



**Universidad**  
Zaragoza

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Gestión y liderazgo de empresas: una perspectiva  
de género.

*Business management and leadership: a gender  
perspective.*

Autora:  
Cristina Farjas Ramo

Directora:  
Isabel Brusca Alijarde

Facultad de Economía y Empresa  
2023

## **RESUMEN:**

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el liderazgo empresarial, tratando de identificar si existen diferencias en la forma de liderar que tienen las mujeres y los hombres. Aunque en los últimos años se han realizado esfuerzos para lograr una efectiva igualdad entre hombres y mujeres, es evidente que en muchos ámbitos todavía no se ha logrado. Uno de ellos es el ámbito empresarial. Se va a comenzar estudiando las diferencias de género en el mercado laboral español, teniendo en cuenta la segregación de género horizontal y vertical. Posteriormente, el trabajo se centra en la vertical y se analizan las posibles causas que pudieran explicar un porcentaje mucho menor de mujeres en altos cargos de representación y dirección de las empresas. Con objeto de analizar si existen diferencias en la forma de liderar las empresas, en primer lugar, se estudian los diferentes estilos de liderazgo desde una perspectiva teórica y posteriormente se realiza un estudio empírico para comprobar si realmente las mujeres tienden a liderar las empresas de una forma diferente a los hombres, constatando que existen efectivamente algunas diferencias. El liderazgo femenino se caracteriza por enfatizar la cooperación y colaboración entre el líder y los subordinados, frente al énfasis de la competitividad y autoridad jerárquica superior-subordinado que caracteriza el liderazgo masculino.

**Palabras clave:** diferencias de género, estilos de liderazgo, liderazgo femenino, dirección de empresas

## **ABSTRACT:**

The main objective of this paper is to analyse business leadership, trying to identify whether there are differences in the way women and men lead. Although efforts have been made in recent years to achieve effective equality between men and women, it is clear that in many areas this has not yet been achieved. One of these is in the field of business. We will begin by studying gender differences in the Spanish labour market, taking into account horizontal and vertical gender segregation. Subsequently, the paper focuses on vertical segregation and analyses the possible causes that could explain the much lower percentage of women in high representative and managerial positions in companies. In order to analyse whether there are differences in the way companies are led, we first study the different leadership styles from a theoretical perspective and then carry out an empirical study to check whether women really tend to lead companies in a

different way to men, finding that there are indeed some differences. Female leadership is characterised by emphasising cooperation and collaboration between the leader and subordinates, as opposed to the emphasis on competitiveness and hierarchical superior-subordinate authority that characterises male leadership.

**Keywords:** gender differences, leadership styles, women's leadership, business management.

## ÍNDICE:

1.	INTRODUCCIÓN.	6
2.	LA MUJER DIRECTIVA EN ESPAÑA.	7
2.1.	LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL.	7
2.2.	LA MUJER EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD.	11
2.3.	FORMACIÓN.	13
2.4.	BRECHA SALARIAL.	15
2.5.	LAS BARRERAS DE ACCESO A ALTOS CARGOS.	16
2.6.	NORMATIVA ESPAÑOLA Y EUROPEA HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE ALTA REPRESENTACIÓN.	18
3.	EL LIDERAZGO Y LOS DIFERENTES ESTILOS.	20
3.1.	CLASIFICACIÓN DE BASS.	20
3.2.	CLASIFICACIÓN DE BLAKE Y MOUTON.	22
3.3.	EL “LIDERAZGO FEMENINO”.	23
4.	ESTUDIO DE DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.	25
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.	27
5.1.	APLICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE BASS.	27
5.2.	APLICACIÓN DE LA MALLA DE BLAKE Y MOUTON.	31
5.3.	“LIDERAZGO FEMENINO”	33
6.	CONCLUSIONES.	37
7.	BIBLIOGRAFÍA.	43
8.	ANEXOS.	48

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS:

Tabla 1. Comparativa entre la tasa de actividad, tasa de paro y tasa de empleo de hombres y mujeres.	8
Tabla 2. Ocupados por sexo y rama de la actividad (datos porcentuales).	10
Tabla 3. Evolución de mujeres en los cargos de consejería y alta dirección desde el año 2017 al año 2021.	12
Tabla 4. Mujeres en los cargos de consejería y alta dirección en las empresas en el año 2021.	13
Tabla 5. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo transformacional.	29
Tabla 6. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo transaccional.	30
Tabla 7. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo laissez-faire.	31
Tabla 8. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones que muestran interés por las personas a la hora de liderar un equipo.	33
Tabla 9. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones que muestran interés por la producción a la hora de liderar un equipo.	33
Tabla 10. Afinidad de las mujeres y los hombres con afirmaciones correspondientes a atributos que diversos autores consideran propios de un “liderazgo femenino”.	36
Gráfico 1. Motivos de inactividad.	9
Gráfico 2. Nivel de titulación alcanzada.	14
Gráfico 3. Distribución por sexos de matriculados en estudios de la rama de Administración y Gestión de Empresas.	15
Gráfico 4. Malla gerencial de Blake y Mouton.	23

## **1. INTRODUCCIÓN.**

El tema elegido para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado es la gestión y el liderazgo de empresas desde una perspectiva de género. Es evidente que, pese a los avances en los últimos años, encaminados a una efectiva igualdad entre mujeres y hombres, en muchos ámbitos todavía no se ha alcanzado. Uno de ellos es el ámbito empresarial, donde persiste un número muy inferior de mujeres a hombres en los altos cargos de dirección y responsabilidad de las compañías. Esta injusta desigualdad es la principal motivación del trabajo, cuyo objetivo central es analizar si existen o no diferencias en los estilos de liderazgo utilizados por las mujeres y los hombres. Asimismo, se analiza la situación de la mujer directiva en España y las posibles causas que llevan a diferencias en el nivel de ocupación de puestos de liderazgo.

En primer lugar, y con objeto de poner de manifiesto el contexto actual en la economía, se analiza la situación de la mujer en el mercado laboral, tratando la segregación vertical y horizontal existente entre ambos sexos. El trabajo se centra en la segregación vertical y evidencia el menor número de mujeres en los altos cargos de dirección de las empresas, ocupando los hombres los de mayor rango jerárquicamente hablando, y por ello recibiendo mayor reconocimiento y salario. Posteriormente se analiza la formación que poseen ambos géneros, ya que se entiende que tendría que haber una relación directa entre el puesto ocupado y los estudios que se han realizado anteriormente, así como la brecha salarial como consecuencia directa de que las mujeres ocupen puestos de menor responsabilidad.

A continuación, se analizan las barreras con las que se encuentran las mujeres para promocionar y acceder a los puestos de responsabilidad y se da una pincelada a la normativa española y europea encaminada a eliminar dichas barreras y lograr una igualdad de género en los puestos de alta representación de las empresas.

El objetivo principal del trabajo es analizar las diferencias existentes en los estilos de liderazgo, analizados desde una perspectiva teórica y empírica a partir del tercer apartado. En primer lugar, se examina la literatura y la documentación existente de estudios que a lo largo de los años han perfilado diferentes formas de liderazgo explicando sus características y variables. Asimismo, se estudia si los diferentes estilos de liderazgo se asocian más a uno de los dos géneros, o por el contrario, el género no tiene ninguna

relación con la forma de liderar. También se analizan los trabajos previos realizados acerca de si existe un liderazgo femenino, con cualidades y características propias.

Como aportación principal del trabajo, se ha llevado a cabo un estudio empírico para contrastar si las opiniones de los autores que defienden las diferencias de género a la hora de ocupar un cargo de liderazgo se confirman en la realidad o no. Para ello, se ha elaborado una encuesta y se ha pedido la colaboración de directivos y directivas aragoneses y aragonesas que han respondido a la misma. Se puede constatar cómo en algunas características del liderazgo sí que hay diferencias significativas entre las respuestas proporcionadas por las mujeres y los hombres que llevan a afirmar que ambos géneros no ejercen el liderazgo de la misma manera.

## **2. LA MUJER DIRECTIVA EN ESPAÑA.**

### **2.1. LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL.**

Para analizar la situación de la mujer en el mercado laboral se acude a los datos últimos datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (28/07/2022) actualizados del segundo trimestre del año 2022. Los datos se analizan en términos porcentuales dado que son la mejor forma de poder comparar en términos absolutos las diferencias entre ambos géneros. Se han tenido en cuenta los datos del segundo trimestre del año 2022 y para el análisis de su evolución se han tomado los datos relativos al segundo trimestre de los cinco años anteriores, es decir, desde el 2017.

En cuanto a la tasa de actividad y la tasa de empleo, en la Tabla 1, vemos que siempre ha sido superior la de los hombres respecto a la de las mujeres, siguiendo ambas una evolución similar, sufriendo una caída en el año 2020 (afectado por la pandemia del covid-19) y tendiendo posteriormente a recuperar los valores anteriores. No obstante, se puede ver cómo la diferencia entre las tasas de hombres y mujeres se ha visto recortada.

Como es consecuente de lo anterior, la tasa de paro de las mujeres es superior a la de los hombres, siendo la de estas un 14,15% y la de ellos un 10,99%. En este caso apenas se ve evolución en el recorte de esa diferencia en los años objeto de estudio, siendo en el año 2017 de un 3,40% y en el año 2022 de un 3,16%.

**Tabla 1. Comparativa entre la tasa de actividad, tasa de paro y tasa de empleo de hombres y mujeres.**

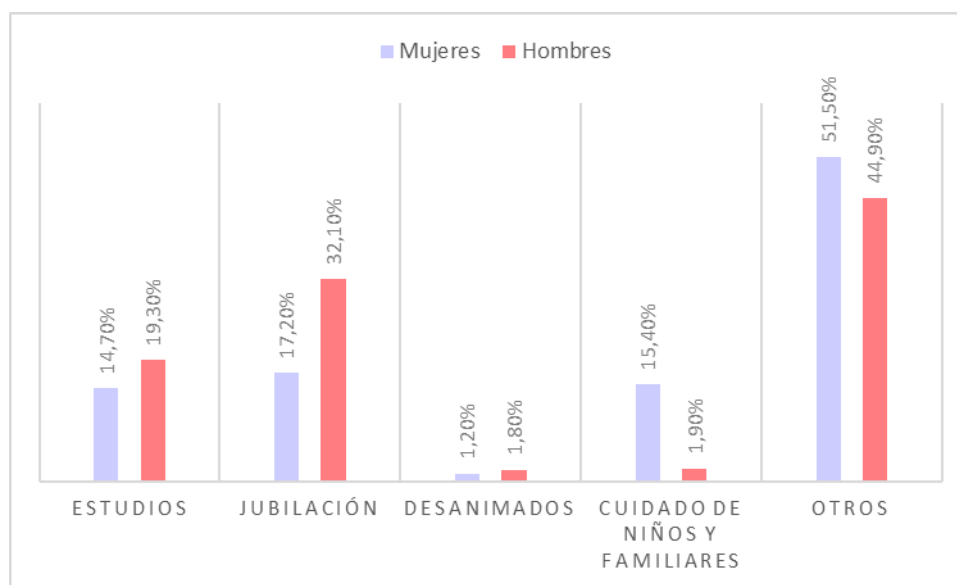
Tasa de actividad (%)						
	22T2	21T2	20T2	19T2	18T2	17T2
Hombres	63,73	63,59	61,35	64,42	64,62	64,7
Mujeres	53,97	53,83	50,05	53,37	53,29	53,28
diferencia	9,76	9,76	11,3	11,05	11,33	11,42
Tasa de paro de la población (%)						
	22T2	21T2	20T2	19T2	18T2	17T2
Hombres	10,99	13,39	14,13	12,49	13,72	15,64
Mujeres	14,15	17,36	16,72	15,78	17,08	19,04
diferencia	-3,16	-3,97	-2,59	-3,29	-3,36	-3,4
Tasa de empleo de la población (%)						
	22T2	21T2	20T2	19T2	18T2	17T2
Hombres	56,73	55,08	52,68	56,38	55,75	54,58
Mujeres	46,34	44,49	41,68	44,95	44,19	43,13
diferencia	10,39	10,59	11,00	11,43	11,56	11,45

Fuente: elaboración propia a través de los datos del INE (28/07/2022).

