



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

El liderazgo de las mujeres en el mundo organizacional

Autora: Patricia Frej Gaminde

Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid

2021/2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. RECORRIDO HISTÓRICO DE LAS MUJERES EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA.....	4
3. CAUSAS DE LA DESIGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS.....	8
4. TEORÍA DE LA CONGRUENCIA DE ROLES	10
4.1. ESTEREOTIPOS Y EXPECTATIVAS MÁS COMUNES HACIA LAS MUJERES LÍDERES.....	13
5. DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	15
6. HACIA UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO	17
6.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	18
6.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MUJERES	21
7. DISCUSIÓN	24
8. CONCLUSIONES	25
9. BIBLIOGRAFÍA.....	28

1. INTRODUCCIÓN

Para poder hablar de liderazgo es necesario conocer de dónde viene esta palabra y cuál es su significado. Siguiendo el trabajo de Landolfi (2016), se considera que la palabra líder tiene dos orígenes, el primero de ellos proveniente del latín y el segundo de la lengua inglesa.

En primer lugar, siguiendo la etimología latina, la palabra líder provendría de “lis-litis”, cuyo significado es disputa, querrela o proceso. Por lo que en este sentido, el líder sería aquel que inicia o se encuentra inmerso en una disputa, querrela o proceso. A su vez, entendiendo disputa en su significado amplio (“dis”, separar y “putare” limpiar), un líder sería alguien con la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos y nocivos que no sirven y/o impiden su crecimiento. Mientras que la palabra querrela proviene de “querela” y significa queja o lamentación.

Finalmente, analizando todos estos conceptos en su conjunto, el líder será una persona experta que ve, con claridad mental e intelectual, lo que es disfuncional, incorrecto o inadecuado en algunas de las partes constitutivas de algo o de alguien, promoviendo así el desarrollo de las personas y/o de los procesos.

En segundo lugar, siguiendo la etimología anglosajona, la palabra líder proviene de “leader”, que significa guiar por un camino y/o ser un canal para algo. La primera vez que aparece en la escritura anglosajona es en 1125 como “leden” (ir con alguien) y acaba llegando al inglés indoeuropeo como “leit”, (avanzar o ir hacia delante). Por lo que un líder sería aquel que conoce a las personas y sabe cómo guiarlas y avanzar.

En la actualidad, se considera que el liderazgo constituye “la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (Escandón y Hurtado, 2016). Por lo que si atendemos a los orígenes etimológicos mencionados anteriormente, se acercaría más al significado procedente de la etimología anglosajona.

A lo largo de la historia, las mujeres han pasado de no tener cabida en el mundo organizacional a ir introduciéndose poco a poco en él, logrando alcanzar puestos de alta dirección. Algo que a principios del siglo pasado, donde ni siquiera tenían derecho a votar y sus obligaciones estaban dirigidas hacia el cuidado del hogar y de los hijos, habría sido completamente impensable.

A pesar de este avance, no nos podemos olvidar de que existe una desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres a la hora de alcanzar puestos de responsabilidad en las

empresas. Un claro ejemplo de esto, son las empresas del IBEX 35, donde solo un 16,86% de directivos son mujeres según la CNMV en 2020. Por esto nos encontramos con conceptos como el del techo de cristal, término que alcanzó su máxima popularidad en los años 90 (Heredia et al., 2002). Entendiendo el fenómeno de techo de cristal como un conjunto de dificultades e impedimentos invisibles, que impide que las mujeres cualificadas alcancen posiciones de poder dentro de las empresas y organizaciones (Roldán et al., 2012).

Para lograr una igualdad de oportunidades real y efectiva, se están comenzando a tomar iniciativas y a incluir departamentos dentro de las propias empresas como puede ser el de diversidad e inclusión. A nivel Estatal también se han creado leyes como el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.

Además, también son necesarias unas políticas de conciliación familiar efectivas. La razón es porque aunque muchas mujeres quieran seguir avanzando en su carrera profesional, estas tienen que seguir manteniendo un rol de cuidadoras en su familia y muchas veces resulta difícil e incluso imposible compaginar ambas esferas. Actualmente, el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social cuenta con una guía de buenas prácticas, pero no existe ninguna legislación a nivel Estatal que regule este aspecto.

Impulsar estas políticas de conciliación familiar es importante ya que, como se podrá observar en el cuerpo del presente trabajo, supone una de las causas de desigualdad entre los hombres y mujeres a la hora de acceder a puestos de responsabilidad en las empresas, representando las mujeres un porcentaje bastante menor en comparación con sus homólogos hombres en estos puestos.

Por consiguiente, el propósito de este trabajo es realizar una breve revisión de la historia de las mujeres en el mundo de las organizaciones en España, analizar el motivo de la desigualdad de oportunidades de las mujeres líderes en el mundo organizacional, ver cómo influyen los estereotipos hacia las mujeres líderes y determinar las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, destacando el papel del liderazgo transformacional en la actualidad. Además, toda esta revisión se va a realizar con el fin de contestar a la siguiente pregunta: ¿Existe realmente el liderazgo de las mujeres en el mundo organizacional?

2. RECORRIDO HISTÓRICO DE LAS MUJERES EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA

La incorporación de las mujeres al mercado laboral español se remonta al último tercio del siglo XX. Este cambio se logró gracias a medidas elaboradas por los diferentes gobiernos y, también, por un cambio en la mentalidad de la sociedad, en particular del colectivo masculino (Millán-Vázquez et al., 2015).

Desde los años 40 hasta el inicio de la democracia (1975) eran muy pocas las mujeres que trabajaban fuera del hogar. Esto es porque en esa época estaban muy influenciadas por la variable del estado civil, siendo la mayoría de trabajadoras solteras, las cuales abandonaban su puesto de trabajo una vez se casaban para cuidar de su familia. Por lo que como se puede observar, para las mujeres en esta época primaba el rol de esposa y madre sobre su realización personal (Millán-Vázquez et al., 2015).

En la década de los 70 comienza el incremento a gran escala de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Esto estuvo provocado por los siguientes factores: mayor nivel educativo, nuevos electrodomésticos, generalización de los anticonceptivos, crecimiento del sector terciario y la concienciación de las propias mujeres en adquirir una autonomía financiera (Millán-Vázquez et al., 2015).

Con la entrada de la democracia en 1977 se comienzan a dar todos los cambios a nivel social y legal en cuanto a la desigualdad entre hombres y mujeres. Este nuevo sistema político conlleva la entrada en vigor de una nueva norma suprema del ordenamiento jurídico español, la Constitución Española de 1978. En su artículo 14 se proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. A partir de este momento se empiezan a intentar superar las desigualdades por razón de sexo, algo totalmente impensable en los años anteriores.

Además, en 1979 se aprobó en la Asamblea General de Naciones Unidas la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Esta convención se ratificó en España en 1983. Como consecuencia de esto se pudo apreciar un aumento considerable de la presencia de las mujeres en el mercado laboral.

Como consecuencia de la entrada de la democracia y de las diferentes leyes que entraron en vigor durante la década de los 70, se produjo un cambio de mentalidad en donde se empezaba a plantear que las mujeres no eran las únicas las que debían de realizar las tareas de cuidado del

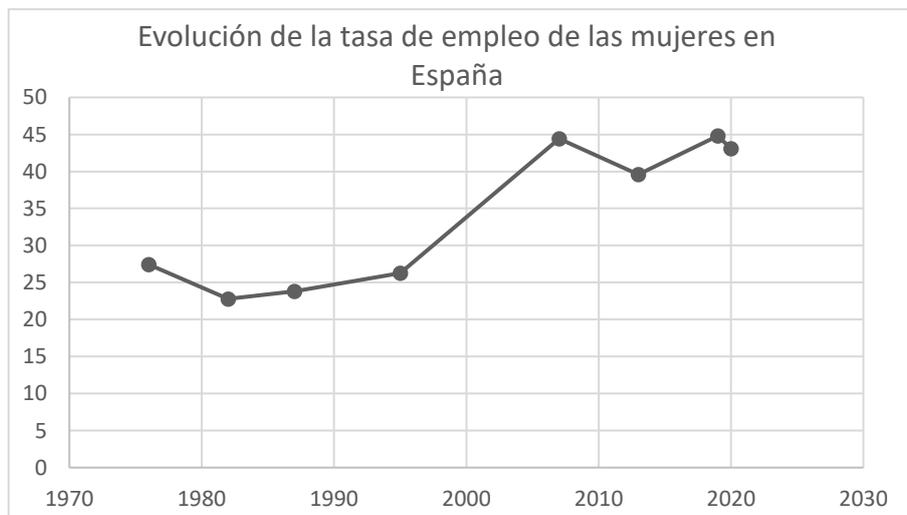
hogar. Fue así como comenzó a considerarse la conciliación entre familia y trabajo tanto de los hombres como de las mujeres.

