de una estrategia orientada a facilitar la consecución de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Tiene por objetivo alcanzar una nueva estructura dentro del sistema social, en la que tanto hombres como mujeres puedan compatibilizar las múltiples facetas de su vida: personal, familiar, laboral, ocio, etc.

El efecto más directo de la conciliación es la construcción de una sociedad que se basa en la calidad de vida humana, otorgando idénticas oportunidades a hombres y mujeres para que puedan desarrollarse en todos los ámbitos de su vida.

Existen algunas cuestiones indispensables para que se lleve a cabo la conciliación:

- El cuidado de las personas dependientes a través del desarrollo de los recursos y estructuras sociales necesarias.
- “La reorganización de los tiempos y espacios de trabajo” (Ministerio de Igualdad, 2010: 5).
- La implantación de diferentes medidas en las compañías que permitan a sus trabajadores desarrollarse en todos los ámbitos de su vida.
- Cambio en los roles tradicionales que tienen los hombres y las mujeres en relación a su implicación en el hogar, la familia y el trabajo.

Para que se pueda dar la conciliación, se necesita un cambio cultural, un cambio en nuestras estructuras sociales, y para ello se hace imprescindible la participación de todos los agentes sociales.

Los agentes sociales claves que permiten el desarrollo de la conciliación en la sociedad son:

- Las administraciones públicas: responsables de labores tan importantes como el desarrollo de acciones de sensibilización e información a los ciudadanos, la

¹⁴ Toda la información disponible en este punto ha sido obtenida a través del Ministerio de Igualdad (Gobierno de España) y su Guía: Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Ministerio de Igualdad, 2010).

promoción de servicios de atención a las personas dependientes y el desarrollo de medidas de flexibilización.

- Los sindicatos: desarrollan acciones de información y sensibilización hacia los trabajadores/as de las empresas, así como a los empresarios e incorporan a la negociación colectiva estrategias novedosas que permiten la conciliación.
- La iniciativa social: detectan necesidades en materia de conciliación e informan y sensibilizan a la ciudadanía.
- Las empresas: el papel que juegan las empresas es fundamental, son las que deben implementar medidas que mejoren la normativa en materia de conciliación flexibilizando horarios y turnos, entre otros.

4.2 Beneficios de la conciliación

Las ventajas más destacadas de la conciliación son (Ministerio de Igualdad, 2010: 8):

- La calidad en la gestión de los Recursos Humanos: el clima laboral se ve beneficiado gracias a una reducción del estrés de los trabajadores, una mayor satisfacción personal y mayor implicación.
- El ahorro en el gasto de personal: gracias a la conciliación, la retención del talento cualificado se ve incrementada, y por lo tanto los gastos en la reclutación de personal disminuyen. Adicionalmente, gracias a las buenas prácticas de la empresa a la hora de contratar y promocionar personal, el nivel de compromiso en la plantilla crece considerablemente.
- La mejora en la productividad y rendimiento económico: la plantilla se encuentra con un nivel de compromiso mayor, lo que afecta positivamente a la productividad de los trabajadores.
- Las buenas prácticas a favor de la conciliación hacen que la imagen de la empresa mejore: esta mejora de la imagen atrae a nuevos clientes, a nuevos trabajadores que esperan desempeñar sus funciones en la empresa y, por último, se convierte en un aumento del prestigio de la empresa, así como de sus productos y/o servicios.

4.3 Cómo se puede integrar la conciliación en las empresas

Los pasos a seguir a la hora de integrar la conciliación en la empresa deben llevarse a cabo escalonadamente (Ministerio de Igualdad, 2010: 18).

En primer lugar, es preciso formalizar el compromiso de la dirección, mostrar a la plantilla que la directiva se encuentra totalmente involucrada en este tema. Este requisito es imprescindible para que la integración funcione.

En segundo lugar, es necesario conocer las necesidades de los trabajadores en materia de conciliación para poder aplicar las medidas adecuadas.

En tercer lugar, la empresa tiene que fomentar el uso de dichas medidas, que deben usar tanto las mujeres como los hombres. Un buen ejemplo es la medida que implantó la empresa Mutua Madrileña, que tras conceder a sus trabajadores 30 días de paternidad, observó que esta medida sólo la utilizaban los empleados que ocupaban los puestos bajos o intermedios de responsabilidad. Para conseguir que fuera una medida utilizada por todos, convirtió en obligación lo que previamente se había planteado como opción, de tal forma que los directivos de la empresa se vieron obligados a cumplir los 30 días de baja por paternidad¹⁵.

En cuarto lugar, se debe conocer los recursos del lugar en donde está localizada la empresa, relacionados con el cuidado de personas dependientes, de forma que se puedan optimizar los propios recursos internos y desarrollar estrategias en función de las distintas necesidades.

Seguidamente, es necesario transmitir a la plantilla toda la información referente a las medidas que se han tomado o que se van a tomar.

Por último, se deben designar responsabilidades a personas específicas o áreas funcionales para garantizar el desarrollo, que será controlado a través de un seguimiento.

¹⁵ Link directo de la noticia: <http://estaticos.elmundo.es/yodona/estaticas/documentos/tertulia35.pdf>, accedido en febrero de 2015.

4.4 Medidas de conciliación: empresa familiarmente responsable ¹⁶

A la hora de hablar de medidas de conciliación, se puede utilizar la clasificación desarrollada por la Fundación másfamilia, referente en España en este tema.