Tal y como explica el informe realizado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022) sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo, la estructura de la población en relación con la actividad económica muestra una tendencia hacia una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo junto con la consiguiente reducción de la inactividad, no obstante, la inactividad sigue siendo superior en el género femenino. En este punto, resulta interesante resaltar los motivos de inactividad de ambos sexos, recogidos en el gráfico 1, dado que difieren bastante entre los hombres y las mujeres. El 32,1% de los hombres que están inactivos lo están debido a la jubilación, frente al 17,2% de las mujeres. En el otro sentido, vemos que sólo el 1,9% de los hombres están inactivos por el cuidado de niños y familiares, mientras que un 15,4% de las mujeres inactivas alegan como motivo este último.



**Gráfico 1. Motivos de inactividad.**



Fuente: elaboración propia con datos del informe del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022).

A continuación, se procede a estudiar la ocupación concreta de las mujeres en el ámbito laboral. No hay duda de que en los últimos años el género femenino se ha ido incorporando a sectores y puestos de trabajo que antiguamente estaban ocupados por los hombres, sin embargo, todavía se pueden observar diferencias entre ambos géneros, que hacen que las mujeres sistemáticamente se encuentren concentradas en aquellas ocupaciones marcadas por una mayor inestabilidad, menor salario y menor reconocimiento (Aburto, 2017). A este hecho se le denomina segregación laboral y hay que diferenciar entre la segregación laboral vertical y horizontal. La segregación horizontal hace referencia a la agrupación de las mujeres y los hombres en ciertos sectores de actividad y ciertas ocupaciones, mientras que la segregación vertical hace referencia al reparto desigual de los puestos de trabajo dentro de una empresa, concentrándose los empleos femeninos en aquellos de una menor escala jerárquica.

Según los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (actualizado 3 de agosto de 2022), y cómo ha quedado recogido en la Tabla 2, las ramas de la actividad en la que mayores diferencias encontramos entre el porcentaje de ocupados de hombres y mujeres son: A) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, C) Industria manufacturera, F) Construcción, H) Transporte y almacenamiento, P) Educación, Q) Actividades sanitarias y de servicios sociales y T) Actividades en los hogares, siendo en las cuatro

primeras superior el número de hombres al de mujeres y primando estas últimas en las tres últimas ramas mencionadas. La mayor diferencia a favor de los hombres es en la rama de la construcción que da empleo a un 11% de ellos, frente al 1,4% de ocupación femenina y la mayor diferencia a favor de las mujeres es en la rama de actividades sanitarias y servicios sociales que da empleo al 15,8% de las mujeres, frente al 4% de los hombres.

**Tabla 2. Ocupados por sexo y rama de la actividad (datos porcentuales).**

	Hombres	Mujeres	diferencia
	2021	2021	2021
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	5,7	2,1	3,6
B Industrias extractivas	0,3	0,0	0,3
C Industria manufacturera	16,7	7,1	9,6
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,6	0,4	0,2
E Suministro de agua, actividades de saneamiento, residuos y descontaminación	1,2	0,3	0,9
F Construcción	11,0	1,4	9,6
G Comercio; reparación de vehículos de motor y motocicletas	14,1	16,0	-1,9
H Transporte y almacenamiento	7,6	2,3	5,3
I Hostelería	6,4	8,5	-2,1
J Información y comunicaciones	4,3	2,3	2,0
K Actividades financieras y de seguros	2,2	2,8	-0,6
L Actividades inmobiliarias	0,7	0,9	-0,2
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,1	6,0	-0,9
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	4,5	6,3	-1,8
O Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	7,2	6,7	0,5
P Educación	4,3	10,7	-6,4
Q Actividades sanitarias y de servicios sociales	4,0	15,8	-11,8
R Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	2,1	1,7	0,4
S Otros servicios	1,4	3,5	-2,1
T Actividades de los hogares	0,6	5,3	-4,7
U Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (03/08/2022).

En cuanto a la segregación vertical, es evidente que la gran mayoría de las mujeres ocupan en las empresas los cargos de menor responsabilidad, ocupando los hombres los de mayor rango jerárquicamente hablando, y por ello, mayor reconocimiento y salario. Este hecho no ha parado de mejorar en los últimos años, no obstante, es innegable que hay un gran abismo entre el número de hombres que ocupan estos cargos y el número de mujeres.

## **2.2. LA MUJER EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD.**

Entre los principios de la Comisión Nacional del Mercado de Valores se encuentra el fomento de la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas y desde el año 2017 publica en su web los datos recogidos en los informes anuales de gobierno corporativo de las diferentes sociedades emisoras.

En la tabla 3 se recoge la evolución de la presencia de mujeres en los altos cargos de dirección de consejería y alta dirección desde el año 2017 hasta el año 2021, teniendo en cuenta los datos ofrecidos por la CNMV y obtenidos de los datos aportados por las sociedades cotizadas en sus informes anuales de gobierno corporativo. Vemos que, en términos globales, la evolución ha sido positiva pasando de una representación del 18,9% al 29,26% para puestos de consejería, pero los resultados son mucho menos esperanzadores si nos fijamos en los comités de alta dirección dónde las mujeres ni siquiera alcanzan el 20% de los cargos.

**Tabla 3. Evolución de mujeres en los cargos de consejería y alta dirección desde el año 2017 al año 2021.**

	Total mujeres									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	número	% sobre el total	número	% sobre el total	número	% sobre el total	número	% sobre el total	número	% sobre el total
Total consejeras	258	18,90%	272	19,90%	299	23,20%	331	26,10%	357	29,26%
Dominical	72	15,70%	73	15,32%	74	17,58%	87	21,02%	90	23,56%
Ejecutivo	10	4,50%	10	4,31%	11	5,42%	11	5,50%	12	6,42%
Independiente	163	28,10%	178	30,68%	202	35,50%	219	39,00%	242	43,68%
Otro extremo	13	12,20%	11	9,82%	12	12,50%	14	14,40%	13	14,61%
Mujeres en alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	156	15%	168	15,82%	168	16,05%	179	17,53%	197	19,66%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2022).

En la Tabla 4 se recoge en términos porcentuales la presencia de mujeres en los altos cargos de consejería y alta dirección en el año 2021 en las empresas que cotizan en el mercado de valores español. Se puede ver cómo las mujeres ocupan un 34,2% de los puestos de consejería en las empresas del Ibex35, un 28,17% en las empresas que tienen más 500 millones de capitalización bursátil y un 25,19% en las empresas de menos de 500 millones de capitalización bursátil. Los mejores porcentajes los observamos en las empresas del Ibex35, ya que aparte de estar sometidas a la Ley de Igualdad de 2007, deben seguir las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas revisado en junio de 2020 (Informa, 2022). Dicho Código indica en su Recomendación 15 que para lograr la deseable diversidad de género en el consejo de administración se recomienda que las consejeras representen al menos un 40% del total de miembros en 2022 (CNMV, 2020). No obstante, incluso en las empresas del Ibex35, dónde vemos porcentajes más equitativos en las consejerías a nivel de los comités de dirección apenas alcanzan el 20% estando altamente infrarrepresentadas.

**Tabla 4. Mujeres en los cargos de consejería y alta dirección en las empresas en el año 2021.**

	<b>Total mujeres (año 2021)</b>					
	<b>IBEX 35</b>		<b>más de 500 M de cap. Bursátil</b>		<b>menos de 500 M de cap. Bursátil</b>	
	<b>número</b>	<b>% sobre el total</b>	<b>número</b>	<b>% sobre el total</b>	<b>número</b>	<b>% sobre el total</b>
<b>Total consejeras</b>	144	34,20%	111	28,17%	102	25,19%
Dominical	21	23,33%	35	23,81%	34	23,45%
Ejecutivo	3	4,92%	2	3,33%	7	10,61%
Independiente	116	48,95%	72	45,57%	54	33,96%
Otro extremo	4	12,12%	2	3,33%	7	25,93%
Mujeres en alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	90	22%	69	18,96%	38	16,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2022).

A nivel europeo, también existen estas grandes diferencias entre la presencia de mujeres y de hombres en los consejos de administración. Según el estudio del Instituto Europeo de la Igualdad de Género (junio de 2022) sobre las mayores empresas cotizadas de la Unión Europea, sólo el 31,5% de los miembros de los consejos de administración son mujeres, y sólo el 8% de los consejos de administración están presididos por mujeres.

### **2.3. FORMACIÓN.**

Tratando de explicar esa menor presencia de mujeres en los altos cargos de dirección de las empresas, se empieza analizando el nivel de formación de las mujeres, en relación al que tienen los hombres, ya que tendría que haber una relación directamente proporcional entre el cargo profesional que se ocupa y los estudios previos realizados. De modo que aquellos que requieran mayor responsabilidad, y por lo tanto supongan un mayor prestigio y salario, sean ocupados por aquellas personas que hayan alcanzado un mayor nivel de estudios en la rama requerida por la empresa en cuestión. Para el presente análisis se utilizan los datos ofrecidos por los Ministerios de Educación y Formación Profesional (2022), relativo a los datos del año 2021.

Empezando por la educación en los niveles más bajos, en el Gráfico 2, se observa cómo en los cursos de infantil y primaria los hombres representan un 51,6% de los matriculados, mientras que las mujeres un 48,4%. En la Educación Secundaria Obligatoria se mantienen unos porcentajes similares, representando los hombres el 51,4% y las mujeres el 48,6% de los matriculados. No obstante, en Bachillerato ya apreciamos un leve cambio siendo la mayoría de las matriculadas mujeres, representando un 54% de las mismas. Al contrario, la presencia de los hombres en las Formaciones Profesionales va a ser mayor, representando un 70,2%, 56,2% y 52% de los matriculados, en la FB Básica, FP Grado Medio y FP Grado Superior respectivamente. La diferencia entre hombres y mujeres que cursan un Grado Universitario, es mayor que la que veíamos en Bachillerato, representando las mujeres un 55,7% de las matriculadas en las universidades españolas.