Por último, en 2007 se promulgó la Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Dentro de esta ley se propuso corregir la desigualdad en el ámbito de las relaciones laborales entre hombres y mujeres y se trató de impulsar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. Para este trabajo destaca su artículo 5, donde se establece la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.

Todas estas medias y cambios se traducen en un aumento de la presencia de las mujeres en el mundo organizacional representado en el gráfico 1. En este gráfico se puede apreciar el inicio del aumento de la tasa de empleo de las mujeres, alcanzando su pico máximo en 2007 con un 44,2 por ciento, cifra que volverá a descender después de la crisis de 2008 y que tuvo su consiguiente recuperación hasta el 2019.

Gráfico 1

Evolución de la tasa de empleo de las mujeres en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En la actualidad, a partir de los datos proporcionados por el INE se puede observar cómo sigue existiendo una clara diferencia entre las tasas de empleo de hombres y mujeres, siendo bastante más elevada la tasa de los hombres. Centrando el análisis en la tasa de empleo de las mujeres (aunque su interpretación es muy similar a la tasa de los hombres), se observa un descenso a partir de la crisis de 2008, disminuyendo de forma continuada hasta 2014. Es en este año cuando se empieza a observar un ligero crecimiento continuo alcanzando su pico en 2019 y volviendo a disminuir en 2020 a causa de la COVID-19.

Gráfico 2

Tasa de empleo por sexo y periodo

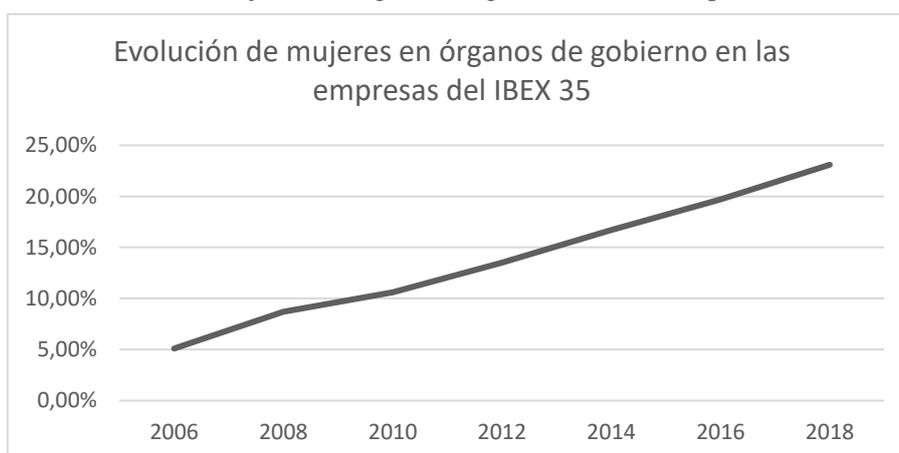


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Esta desigualdad en las tasas de empleo, se acentúa cuando se analizan los puestos de liderazgo que ocupan las mujeres en las empresas. Un ejemplo de esta realidad, es lo que ocurre con las empresas pertenecientes al IBEX 35, donde como se ha indicado en el apartado de introducción, en 2020 sólo un 16,86% de mujeres ocupaban puestos directivos. En cualquier caso, la situación de las mujeres en órganos de gobierno ha mejorado considerablemente. En el Gráfico 3, se puede apreciar cómo a lo largo de los años, el porcentaje de mujeres en los órganos de gobierno de estas empresas, ha crecido paulatinamente hasta 2018.

Gráfico 3

Evolución de las mujeres en órganos de gobierno en las empresas del IBEX 35



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Dun & Bradstreet (2020)

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, según Millán-Vázquez et al. (2015) en España todavía existe una fuerte segregación por género. En esta segregación, las mujeres suelen

ocupar empleos de menor cualificación, de menor salario y de menor prestigio. Además, la mayoría de puestos que ocupan son de tipo temporal.

Por este motivo, sigue siendo prioritario crear políticas de igualdad en el mundo laboral y que las empresas apuesten por la igualdad y diversidad de sus empleados. Respecto a la diversidad, ésta “es reflejo de la sociedad en la que operan las organizaciones y un objetivo socialmente justo y económicamente rentable” (García-Valenzuela, 2018, p.7).

En la actualidad, el mercado se ha vuelto cada vez más diverso. Los consumidores buscan que las compañías representen sus valores. Y, finalmente, el talento más valioso dentro de las empresas es el talento diverso (García-Valenzuela, 2018).

Respecto a la diversidad del mercado, este ha cambiado fruto de la digitalización y de los cambios en los comportamientos del consumidor que ha llevado aparejada. Las empresas convencionales están teniendo que cambiar sus modelos de negocio y nacen otras, como las startups, para dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes o desarrollar ideas de negocio más innovadoras.

Por otro lado, uno de los cambios observados en el comportamiento de los consumidores es que, otra de las variables que influye en las decisiones de compra del producto y el precio, son los valores de una empresa (Accenture España, 2019). Esto se puede apreciar en los resultados presentados en el informe ‘Del individualismo a la colectividad: el auge de la marca con propósito’ elaborado por Accenture, donde se señala que el 65% de los consumidores se ven influenciados por las acciones, valores y creencias de los trabajadores de una empresa a la hora de adquirir o contratar un producto o servicio.

Respecto al talento diverso, considerado actualmente como el más valioso, cabe señalar que en este contexto de cambio, la innovación es más necesaria que nunca. Siendo los equipos diversos quienes tienen mayores capacidades para innovar. Diferentes culturas, razas, edades, género, etc. enriquecen los puntos de vista y permiten aflorar nuevas ideas y desarrollarlas desde un punto de vista más amplio. Todo ello permite dar respuesta a esa necesidad de innovación, a la vez que impulsa el crecimiento profesional y personal de las personas que forman parte de las organizaciones.

En definitiva, la gestión de la diversidad conforma en la actualidad un eje estratégico fundamental para los líderes de las empresas (García-Valenzuela, 2018).

3. CAUSAS DE LA DESIGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

Como se ha indicado en la introducción del presente trabajo, hoy en día sigue existiendo una desigualdad entre hombres y mujeres a la hora de alcanzar altos puestos a nivel corporativo. Esto puede resultar sorprendente ya que, según el INE, a fecha de 2018, existe un mayor porcentaje de mujeres con estudios de grado (50,4%) respecto a hombres (32,9%).

Siguiendo la línea de trabajo de Mateos de Cabo en 2017, esta desigualdad se podría explicar desde dos puntos de vista. El primero de ellos, haría referencia a la oferta, es decir, a las personas. En este caso estarían incluidos, entre otros factores, los valores y las circunstancias personales de cada persona a la hora de acceder o aplicar a puestos directivos en las organizaciones. El segundo de ellos, haría referencia a la demanda, es decir, a la empresa. En este caso estarían incluidos factores como los sesgos en los procesos de selección o el ambiente institucional.