La Fundación másfamilia (a partir de ahora F+F) es una organización privada, independiente, sin ánimo de lucro y de carácter benéfico que, en 2003, creó el certificado efr (empresa familiarmente responsable). Este certificado, que forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial, reconoce la labor desarrollada por una empresa en materia de conciliación, y se sustenta en un Modelo de Gestión basado en la mejora continua que permite a las empresas comprometerse en este ámbito¹⁷.

Para la F+F, la conciliación del trabajo, de la vida personal y de la vida familiar consiste en que los empleados tengan la posibilidad de compaginar tanto el trabajo remunerado como las responsabilidades familiares y personales de tal forma que los derechos personales de cada individuo se encuentren protegidos y garantizados en todo momento.

Las medidas de empresa familiarmente responsable son el conjunto de medidas que las compañías han adoptado en su estrategia con el fin de hacer posible la conciliación entre los trabajadores.

La F+F entiende que, para que una medida pueda ser denominada medida de empresa familiarmente responsable (son similares a las medidas de conciliación), esta debe cumplir los siguientes requisitos (Fundación másfamilia, 2013: 5):

- Ir más lejos que la legislación actual.
- Debe procurar responder a las distintas necesidades de todas las personas que forman la empresa.
- Deben sostenerse sobre el compromiso de la dirección y un liderazgo ejemplar.
- El acceso y solicitud de las medidas de empresa familiarmente responsable debe ser conocido por los colaboradores.
- Toda medida puede ser revisada, y si fuera necesario, suspendida y/o retirada.

¹⁶ Información recuperada de Fundación másfamilia (2013).

¹⁷ El link directo a la información es: <http://www.masfamilia.org/quiene-somos>, accedido en febrero de 2015.

- Las medidas de empresa familiarmente responsable deben ser viables medibles y cuantificables.

La F+F establece una clasificación de las medidas de empresa familiarmente responsable en seis grandes grupos (figura 5), que a su vez dividen en una serie de subgrupos que llegan a exceder la cifra de cuarenta.

Clasificación de las medidas de empresa familiarmente responsable



A continuación, se va a explicar en qué consiste cada grupo así como las medidas que incluyen. Además, también se van a incluir algunos de los subgrupos en la definición (Fundación másfamilia, 2013: 7-14):

- a) Calidad en el empleo: conjunto de medidas que se centran en el diseño del puesto de trabajo en sí y las condiciones profesionales que condicionan el empleo, otorgándole una mayor o menor calidad.

Este gran grupo se puede dividir a su vez en varios subgrupos:

- estabilidad laboral: formado por aquellas medidas que tienen por objeto la eliminación/ reducción de la temporalidad y mejora de las condiciones particulares del contrato laboral;
 - flexiseguridad: que se refiere a aquellas medidas que aportan estabilidad y recogen a su vez medidas de tiempo parcial;
 - salud y bienestar, que hace referencia a aquellas medidas que mejoran de forma directa el nivel de salud de los trabajadores;
 - expatriación, impatriación y repatriación: medidas que apoyan los procesos de movilidad geográfica;
 - otras: descuentos y ventajas, excedencias, gratificaciones y premios.
- b) Flexibilidad temporal y espacial: todas las medidas que forman este grupo focalizan su atención en la distribución no lineal del tiempo de trabajo. Además, tienen por objetivo desvincular los resultados del tiempo y espacio empleado (este último en función de la mera presencia).

Formado por diferentes subgrupos como:

- flexibilidad en la jornada laboral diaria: por ejemplo, la flexibilidad en los horarios de entrada y salida;
 - teletrabajo: aquellas medidas que facilitan la posibilidad de trabajar desde un lugar diferente al del centro de trabajo;
 - otras: las reducciones de jornada y los permisos retribuidos.
- c) Apoyo a la familia de los empleados: grupo formado por las medidas que tienen por objeto el respeto y fomento de las relaciones de los empleados con entorno familiar.

Subgrupos que se ubican en este gran grupo:

- parentalidad: medidas que favorezcan la conciliación en situaciones de embarazo, parto y adopción;
- hijos: aquellas que faciliten la parentalidad positiva ;
- otras: mayores dependientes y movilidad geográfica y funcional.

- d) Desarrollo personal y profesional: abarca el conjunto de medidas que son diseñadas de forma que le concede al empleado un desarrollo profesional de amplio recorrido totalmente compatible con su vida privada.

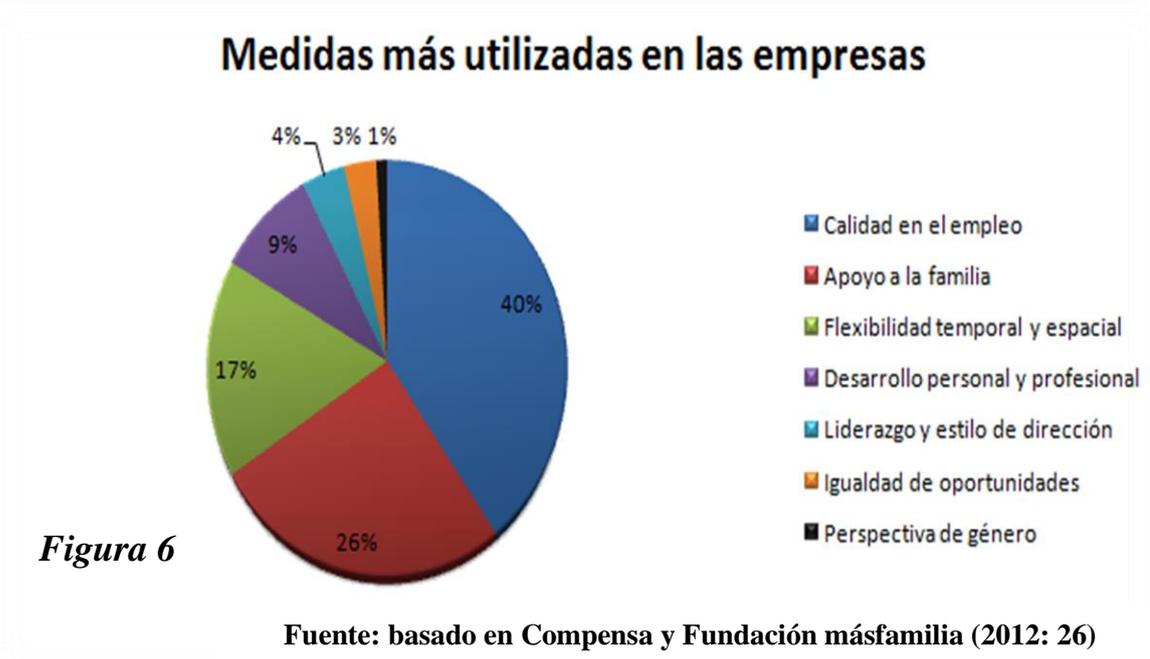
Los subgrupos que forman este gran grupo son:

- voluntariado corporativo: consiste en la concesión del permiso al empleado para realizar un voluntariado. La organización puede conceder ayudas y permitir flexibilidad tanto temporal como espacial;
 - *coaching/ mentoring*: medidas en el que un mentor ayuda al empleado en un proceso de cambio o de mejora en su desarrollo personal y profesional;
 - ocio, cultura y deporte: medidas que fomentan el ocio, la cultura y el deporte;
 - reconocimientos: medidas orientadas a recompensar valores como el compañerismo y las buenas prácticas;
 - otras: planes de carrera, formación para la empleabilidad, inteligencia emocional y promoción interna.
- e) Igualdad de oportunidades: son todas las medidas que están orientadas a fomentar el respeto a la igualdad de oportunidades en el acceso y la promoción del trabajo. Se encuentran fuertemente vinculadas a:
- la discapacidad: medidas destinadas a formar puestos de trabajo que pueden ser ocupados por personas con distintas capacidades, y que mejoran la accesibilidad, formación y desarrollo de estas personas;
 - el género: medidas que tienen por objeto la eliminación de la discriminación que sigue sufriendo la mujer en el acceso al trabajo y los sistemas de promoción;
 - raza, nacionalidad y credo: conjunto de medidas que buscan erradicar la desigualdad que sufren personas por su procedencia, religión y raza entre otras.
- f) Liderazgo y estilos de dirección: este grupo resulta transversal para el resto de medidas ya que siempre está relacionado con todas ellas. Se trata del elemento

más determinante a la hora de recibir el certificado de empresa familiarmente responsable.

Incluye medidas como aquellas orientadas a comenzar, conservar o mejorar los estilos de dirección que favorecen la conciliación y las que previenen, identifican y suprimen el acoso laboral.

Un artículo que estudia la aplicación de las medidas de conciliación en empresas que han recibido el certificado de empresa familiarmente responsable, confirma que los grupos de medidas más utilizadas por las empresas son (figura 6):



Como los grupos de medidas se descomponen en subgrupos muy amplios, resulta interesante estudiar cuáles son las 20 medidas más utilizadas en las empresas objeto de estudio (Compensa y Fundación másfamilia, 2012: 6):

TOP 20 Medidas implantadas por las empresas	% de Implantación
1. Horario flexible de entrada y salida.	63%
2. Seguro de vida.	53%
3. Retribución flexible.	52%
Aumento de días de vacaciones / Días festivos	
4. adicionales.	45%
5. Seguro médico:	44%
Ayuda económica para estudios o formación del	
6. empleado.	41%
7. Seguro de accidentes.	41%
8. Plan de pensiones.	39%
9. Asistencia o reconocimiento médico.	39%
10. Condiciones ventajosas en la compra de productos.	39%
11. Libre elección de periodo vacacional.	37%
12. Jornada laboral intensiva en períodos vacacionales.	36%
13. Jornada laboral intensiva los viernes.	34%
14. Mayoría de la plantilla con contratación indefinida.	33%
15. Comedor de empresas.	33%
16. Ventajas en la compra de productos de la entidad.	31%
17. Condiciones financieras ventajosas.	31%
18. Ayuda económica para la formación de los hijos.	30%
19. Aparcamiento de empresa.	28%
20. Cesta o regalo de navidad.	28%

Estas son las 20 medidas implantadas más utilizadas por las empresas con certificado de empresa familiarmente responsable. No obstante, existe otro *ranking* que recoge las veinte medidas más innovadoras empleadas por las empresas. Se trata de una

clasificación muy interesante, ya que se puede observar la capacidad innovadora en materia de conciliación que tienen las compañías (Compensa y Fundación másfamilia, 2012: 8):

Top 20 Innovación

1. Incorporación progresiva tras la baja de maternidad.
2. *Walking meeting*(reuniones paseando por la calle).
3. Mi primer día de cole. Acompañar a los hijos / nietos de los empleados en su primer día de cole.
4. Hoy es mi cumple. Tarde libre por el propio cumpleaños o el del hijo.
5. Kit de bienvenida y tarjeta de visita enviadas al domicilio antes de la incorporación en la organización.
6. Club de antiguos empleados.
7. Coche cedido por la empresa para el día del matrimonio.
8. Aval para la adquisición de una vivienda.
9. Reducción de jornada por cuidado de hijo sin reducción salarial durante cinco años.
10. Plazas reservadas en colegios de la localidad de la compañía.
11. Cambiar festivo local de centro de trabajo por festivo local de lugar de residencia.
12. Concentración de la jornada laboral de 40 horas semanales en 4 días.
13. Desayunos de trabajo en lugar de comidas de trabajo.
14. Jornada laboral continua para trabajadores no residentes en las cercanías del lugar de trabajo.
15. Protección especial ante el despido de personas con discapacidad.
16. Posibilidad de disfrutar de las vacaciones íntegras de forma

continuada a personal de nacionalidad no española.