**Gráfico 2. Nivel de titulación alcanzada**

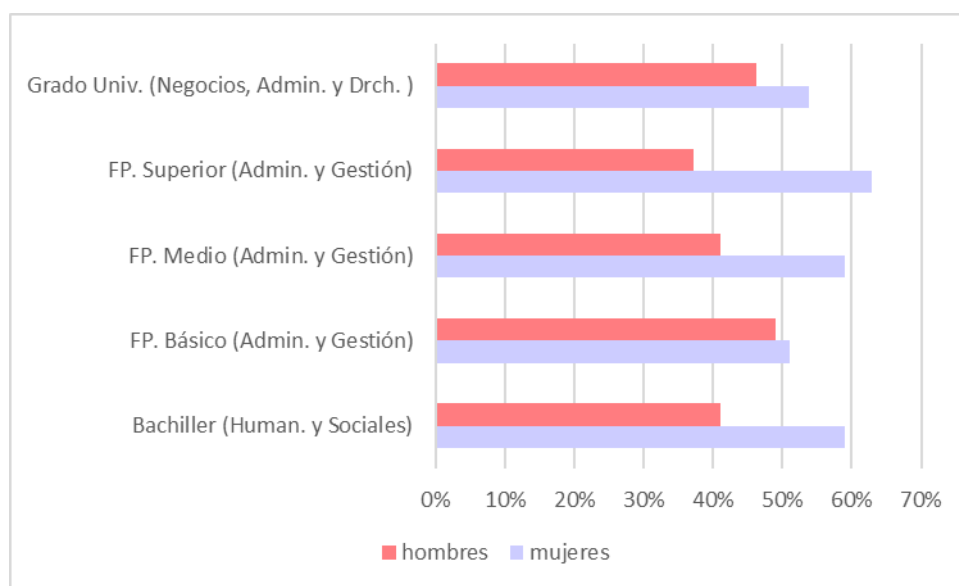


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación y Formación Profesional (MEFP, 2022).

En el Gráfico 3, el análisis se centra en la rama de Administración y Gestión de empresas, dado que se quiere estudiar la menor presencia femenina en los altos cargos de dirección de las empresas. La mayor presencia de mujeres en los cursos de Bachillerato se acentúa todavía más en el Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales representando un 59% de las matriculadas. En lo que respecta a las Formaciones Profesionales, aun siendo la presencia masculina mayor en cómputo general, la presencia

femenina es superior en aquellas cuya rama es la Administración y Gestión, representando los hombres un 49% en la Básica, un 41,1% en el Grado Medio y un 37,2% en el Grado Superior. A nivel universitario, dicha diferencia se mantiene, ya que las mujeres representan el 53,8% de las matriculadas en la rama de negocios, administración y derecho.

**Gráfico 3. Distribución por sexos de matriculados en estudios de la rama de Administración y Gestión de Empresas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022).

Se puede ver cómo el nivel de estudios de las mujeres, no puede justificar la menor presencia de estas en los puestos de dirección, dado que el acceso de las mujeres a la educación y formación ha evolucionado y actualmente se ha equiparado a la presencia masculina superándola, incluso, en algunos niveles. Por ello, la cualificación de las mujeres ya no es inferior, ni menos específica que la de los hombres y ello, no permite explicar por qué las mujeres a largo plazo ocupan muchos menos puestos de responsabilidad que los hombres.

#### **2.4. BRECHA SALARIAL.**

El hecho de que las mujeres ocupen cargos de menor representación y dirección que los hombres, tiene como consecuencia directa la percepción de un menor salario, puesto que son cargos de menor responsabilidad y peor consideración. Según el informe

realizado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022), las diferencias de salario entre mujeres y hombres se redujeron en el año 2019 respecto al año 2007. En el año 2019 el salario bruto medio del conjunto de las mujeres ocupadas era de un 19,5% inferior al del conjunto de los hombres, frente al 25,6% de diferencia que existía en el año 2007. Estas diferencias entre salarios brutos medios se explican por las diferencias en tipo de jornada, tipo de contrato, sector de actividad y cargo ocupado tanto en el sector público como en el sector privado. La mayor diferencia salarial se encuentra si tenemos en cuenta el tipo de contrato, siendo la misma de un 21,7% en los contratos de tiempo indefinido. En cuanto a los sectores, las mayores diferencias son del 19,5%, tanto del sector de la industria como del sector servicios. En cuanto a la jornada, la mayor diferencia se encuentra en la de jornada a tiempo parcial, siendo esta de un 12,3%.

En el mismo informe del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022) se estudia la brecha salarial de la Eurozona, teniendo en cuenta los datos proporcionados por el Eurostat y la Encuesta de Estructura Salarial. El Eurostat define la brecha salarial como la diferencia entre el salario horario medio percibido por los hombres y las mujeres. En España, esta diferencia salarial se situaba en el año 2020 en un 9,4%, por debajo de la media de la eurozona, que es del 14,9%. La menor diferencia salarial la encontramos en Luxemburgo donde existe una equiparación casi total con el 0,7% de diferencia y la mayor diferencia la encontramos en Letonia con un 22,3%. En todos los países se ha ido produciendo una evolución positiva a lo largo de los años logrando una mayor convergencia entre los salarios percibidos por los hombres y por las mujeres, y, en el caso de España, la evolución ha sido muy positiva, si la comparamos con países de características similares como Alemania, Francia u Holanda. Comparando los datos recogidos en el año 2007 respecto a los del 2020, Alemania pasa de una brecha salarial del 22,8% al 18,3%, Francia del 17,3% al 15,8%, Holanda del 19,3% al 14,2% y España del 18,1% al 9,4%.

## **2.5. LAS BARRERAS DE ACCESO A ALTOS CARGOS.**

El concepto más conocido por todos es el de “Techo de Cristal”, que fue explicado por Segerman-Peck (1991), que alude a una barrera de acceso al mercado laboral para las mujeres basada en prejuicios hacia este género que impide el avance de éstas dentro de la empresa hacia posiciones de alto nivel de dirección. No sólo nos referimos a los perjuicios que hay hacia las mujeres, sino también a las percepciones y creencias, así como a la



estructura organizacional y todas aquellas causas que hacen que las mujeres se choquen con “el techo de cristal” sin poder ascender a los puestos más altos de las organizaciones. La Comisión Europea define en su Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres (1998) el Techo de Cristal como “Barrera invisible resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas por varones, que impide que las mujeres accedan a puestos importantes”.

Posteriormente, apareció el término “Laberinto de Cristal” que según Eagly y Carli (2009), hace referencia a los complejos y tortuosos caminos que tienen que recorrer las mujeres para acceder a los puestos de responsabilidad. Para ellas, el fenómeno del “techo de cristal” está obsoleto y es, en parte, engañoso, ya que las mujeres no tienen denegado completamente el acceso a puestos jerárquicos, sino que en el recorrido de alcanzar altos cargos en las empresas las mujeres tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos, más múltiples y complejos. Los ascensos y promociones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, aun teniendo la misma formación y experiencia.

De entre las barreras que explican la existencia de ese “laberinto de cristal” destacan los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las mejores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007). Todo ello, desemboca en factores más personales como pueden ser la baja autoestima, el pensamiento de no ser el perfil adecuado que se requiere para liderar una empresa, el menor interés a alcanzar un puesto de responsabilidad o el miedo al éxito y la opinión de los demás compañeros de la empresa. Estas últimas barreras responderían al hecho de la autodiscriminación que sufren algunas mujeres empresarias a la hora de ascender a puestos directivos.

Harvard Business Review (Zenger y Folkman, 2019) publicó “Women score higher than men in most leadership skills”, y concluyó afirmando que a las mujeres no les detiene la falta de capacidad sino la falta de oportunidades, muchas de ellas ocasionadas por los prejuicios culturales y la eliminación muy lenta de estereotipos. En dicho estudio también se demostró que cuando se pide a las mujeres que se evalúen a sí

mismas, no son tan generosas como los hombres, teniendo índices de confianza menores, sobre todo cuando tienen menos de 25 años. Este último aspecto haría referencia a las barreras internas anteriormente mencionadas.

## **2.6.   NORMATIVA ESPAÑOLA Y EUROPEA HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE ALTA REPRESENTACIÓN.**

La igualdad entre hombres y mujeres ya aparece consagrada en la Constitución Española de 1978. El artículo 14 de la Constitución Española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Y el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sea real y efectiva.

Aunque la igualdad de género está consagrada en la Constitución, es obvio que no resulta suficiente dado que sigue habiendo situaciones de violencia de género, discriminación salarial, problemas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, escasa presencia de la mujer en puestos de responsabilidad política, cultural y económica, por lo que son necesarios nuevos instrumentos jurídicos dirigidos a promover la igualdad real entre mujeres y hombres. El marco normativo fundamental de estas políticas está constituido por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH), que supuso un antes y un después en esta materia.

En el ámbito empresarial, tienen especial relevancia los planes de igualdad, que son elaborados de forma negociada entre la empresa y la representación legal de los trabajadores, y responden a las medidas adoptadas para igualar las oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa eliminando cualquier tipo de discriminación por razón de sexo. La LOIEMH ya obligaba a elaborar Planes de Igualdad a aquellas empresas que tuviesen más de 250 trabajadores y trabajadoras, pero el Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trabajo y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación establece la obligatoriedad de elaborar planes de igualdad a aquellas empresas que cuenten con más de 50 trabajadores y establece las materias que éste debe contener, que son las siguientes: proceso de selección y contratación, clasificación profesional, formación, promoción profesional, condiciones de trabajo, incluida la auditoria salarial entre mujeres y hombres, ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral,

infrarrepresentación femenina, retribuciones y prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

A nivel europeo se puede decir que la igualdad entre mujeres y hombres también es uno de sus objetivos y existe legislación, jurisprudencia y modificaciones de Tratados que tratan de consolidar este principio. Actualmente el artículo 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea recoge la igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un mismo trabajo, así como se autoriza la acción positiva para empoderar a las mujeres. A partir de ahí, numerosas Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo, así como sentencias del Tribunal de Justicia de la Unión Europea han ido evolucionando para impulsar la igualdad de género entre hombres y mujeres. Como ejemplo de las medidas se puede mencionar la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025, de 5 de marzo de 2020, que la Comisión Europea adoptó la para promover la igualdad de género, desde una perspectiva en la que todos los ciudadanos estén libres de violencia y estereotipos y tengan la oportunidad de prosperar y liderar, con independencia de su género.