Como se acaba de adelantar, en primer lugar nos encontramos con los efectos por el lado de la oferta (personas). En este grupo se destacan los siguientes factores:

- *Diferencias en valores y actitudes entre hombres y mujeres que se traducen en diferencias en la motivación para alcanzar posiciones de liderazgo.* En un estudio realizado por Adams y Funk (2012), citado en el trabajo de Mateos de Cabo (2017), los resultados muestran cómo las mujeres muestran una menor orientación a alcanzar puestos directivos en las empresas que los hombres. Al no tener esta orientación y motivación hacia altos cargos, en muchas de las ocasiones, lo lógico es que las mujeres no apliquen a estos puestos, y por consiguiente haya una menor representación femenina.
- *Identificación con roles culturales y sociales.* Este factor se encuentra estrechamente relacionado con la Teoría de la congruencia de roles de Eagly y Karau (2002), que se desarrollará en el siguiente apartado del trabajo. Sin embargo, se puede adelantar que los roles que la sociedad espera que adopten las mujeres, pueden tener como consecuencia que ni siquiera intenten alcanzar puestos de alta dirección en las empresas (Mateos de Cabo, 2017).
- *Conflicto trabajo – familia.* Como también se ha adelantado en la introducción, actualmente a muchas mujeres se les presenta el problema de compaginar su vida laboral con la personal,

en la que entrarían los cuidados de hijos, de familiares, del hogar, etc. Muchas veces, esto se traduce en una sobrecarga que influye de forma negativa en el desarrollo de sus trayectorias laborales, no alcanzando así, puestos de alto nivel corporativo (Mateos de Cabo, 2017).

Por otro lado, también puede haber efectos por el lado de la demanda (empresas), donde destacan los siguientes factores:

- *Sesgos en los procesos de selección de directivos.* En este sentido, nos podemos encontrar con diferentes tipos de discriminación hacia las mujeres en los procesos de selección.

En primer lugar, se encuentra la discriminación estadística. Esta consiste en diferenciar a hombres y mujeres como dos grupos diferentes y extraer características de los mismos, quedando así olvidada la persona a nivel individual. (Mateos de Cabo, 2017)

En segundo lugar, discriminación basada en creencias erróneas. Este tipo de discriminación se encuentra relacionada con la anterior. Esta consiste en infravalorar las capacidades de las mujeres como grupo en el mundo laboral, lo que llevaría al pensamiento o creencia de que las mujeres no son aptas para desempeñar determinados puestos, sobre todo aquellos que implican cierto grado de responsabilidad. (Mateos de Cabo, 2017)

En tercer lugar, discriminación basada en preferencias. Esta discriminación suele estar relacionada con lo que se espera de una persona que desempeña un papel de líder. En la sociedad, está más arraigada la imagen de los hombres como líderes. Por esto que existe una preferencia implícita a contratar a hombres para puestos directivos (Mateos de Cabo, 2017).

En cuarto y último lugar, se encuentra la discriminación implícita. Esta hace referencia a los sesgos inconscientes de las personas, que en este caso, pueden llevar a contratar a hombres frente a mujeres para puestos de liderazgo dentro de las organizaciones, debido a la imagen de un líder asociada a un hombre. (Mateos de Cabo, 2017)

Debido a la importancia de los sesgos, los estereotipos y las expectativas en la discriminación laboral hacia las mujeres se va a dedicar un apartado completo del presente trabajo para desarrollar los sesgos hacia los hombres y las mujeres en el mundo empresarial y cómo estos influyen en su desarrollo profesional.

- *Percepciones sesgadas sobre la aportación de las mujeres a los puestos de responsabilidad.* Las principales percepciones sesgadas son las siguientes: falta de preparación y de eficacia, falta de experiencia y falta de redes sociales.

En primer lugar, las mujeres se enfrentan al estereotipo de no tener la suficiente preparación (a pesar de haber una mayor tasa de mujeres con estudios de grado) y ser menos eficaces que los líderes hombres. (Mateos de Cabo, 2017)

En segundo lugar, la falta de experiencia de las mujeres en consejos de administración, suele ser la principal barrera para acceder a puestos dentro de estos. A pesar de ello, las mujeres suelen intentar compensar esta falta de experiencia con la realización de estudios de postgrado, MBA y experiencia internacional, también valorados en estos puestos. (Mateos de Cabo, 2017)

Finalmente, existe una falta de acceso a redes sociales, tanto formales como informales, con miembros del consejo, lo que se traduce también con menores posibilidades de acceder a estos (Mateos de Cabo, 2017). Hoy en día se están comenzando a crear portales en Internet para unir a mujeres directivas y empresarias, como las páginas de *activatenred* y *women evolution*, supliendo así la falta de acceso a redes sociales.

- *Entorno institucional.* Los sistemas institucionales a nivel cultural y legal tienen un efecto directo sobre la diversidad de género en puestos de dirección. Esto se puede observar, por ejemplo, en que en los países en los que hay mayor presencia femenina en el mercado laboral, también tienen un mayor número de mujeres en puestos de alta dirección, menores diferencias salariales entre hombres y mujeres y una mayor sensibilización en cuestiones de igualdad. (Mateos de Cabo, 2017)

4. TEORÍA DE LA CONGRUENCIA DE ROLES

Como se ha podido apreciar con lo expuesto hasta ahora, el liderazgo es un aspecto que ha estado tradicionalmente ligado a los hombres. Y, aunque las mujeres se han ido abriendo camino en puestos de supervisión y gerencia, las cifras muestran que todavía no existe una igualdad efectiva en puestos de alta dirección.

Para explicar esta diferencia, tradicionalmente se ha recurrido a la idea del techo de cristal (ya mencionada en el apartado de introducción del presente trabajo). Sin embargo, Eagly y Karau (2002) se plantearon la siguiente pregunta: ¿Cómo influyen en esta diferencia los prejuicios y expectativas hacia las mujeres líderes?

Es así como nace la Teoría de congruencia de roles. Esta teoría integra tanto aspectos de la psicología social (estudio de los prejuicios y estereotipos), como de la psicología organizacional (percepción de los roles de gerencia).

Para comenzar a explicar esta teoría, es necesario saber a qué se refieren estos autores cuando hablan de roles de género. Estos autores entienden los roles de género como expectativas entre el comportamiento actual e ideal de mujeres y hombres (Eagly y Karau, 2002). Para alcanzar esta definición, estos autores toman como base la teoría del rol social de Eagly (2000), que entiende los roles de género como pensamientos consensuados sobre de los atributos de los hombres y de las mujeres.

A continuación, también es necesario conocer cómo entienden estos autores los prejuicios y cómo los definen. Según Eagly y Karau (2002), los prejuicios pueden surgir de las relaciones que las personas perciben entre las características de los miembros de un grupo social y los requisitos de roles sociales que los miembros del grupo ocupan (o aspiran ocupar). Además, un potencial de prejuicio tiene lugar cuando las personas tienen un estereotipo sobre un grupo social incongruente con los atributos que se cree que se requieren para tener éxito en ciertas clases de roles sociales, en este caso, las mujeres y el liderazgo.

En este sentido, el prejuicio hacia las mujeres líderes se debe a la incongruencia que las personas perciben entre las características de las mujeres y los requisitos que se creen necesarios para desempeñar un rol de liderazgo. Siendo esta incongruencia entre los roles la que reduce la evaluación positiva de las mujeres para puestos de liderazgo.

En su trabajo, estos autores también hacen mención del trabajo realizado por Cialdini y Trost's (1998), donde se establece que dentro de los roles se pueden diferenciar tanto normas descriptivas como injuntivas. Las normas descriptivas hacen referencia a las expectativas consensuadas a cerca de lo qué hacen y cómo actúan los miembros del grupo social. Estando por tanto, estrechamente ligadas a los estereotipos. Las normas injuntivas hacen referencia las expectativas consensuadas acerca de cómo actuarían y qué harían de forma idílica los miembros del grupo social. Añadiendo así un elemento prescriptivo a los estereotipos.

Otro aspecto clave rescatado de la teoría del rol social de Eagly (2000), es que los estereotipos de género vienen determinados por las observaciones de las personas sobre los roles sociales que se suelen ejercer según el género (estando las mujeres relacionadas con el rol de amas de casa y los hombres con el rol de trabajador que sustenta económicamente a su familia). Esto provoca que las personas tengan unos pensamientos interiorizados sobre cómo deben de actuar y a qué deben de dedicarse las personas de ambos sexos (Eagly y Karau, 2002).