17. Reconocimiento o premio a la innovación / creatividad / mejora continua.
18. Escuela de padres.
19. Subvención del servicio de limpieza y reparación de coche en el aparcamiento de empresa.
20. Equiparación de derechos matrimoniales o de pareja de hecho a las parejas en convivencia.

La innovación en materia de conciliación es, según Esther Adrada, Coordinador Área Técnica de F + F; la mejor forma de obtener una mejora continua (Compensa y Fundación másfamilia, 2012).

Durante el segundo punto del trabajo se ha explicado que, en función del sector que se esté analizando, el número de mujeres directivas es mayor o menor. A la hora de escoger medidas que implantar, el sector de la actividad también influye de forma determinante.

Los cinco sectores de actividad más representativos son: Servicios / Tecnológico / Telecomunicaciones, Energético, Banca y Finanzas, Seguros y Agroalimentario.

La medida que más se repite entre los cinco sectores es el seguro de vida, con una media de implantación del 63'8% de implantación (en el sector Agroalimentario representa un 82%).

Las medidas más utilizadas en los cinco sectores, siguiendo de cerca al seguro de vida, son: “la retribución flexible, el horario flexible y la retribución íntegra de salario en situación de incapacidad tanto temporal como permanente” (Compensa y Fundación másfamilia, 2012: 10).

4.5 Medidas de conciliación en España, Francia y Portugal

La empresa no es el único ente que puede adoptar medidas para la conciliación. El otro gran ente que puede influir de forma clave en la sociedad es el Estado. A continuación se presentan diferentes propuestas de medidas de conciliación que ha surgido en España, Francia y Portugal.

Gracias a la Guía de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y al Proyecto desarrollado por las organizaciones sindicales CGT-FO de Francia, CGT IN de Portugal y UGT de España, se pueden hacer recomendaciones y también se puede tomar ejemplos de distintas formas de conciliar que se han aplicado en estos países (UGT, CGTP, CGT-FO; 2007).

Esta Guía incluye diferentes medidas, recomendaciones, prácticas y experiencias que se van a estudiar a continuación (UGT, CGTP, CGT-FO; 2007):

- a) La conciliación involucra a la sociedad en su conjunto: si bien es cierto que la mujer, en su mayoría, es la que se ve afectada por los problemas derivados de las dificultades a la hora de conciliar, la conciliación no es un tema exclusivamente de mujeres, sino que involucra a toda la sociedad en su conjunto.

En este sentido, es importante que a la hora de adoptar medidas, este enfoque permanezca siempre presente, porque de lo contrario se estará cayendo en la reproducción de roles sexistas que mantienen las responsabilidades familiares como exclusivas para la mujer.

- b) Rotura de roles sexistas: las medidas que se apliquen deberían estar orientadas a romper dichos roles sexistas. Por ejemplo, existen medidas que consisten en la eliminación de convenios o textos legales sobre prácticas de conciliación dirigidos únicamente a las mujeres: dichas prácticas deben dirigirse tanto a hombres como a mujeres.
- c) Permiso de paternidad: Casi todas las figuras legales relativas al ejercicio de permisos están dirigidas tanto a hombres como a mujeres, pero son éstas últimas, en su mayoría, las únicas en utilizarlas.

A pesar de ello, existen algunos permisos relativos al cumplimiento de la atención de las obligaciones familiares que son aplicados con cierta desigualdad. Un claro ejemplo es el permiso de paternidad. Para poder alcanzar una situación en la que

tanto la mujer como el hombre tenga las mismas responsabilidades familiares, se necesita que los derechos se concedan de forma equilibrada para ambos sexos.

Aunque la situación todavía está lejos de ser la ideal, en Portugal, Francia y España existen medidas que suponen un buen punto de partida:

- En Portugal, el permiso de paternidad concede al hombre 5 días útiles (seguidos o no), que tiene que utilizar de forma obligatoria durante el primer mes a partir del nacimiento del hijo y que no conllevan pérdida de retribución.
- En Francia, el permiso de paternidad concede al hombre 11 días consecutivos, 18 días en caso de nacimientos múltiples, a los que se le podrán añadir 3 días de ausencia autorizados. Este permiso debe iniciarse tras los 4 meses de nacimiento del hijo.
- En España, los días ininterrumpidos de baja por paternidad son 13, a los 2 días de ausencia autorizada por la empresa.

d) Medidas que incentiven la asunción por parte de los hombres de las responsabilidades familiares: actualmente, la corresponsabilidad entre hombres y mujeres es inalcanzable debido a la falta de derechos iguales para ambos. Por este motivo, se necesita adoptar medidas que involucren más a los hombres en este tema:

- En España, La Junta de Castilla La Mancha otorgó en 2002 una subvención de 900 euros a aquellos hombres, que además de haber disfrutado de mínimo tres semanas de baja del permiso de maternidad cedido por la madre, pidieran un mes de excedencia (o más) para cuidar a descendientes.

En 2004, la subvención era de 750 euros para aquellos hombres que disfrutaran totalmente del permiso de maternidad (10 semanas).