Tal y como se indica en el Estudio para la Comisión de Asuntos Jurídicos elaborado por el Parlamento Europeo sobre las *“Políticas sobre la presencia de mujeres en consejos de administración en los Estados miembros y efectos en la gobernanza empresarial”* elaborado en marzo de 2022 en todos los estados miembros las mujeres están infrarrepresentadas en los órganos de dirección y mientras no se cierre esa brecha de género en la representación de los consejos de administración, no será posible alcanzar la igualdad de género en la toma de decisiones económicas. Para promover una representación de género más equilibrada en los consejos de administración en las empresas cotizadas de la Unión Europea, el Consejo Europeo adoptó el 17 de octubre de 2022 el texto definitivo de la Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración. Con la nueva legislación se indica que de aquí a 2026 las empresas cotizadas tendrán que tener al menos un 40% del sexo infrarrepresentado en los puestos de administrador no ejecutivo o al menos un 33% del sexo infrarrepresentado en los puestos de administrador (sin diferenciar ejecutivos o no ejecutivos). Además se establece que los Estados Miembros publicarán una vez al año una lista de las empresas que han alcanzado los porcentajes establecidos en la directiva. Según Roberta Metsola (Llach, 2022), la presidenta del Parlamento Europeo la medida adoptada “es el principio del final de la desigualdad de género en la Unión Europa”.

### **3. EL LIDERAZGO Y LOS DIFERENTES ESTILOS.**

El liderazgo puede considerarse como uno de los factores clave que favorecen el éxito de la empresa. Se trata de una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad (Maxwell, 2007). Un buen líder se traducirá en un equipo de trabajo incentivado, motivado y dispuesto a cooperar, mejorando el clima de trabajo y la productividad. Es necesario saber que existen diferentes formas de liderazgo, ya que no todos los líderes actúan de la misma manera. A lo largo de la historia, han tenido lugar diversos estudios que diferencian entre varios estilos de liderazgo. En el presente trabajo se va a tratar en profundidad la clasificación propuesta por Bass (1985), la clasificación propuesta por Blake y Mouton (1965) y la teoría que sostienen numerosos autores sobre la existencia de un liderazgo femenino caracterizado por unas cualidades propias que lo separan del estilo de liderazgo ejercido por los hombres.

#### **3.1. CLASIFICACIÓN DE BASS.**

Por un lado, siguiendo el criterio de Bass (1985) se puede distinguir entre liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo laissez-faire.

El liderazgo transaccional “ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor, cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica” (Burns, 1978). Así pues, las relaciones entre el líder y sus seguidores están basadas en intercambios y convenios recíprocos, normalmente el seguidor recibe un premio (salario) por el trabajo realizado para el líder. Hay una clara relación de jerarquía en la que los líderes establecen las metas a alcanzar y el modo de llegar a ellas, pero no se centran en el potencial de los empleados a largo plazo. El líder transaccional sólo sabe influir en sus trabajadores a través de recompensas o castigos en base a comportamientos debidos. Los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos (Cardona, 2000). Según Bass (1985) los dos factores que determinan el liderazgo transaccional son la recompensa contingente (el líder recompensa a los subordinados por una labor bien hecha) y la dirección por excepción (el líder reprende o castiga a los subordinados cuando las cosas van mal).

El liderazgo transformacional se produce cuando una o varias personas se comprometen con otras de tal manera que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación y moralidad (Burns, 1978). El tema moral y práctico es muy importante en la obra de dicho autor, dado que considera que el secreto del liderazgo transformador es que las personas puedan ser elevadas a su mejor yo. Esto llevado a la práctica, quiere decir que este estilo de liderazgo va más allá de un mero intercambio trabajo-recompensa, posibilitando que otros realicen también altos niveles de desempeño. Fomenta la participación, compartir la información y el poder e incrementar la confianza de los miembros del equipo para un mayor rendimiento del equipo. El líder transformador, es un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que quieran lo que quiere el líder (Cardona, 2000). Según Bass (1985) el liderazgo transformacional está formado por cuatro variables: la influencia idealizada o carisma (capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores), la inspiración (capacidad del líder para comunicar su visión), la estimulación intelectual (capacidad que tiene el líder para hacer que sus subordinados aborden los problemas de una forma creativa e innovadora) y la consideración individualizada (capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del equipo).

El tercer estilo diferenciado por Bass (1985), denominado *laissez-faire* consiste precisamente en la ausencia de liderazgo y en la ausencia de toma de decisiones por parte de los líderes, lo que concede a los inferiores un alto grado de independencia.

Hay que tener en cuenta que el entorno empresarial actual está sometido a un constante cambio caracterizado por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la fusión entre competidores comerciales, la pluralidad de la fuerza laboral y la continua revolución tecnológica (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002). Para estos nuevos retos empresariales se valora la capacidad de liderazgo con las características típicas de un liderazgo transformacional, el trabajo en equipo, la creatividad, la rapidez para la toma de decisiones y la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal, y el dominio de las técnicas de comunicación. Spears y Lawrence (2002) afirman que en el siglo XXI es necesario dejar paso a un liderazgo más servicial, basado en el trabajo en equipo y la comunidad, involucrando en la toma de decisiones a los colaboradores y basado en un comportamiento ético y afectuoso, buscando el

crecimiento personal de los colaboradores a la vez que se mejora el cuidado y calidad de las instituciones.

Según Varela y Marin (2021) existe una cantidad acumulada de evidencia que proporciona sustento para que a día de hoy el liderazgo transformacional se asocie positivamente con los resultados obtenidos laboralmente. Los líderes transformacionales consiguen niveles de motivación muy altos en sus seguidores porque proporcionan una visión, una nueva forma de ver las cosas y los seguidores se implican y trabajan más allá de sus propios intereses (Cuadrado, 2001). Como consecuencia, el compromiso de los empleados hacia la empresa, genera que sean más responsables y su desempeño mejore notablemente, contribuyendo así al progreso personal y colectivo en la organización (Varela y Marin, 2021).

### **3.2. CLASIFICACIÓN DE BLAKE Y MOUTON.**

Otro de los modelos más conocidos sobre los diferentes estilos de liderazgo es el propuesto por Blake y Mouton (1964) que clasifica los estilos en función del interés que ponga el líder en las personas o en la producción, es decir, si se centra en el logro de la tarea o en la calidad de sus relaciones con los demás. Su rejilla de liderazgo o malla gerencial, se basa en que los líderes varían entre el 1 y el 9 su interés por las personas y por la tarea. Ambos aspectos se miden basándose en el grado de acuerdo manifestado por los líderes sobre diferentes asunciones y creencias (Cuadrado, 2001). Los estilos de liderazgo resultantes del modelo son: liderazgo de tarea, liderazgo de campo, liderazgo empobrecido, liderazgo de punto medio y liderazgo de equipo.

El estilo ideal de la rejilla sería el de liderazgo en equipo (9.9) (Gráfico 4), situado en la esquina superior derecha de la malla y caracterizado por la máxima preocupación tanto por la productividad como por las personas. Los líderes de equipo se comprometen con los objetivos de la empresa, a la vez que motivan al personal para que se esfuercen en ofrecer los mejores resultados posibles. En el otro extremo encontramos el liderazgo empobrecido (1.1) que es aquel caracterizado por la mínima preocupación tanto por los resultados como por los integrantes del equipo, por lo que se puede decir que el líder no intenta mejorar ni la eficiencia de la empresa ni el bienestar de los trabajadores y apenas tendría influencia en la configuración de la actividad laboral de su grupo ni en las relaciones humanas del mismo.

**Gráfico 4. Malla gerencial de Blake y Mouton.**



Fuente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/malla-gerencial>

### 3.3. EL “LIDERAZGO FEMENINO”.

Existen numerosos estudios sobre si las mujeres y los hombres difieren en el estilo de liderazgo, para tratar de explicar si la escasez de mujeres en los puestos directivos puede deberse a que dirigen con estilos menos eficaces que los hombres. Aunque no todos los autores comparten esta opinión, muchos de ellos consideran que sí que existe un “liderazgo femenino” con características propias de las mujeres que difieren de las formas de liderar de los hombres.

Según Loden (1985) y Helgesen (1990) el liderazgo femenino se caracteriza por enfatizar la cooperación y colaboración entre el líder y los subordinados, frente al énfasis de la competitividad y autoridad jerárquica superior-subordinado que caracterizaría el liderazgo masculino. Además, también considera que es diferente la manera de solucionar los problemas, predominando en las mujeres la intuición y la empatía y en los hombres la resolución analítica. También en el lenguaje los hombres tienden a ser más racionales, mientras que las mujeres son más intuitivas (Kaufmann, 1996).

Eagly y Johnson (1990) llevaron a cabo un metaanálisis sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo y constituyeron un punto de referencia fundamental para posteriores trabajos (Cuadrado, 2003). Los autores demostraron que las mujeres

lideran con estilos más democráticos y participativos, mientras que los hombres lo hacían de una manera más autoritaria o directiva. Por ello, el estilo de liderazgo de una mujer se relaciona con el estilo transformacional, y queda lejos de un mero liderazgo transaccional. Además, también se demostró que las mujeres lideraban más orientadas hacia las relaciones, mientras que en los hombres no existían diferencias entre el estilo orientado a las relaciones y orientado a las tareas. Rosener (1990) también habla del liderazgo femenino como una forma interactiva de liderazgo que hace hincapié en la participación y colaboración, compartiendo el poder y la información con sus inferiores. Kaufmann (1996) habla de un liderazgo receptivo dando importancia a la parte emocional y al lado humano.

Para Due y Alvesson (2000) algunas de las actividades que destacan de las mujeres líderes son el fomento de la participación, compartir poder e información y mejorar la autoestima de otras personas y hacer que los demás se entusiasmen con su trabajo. Para Glass y Cook (2016) lo más destacado del liderazgo femenino es la capacidad para escuchar, ayudar y permitir la participación de todos los empleados y empleadas. Por su parte, Bhat y Sisodia (2016) resaltan la capacidad de cooperación y creatividad de las mujeres y Mestre, Samper, Frías y Tur (2009) van a dar importancia a la empatía de las mujeres hacia el resto de empleados. Por su parte, Salas-Vallina (2018) considera que el estilo de liderazgo femenino es más persuasivo y tiende a exhibir mayores niveles de creatividad.

En este sentido, un estudio de Korn Ferry Institute y Rockefeller Foundation (2017) encontró que las CEOs femeninas poseen los mismos rasgos que sus pares masculinos requeridos para ejercer el liderazgo, añadiendo, además, la persistencia, la necesidad de logros, la curiosidad, el enfoque, la asertividad, la toma de riesgos y la empatía. Según Clerkin (2017), reclutar mujeres en las organizaciones, además de duplicar las posibilidades de encontrar los talentos apropiados, también puede fomentar el rendimiento financiero de su empresa. También se demostró que los equipos con diversidad de género tienen mayores ventas y ganancias en comparación con los dominados por hombres y que las unidades de negocio con diversidad de género tienen ingresos promedio más altos que las unidades de negocios menos diversas. Además, los participantes de organizaciones con un mayor porcentaje de mujeres calificaron sus organizaciones de manera más favorable en cuanto a la satisfacción laboral, la dedicación organizacional, el agotamiento y el compromiso de los empleados.