Estos pensamientos derivados de las observaciones están estrechamente relacionados con los atributos o características comunales y agénticas. Los atributos comunales se asocian tradicionalmente a las mujeres, estando caracterizadas por mostrar una preocupación por el bienestar de lo demás. Algunos ejemplos de estos atributos son: sensibles, cariñosas, amables, serviciales y compasivas. Por el contrario, los atributos agénticos se asocian tradicionalmente a los hombres, estando caracterizados por mostrar una tendencia asertiva, controladora y confiada. Algunos de los ejemplos de estos atributos son: ambiciosos, independientes, dominantes, agresivos y más tendentes a actuar como líderes (Eagly y Karau, 2002).

Por lo que, según este planteamiento, para las mujeres tendrían una mayor importancia los factores socioemocionales, frente a los hombres, para los que serían más importantes aquellos relacionados con el estatus derivado de su trabajo y situación económica.

Como se ha podido observar, esta teoría de la congruencia de roles está basada en gran parte en la teoría del rol social. Más en concreto, en los roles de género y su importancia en promover las diferencias comportamentales en función del género. Sin embargo, la teoría de congruencia de roles va más allá. Considera que la congruencia de roles de género y otros roles (especialmente de liderazgo), es también un factor y proceso clave que influye en los prejuicios. Por lo que, el potencial para el prejuicio contra las mujeres líderes, se deriva de su diferencia entre el rol social y las expectativas que las personas suelen tener sobre los líderes (Eagly y Karau, 2002).

De modo que, siguiendo con lo planteado en esta teoría, los prejuicios hacia las mujeres estarían propiciados por una incongruencia entre las cualidades comunales que las personas asocian y las cualidades agénticas que se piensa que son necesarias para tener éxito como un líder. Por lo tanto, las personas tienden a tener creencias diferentes sobre los líderes y las mujeres (incongruencia) y creencias similares sobre los líderes y los hombres (congruencia).

Esta teoría presenta dos tipos de prejuicios contra las mujeres líderes. En primer lugar, una evaluación más desfavorable del potencial de las mujeres para el liderazgo, ya que esta

capacidad es más estereotipada de los hombres (normas descriptivas). En segundo lugar, una evaluación más desfavorable del comportamiento del liderazgo de las mujeres, ya que el comportamiento agéntico es percibido como menos deseable en las mujeres que en los hombres (normas injuntivas) (Eagly y Karau, 2002).

Eagly y Karau (2002) presentan algunas condiciones que pueden moderar estos prejuicios. En primer lugar, como la primera forma de prejuicio hacia las mujeres líderes se deriva de la incongruencia entre el contenido descriptivo del rol femenino y el rol de liderazgo, el prejuicio se reduciría o estaría ausente en la medida en que esta incongruencia es débil o está ausente.

En segundo lugar, como la segunda forma de prejuicio se deriva de la incongruencia entre el comportamiento de un líder y el contenido del rol de género femenino, cuanto más agéntico se defina un rol de líder o cuanto más completamente las mujeres cumplan estos requisitos agénticos, más probable es que dichas mujeres obtengan una evaluación desfavorable porque su comportamiento se desvía de las normas prescriptivas del rol de género femenino.

El principio de incongruencia de roles permite también el prejuicio contra los líderes masculinos en la medida en que existen roles de liderazgo cuyo contenido descriptivo e injuntivo es predominantemente femenino. Esto último haría referencia a los diferentes estilos de liderazgo y, más en concreto, al estilo de liderazgo transformacional. Desarrollándose ambas ideas en los siguientes apartados del presente trabajo.

En definitiva, debido a que el liderazgo ha estado tradicionalmente relacionado con los hombres, los roles de liderazgo ejercidos por mujeres son menos comunes. Siendo las mujeres, por consiguiente, más vulnerables al prejuicio de incongruencia de roles en relación con el liderazgo.

4.1. ESTEREOTIPOS Y EXPECTATIVAS MÁS COMUNES HACIA LAS MUJERES LÍDERES

Un aspecto importante que se deriva de la Teoría de congruencia de roles, son los estereotipos y expectativas que tienen tanto la sociedad, como los trabajadores, hacia las mujeres líderes y sus repercusiones.

Nicholson (1987) estableció una serie de estereotipos positivos tanto para hombres como para mujeres en el ámbito de puestos directivos de las organizaciones (Tabla 1). Por un lado, algunos de los estereotipos positivos referentes al género masculino son: muy hábil en los negocios, dominante, competitivo, independiente, nada fácil de influenciar, nada emotivo, ambicioso, muy lógico, etc. Por otro lado, los estereotipos positivos referentes al género femenino son: muy amable, diplomática, consciente de los sentimientos ajenos, hábitos limpios, no utilizan un lenguaje duro, interesadas por la apariencia propia, etc.

Tabla 1

Estereotipos positivos en puestos directivos de las organizaciones

Hombres	Mujeres
Hábiles en los negocios	Amables
Dominantes	Diplomáticas
Competitivos	Conscientes de los sentimientos ajenos
Independientes	Hábitos limpios
Difíciles de influenciar	No utilizan un lenguaje duro
Nada emotivos	Interesadas por la apariencia propia
Ambiciosos	
Lógicos	

Fuente: Nicholson (1987)

En un estudio realizado por Lupano y Castro (2013) se intentó demostrar cómo influyen en las actitudes hacia las mujeres líderes tanto el género del seguidor como los estereotipos hacia la figura del líder. Aunque no se pudo comprobar la influencia del género del seguidor, sí que se encontraron resultados en concordancia con lo establecido en la teoría de congruencia de roles, a cerca de la influencia de los estereotipos.

Los resultados de este estudio muestran que “las personas tienden a reaccionar más favorablemente a aquellas mujeres líderes que combinan tanto atributos comunales como agénticos” (Lupano y Castro, 2013, p.101). Por lo que, con estos resultados, se puede comprobar cómo lo establecido en la teoría de congruencia de roles se sigue manteniendo a lo largo del tiempo.

Finalmente, Brescoll (2016) también realizó un trabajo que trata sobre los estereotipos y expectativas hacia las mujeres líderes. Este trabajo se centra en la creencia y en la imagen estereotipada de las mujeres como personas demasiado emocionales.

Brescoll (2016) afirma que “la creencia de que las mujeres son más emocionales que los hombres tiene un potencial único para sesgar injustamente la selección y evaluación de mujeres líderes” (Brescoll, 2016, p.425). Para este autor, este estereotipo de que las mujeres son demasiado emocionales para puestos de liderazgo no solo estaría afectando negativamente a las mujeres, sino también a las organizaciones. Esto es porque las organizaciones no estarían aprovechando de forma efectiva el talento existente dentro de la empresa.

En este sentido, es muy importante que las organizaciones caigan en la cuenta de que existen estos prejuicios. Pudiendo evitar así que los prejuicios y estereotipos sigan afectando a la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo. Beneficiándose así tanto las mujeres como las organizaciones.

5. DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen dos líneas teóricas en este sentido, una en la que se defiende que no existen diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, y otra en la que se afirma que tales diferencias sí que existen. Para realizar este trabajo de fin de grado se va a seguir esta segunda línea teórica.

Uno de los autores que destacan en esta línea de trabajo es Loden con su trabajo *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre* (1987). Esta autora diferencia los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres atendiendo a los siguientes aspectos: estilo operativo, estructura organizativa, objetivo básico, resolución de problemas y una serie de características clave atendiendo a los distintos géneros.

Dentro del estilo masculino, nos encontramos con un estilo operativo competitivo, una estructura organizativa más jerárquica, el objetivo de triunfar, un estilo de resolución de problemas más racional y como características clave: fuerte control, estrategia, no emocional y análisis. Dentro del estilo femenino, nos encontramos con un estilo operativo cooperativo, una estructura organizativa centrada en el equipo, como objetivo lograr calidad, un estilo de resolución de problemas más intuitivo/racional y como características clave: control reducido, comprensión, colaboración y unos niveles de rendimiento muy altos.