- En Francia, pueden tomar el permiso de adopción tanto el padre como la madre.

e) Eliminar y reducir la minoración de ingresos durante el ejercicio de los permisos y licencias por responsabilidades familiares: debido a la brecha salarial existente, para la unidad familiar supone un menor perjuicio que sea la mujer la que ejerza los derechos que el hombre, económicamente hablando.

Para la contribución al equilibrio de ejercicio de derechos para la atención de responsabilidades familiares no sólo debería desaparecer dicha brecha salarial, sino

que además la pérdida o reducción económica de ingresos debería ser la mínima para el trabajador.

- En Francia, existe un permiso parental por educación de hijos. Cualquier trabajador, con al menos un año de antigüedad en la empresa, puede beneficiarse de este permiso al nacer su hijo o adoptar a un niño menor de 16 años. Este permiso puede iniciarse en cualquier momento desde el nacimiento/adopción hasta los 3 años de cumpleaños o 3 años llegada del niño a la casa (si es menor de 3 años a esa fecha) o 1 año (si es mayor de 3 años).

Opciones de implantación: 3 años de baja (o un año en caso de adopción y mayor de 3 años de edad) con suspensión de contrato o trabajo a tiempo parcial (de 16 a 32 horas por semana).

- En España, la madre trabajadora puede ceder al padre trabajador el permiso de maternidad (10 semanas, las 6 semanas de baja posteriores al parto son de cumplimiento obligado para la mujer).
- En Portugal, existen diferentes derechos para el cuidado de menores y portadores de discapacidad o enfermedad crónica. Además, la madre o el padre trabajador/a pueden faltar hasta 4 horas cada trimestre por el desplazamiento a la escuela para el seguimiento de la educación de hijo/a, sin pérdida de retribución. Derecho a ejercer por cada hijo/a.

f) Eliminación de la discriminación salarial: favorece la conciliación y corresponsabilidad de los hombres.

- En Francia, “(...) la Ley de febrero de 2006 sobre igualdad salarial francesa establece la obligación tendente a garantizar a los trabajadores una no discriminación en la evolución de su remuneración, después de un permiso por maternidad o por adopción” (UGT, CGTP, CGT-FO; 2007: 12).

Además, existe un Acuerdo Nacional de Interprofesionales (2004) a través del cual los Sectores profesionales y Empresas se comprometen a reducir la diferencia salarial en caso de estar objetivamente constatada.

g) Abordar la gestión del tiempo de trabajo por parte de la empresa: aunque los tiempos de descanso y los tiempos de permiso son importantes, el tratamiento de la conciliación no debería centrarse únicamente en estos dos temas. La organización del tiempo de trabajo en función de las necesidades o requerimientos de los

trabajadores juega un papel clave. Por lo tanto, se puede facilitar la conciliación a través de medidas que, por ejemplo: faciliten la flexibilidad tanto en el tiempo como en el espacio de trabajo; reduzcan los tiempos de trabajo pero al mismo tiempo aumenten la productividad; racionalizando los horarios laborales, etc.

- En Francia, el Código de Trabajo permite que algunos trabajadores, bajo petición, infrinjan el horario colectivo siempre que las instituciones representativas del personal no se opongan a ello y que al propio inspector de trabajo se le haya informado del cambio.
- En España, el Anteproyecto de Ley de Igualdad concede el derecho al trabajador a adaptar la distribución y duración de su jornada laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva (o en su defecto, en el acuerdo al que llegue con el superior).

Además, también existen algunos cursos ofertados a los trabajadores en los que se enseña a gestionar el tiempo así como prevenir el estrés. Otra medida que empieza a ser muy conocida es la de luces apagadas, que consiste en que las luces de la empresa se apaguen literalmente y finalice la actividad laboral hasta la próxima jornada. Esta última medida no se puede aplicar a la totalidad de los empleados porque la “(...) actividad de la empresa no cesa las 24h del día” (UGT, CGTP, CGT-FO; 2007: 16).

h) Eliminación de la segregación ocupacional: dicha supresión facilitaría las posibilidades de conciliación, contribuyendo a la eliminación de la brecha salarial y de los sistemas de promoción poco objetivos entre otros.

- En Portugal, existe una cláusula de negociación colectiva que establece que cuando no exista paridad entre hombres y mujeres (dentro de una determinada categoría) la empresa fomentará su equiparación priorizando el reclutamiento de personas del género menos representado.
- En Francia, existe un acuerdo empresarial a través del cual la empresa francesa operadora de satélites EUTELSAT se compromete a “mejorar la contratación de mujeres en profesiones de predominancia técnica” (UGT, CGTP, CGT-FO; 2007: 17).
- En España, un ejemplo muy concreto fue la firma del Convenio Colectivo Limpieza del Hospital San Dureta de Mallorca 2003. Este convenio se basaba en facilitar la promoción de mujeres en puestos superiores, teniendo las

trabajadoras prioridad sobre nuevas incorporaciones, y para puestos que tradicionalmente habían ocupado hombres.

Además de todas estas medidas, existe un gran número de ellas que pueden ayudar considerablemente a la conciliación: ayudas financieras en materia de igualdad y conciliación, formación profesional donde deberían fomentarse prácticas que consideren las obligaciones familiares en la ordenación de acciones de formación, medidas que apoyen la atención a la familia y también de comunicación y sensibilización.

En último lugar, es importante mencionar que de nada sirve que se implanten diferentes medidas si no va a existir un seguimiento y control de la aplicación de las medidas implantadas. Existen comités de seguimiento y comisiones paritarias que se encargan de verificar que dichas medidas son aplicadas y respetadas dentro de las empresas.