Hay numerosos estudios que demuestran que las mujeres líderes poseen muchas de las características asociadas al estilo de liderazgo transformacional (Álvarez, 2022). En diversas ocasiones se han contrastado las cuatro variables del liderazgo transformacional y, por ejemplo, Eagly y Johannensen-Schmidt (2001) concluyeron que las mujeres demostraron mejores puntuaciones al ser comparadas con los hombres en la dimensión de consideración individualizada, y Silva y Mendis (2017) encontraron que las mujeres obtenían mejores puntuaciones que los hombres en las variables de influencia idealizada o carisma y consideración individualizada.

Las necesidades de las organizaciones del siglo XXI, con los actuales entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, han puesto al descubierto que los líderes actuales necesitan más atributos y habilidades enfocadas en las personas y las relaciones, en la colaboración y el espíritu de equipo, que los tradicionalmente asociados al rol del líder/gerente autocrático (Boggi, 2021).

En el estudio realizado por Harvard Business Review (Zenger y Folkman, 2019) titulado “*Women score higher than men in most leadership skills*” se demostró que las mujeres en los puestos de dirección no sólo se percibían tan efectivas como los hombres, sino que, aunque las diferencias no eran enormes, las mujeres obtuvieron un puntaje estadísticamente más alto que los hombres en la gran mayoría de las competencias que se midieron.

#### **4. ESTUDIO DE DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Para analizar si las diferencias de género en los estilos de liderazgo que se plantean en el apartado anterior realmente existen o no, se ha elaborado una encuesta a la que han respondido directivas y directivos aragoneses.

La encuesta cuenta con una breve presentación en la que se indica el objetivo de la misma, se pide y agradece la colaboración de los directivos y directivas aragoneses y aragonesas y se indica que la información recogida será tratada de forma anónima. Posteriormente se realizan unas preguntas de clasificación, en las que se pregunta por el

sexo del encuestado, por el departamento en el que ejercen el liderazgo, por el tamaño de la empresa y por los años que llevan ocupando el cargo con responsabilidades. El cuerpo de la encuesta consiste en 35 afirmaciones, divididas en 5 secciones, en las que el encuestado tiene que valorar del 1 al 5 su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas. La encuesta ha sido recogida en el Anexo I.

Se han planteado preguntas que permiten encuadrar los estilos de liderazgo en la clasificación ofrecida por Bass (1985) que distingue entre liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo *laissez-faire*. Otras preguntas tratan de clasificar las respuestas según el modelo de Blake y Mouton (1964), es decir, en función del interés que el líder ponga en las personas o en la producción. Además, hay preguntas especialmente relacionadas con los atributos ya explicados que se vienen considerando característicos de un “liderazgo femenino” propio de las mujeres para ver si efectivamente las mujeres muestran un mayor grado de acuerdo hacia las afirmaciones relativas a los mismos.

La encuesta se ha creado con Formularios de Google, pues se considera que es una plataforma de sencillo uso en la que los encuestados no encuentran ningún problema a la hora de responder. Además, su distribución es rápida, pues se crea un Link a través del cual se puede acceder a ella.

Una vez creada, se ha circulado la encuesta mayoritariamente por Gmail, WhatsApp y LinkedIn. Primero se ha enviado a conocidos y conocidas, pidiendo que si tenían contacto con directivos y directivas se la pasaran a ellos y ellas confiando en el efecto “bola de nieve”. En el mensaje se deja muy claro que sólo la pueden responder directivos, directivas y responsables de algún departamento que tengan a su cargo un grupo de personas, para así evitar que cualquier persona que reciba el mensaje la conteste. También se ha contactado y enviado de manera directa por LinkedIn a las personas en las que en su perfil figuraba que eran directivos o directivas de alguna empresa. Además, se ha colgado en redes sociales.

Finalmente se han conseguido un total de 101 respuestas, 60 hombres y 41 mujeres. Con la respuesta de dicha muestra se procede a contrastar si se puede decir que realmente existe una diferencia entre la forma de ejercer el liderazgo por una mujer y por un hombre.

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Para estudiar si efectivamente hay diferencias entre las respuestas dadas por los hombres y las mujeres se han dividido los resultados extraídos en dos grupos, el masculino y el femenino, y se ha hecho la media de los resultados para cada una de las variables preguntadas en la encuesta. Posteriormente, se ha realizado un test de diferencia de medias, para ver si las diferencias encontradas en cada una de las variables son significativas estadísticamente. Para ello se ha utilizado la distribución T-Student que sirve para determinar si existen diferencias significativas o no entre las medias de dos muestras independientes, en este caso, hombres y mujeres. Se ha realizado el test con un intervalo de confianza al 95% considerando que la significatividad bilateral es relevante cuando es inferior que 0,05. Todos los resultados obtenidos se han organizado en unas tablas y a continuación, se pasa a comentar lo más relevante de las mismas. Se han sombreado de color rojo las celdas de la tabla que recogen los datos estadísticamente relevantes con una significatividad inferior al 0,05 y de mostaza se han marcado los que tendrían significatividad al 0,1.

### **5.1. APLICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE BASS.**

Según los resultados obtenidos sobre la clasificación de Bass, el liderazgo transformacional (Tabla 5) y el liderazgo laissez-faire (Tabla 6) serían más característicos de las mujeres, mientras que el liderazgo transaccional (Tabla 7) sería más típico de un líder masculino. Sobre el primero de ellos sí que se aprecian unas diferencias de medias bastante grandes, y que efectivamente el test estadístico ha constatado que son estadísticamente significativas. Por ello, sí que podríamos decir que el liderazgo transformacional es más típico en las mujeres que lideran un equipo, que en los hombres. Dicho resultado está en línea con lo establecido con Eagly y Johson (1990), Álvarez (2022) y Silva y Mendis (2017), entre otros. Los resultados obtenidos sobre el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire no son tan relevantes, dado que no permiten establecer diferencias claras entre las respuestas dadas por las directivas y los directivos encuestados.

En el liderazgo transformacional (Tabla 5) las mujeres están más de acuerdo con las afirmaciones planteadas relativas a las 4 variables, dado que obtienen una media superior en los atributos que se esperan de una persona cuyo liderazgo se caracteriza por

una mayor carisma e influencia idealizada, inspiración motivacional, atención individualizada y estimulación intelectual. Como puede observarse, la mayoría de las diferencias de media son significativas según el test de medias, por lo que realmente sí que podemos afirmar que hay evidencias que indican que las mujeres y los hombres lideran de una forma diferente, siendo las mujeres las que lo harían de una manera más transformacional.

Teniendo en cuenta las afirmaciones en las que se han obtenido medias diferentes con significatividad estadística se puede decir que, en relación a la variable de carisma e influencia idealizada, a las mujeres les gusta más compartir su conocimiento con los demás, expresar sus ideas y opiniones con claridad y suelen tratar de inspirar a los que trabajan con ellas para que acepten las ideas. Dicha tendencia de las mujeres por enfatizar la cooperación ha sido respaldada por los estudios de Loden (1985), Helgensen (1990) o Rosener (1990) entre otros.

También basan su liderazgo en una mayor inspiración motivacional, y tienden a construir una visión motivadora del futuro y a recalcar los aspectos positivos de las metas a alcanzar. Ambas afirmaciones han sido contrastadas con el test T-Student que ha confirmado que las diferencias de medias entre hombres y mujeres son significativas estadísticamente.

También son significativas las diferencias de medias relativas a la estimulación intelectual, soliendo las mujeres animar en mayor medida a que todos/as expresen sus opiniones e ideas y considerar que la mejor forma de liderar un grupo es por consenso de los miembros del mismo.

Por último y en relación a la cuarta variable tenida en cuenta, también se ve cómo la media de las mujeres en cuanto a la atención individualizada a los miembros del equipo también es superior que la de los hombres. Un estudio de Eagly y Johannensen-Schmidt (2001) concluyeron que las mujeres obtenían mayores puntuaciones que los hombres en esta variable, pero en este caso y con los resultados obtenidos de la encuesta, la diferencia no es lo suficientemente grande como para ser estadísticamente significativa y no podemos establecer una clara tendencia de las mujeres a prestar más atención individualizada hacia el resto de los miembros que la que prestan los hombres.

**Tabla 5. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo transformacional.**

			Media		T-student	Significatividad bilateral	
			Hombre	Mujer			
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Carisma e influencia idealizada	Me gusta compartir mi conocimiento con los demás.	4,458	4,728	2,275	0,025	
		Suelo expresar mis ideas y opiniones con claridad y firmeza.	4,178	4,463	2,139	0,035	
		Cuando tomo decisiones me muestro seguro/a y confiado/a en la decisión tomada.	4,378	4,294	-0,477	0,634	
		Cuando tengo una idea, inspiro a quienes trabajan conmigo a aceptarla.	3,801	4,280	2,420	0,017	
	MEDIA			<u>4,196</u>	<b>4,438</b>		
	Inspiración emocional	Construyo una visión motivadora del futuro.	4,013	4,358	2,123	0,036	
		Recalco los aspectos positivos de las metas a alcanzar.	4,215	4,728	3,593	0,001	
		Mantener motivadas a las personas de un equipo es más importante que lograr resultados.	3,735	3,937	1,075	0,285	
	MEDIA			<u>3,983</u>	<b>4,329</b>		
	Atención individualizada	Hablo individualmente con cada miembro del equipo, considerando sus capacidades y necesidades individuales.	4,236	4,463	1,522	0,131	
	MEDIA			<u>4,236</u>	<b>4,463</b>		
	Estimulación intelectual	Tiendo a animar a todos/as a que expresen sus opiniones e ideas.	4,276	4,779	2,735	0,007	
		Considero que la mejor forma de liderar un grupo es por consenso de los miembros del mismo.	3,387	3,813	1,824	0,071	
	MEDIA			<u>3,806</u>	<b>4,269</b>		
	MEDIA TOTAL			<u>4,051</u>	<b>4,374</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

En el liderazgo transaccional (Tabla 6), los hombres están más de acuerdo que las mujeres con las afirmaciones planteadas relativas a las 2 variables, tanto a la recompensa contingente como a la dirección por excepción, por lo que se puede decir que este estilo de liderazgo es más característico del género masculino.

No obstante, las diferencias de medias en las afirmaciones relativas a la variable de recompensa contingente son muy pequeñas y el test estadístico T-Student no confirma su significatividad estadística. Además, aunque son los hombres los que se han mostrado más de acuerdo con las preguntas de que si los empleados/as no logran los objetivos debe reducirse su percepción económica y con la que ellos dejan clara la recompensa que cada persona puede recibir si se alcanzan los objetivos establecidos, son las mujeres las que se han mostrado más de acuerdo con que la forma más efectiva de motivar a los trabajadores

es mediante recompensas dinerarias. No obstante, todas estas diferencias, como ya se ha dicho son insignificantes y no pueden llevar a concluir que efectivamente los hombres son más afines a esta modalidad de liderazgo.