En este sentido, según Ramos (2005), si relacionamos el liderazgo con la variable del género, podemos diferenciar dos estilos de comportamiento. El primero, asociado al género masculino, está caracterizado por la presencia de una estructura de inicio, una clara orientación a la tarea, una actitud centrada en los resultados y un estilo de liderazgo motivado por la producción más que por el personal. El segundo, asociado al género femenino, está caracterizado por la consideración hacia los trabajadores, una orientación al personal frente a la tarea, estar centrado en las personas y motivado por las relaciones interpersonales. Por lo que, como se puede observar, habría una clara diferencia entre los estilos de liderazgo utilizados en la mayoría de las ocasiones entre hombres y mujeres.

Tabla 2

Diferencias comportamentales en el liderazgo en función del género

Hombres	Mujeres
Presencia de una estructura de inicio	Consideración hacia los trabajadores
Orientación a la tarea	Orientación al personal
Centrados en los resultados	Centradas en las personas
Liderazgo centrado en la producción	Liderazgo centrado en el personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ramos (2005)

Por otro lado, Loden (1987) establece que las mujeres que quieren acceder a puestos de alta dirección en las empresas deben de realizar un proceso de adaptación que consta de tres fases: (1) *Compromiso de fraternidad*. En esta primera fase las mujeres tienden a transformar su estilo directivo intentando ajustarse a un estilo directivo de tipo masculino que cumpla con la idea que tienen trabajadores sobre lo que es un buen líder. (2) *Consecución de la primera posición*. En esta fase las mujeres se acomodan a los comportamientos agresivos propios de ese estilo de liderazgo masculino, tratando de parecerse más a estos. (3) *Espléndido aislacionismo*. En esta fase, las mujeres ya han alcanzado una posición directiva en la empresa y han adoptado un estilo de liderazgo masculino, muchas veces sin ser conscientes de ello.

Como se puede apreciar analizando este proceso de adaptación propuesto por Loden, las expectativas que se tienen hacia las personas que ocupan altos cargos en las empresas influyen mucho a la hora de escoger y/o acomodarse a un estilo de liderazgo, sobre todo en el caso de las mujeres. Esto es porque al haber unas expectativas y una idea de lo que es un líder,

generalmente asociado a una figura masculina, muchas veces las mujeres tienden a adaptarse a esta imagen para ser aceptadas y respetadas entre sus seguidores.

Además, este proceso de adaptación también se encuentra estrechamente relacionado con lo establecido en la teoría de congruencia de roles (Eagly y Karau, 2002). Porque, como se puede apreciar, las mujeres pasan por un proceso adaptativo dejando a un lado las características comunales, adoptando un comportamiento de corte agéntico.

Finalmente, es necesario diferenciar entre los estilos de liderazgo transaccional (más asociado a los hombres) y transformacional (más asociado a las mujeres). En primer lugar, el liderazgo transaccional está basado en la idea de intercambio. Para ello, el líder utiliza su poder para recompensar o sancionar a sus trabajadores dependiendo de su rendimiento (por lo que estaría centrado principalmente en las operaciones de la organización). Este estilo de liderazgo resulta efectivo en empresas de corte tradicional (Almirón et al., 2015)

En segundo lugar se encuentra el liderazgo transformacional. Y aunque se va a desarrollar a continuación, se podría definir brevemente como un estilo de liderazgo en el que se “promueve el compromiso y motiva al equipo” (Almirón et al., 2015, p. 25). Dotando de gran importancia a las relaciones y al significado de las actividades, así como a las cualidades intangibles y los valores. Teniendo el líder un papel como agente de cambio. (Almirón et al., 2015). Este es el estilo de liderazgo que están adoptando en la actualidad las organizaciones. Apple y Google son ejemplos de este tipo de compañías.

En definitiva, los hombres y las mujeres se comportan de forma diferente al desempeñar su papel como líderes, dando lugar a diferentes estilos de liderazgo. Además, si se analizan las características y los comportamientos de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, estos se pueden asociar a los hombres y a las mujeres respectivamente.

6. HACIA UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO

Como se ha podido apreciar con la información expuesta en el presente trabajo, el estereotipo de líder en el mundo organizacional ha estado tradicionalmente relacionado con roles asociados usualmente a los hombres como por ejemplo, que son personas dominantes, competitivas y poco emotivas. Siendo, por tanto, incompatibles con los roles y expectativas existentes hacia las mujeres, estando relacionadas, por ejemplo, con una clara orientación a las personas, diplomáticas, amables y mostrando consideración hacia sus trabajadores.

Este estereotipo de la figura del líder supone un límite implícito que condiciona a las mujeres a la hora de ascender y alcanzar puestos de responsabilidad en las empresas (Guerrero y Valenzuela, 2017); en línea con la teoría del techo de cristal mencionada en la introducción del trabajo.

En la actualidad, en las empresas se está apostando por un estilo de liderazgo transformacional, más alejado de los roles y expectativas masculinos que impiden que las mujeres puedan desarrollarse y crecer en el mundo organizacional. Este estilo de liderazgo se centra más en las características que debe tener un buen líder para lograr que sus colaboradores se sientan lo suficientemente estimulados y logren de una forma más eficiente y eficaz los objetivos establecidos.

Forbes, en su página oficial para México, establece que “los líderes transformacionales logran equipos de trabajo eficientes y cohesionados, mantienen altos niveles de motivación mediante la escucha y seguimiento de los objetivos personales de sus colaboradores, destacan por su capacidad de evaluar con mayor detalle las necesidades de los grupos de interés y clientes alcanzando mejores resultados de negocio en sus organizaciones” (Gómez y Culty, 2020).

6.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Como se acaba de introducir, en la actualidad existe una clara tendencia al liderazgo transformacional. Bass y Avolio (2004) definieron a los líderes transformadores como: “inspiradores, intelectualmente estimulantes, desafiantes, visionarios orientados al desarrollo y decididos a maximizar el desempeño”.

Según Bass y Avolio (2006), el liderazgo transformacional se trata de un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por promover las relaciones entre los trabajadores, teniendo en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivándoles a mejorar y esforzarse constantemente, y confiando en cada uno de los miembros del equipo (Ramos, 2005). La mayoría de estos aspectos, suelen estar relacionados con un estilo de liderazgo más femenino. Por lo que el liderazgo transformacional se podría asociar al estilo de liderazgo utilizado comúnmente por las mujeres.

Bass y Avolio en 2006 establecen los siguientes factores dentro del liderazgo transformacional:

- *Consideración individual.* En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y la competencia para asumir retos y promover oportunidades para los trabajadores. Relacionándolo con la característica de orientación a las personas, es importante que un buen líder conozca a todos sus seguidores y sus necesidades individuales.
- *Estimulación Intelectual.* Un buen líder deberá de estimular intelectualmente a sus seguidores. Esta estimulación intelectual estaría relacionada con la característica de creatividad, siendo esta esencial en este tipo de líderes.
- *Motivación/Inspiración.* Un buen líder debe de ser capaz de motivar a sus trabajadores e inspirarles para afrontar las situaciones, tanto del día a día, como inesperadas. Para esto es muy importante tener un propósito y una visión de futuro a la que dirigir esa motivación.
- *Influencia Idealizada.* Se encuentra relacionada también con la característica de orientación a las personas y de carisma. Por un lado, porque el líder deberá de tratar a cada trabajador de manera individualizada y preocupándose por sus necesidades. Por otro lado, porque debe de ser un modelo para sus trabajadores y ejercer una influencia positiva sobre ellos.
- *Tolerancia Psicológica.* Un buen líder debe fomentar una buena comunicación entre sus trabajadores y situaciones en las que se pueda hablar y solucionar los conflictos y las críticas de forma abierta. Además, algo muy característico de los líderes transformacionales es que son muy tolerantes y que utilizan el sentido del humor para hacer frente a situaciones conflictivas.

Bracho y García en su trabajo *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional* (2013), establecen como principales características de un o una líder transformacional las siguientes:

En primer lugar, es necesario que un líder transformacional tenga carisma. La Real Academia Española (RAE) define carisma como “especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar”. Por lo tanto, un líder sería una persona por la cual sus trabajadores sienten cierta fascinación y admiración, convirtiéndose así en un modelo a seguir.