4.6 Medidas de conciliación controvertidas

a) Congelación de óvulos

Una de las medidas que ha dado mucho de qué hablar es la que han tomado empresas como Apple y Facebook, a través de la cual ofrecen a las empleadas que soliciten la congelación de óvulos¹⁸. Facebook lleva ofreciendo esta opción desde el pasado enero de 2014, mientras que Apple ha comenzado a ofrecerlo a principios del presente año.

Según Apple, "queremos darle poder a las mujeres en Apple para que realicen el mejor trabajo de su vida mientras cuidan a sus seres queridos y crían a sus familias"¹⁹.

La reacción ante esta medida ha sido desigual. Muchos la han respaldado, pero otros se han mostrado muy críticos. Los argumentos de aquellos que apoyan la medida argumentan que todo aquello que le otorgue a la mujer un mayor control sobre su calendario de fertilidad ayudará a éstas en su vida profesional. Los que se oponen a esta medida argumentan que con este tipo de medidas se da una señal que la mujer necesita posponer su maternidad si quiere obtener éxito empresarial²⁰.

b) Cupones mínimos en los Consejos de Administración

El Estado Español, a través de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, impone a las empresas mercantiles incluir un porcentaje equilibrado de mujeres en sus Consejos de Administración.

La controversia generada enfrenta a las personas que apoyan esta Ley, argumentando que es necesaria para promover el cambio, contra los que se oponen a dicha medida, argumentando que el cambio debería ser natural y no impuesto a través de obligaciones.

¹⁸ Información recuperada de: <http://www.lavanguardia.com>, el link directo de la noticia es: <http://www.lavanguardia.com/vida/20141015/54417134275/apple-y-facebook-financian-la-congelacion-de-ovulos-de-sus-empleadas.html#ixzz3S7FoBt00>, accedido en febrero de 2015.

¹⁹ Información recuperada de: <http://www.lavanguardia.com>, el link directo de la noticia es: <http://www.lavanguardia.com/vida/20141015/54417134275/apple-y-facebook-financian-la-congelacion-de-ovulos-de-sus-empleadas.html#ixzz3S7FoBt00>, accedido en febrero de 2015.

²⁰ Información recuperada de: <http://www.bbc.co.uk/>, el link directo de la noticia es: http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/10/141015_tecnologia_empresas_empleadas_ovulos_msd, accedido en febrero de 2015.

5. Conclusión

La figura del líder lleva presente en nuestras vidas desde hace muchos años, personas como Napoleón Bonaparte, Martin Luther King, y Mahatma Gandhi son algunos de los grandes líderes de la historia.

Dentro de la empresa, el líder juega un papel determinante que afectará de modo directo al desempeño de una compañía. En este trabajo, se han presentado los diferentes enfoques que le han dado al estudio del liderazgo autores como Bass (1998), Bass y Avolio (1994); y Robbins (1994) entre otros.

También se han explicado las teorías sobre los diferentes estilos de liderazgo que han surgido a lo largo de los años, entre los que destacamos el liderazgo transaccional, transformacional y el *laissez-faire* (Bass, 1998).

La diferencia entre estos tres tipos de liderazgo es que, mientras el transformacional se centra en la persona, en cómo motivar al trabajador y conseguir involucrarle en el proceso para alcanzar los objetivos; el transaccional entiende el liderazgo como un intercambio a través del cual el trabajador realiza un trabajo a cambio de una remuneración.

Por su parte, el liderazgo *laissez-faire* es aquél en el que el líder no asume ninguna responsabilidad, dejando a sus subordinados tomar las decisiones libremente, pero siendo ellos los responsables directos de sus consecuencias.

Una definición que podría abarcar la mayor parte del significado de este concepto fue la que escribió en el año 2006 el autor Richard Daft en su libro *La Experiencia del Liderazgo*. Lo define como “[l]a relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Gracias a diversos estudios, no se han encontrado evidencias determinantes que caractericen el liderazgo ejercido por el hombre como un liderazgo diferente al ejercido por la mujer, aunque sí que existen pequeñas diferencias (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001).

Por tanto, hombre y mujer pueden rendir al mismo nivel en un puesto de importancia, la clave reside en elegir al candidato adecuado (Charlo y Núñez, 2012).

A lo largo de estas líneas se ha intentado reflejar que el problema principal que afecta a la mujer es el problema cultural. Desde hace muchos años, la estructura familiar

estaba formada por un hombre, que trabajaba fuera del hogar, y una mujer, que se dedicaba a las labores domésticas.

Desde la Revolución Industrial, la mujer ha ido incorporándose al mercado laboral de forma gradual, lo que ha supuesto la necesidad de cambiar este modelo familiar clásico. El cambio necesario en la cultura debe ser estructural si lo que se quiere obtener es igualdad entre los diferentes sexos.

Gracias a la conciliación, las empresas pueden alcanzar paulatinamente la igualdad, no sólo entre hombres y mujeres, sino también la igualdad entre personas de diferente raza, religión, cultura, etc. No obstante, existen medidas de conciliación que, a pesar de su buena intencionalidad, generan controversia en la sociedad.

Las medidas de conciliación laboral también fueron cuestionadas en sus inicios por ir dirigidas exclusivamente a las mujeres. Tras una revisión del contenido de las mismas, se ha conseguido modificar el mensaje, siendo el hombre, desde 1995, objeto de cambio, al igual que la mujer.

Las empresas pretenden que tanto la mujer como el hombre recurran a dichas medidas de conciliación, por eso se han emitido nuevas medidas orientadas a la conciliación laboral y personal de los trabajadores varones.