Conviene mencionar las variables en las que el test T-Student sí que ha indicado una diferencia estadísticamente significativa entre las medias obtenidas por los hombres y las mujeres. Se trata de dos de las afirmaciones relativas a la variable de dirección por excepción, en concreto, los hombres consideran en mayor medida que para el buen funcionamiento de una organización es necesaria una clara jerarquía entre sus miembros y que debe haber un trato de respeto al tratar el inferior con el jefe. Este resultado estaría en línea con autores como Loden (1985) quién opina que el liderazgo masculino está caracterizado por un mayor énfasis a la competitividad y autoridad jerárquica superior-subordinado, frente a la colaboración entre el líder y los subordinados que caracteriza el liderazgo femenino.

**Tabla 6. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo transaccional.**

		Media		T-student	Significatividad bilateral	
		Hombre	Mujer			
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Recompensa contingente	La forma más efectiva de motivar a los trabajadores es mediante recompensas dinerarias.	2,593	2,635	0,197	0,845
		Dejo claro la recompensa que cada persona puede recibir si alcanza los objetivos establecidos.	4,004	3,812	-0,674	0,502
		Si los/as empleados/as no logran los objetivos, debe reducirse su percepción económica.	2,131	2,075	-0,327	0,745
		Priorizo las metas económicas sobre el desarrollo individual de los trabajadores.	1,825	1,825	-0,087	0,931
	MEDIA		<b>2,521</b>	<b>2,483</b>		
	Dirección por excepción	Para el buen funcionamiento de una organización es necesaria una clara jerarquía entre sus miembros.	3,454	2,772	-2,165	0,033
		La mejor forma de liderar un grupo es mediante un control directo por parte del líder que diga como actuar en cada momento.	1,925	1,954	0,100	0,920
		Considero que tiene que haber un trato de respeto al tratar el inferior con su jefe.	3,677	3,252	-1,755	0,082
		Las tareas más difíciles corresponden al líder, mientras que se pueden delegar las más sencillas.	2,217	2,142	-0,445	0,657
	MEDIA		<b>2,713</b>	<b>2,478</b>		
	MEDIA TOTAL		<b>2,615</b>	<b>2,481</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Por último, las mujeres han mostrado más afinidad con las afirmaciones relativas al liderazgo laissez-faire (Tabla 7) dado que su media, en conjunto, es mayor, sin

embargo, el test estadístico T-Student no ha encontrado ninguna diferencia de medias estadísticamente significativa, por lo que no podríamos afirmar que la diferencia sea clara entre ambos sexos.

Además, aunque la media conjunta de las mujeres es mayor, se puede ver que, aunque en 2 de las afirmaciones las mujeres se han mostrado más de acuerdo, en las otras 2 han sido los hombres los que han obtenido una media de acuerdo mayor. Los hombres, en mayor medida prefieren no compartir sus ideas si no son requeridas y trabajando en equipo prefieren escuchar y analizar, para luego poner en práctica lo aprendido. Las mujeres por su parte prefieren no dar órdenes y que cada persona actúe según su criterio y consideran, en mayor medida que los hombres, que muchos problemas se solucionan con el tiempo sin necesidad de tomar una decisión. No obstante, y como ya se ha indicado, dichas diferencias son mínimas y no permiten establecer que alguno de los géneros sea más afín con este estilo de liderazgo.

**Tabla 7. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones relacionadas con el liderazgo laissez-faire.**

		Media		T-student	Significatividad bilateral
		Hombre	Mujer		
<b>LIDERAZGO LAISEEZ-FAIRE</b>	Si no se me requiere, no tiendo a compartir mis ideas.	1,636	1,581	0,017	0,986
	Prefiero no dar órdenes y que cada persona actúe según su criterio.	2,499	2,606	0,381	0,704
	Muchos problemas se solucionan con el tiempo, sin necesidad de tomar una decisión.	1,418	1,603	1,288	0,201
	Trabajando en equipo, prefiero escuchar y analizar y luego poner en práctica lo aprendido.	3,916	3,730	-0,817	0,416
	MEDIA TOTAL	2,183	<b>2,228</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

## 5.2. APLICACIÓN DE LA MALLA DE BLAKE Y MOUTON.

Según los resultados obtenidos, y expuestos en las Tablas 8 y 9, las mujeres estarían más interesadas tanto por las personas como por la producción, por lo que

teniendo en cuenta los estilos de liderazgo de Blake y Mouton, las mujeres estarían más cerca del liderazgo de equipo, que es el que dichos autores consideran ideal.

No obstante, las medias obtenidas por ambos géneros son similares por lo que no se considera que haya una clara diferencia y no podemos enmarcar a cada uno de los sexos en una forma de liderazgo diferente. De hecho, el test estadístico T-Student sólo ha localizado una pregunta de la encuesta en la que hay una diferencia estadísticamente significativa de medias. Se trata de una relativa al interés por la producción (Tabla 9), en concreto, el hecho de recalcar los aspectos positivos de las metas a alcanzar. No obstante, ni mucho menos se puede afirmar que las mujeres estén más interesadas por la producción que los hombres, simplemente porque en la encuesta se han mostrado más de acuerdo con esa afirmación. Además, en las tres afirmaciones restantes respecto al interés por la producción, en una de ellas la mayor media de acuerdo ha sido obtenida por las mujeres, en otra ha sido obtenida por los hombres y en la otra, ambos géneros han mostrado exactamente el mismo grado de acuerdo.

Por otro lado, en las afirmaciones relativas al interés por las personas (Tabla 8) el T-Student no ha encontrado diferencias de medias significativas estadísticamente. Es más, sin necesidad de aplicar dicho test vemos como las diferencias de medias son muy pequeñas, siendo en dos de las afirmaciones mayor la de los hombres y en tres de ellas mayor la de las mujeres. Con todo ello, tampoco se puede afirmar que las mujeres estén más interesadas por las personas que los hombres a la hora de liderar una empresa.



**Tabla 8. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones que muestran interés por las personas a la hora de liderar un equipo.**

		Media		T-student	Significatividad bilateral
		Hombre	Mujer		
<b>INTERÉS POR LAS PERSONAS</b>	No estimularía el trabajo después de la jornada laboral, a pesar de que eso suponga la no consecución de los objetivos.	2,483	2,572	0,307	0,760
	Aunque suponga una reducción de la producción, tengo en cuenta las necesidades individuales.	3,730	3,591	-0,261	0,795
	Ayudo a otros miembros del equipo, aunque suponga trabajar horas extras para lograr mis objetivos.	3,618	3,442	-0,529	0,598
	Mantener motivadas a las personas de un equipo es más importante que lograr resultados.	3,735	3,937	1,075	0,285
	Hablo individualmente con cada miembro del equipo, considerando sus capacidades y necesidades individuales.	4,236	4,463	1,522	0,131
	<b>MEDIA TOTAL</b>	<b>3,506</b>	<b>3,543</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

**Tabla 9. Afinidad de las mujeres y los hombres con las afirmaciones que muestran interés por la producción a la hora de liderar un equipo.**

		Media		T-student	Significatividad bilateral
		Hombre	Mujer		
<b>INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN</b>	Recalco los aspectos positivos de las metas a alcanzar.	4,215	4,728	3,593	0,001
	La forma más efectiva de motivar a los trabajadores es mediante recompensas dinerarias.	2,593	2,635	0,197	0,845
	Dejo clara la recompensa que cada persona puede recibir si alcanza los objetivos establecidos.	4,004	3,812	0,674	0,502
	Priorizo las metas económicas sobre el desarrollo individual de los trabajadores.	1,825	1,825	-0,087	0,931
	<b>MEDIA TOTAL</b>	<b>2,990</b>	<b>3,051</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

### 5.3. “LIDERAZGO FEMENINO”

Por último, y en cuanto a las preguntas encaminadas a analizar si, como creen algunos autores, verdaderamente existe un “liderazgo femenino” propio, podemos ver en la Tabla 10 cómo sí que se han obtenido resultados relevantes y merecedores de un análisis.

En primer lugar, indicar que en todos menos uno de los atributos que se consideran femeninos, las mujeres han estado más de acuerdo que los hombres, ya que en las preguntas de la encuesta relativas a los mismos su media ha sido superior. Siendo un grado de acuerdo mayor el masculino por las afirmaciones que muestran empatía a la hora de liderar un equipo, las mujeres han obtenido mayores medias al hablar de una menor jerarquía, una menor competitividad, la posibilidad de tomar decisiones basadas en la intuición, el énfasis de la cooperación entre los miembros del equipo, la apertura al cambio y del compromiso social. Por ello, podemos decir que el estilo de liderazgo de las mujeres es menos jerárquico que el de los hombres, siendo mucho más cooperativo entre todos los trabajadores del equipo. Dicho resultado está en línea con lo indicado por Loden (1985), Helgesen (1990) o Rosener (1990), entre otras autoras. Además, las mujeres también serían menos competitivas que los hombres y sus decisiones podrían estar más influenciadas por la intuición. También han sido mayores las medias de las mujeres relativas al compromiso social y a la apertura al cambio. En cuanto a la apertura al cambio, si bien es cierto que las mujeres han estado más de acuerdo en ambas afirmaciones planteadas, las diferencias entre ambos géneros son pequeñas y el test T-Student no las ha considerado significativas, por lo que realmente no podemos decir que los hombres estén más cerrados a los cambios que las mujeres.

Sin embargo, los hombres han mostrado un mayor grado de acuerdo con ambas frases relativas a la empatía, estando más dispuestos que las mujeres a ayudar a otros miembros del equipo, aunque ello suponga trabajar horas extras para lograr sus propios objetivos y también se han mostrado más afines a tener en cuenta las necesidades individuales, aunque ello suponga una reducción de la producción. Este resultado sería contradictorio a lo indicado por Mestre, Samper, Frías y Tur (2009) que, hablando del liderazgo femenino, destacaban sobre todo la empatía de las mujeres hacia el resto de empleados. No obstante, la diferencia de medias entre hombres y mujeres es muy pequeña y el test T-Student no ha encontrado una diferencia estadísticamente significativa, por lo que el resultado no resulta muy relevante.