En segundo lugar, es necesario que un líder transformacional sea creativo. Dentro de la creatividad se incluye la capacidad de asumir riesgos y motivar la creatividad de sus seguidores, haciendo además que estos la desempeñen por sí mismos. Además, un líder creativo, según Conger y Riggio (2007), debe mostrar una apertura para el aprendizaje, visión hacia el futuro y capacidad de innovación.

En tercer lugar, es necesario que tenga la cualidad de la interactividad. Esta hace referencia a la capacidad de trabajo en equipo. De esta forma no solo se implica a todos los trabajadores, sino que también se favorece su desarrollo personal y profesional.

En cuarto lugar se encuentra la capacidad de visión. En el mundo laboral es de gran importancia tener un propósito, logrando así una participación activa en los trabajadores. Es importante a su vez tener una visión dirigida hacia el futuro y hacia dicho propósito, para lo que son muy importantes habilidades de comunicación que fomenten la confianza de los trabajadores en sus capacidades.

En quinto lugar, independientemente del sector, es necesario tener siempre presente la ética. Un buen líder debe tener unos estándares éticos y morales elevados. Dentro de la ética, entraría la importancia que se le da en la actualidad a los valores de cada organización. Es por esto que los líderes deberán de promover y defender estos valores ante los empleados.

En sexto lugar se encuentra la orientación a las personas. Para Bass y Avolio, un líder es aquel que atiende a las necesidades de cada trabajador, actuando (cuando así se requiera) como un mentor que se preocupa por sus necesidades e inquietudes. Para esto es muy importante la comunicación efectiva entre los líderes y los trabajadores.

En séptimo y último lugar se encuentra la coherencia. Un líder debe de ser coherente, es decir, que debe actuar de forma lógica y consecuente con los valores e ideas que predica. También es muy importante que un buen líder sepa adaptarse a las circunstancias e imprevistos que puedan surgir, es decir, que sea flexible.

Finalmente, Bass y Avolio en 2006 señalan que el o la líder pueden considerar y analizar el resultado de sus acciones tomando como referencia los siguientes aspectos:

- *Satisfacción.* Los trabajadores se encuentran satisfechos y agradecidos por las acciones y decisiones que lleva a cabo el líder. Esto genera un clima organizacional sano y que promueve el desarrollo favorable de los objetivos y actividades. La

satisfacción también incluye el agrado hacia la forma en la que están organizadas las actividades y los objetivos de la organización.

- *Esfuerzo extra.* Es un buen líder quien estimula a sus trabajadores de forma constante promoviendo una mayor participación y colaboración. Siendo esto último esencial para la productividad y el desarrollo de las organizaciones.
- *Efectividad.* Relacionado con lo anterior, es la actitud del líder la que provoca que los seguidores, mediante un trabajo en equipo, logren los objetivos y metas establecidos por la organización. Trabajando así, de una forma efectiva.

6.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MUJERES

Multitud de investigaciones como las de Rosener (1990), Druskat (1994), Carless (1998), y Silva y Mendis (2017) defienden que tanto hombres como mujeres, adoptan estilos de liderazgo diferentes. Mientras que los hombres tienden a adoptar un estilo de liderazgo transaccional, las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más transformacional (Druskat, 1994).

El estilo de liderazgo transformacional llevado a cabo por mujeres, reporta una serie de beneficios positivos para las propias mujeres, para las organizaciones, y para los trabajadores, estando estas dos últimas, estrechamente relacionadas.

En primer lugar, dentro de los beneficios que el liderazgo transformacional aporta a las propias mujeres, cabe destacar que la mayoría de las características asociadas a este estilo de liderazgo, están asociadas a un estilo de liderazgo femenino. Por lo que se podría establecer que las mujeres cuentan con ciertas ventajas frente a los hombres a la hora de ejercer un estilo de liderazgo de tipo transformacional (Gómez y Cuiilty, 2020).

A partir de una investigación llevada a cabo por Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen en 2003, se pudo apreciar el importante valor que supone para las empresas contratar a mujeres de cara a su desarrollo y crecimiento (Silva y Mendis, 2017). A partir de estos resultados, Bass y Avolio (2004), proponen los sesgos hacia las mujeres y la desventaja de la que parten, como explicación a que tengan una menor representación en puestos de responsabilidad de las empresas, a pesar de ser más transformacionales y, por tanto, más propensas a convertirse en unas líderes más efectivas.

En opinión de Bass y Avolio (2004), las mujeres tienen que superar a sus iguales masculinos en cualidades de liderazgo para alcanzar los mismos puestos de responsabilidad y niveles de éxito que estos. En contraposición, existe otra postura que considera que la discriminación positiva hacia las mujeres en el mundo laboral, las ha empujado más alto y más rápido de lo justificado por sus competencias.

Bass y Avolio (2004) discrepan de esta postura, y sostienen que tanto la industria, como los gobiernos, se están moviendo en la dirección correcta al promover un número relativamente amplio de mujeres a puestos de mayor responsabilidad y liderazgo. En base a esta opinión, estos autores afirman, que el techo de cristal que bloquea el ascenso de mujeres a puestos directivos, se está empezando a fragmentar, ya que ahora las mujeres pueden comenzar a acceder a mandos intermedios y de primer nivel.

En segundo lugar, dentro de los beneficios que aporta el tener líderes transformacionales mujeres en las empresas, cabe resaltar que estas líderes destacan, entre otras cualidades, por su capacidad de evaluar las necesidades de los clientes, mejorando así también los resultados de negocio en las empresas (Gómez y Cuijly, 2020).

Por otro lado, los resultados de la investigación llevada a cabo por Druskar (1994), pusieron de manifiesto que las mujeres tienen una gran capacidad de adaptación, acomodándose a la cultura y modo de trabajo de cada organización, tal y como se ha expuesto en el último apartado del punto sobre diferencias en los estilos de liderazgo.

En esta investigación también se observó que las mujeres, cuando se encuentran en organizaciones más flexibles, pueden ejercer de manera genuina un estilo de liderazgo transformacional (Druskar, 1994). En este sentido, Scholtus (2019), afirma que en la actualidad, donde prima un estilo de negocio más global y en el que hay que estar adaptándose y actualizándose constantemente, contratar a mujeres para puestos de liderazgo, puede resultar sumamente beneficioso para las organizaciones.

En tercer lugar, se encuentran los beneficios que supone este estilo de liderazgo empleado por las mujeres para los trabajadores. Tal y como se ha establecido en el punto anterior, en el que se explicaba el liderazgo transformacional, este tiene una tendencia horizontal y da una gran importancia a las relaciones interpersonales. De este modo se logran que los equipos de trabajo sean eficientes y estén cohesionados, con unos niveles de motivación altos y mantenidos en el tiempo. Todo ello gracias a la escucha y al continuo seguimiento de

los objetivos no solo profesionales, sino también personales de los trabajadores (Gómez y Cuiity, 2020).

Numerosos estudios como el de Berson et al., (2001), afirman que el liderazgo transformacional, en general, conlleva que los empleados tengan una confianza plena en sus líderes. Adicionalmente, en un estudio realizado por Bilal et al. (2021), se muestra cómo el liderazgo transformacional empleado por las mujeres, en concreto, tiene un impacto positivo en la confianza de los empleados. Además, en este estudio también se muestra cómo esta relación de confianza y conexión entre los líderes y los empleados, está relacionada con un comportamiento más innovador por parte de los trabajadores. Resultado al que llegaron anteriormente otros autores como Jaskiewicz & Tulenko (2012) o Beaty et al. (2014). Por lo que según todos estos autores, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional de las mujeres con el comportamiento innovador de los empleados (Bilal et al., 2021).

En resumen, este estudio realizado por Bilal (2021), muestra como el liderazgo transformacional de las mujeres promueve la confianza de los empleados en ellas, lo que mejora la conexión con los empleados y se traduce en un comportamiento más innovador (Bilal et al., 2021). Estos hallazgos van en línea con lo que encontraron Björk y Magnusson (2009), quienes afirmaron que gracias a esa confianza y conexión que se establece entre el líder y los empleados, estos se sienten más seguros y asociados, generando así nuevas ideas, lo que a su vez puede resultar beneficioso para las organizaciones.