La clave reside en entender el cambio, interiorizarlo, y concienciar tanto a la dirección como a los grupos de personas a los que no les afecta el problema dentro de la empresa, es decir, a los hombres a la hora de tratar la desigualdad con la mujer, a los de raza blanca a la hora de tratar la discriminación con los de diferente raza, etc.

Las empresas y las sociedades que no desarrollen medidas de conciliación que permitan a las mujeres una plena incorporación al mundo laboral estarán desaprovechando el enorme potencial humano de la mitad de su población.

Referencias

- ✓ Alcañiz, M. (2004): “Conciliación entre las esferas pública y privada: ¿Hacia un nuevo modelo en el sistema de géneros?”, *Sociología. Problemas y prácticas*, Número 44, PP. 47-70.
- ✓ Alcañiz, M. (2008): “Proceso de individualización y reorganización de biografías, trabajos e identidades”, *Archivos de Ciencias Sociales*, Número 19, PP. 5-18.
- ✓ Alcañiz, M (2013): “Estrategias de conciliación y segmentación social: la doble desigualdad”, *Sociología. Problemas y prácticas*, Número 73, PP. 35-58.
- ✓ Alcañiz, M; Acosta Antognoni, H; *et.al* (2014): “La Conciliación de la vida laboral y familiar en la Universitat Jaume”, publicaciones de la Universidad Jaume I.
- ✓ Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004): “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, *Manual and Sample Set. Menlo, 3rd edition*.
- ✓ Avolio, B.J., Bass, B.M y Jung, D.I. (1999): “*Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 72, PP. 441-462.
- ✓ Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991): “*The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*”, *Binghamton: Bass, Avolio & Associates*.
- ✓ Ballarín, P. (1995): “La construcción de un modelo educativo de Utilidad doméstica” en Fraisse y Pierrot (eds.) *Historia de las mujeres. Siglo XIX*, Madrid.
- ✓ Bass, B.M. (1999): “*Two decades of research and development in transformational leadership*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, PP. 9-13.
- ✓ Bass, B.M. (1998): “*Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*”, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* PP. 72-79, *Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey*.
- ✓ Bass, B. M. (1990): “*Bass & Stodgill’s Handbook of Leadership*”, *The Free Press, New York*.
- ✓ Bass, B. M. (1985): “*Leadership and performance beyond expectations*”, *The Free Press, New York*.
- ✓ Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997): “*Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*”, *Mind Garden, Redwood City (San Francisco)*.

- ✓ Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994): “*Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers*”, *Human Resource Management*, vol. 33, number 4, PP. 549-560.
- ✓ Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006): “*Transformational leadership*”, *Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey*.
- ✓ Bauman, Z. (2002): “*Modernidad Líquida*”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- ✓ Beauvoir, S. (2000): “*El segundo sexo*”, Cátedra, Madrid.
- ✓ Beck, U. y Beck-Gernsheim, E. (2003): “*La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*”, Paidós, Barcelona.
- ✓ Becker, G. (1991): “*A treatise on the family*”, *Harvard University Press*.
- ✓ Bennis, W. (1989): “*On becoming leader*”, *Adisson Wessley Publishing Company, Massachusetts*.
- ✓ Bennis, W. y Heenan, D. (2006): “*Co-Liderazgo: La nueva constelación del Poder*”, *Harvard Deusto Review*, 152, Madrid.
- ✓ Berdecía Cruz, Z.; Joyce R. González-Domínguez y Carrasquillo Ríos, C. (2013): “*Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas*”, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Primavera 2013, Volumen 1, Número 2, San Juan.
- ✓ Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964): “*The managerial grid*”, *Guef Publishing, Houston*.
- ✓ Bock, G. (2001): “*La mujer en la historia de Europa*”, Crítica, Barcelona.
- ✓ Borderías, C.; Carrasco, C. y Alemany, C. (1994): “*Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*”, Icaria, Barcelona.
- ✓ Burns, J. M. (1978): “*Leadership*”, *Harper & Row, New York*.
- ✓ Charlo Molina, M. J.; Núñez Torrado, M. (2012): “*La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección*”, *Estudios Gerenciales*, Volumen 28, Número 124, PP. 87- 105, Sevilla.
- ✓ Chowdhury, S. (2000): “*Management Siglo XXI*”, *Prentice Hall*, Madrid.
- ✓ Comisión de Tiempos y Trabajos (2006). “*Estudio sobre buenas prácticas en conciliación de la vida laboral y familiar dirigida a varones*”, Observatorio de la Igualdad, Madrid.
- ✓ Compensa y Fundación Másfamilia, (2012): “*1.000–11 Recetas para conciliar*”, Madrid.