En segundo lugar, se van a mencionar las afirmaciones en las que verdaderamente hay una clara diferencia entre las medias obtenidas por las mujeres y los hombres, pues así lo ha indicado el estadístico T-Student. En cuanto a la competitividad, aunque el resultado de diferencia de medias no es relevante al 5%, sí que lo sería si lo hiciésemos al 10%, por lo que sí que se puede considerar que hay una diferencia importante, soliendo

los hombres fomentar más la competencia entre los trabajadores que las mujeres. En cuanto al estilo más igualitario y menos jerárquico encontramos diferencias significativas estadísticamente en las preguntas ya comentadas para el liderazgo transaccional, mostrando los hombres un mayor grado de acuerdo con las afirmaciones que indican que es necesario que exista una clara jerarquía entre los miembros de un equipo para garantizar su buen funcionamiento y en que debe existir un trato de respeto al tratar un inferior con su jefe. La diferencia de medias también es significativa estadísticamente en la afirmación que indica que para tomar decisiones no siempre el encuestado realiza un análisis exhaustivo de las diferentes opciones, por lo que se puede entender que las mujeres toman decisiones de una manera más intuitiva, tal y como indicaba Kaufmann (1996) en estudios precedentes.

Especial atención merecen las preguntas relativas al liderazgo cooperativo y al compromiso social, pues ahí las diferencias entre la media obtenida de las respuestas de mujeres y de las de los hombres han sido elevadas, y de hecho en todas menos una, el test T-Student ha considerado que dichas diferencias son estadísticamente significativas. En las cuatro preguntas relativas al liderazgo cooperativo las mujeres han obtenido medias significativamente superiores a las de los hombres. Por lo tanto, se puede afirmar que a las mujeres en mayor medida que a los hombres les gusta compartir su conocimiento con los demás y cuando tienen una idea inspiran a quienes trabajan en sus equipos a aceptarla. Dicho resultado es plenamente coincidente a lo indicado por Due y Alvesson (2000) las cuales destacan del liderazgo femenino actividades como la participación, compartir poder e información, mejorar la autoestima de otras personas y hacer que los empleados se entusiasmen con su trabajo. Además, generalmente tienden a animar a todos/as a que expresen sus opiniones e ideas dado que consideran que la mejor forma de liderar un equipo es por consenso de sus miembros.

En cuanto al compromiso social, también han sido las mujeres las que se han mostrado más de acuerdo con todas las afirmaciones planteadas. Donde se encuentran las diferencias de media más grandes de toda la encuesta es en las afirmaciones relativas a la igualdad de género, pues tanto el valor correspondiente a la significatividad lateral de la afirmación sobre la necesidad de implementar medidas de acción positiva que favorezcan la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad, como el valor correspondiente a la posibilidad de realizar una campaña de sensibilización del personal sobre la igualdad de género es inferior a 0,000. Así pues, sí que podemos afirmar que las mujeres tendrían

a la hora de liderar más en cuenta las dificultades que tienen sus compañeras para acceder a altos cargos de responsabilidad y ayudarían en mayor medida a tratar de superar las barreras que provocan dicha desigualdad de género. También ha identificado el test T-Student diferencias significativas entre las medias de las respuestas de los hombres y las mujeres en las preguntas relativas al medio ambiente, considerando las mujeres en mayor medida que deben cumplirse los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el ámbito empresarial y estando más dispuestas las mujeres que los hombres a reducir su beneficio económico por proteger el medio ambiente. También se muestran las mujeres más conscientes que los hombres en la necesidad de tomar medidas de eficiencia energética e implantar medidas de ahorro, pero en ese caso la diferencia con la media obtenida por los hombres no es significativa.

**Tabla 10. Afinidad de las mujeres y los hombres con afirmaciones correspondientes a atributos que diversos autores consideran propios de un “liderazgo femenino”.**

		Media		T-student	Significatividad bilateral
		Hombre	Mujer		
<b>MENOS COMPETITIVAS</b>	Los mejores resultados se conseguirán fomentando la competencia entre trabajadores, al potenciar sus capacidades.	2,623	2,238	-1,849	0,067
	MEDIA		<u>2,623</u>	<b>2,238</b>	
<b>MENOR JERARQUÍA</b>	Considero que tiene que haber un trato de respeto al tratar el inferior con su jefe.	3,677	3,252	-1,755	0,082
	Las tareas más difíciles corresponden al líder, mientras que se pueden delegar las más fáciles.	2,217	2,142	-0,445	0,657
	La mejor forma de liderar un grupo es mediante un control directo por parte del líder que diga cómo actuar en cada momento.	1,925	1,954	-0,100	0,920
	Para el buen funcionamiento de una organización es necesaria una clara jerarquía	3,454	2,772	-2,165	0,033
MEDIA		<u>2,713</u>	<b>2,478</b>		
<b>INTUICIÓN</b>	Cuando tomo decisiones, no siempre realizo un exhaustivo análisis de las diferentes opciones.	1,831	2,176	2,097	0,039
	Las decisiones se pueden tomar de una manera espontánea y sin profundizar.	1,736	1,581	-1,042	0,300
MEDIA		<u>1,783</u>	<b>1,855</b>		
<b>EMPATÍA</b>	Ayudo a otros miembros del equipo, aunque suponga trabajar horas extras para lograr mis objetivos.	3,618	3,442	-0,529	0,598
	Aunque suponga una reducción de la producción, tengo en cuenta las necesidades individuales.	3,730	3,591	-0,261	0,795
MEDIA		<b>3,673</b>	<u>3,516</u>		

COOPERACIÓN	Me gusta compartir mi conocimiento con los demás.	4,458	4,728	2,275	0,025
	Cuando tengo una idea, inspiro a quienes trabajan conmigo a aceptarla.	3,801	4,280	2,420	0,017
	Tiendo a animar a todos/as a que expresen sus opiniones e ideas.	4,276	4,779	2,735	0,007
	Considero que la mejor forma de liderar un equipo es por consenso de sus miembros.	3,387	3,813	1,824	0,071
MEDIA		3,958	4,382		
APERTURA AL CAMBIO	Aunque las cosas actualmente vayan bien, investigo sobre formas de mejorar e innovar.	4,193	4,519	1,561	0,122
	Para mí no supone un problema cambiar mi forma de trabajo.	3,590	3,977	1,319	0,190
MEDIA		3,879	4,239		
COMPROMISO SOCIAL	Veo necesario implementar medidas de acción positiva que favorezcan la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad.	2,869	4,255	4,962	0,000
	Realizaría una campaña de sensibilización del personal sobre la igualdad de género.	2,811	4,060	3,998	0,000
	Considero que es fundamental cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	3,809	4,381	2,323	0,022
	Estoy dispuesto/a a reducir mi beneficio económico por proteger el medio ambiente.	2,683	3,162	1,731	0,087
	Soy consciente de que hay que tomar medidas de eficiencia energética e implantar medidas de ahorro.	4,159	4,554	1,489	0,140
MEDIA		3,213	4,050		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

## 6. CONCLUSIONES.

En los últimos años han aumentado los esfuerzos por lograr una igualdad entre hombres y mujeres y la situación de estas últimas ha ido mejorando paulatinamente a lo largo de la historia hasta lograr los mismos derechos y libertades que los hombres. No obstante, en la realidad la igualdad efectiva todavía no se ha logrado en muchos ámbitos y uno de los más evidentes es el ámbito empresarial, donde persiste un número muy inferior de mujeres a hombres en los altos cargos de dirección y responsabilidad de las compañías.

De hecho, en el análisis de la situación del mercado laboral en España se ha constatado que existe segregación tanto horizontal como vertical. En cuanto a la primera, las diferencias más significativas las encontramos en el sector de la construcción, que da empleo mayormente a los hombres, y el sector sanitario y de servicios sociales que dan

empleo a las mujeres. En cuanto a la segregación vertical, es evidente que los hombres ocupan en mayor medida los puestos de responsabilidad y por ello, de mayor reconocimiento y salario. Aunque en los últimos años este hecho no ha parado de mejorar y actualmente hay normativa tanto nacional como europea encaminada a lograr que las empresas tengan al menos un 40% del sexo infrarrepresentado en los puestos de administradores no ejecutivos y un 33% de todos los puestos de administrador, todavía hay un gran abismo entre el número de hombres y de mujeres que ocupan estos cargos. Sin ninguna duda es uno de los puntos pendientes a mejorar de la sociedad, pues no hay ninguna justificación para mantener dicha desigualdad histórica, en la que los hombres se consideraban mejor preparados para ocupar un puesto de dirección.

Ha quedado demostrado que el hecho de que las mujeres ocupen un menor porcentaje de puestos de responsabilidad que los hombres no puede verse justificado por el nivel de formación de ambos géneros, ya que la educación y formación de las mujeres ha evolucionado y actualmente se ha equiparado a la de los hombres, no siendo ya inferior ni menos específica. Las barreras de acceso a los altos cargos de dirección que pueden encontrar las mujeres son tanto externas como internas. Las primeras hacen referencia a los prejuicios históricos hacia este género que impide el avance de estas dentro de la empresa hacia posiciones de alto nivel de dirección, dado que tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos, así como la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo o la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar. Las barreras internas hacen referencia a la baja autoestima, falta de confianza o el pensamiento propio de no ser el perfil adecuado que se requiere para liderar una empresa.

Una vez constada la capacidad objetiva de las mujeres para liderar un equipo, de la misma manera que sus pares masculinos, se ha analizado si realmente existe un estilo de liderazgo propio de las mujeres. Se ha realizado un estudio empírico a partir de una encuesta y a continuación, se van a comentar los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las diferencias en las respuestas dadas por los encuestados y encuestadas y su correspondencia o no con la literatura existente y comentada con anterioridad sobre los diferentes estilos de liderazgo utilizados por ambos géneros.

Se ha obtenido relevancia significativa en los resultados que vienen a indicar que el liderazgo femenino se caracteriza por enfatizar la cooperación y colaboración ente el

líder y los subordinados, frente al énfasis de la competitividad y autoridad jerárquica superior-subordina que caracteriza el liderazgo masculino, tal y como indicaban Loden (1985) y Helgesen (1990). Del mismo modo, las respuestas dadas en la encuesta, también dan la razón a Eagly y Johson (1990) que afirmaron que el estilo de liderazgo de una mujer se relacionaba con el estilo transformacional, quedando lejos de un mero liderazgo transaccional. Al igual que demostraron estos autores, con los resultados obtenidos, podemos considerar que las mujeres lideran con estilos más democráticos y participativos. Tal y como han indicado los estudios más recientes de Álvarez (2022) y Silva y Mendis (2017), los resultados de la encuesta han mostrado con una clara evidencia de que las mujeres obtienen puntuaciones superiores al ser comparadas con los hombres en las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, es decir acerca de la carisma e influencia idealizada, la inspiración motivacional, la atención individualizada y la estimulación intelectual. Consiguientemente y siguiendo el criterio ofrecido por Bass (1985) se puede afirmar que las mujeres líderes poseen en mayor medida que los hombres las características asociadas al estilo de liderazgo transformacional.