Finalmente, existe un estudio en el cual se pueden apreciar de manera conjunta estos tres beneficios y nos permite entender cómo se encuentran a su vez relacionados entre sí. En 2017, Silva y Mendis llevaron a cabo un análisis sobre los diferentes estilos de liderazgo de las mujeres (transformacional, transaccional y *laissez-faire*).

Los resultados obtenidos en su investigación, indican que las mujeres puntúan más alto que los hombres en todas las subescalas referentes al liderazgo transformacional. Dentro de estas subescalas, destacan las puntuaciones de aquellas que recogen la influencia idealizada y la consideración individual, dos de los cinco factores establecidos por Bass y Avolio (2006) propios del liderazgo transformacional. Por lo que de nuevo, se puede apreciar, cómo estas características propias del rol de las mujeres (comunicación, cuidado, apoyo y conocimientos considerados), son cualidades naturales para las mujeres líderes (Silva y Mendis, 2017).

Más aún, en los resultados obtenidos en esta investigación, también se observa cómo las mujeres, dentro de las subescalas del liderazgo transaccional, alcanzan únicamente una mayor

puntuación en la escala que evalúa la recompensa contingente. Esto es, recompensar a los empleados cuando realicen de forma satisfactoria sus tareas. Con este tipo de competencias, en las que se apoya a los empleados, las mujeres constituyen también un valor muy importante para las empresas de cara al desarrollo y el crecimiento organizacional (Silva y Mendis, 2017).

En definitiva, apostar por habilidades de liderazgo transformacional puede ser una gran oportunidad para que las mujeres accedan a puestos de liderazgo (Gómez y Culty, 2020), y así poder ir rompiendo poco a poco el techo de cristal y acabar con la desigualdad todavía existente.

7. DISCUSIÓN

Como se ha podido apreciar en el presente trabajo, sigue existiendo una desigualdad en la presencia de mujeres en puestos de alta dirección. Sin embargo, el problema de que las mujeres no accedan a puestos de responsabilidad que impliquen además, la gestión de equipos, no es una cuestión únicamente del estilo de liderazgo de las mujeres. Es un problema que va más allá. Como se ha señalado en el trabajo, influyen también problemas como los sesgos hacia las mujeres líderes y su selección o problemas para conciliar la vida personal y laboral de las mujeres trabajadoras (Mateos de Cabo, 2017).

Desde mi punto de vista, este problema comienza con la educación de los más pequeños. Desde edades muy tempranas, se empieza a educar a los menores de acuerdo a los estereotipos y a los roles de género. Esto se puede observar con los juguetes que se suelen comprar a los menores. En el caso de las niñas, se les suele regalar bebés o cocinitas, educándolas en ese rol de cuidadoras y de amas de casa. Mientras que en el caso de los niños, se les suele regalar disfraces de super héroes o de policías, entre otros, ejerciendo así una figura de autoridad y ejerciendo cierto poder sobre el otro.

Actualmente existen políticas y leyes para promover esta igualdad. Pero, ¿es esta discriminación positiva realmente efectiva? Actualmente en España existen medidas como la Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres y el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas. Y aunque es cierto que con las medidas vigentes ha aumentado la presencia de las mujeres en el mundo laboral y en puestos de liderazgo, todavía no se ha alcanzado esa igualdad efectiva.

Los estereotipos y las expectativas hacia las mujeres líderes influyen directamente en el ascenso de las mujeres a puestos de alta dirección, siendo una opinión que comparten diferentes autores como Eagly y Karau (2002) y Brescoll (2016), entre otros. En este sentido, destacan sobre todo Eagly y Karau con su teoría de congruencia de roles, donde se establecen una serie de características comunales (relacionadas con las mujeres) y agénticas (relacionadas con los hombres). Según estos autores lo que estaría impidiendo que las mujeres asciendan a puestos de alta dirección sería la incongruencia que reciben los trabajadores entre un rol de líder con características más agénticas y las características comunales asociadas a las mujeres.

Esta incongruencia se podría ver reducida en la actualidad con la llegada del estilo de liderazgo transformacional. Esto es porque el líder transformacional cuenta con características comunales, como por ejemplo la preocupación por el bienestar de los demás y amabilidad. Reduciéndose por tanto, la incongruencia entre los roles de las mujeres y de líderes.

En cuanto al estilo de liderazgo transformacional, son numerosos los autores que defienden que este estilo de liderazgo llevado a cabo por las mujeres, puede resultar sumamente beneficioso tanto para las organizaciones (Druskar, 1994; Gómez y Guilty, 2020; Scholtus, 2019), como para los empleados (Beaty et al., 2014; Berson et al., 2001; Bilial et al., 2021).

Finalmente, en cuanto a las limitaciones del presente trabajo cabe señalar que muchas de las teorías y autores que han analizado este tema cuentan ya con bastantes años de antigüedad. Por lo que, parte de la bibliografía utilizada para este trabajo puede parecer un tanto desfasada. Sin embargo, debido a su importancia, es imprescindible incluirla. Por otra lado, faltan más estudios cualitativos en los que se analicen, desde el punto de vista de la mujer, los motivos por los que estas no acceden “con la misma facilidad” que los hombres a puestos de dirección en las organizaciones. Para avanzar en la igualdad sería positivo tener mayor claridad de aquellos aspectos intrínsecos por los que una mujer no puede o no se plantea acceder a puestos de dirección.

8. CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de fin de grado, es necesario comprobar si se han logrado alcanzar los objetivos propuestos para el mismo.

El primer objetivo propuesto fue analizar el recorrido de las mujeres en el mundo organizacional. Para hacer más asequible este objetivo, se decidió analizar únicamente el

recorrido de las mujeres en España. A través de este análisis, se puede ver una clara evolución tanto de la tasa de empleo de las mujeres (pasando de un 27% en 1976 a un 44,2% en 2007) como de la presencia de estas en los órganos de gobierno de las empresas del IBEX-35 (pasando de un 5% en 2006 a un 16,86% en 2020).

Además, para entender estas cifras en los puestos de alta dirección, también se han analizado las causas de desigualdad entre hombres y mujeres en puestos directivos. Dentro de estas causas se pueden diferenciar entre efectos por el lado de la oferta (personas) y por el lado de la demanda (empresa). De todos los efectos, se podrían destacar los siguientes: identificación con roles culturales y sociales, conflicto entre el trabajo y la familia, percepciones sesgadas hacia las mujeres líderes, y el entorno institucional.

Los sesgos hacia las mujeres en el mundo organizacional, afectan sobre todo en los procesos de selección. Y es que aunque existan aspectos ilegales o poco éticos a la hora de la selección o promoción de empleados (tales como la posibilidad de un futuro embarazo o quién va a ser la persona encargada de llevar a los hijos al médico, por ejemplo), ¿es cierto que estos no influyen en la selección del candidato ideal? Desde mi punto de vista, se trata de unos sesgos que, aunque no se pregunten directamente en las entrevistas de trabajo, se siguen teniendo en cuenta (de forma más o menos consciente).

El siguiente objetivo propuesto fue exponer los estereotipos y expectativas más comunes hacia las mujeres líderes. Para este apartado ha sido fundamental el análisis de la teoría de la congruencia de roles propuesta por Eagly y Karau en 2002. Esta teoría trata de dar una explicación a esta desigualdad entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Para ello presenta una serie de características comunales y agénticas asociadas con los estereotipos y normas sociales correspondientes a mujeres y hombres. También presenta cuáles son las características asociadas a la figura del líder, estando estas relacionadas con las características agénticas propias de los hombres. Por lo que sería la incongruencia entre los estereotipos y normas sociales asociadas a las mujeres y las características de la figura del líder, la que dificultaría la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo.

Desde mi punto de vista, y como ya se ha adelantado en el apartado de discusión, para lograr superar este “problema”, es necesario comenzar con una educación más igualitaria de los más pequeños, en donde no se destine desde edades tan tempranas a las mujeres al cuidado de los hijos y del hogar, y a los hombres a ejercer poder como figuras de autoridad. Este podría ser

un buen primer paso a dar para lograr por fin una sociedad más igualitaria respecto a los roles de liderazgo (y de cuidadores).