- ✓ Cuadrado I., Molero F. (2002): “Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 18, Número 1, PP. 39-55.
- ✓ Daft, R. L. (2006): “La Experiencia del Liderazgo”, *Thomson*, México.
- ✓ Druskat, V. (1994): “*Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church*”, *Leadership Quarterly*, Volume 5, Number 2, PP. 99-119.
- ✓ Eagly, A.; Carli, L. (2003): “*The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*”, *The Leadership Quarterly* 14, PP. 807- 834.
- ✓ Eagly, A.; Johannesen-Schmidt, M. (2001): “*The Leadership Styles of Women and Men*”, *Journal of Social Issues*, Volume 57, Number 4, 2001, PP. 781- 797, Illinois.
- ✓ Esteban Pereira, A. (2014): “Liderazgo Líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo”, *Pensamiento & gestión*, 37. Universidad del Norte, PP. 97- 113, Chile.
- ✓ Friedan, B. (1983): “La segunda fase”, Plaza y Janés, Barcelona .
- ✓ Friedmann, R. (2004): “Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura posmoderna”, RIL, Santiago.
- ✓ Fundación másfamilia, (2013): “Alcance, contenido y estructura de las medidas efr en el ámbito del modelo efr 1000”. Anexo normativo efr 1000-11, edición 4.
- ✓ Gibb, C. A. (1969): “*Leadership*”, *Handbook of Social Psychology*, 2 edition, volume 4, PP. 205 - 282.
- ✓ Giddens et. al (1996): “Las consecuencias perversas de la modernidad”, *Revista Anthropos*, Barcelona.
- ✓ Guillen, M. (2006): “Ética en las organizaciones: construyendo confianza”, Pearson Educación, Madrid.
- ✓ Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988): “*Supervisors’ evaluations and subordinates’ perceptions of Transformational and Transactional Leadership*”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 73, PP. 695-702, Washington.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K. H. y Jhonson, D.E. (1998): “Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional” *Prentice Hall Hispanoamericana*, México.
- ✓ House, R. J. (1971): “*A path-goal theory of leader effectiveness*”, *Administrative Science Quarterly*, Volume. 16, Number 5, PP. 321-339.

- ✓ Informa (2014): “Las mujeres en los Consejos de Administración y Organismos de Decisión de las empresas españolas”.
- ✓ Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad (2011): “Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde Entidades Locales de España y Noruega. 21 Experiencias ilustrativas”.
- ✓ Koontz, H. y Wehrich, H. (1998): “Administración una perspectiva Global”, Fondo de Cultura Económica., México.
- ✓ Kotter, J. P. (1988): "*The leadership factor*", Free Press, New York.
- ✓ Lagarde, M. (2009): “La política feminista de la sororidad”. www.mujiresenred.net accedido en febrero de 2015.
- ✓ Likert, R. (1961): “*New Patterns of Management*”, New York: Mc Graw-Hill.
- ✓ Lipovetsky, G. (2003): “La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino”, Anagrama, Barcelona.
- ✓ Ministerio de Igualdad, Gobierno de España (2010): “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”.
- ✓ Molero, F. y Morales, J.F. (1993): “Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional”, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones PP. 59-65, Eudema, Madrid.
- ✓ Nash, M. (1995): “Identidad cultural de género, discurso de la domesticidad y la definición del trabajo de las mujeres en la España del siglo xix”, en Fraisse y Pierrot (eds.). Historia de las mujeres. Siglo xix. Círculo de Lectores, Barcelona.
- ✓ Pascual, R., Villa, A. Y Auzmendi, E. (1993): “Liderazgo Transformacional en los centros docentes: un estudio en las comunidades de Castilla y País Vasco”, Instrumentos Psicopedagógicos, Mensajeros, Bilbao.
- ✓ Pereña F. (2009): “Denegación y límite: Acerca de los llamados trastornos límites”, Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, Madrid.
- ✓ Ponce, P.; Viridiana, S.; Cartujano, S.; López, R.; Álvarez, C.; y Real, B. (2014): “Liderazgo Femenino y Clima Organizacional, en un Instituto Universitario”, *Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 9, Number 1*.
- ✓ Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1994): “*Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management*”, *Academy of Management Journal*, 37, PP.68–86, New York.
- ✓ Prada Ospina, R. (2013): “La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones”, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Primavera 2013, Volumen 1, Número 2.

- ✓ PwC (2012): *“Insights from Boardroom 2012. Board evolution. Progress made, yet challenges persist”*.
- ✓ PwC e ISOTES (2012): “La Mujer Directiva en España”.
- ✓ PWC e ISOTES (2014): *“Women as Leaders: Inspirando Casos de éxito en diversidad de género”*.
- ✓ Qayyum Chaudhry, A.; Javed, H. (2012): *“Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation”*, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 3, Number 7.
- ✓ Robbins, S. P. (1994): “Administración: Teoría y Práctica”, Prentice Hall, México.
- ✓ Robbins, S. P. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México.
- ✓ Ruiz-Palomino, P, (2005): “Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura”, Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, Cuenca.
- ✓ Saeed Shazia Almas M. Anis-ul-Haq GSK Niazi, T. (2014): *“Leadership styles: relationship with conflict management styles”*, *International Journal of Conflict management*, Volume 25, PP. 214–225.
- ✓ Saíz, M. (2000): “Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones”.
- ✓ Sánchez, O. (2000): “El líder del siglo XXI”, Unilit, Miami, Florida.
- ✓ Stogdill, R. M. (1950): *“Leadership, membership and organization”*, *Psychological bulletin*, 47, PP. 1-14.
- ✓ Thépot, J. (2008): *“Leadership Styles and Organization: a Formal Analysis”*, *Sciences de Gestion*, Numéro 65, PP.287 à 306, Université Louis Pasteur, Strasbourg, Large.
- ✓ Torns, T. (2005): “De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos”, Cuadernos de Relaciones Laborales, Volumen 23, Número 1, PP. 15-33.
- ✓ UGT (Unión General de Trabajadores), CGT-FO (*Confédération Générales du Travail Force Ouvrière*), CGTP (*Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses*), (2007): “Guía de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal”.
- ✓ Vroom, V. H. y Yetton P. W. (1973): *“Leadership and Decision-Making”*, University of Pittsburg Press.
- ✓ Yammarino, F.J. y Bass, B.M. (1990): *“Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: some preliminary findings”*, In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, PP. 151-169, New Jersey.

- ✓ Yearout, *et.al* (2000): *“Training & Development American Society for training and development review”*, *Wanted: leaders builders, Virginia*.