El último objetivo propuesto para la realización del presente trabajo fue analizar las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Analizando estas diferencias se puede apreciar cómo el estilo de liderazgo más empleado por los hombres es más jerárquico, competitivo y centrado en la tarea. Mientras que el estilo de liderazgo más empleado por las mujeres está centrado en el trabajo en equipo, colaboración y lograr una calidad en los objetivos. Estas diferencias de estilos de liderazgo son las que han llevado a desarrollar más en profundidad el estilo de liderazgo transformacional, ya que está más asociado a un estilo de liderazgo femenino y ha adquirido una gran importancia en la actualidad. Este estilo de liderazgo tiene como objetivo estimular a los trabajadores, para lograr así una relación de confianza que resulte beneficiosa tanto para la organización como para los empleados.

Con estos resultados, en mi opinión, se ha demostrado que no es necesario ser excesivamente autoritario y directivo para ser un buen líder. Aunque dependerá en gran parte del tipo de organización, apostar por nuevos estilos de liderazgo en la actualidad (en este caso, el transformacional) puede resultar muy beneficioso para las organizaciones. Esto se debe a que debido a los tiempos tan volátiles y de incertidumbre en los que nos encontramos ahora, en los líderes primarían competencias como la adaptación al cambio y la gestión de equipos, que el estar centrado en la tarea y los resultados.

Toda esta información nos lleva a responder la siguiente pregunta planteada al principio del trabajo: ¿Existe realmente el liderazgo de las mujeres en el mundo organizacional? En mi opinión, es una pregunta que no se puede afirmar de manera rotunda. Porque, si bien es cierto que existen estilos y formas de liderazgo caracterizadas por comportamientos y formas de ser de las mujeres, no se puede afirmar que estos estilos sean utilizados solo por mujeres o que todas las mujeres tengan la misma forma de liderar. Por lo tanto, sería más correcto hablar de la existencia de un estilo de liderazgo empleado generalmente por mujeres, que de la existencia de un liderazgo femenino como tal.

Siguiendo esta idea, en mi opinión, se debería de romper con la dicotomía de liderazgo femenino o masculino. Porque lo realmente importante es que existan unos buenos líderes capaces de gestionar de la forma más efectiva sus equipos, a la vez que potencian los resultados y los objetivos fijados, sin importar el género de estos.

Finalmente, es interesante añadir una serie de recomendaciones de cara a promover el liderazgo de las mujeres y alcanzar una igualdad respecto a sus compañeros hombres. En primer lugar, es necesario seguir apostando por políticas efectivas de igualdad. Porque las que están en vigor en la actualidad, a pesar de haber logrado un incremento de las mujeres en el mundo laboral y en puestos de dirección, todavía no se ha logrado alcanzar una igualdad sustantiva.

En segundo lugar, y desde mi punto de vista, la recomendación que podría suponer un cambio muy importante, es impulsar políticas efectivas sobre conciliación familiar para todos los trabajadores. Dentro de estas políticas de conciliación, se podría estudiar si fuese posible contemplar unos horarios y presencialidad más flexibles. Sin embargo, aunque bien es cierto que esto podría suponer un incremento de mujeres trabajadoras, estas medidas más flexibles podrían resultar incompatibles con la disponibilidad y compromiso requeridos en altos puestos directivos.

En tercer lugar, pienso que también es necesario promover en las mujeres los estudios relacionados con las STEM (Ciencias, Tecnologías, Ingenierías y Matemáticas). La mayoría de las empresas hoy en día requieren de carreras técnicas para cualquier organización el análisis de datos, el trabajar con algoritmos, la inteligencia artificial, patrones del comportamiento del consumidor, etc. Estas competencias son clave para las empresas del futuro. Por lo que para que las mujeres puedan seguir accediendo a puestos de liderazgo en el futuro, es necesario promover que en estas carreras incremente el porcentaje de mujeres.

Por último, también sería interesante promover en las empresas los equipos diversos. No solo para cumplir con lo establecido en las leyes de igualdad. Sino porque los equipos diversos pueden resultar muy beneficiosos en las empresas, al contar multitud de ideas diferentes y poder así adaptarse a los cambios y a las necesidades con una mayor facilidad. Siendo esto realmente necesario en los tiempos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

9. BIBLIOGRAFÍA

Accenture España (2019). *Del individualismo a la colectividad: el auge de la marca con propósito*. <https://www.accenture.com/es-es/insights/strategy/brand-purpose>

- Almirón, V. y Tikhomirova., A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4(4), 24-27.
- Bass, B., y Avolio, B., (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Beaty, R. E., Paul, J. S., Emily, C. N., Emanuel, J., & Mathias, B. (2014). The roles of associative and executive processes in creative cognition. *Memory and Cognition*, 42(7), 1186–1197
- Berson, Y., Boas, S., Bruce, J. A., & Micha, P. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73.
- Bilal, A., Ahmad, W., Farooq, M., Huseynov, R., y Nagy, H. (2021). How Women's Transformational Leadership Induces Employees' Innovative Behaviour Through Trust and Connectivity: A Sequential Mediation Model. *Global Business Review*. DOI: 10.1177/0972150920982760.
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 662–670.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV. (2021, 18 mayo) *La presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas sube casi tres puntos en 2020, hasta el 26,10% del total y supera el 30% en el IBEX* [Comunicado de prensa]. <https://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t=%7B17e108d0-2bfe-48f7-9da2-92567b8a75af%7D#:~:text=En%20lo%20que%20respecta%20a,de%20menos%20de%20500%20millones.>

- Conger, J. A., y Riggio, R. E. (2007). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. Jay A. Conger and Ronald E. Riggio Editors
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Dun & Bradstreet (2020, febrero). Presencia de las mujeres en la empresa española. Informa, Business by Data.
- Eagly, A. y Karau, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. DOI: 10.1037//0033-295X.109.3.573
- Eagly, A., Wood, W., y Diekmann, A. (2000). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. En T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Erlbaum.
- García – Valenzuela, M. (2018). *Informe best practices: diversidad en España*. Talengo.
- Gómez Alatorre, E. y Cuilty Esquivel, K. (2020, enero). Las Mujeres, líderes transformacionales de las organizaciones. *Forbes Women*. <https://www.forbes.com.mx/las-mujeres-lideres-transformacionales-de-las-organizaciones/>
- Guerrero, O., y Valenzuela, A. (2017). Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral. *ReiDoCrea*, 6(28), 364-369. DOI: <http://dx.doi.org/10.30827/Digibug.48558>
- Heredia, E. B., Ramos López, M. A., Sarrió, M., y Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Sostre de Vidre*, 40, 55-68.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Evolución de la tasa de empleo de las mujeres en España*. Recuperado de https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t22/e308/meto_02/pae/px/10/&file=01011.px#!tabs-grafico
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Tasa de empleo por sexo y periodo*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/ICV/dim2/&file=21103.px#!tabs-grafico>

- Jaskiewicz, W., & Tulenko, K. (2012). Increasing community health worker productivity and effectiveness: A review of the influence of the work environment. *Human Resources for Health, 10*(1), 38.
- Landolfi, H. (2016). *La esencia del liderazgo: Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Editorial Dunken.
- Loden, M. (1987). Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre. Barcelona: Hispano Europea.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes: estudio realizado con población argentina.
- Mateos de Cabo, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima. *FEMIRIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2*(2), 53-80. DOI: <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>
- Millán Vázquez, M. G., del Pinar Santos - Pita, M., y Pérez, L. M. (2015). Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo. *Papeles de población, 21*(84), 197-225.
- Nicholson, J. (1987). *Hombres y mujeres ¿Hasta qué punto son diferentes?* Ariel.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Real Academia Española (s.f.) Carisma. *En Diccionario de la lengua española, 23.ªed.*, [versión en línea] <https://dle.rae.es/carisma> [12 de febrero de 2022]
- Roldán García, E., Leyra Fatou, B., y Contreras Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia, 12*(2), 43-56.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*, 119-125.
- Scholtus, S. (2019). *Women in Leadership*. Del Plata:Universidad Adventista del Plata.
- Silva, S. y Mendis, K. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management, 9*(9), 19-26.