El estudio realizado también está de acuerdo con el planteamiento de Rosener (1990) que hablaba del liderazgo femenino como una forma interactiva de liderazgo que hace hincapié en la participación y colaboración, compartiendo el poder y la información con sus inferiores. Además de haber obtenido las mujeres medias superiores, a la de los hombres, en el grado de acuerdo con las afirmaciones relativas a estos atributos, el test T-Student ha indicado que dichas diferencias son significativas estadísticamente y por ello, nos sirven para establecer que efectivamente hay una clara diferencia en la forma de liderazgo de las mujeres y hombres en relación a dichas características. Del mismo modo, se puede afirmar que tanto las opiniones de Due y Alvesson (2000) como de Glass y Cook (2016), han quedado contrastadas con la encuesta, cuyo resultado confirma sus argumentos. Así pues, las mujeres líderes tienden a compartir poder e información con sus inferiores y saben escuchar, ayudar y permitir la participación de todos los empleados y empleadas aumentando la autoestima de los mismos y haciendo que se entusiasmen con su propio trabajo y se involucren en ellos resultados de la empresa.

En un sentido contrario, los resultados de la encuesta realizada no muestran que las mujeres sean más empáticas que los hombres a la hora de liderar, por lo que dicho atributo mencionado por Mestre (2009) o por el estudio de Korn Ferry Institute y Rockefeller Foundation (2017) no se puede decir que sea propio de un “liderazgo

femenino” con el estudio empírico realizado. Tampoco se ha encontrado una evidencia clara de que las mujeres y los hombres se encuadren en distintos tipos de liderazgo según la malla gerencial de Blake y Mouton (1965), pues el test estadístico no ha encontrado significativas las diferencias de media entre los resultados proporcionados por los distintos géneros.

No obstante, y en un sentido general, sí que podemos afirmar que exista un “liderazgo femenino” propio de las mujeres orientado a un liderazgo transformacional y con características propias, como la carisma e influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la intuición, pero sobre todo la existencia de una menor jerarquía y competitividad entre los miembros del equipo, primando la cooperación y participación de todos los participantes con un gran flujo de ideas, opiniones, conocimiento e información dentro de la compañía. En todos esos atributos la media de las mujeres ha sido superior a la de los hombres y el test T-Student ha considerado que la diferencia de medias es significativa y lleva a concluir que efectivamente las mujeres tienden a poseer esas cualidades en mayor medida que los hombres a la hora de liderar un equipo. Todas estas características mencionadas sin ninguna duda son muy positivas a la hora de liderar una empresa en el entorno actual en el que nos encontramos, donde no sólo hay que tener en cuenta los resultados económicos de la empresa, sino que para aumentar la productividad de la misma a largo plazo es muy favorable tener en cuenta a los trabajadores y darles la oportunidad de expresar sus opiniones para que se sientan parte de la organización y se involucren más en la consecución de objetivos. Por todo ello, un liderazgo cooperativo puede ser muy positivo, dado que cuando los objetivos personales se igualan a los objetivos de la empresa, es cuando los trabajadores se van a esforzar al máximo, siendo la organización lo más eficiente posible. Además, se crea un ambiente de trabajo muy positivo, basado en la confianza y en el entendimiento, en el que los trabajadores se sienten más cómodos y a gusto, pudiendo desarrollarse personalmente en una mayor medida.

En el mundo global en el que nos encontramos, donde la competitividad ha aumentado de una manera considerable, pues las empresas tienen muchos más competidores, no sólo a nivel nacional, sino también internacional, tener a mujeres en los altos cargos puede ser un aspecto diferencial, pues pueden tener otro punto de vista y ofrecer soluciones diferentes a las que darían sus compañeros, y que pueden ser muy positivas para la compañía. Esto, además, unido a la capacidad que se ha constatado que



tienen para lograr que los empleados den lo mejor de sí mismos y sean partícipes de las decisiones de la empresa, pudiendo ofrecer en muchos casos soluciones novedosas a tener en cuenta.

No hay que olvidarse de mencionar la clara diferencia de resultados que ha habido entre los hombres y mujeres en las preguntas relativas al compromiso social, pues el género femenino ha mostrado un grado de acuerdo superior al de los hombres con los atributos referidos no sólo a la necesidad de luchar por acabar con la desigualdad de género en el ámbito empresarial, sino también con aquellos relativos a la consecución de los ODS, la necesidad de proteger el medio ambiente y de tomar medidas de eficiencia energética e implantar medidas de ahorro. Esto muestra que una mujer líder va a valorar en mayor medida el efecto económico que la empresa tiene en la sociedad, así como el impacto social y el medioambiental. El hecho de que estén más involucradas que sus compañeros con el compromiso social es muy significativo, dado que actualmente las empresas ven fortalecida su reputación si implantan medidas que tengan en consideración los ODS. Esto es así, porque al implantar los ODS se muestra un mayor compromiso con el negocio, pero también con los clientes, trabajadores y proveedores, así como con el entorno y la sociedad en general, dado que dichas medidas buscan preservar el planeta y cuidan el bienestar de todos. Además, los ODS son universales, por lo que su implementación en las acciones de la empresa va a hacer que a nivel mundial se vea mejorada la imagen la misma. Sin ninguna duda, una empresa que no haga esfuerzos por cumplir con los ODS se considera que está desfasada y que es ciega a la realidad preocupándose sólo por su propio resultado económico, sin tener en cuenta el efecto que la misma tiene en la sociedad. Se trataría de un comportamiento egoísta debido al alto grado de influencia e impacto que tienen las empresas en el ámbito económico, medioambiental y social en el mundo y la gran cantidad de medidas que pueden tomar para transformar la sociedad en un buen sentido.

Por todo lo expuesto, no luchar por incluir a las mujeres en los altos cargos de dirección, no solamente supone perder el 50% del potencial de la población que objetivamente también está capacitado para asumir posiciones de poder, sino que ha quedado constatado que se estarían perdiendo atributos muy positivos para el liderazgo en la nueva cultura empresarial. Hay que tener en cuenta que dichos atributos no son excluyentes, sino complementarios a los que se consideran más tradicionales y que poseen en mayor medida los hombres, por lo que una empresa que tenga en sus cargos de

dirección tanto a hombres como a mujeres va a tener una visión más amplia y completa de la realidad. Del mismo modo, contarán con soluciones muy diferentes a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión, y que en algunas ocasiones pudieran ser la clave para diferenciarse de la competencia o para mejorar la productividad de la empresa aumentando sus beneficios económicos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

ABURTO, F. (2017). *La segregación laboral por razón de género*. Extraído el 17 de octubre de 2022 desde: <https://generoyeconomia.wordpress.com/author/fatimamgblog/>

AGUT, S. y MARTÍN, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una visión teórica*. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.

ÁLVAREZ, G. (2022). *Liderazgo transformacional y engagement laboral: el rol de la mujer líder*. Universidad de Puerto Rico. *Gestión y estrategia*, num 62, julio/diciembre 2022. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/721/1210>

BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Editorial The Free Press.

BHAT, N. y SISODIA, R. (2016). *Shakti Leadership: Embracing Femenine and Masculine Power in Business*. Editorial Berrett-Koehler Publishers.

BLAKE, R. y MOUTON, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.

BOGGI, C. (2021). *Impacto del liderazgo femenino en proyectos*. *Project Design and Management*. <https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/715/1304>

BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Winner of the Pulitzer Prize and National Book Award. Editorial Harper Perennial Modern Classics.

CABANILLAS, T. (2018). *El liderazgo transformacional necesita de líderes transformadores*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transformacional-necesita-de-1%C3%ADderes-tomas-cabanillas/?originalSubdomain=es>

CARDONA, P. (2000). *Liderazgo Relacional*. Documento de Investigación n° 412, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>

CATALYST. (2008) *Promoción de la mujer en cargos de responsabilidad*. <https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/promocion-de-la-mujer-en-cargos-de-responsabilidad.pdf>

CLERKIN, C. (2017). *What Women Want - And Why You Want Women in the Workplace*. Watermark. Center for Creative Leadership. [https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/whatwomenwant.final\\_.pdf](https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/whatwomenwant.final_.pdf)

*Constitución Española de 1978*. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978.

Consejo Europeo. *Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración, de 17 de octubre de 2022*.

Comisión Europea (1998). *100 palabras para la igualdad, glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres*. Empleo y asuntos sociales.

Comisión Europea (2020) *Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025, de 5 de marzo de 2020*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020). *Consejo de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Extraído el 6 de noviembre de 2022: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglefindmkaj/https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglefindmkaj/https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2022). *Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*. Extraído el 4 de noviembre de 2022: [https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras\\_Directivas.aspx](https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx)

CUADRADO, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. Revista de psicología social, 2001, 16(2), 131-155.

CUADRADO, I. (2003) *¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección*. Revista de psicología social, 2003, 18 (3), 283-307.

*Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas*.

DUE, Y. y ALVESSON, M. (2000). *Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership*. Gender, Work and Organization, 7 (3), 144-157.

EAGLY, A. H., y CARLY, L. L. (2009). *Navigating the Labyrinth*. School Administrator, 66 (8), 10-16.

EAGLY, A.H. y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001). *The Leadership Styles of Women and Men*. Journal of social issues, 57(4), 781-797.

EAGLY, A.H. y JOHNSON, B.Y. (1990). *Gender and leadership style: a meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108(2), 233-256.

GLASS, C. y COOK, A. (2016). *Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling*. The Leadership Quarterly, 27 (1), 51-63.

HELGESEN, S. (1990). *The Female Advantage – Women's Ways of Leadership*. Editorial Currency.

Informa Business by Data (marzo de 2022). *Presencia de las mujeres en la empresa española*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content\\_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6227067e01ad9e00b9a47e39/files/mujeres2022.pdf?1646724734](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6227067e01ad9e00b9a47e39/files/mujeres2022.pdf?1646724734)

Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) (junio de 2022). *Estudio sobre las mayores empresas cotizadas de la Unión Europea*.

Instituto Nacional de Estadística (28/07/2022). *Encuesta de Población Activa (EPA). Segundo trimestre de 2022*. Extraído el 17 de octubre de 2022 desde: [https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

Instituto Nacional de Estadística (03/08/2022). *Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto*. Extraído el 17 de octubre de 2022 desde: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)

KAUFMANN, A. E. (1996). *Liderazgo transformador y formación continua*. Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 77-78/97, pp. 163-184.

KORN FERRY INSTITUTE y ROCKEFELLER FOUNDATION (2017). *Women CEOs Speak Today*. <https://www.rockefellerfoundation.org/news/korn-ferry-study-reveals-attributes-priorities-and-career-paths-of-women-ceos/>

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 23 de marzo de 2007 (LOIEMH).

LLACH, L. (2022). *La UE obligará a tener un 40% de mujeres en puestos directivos de las grandes empresas*. Euronews. <https://es.euronews.com/my-europe/2022/11/23/la-ue-obligara-a-tener-un-40-de-mujeres-en-puestos-directivos-de-las-grandes-empresas#:~:text=Este%20martes%2C%20el%20Parlamento%20Europeo,antes%20de%20julio%20de%202026.>

LODEN, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Editorial Crown.

LÓPEZ-ZAPATA, E., HINCAPIÉ-MONTOYA, S.M. y ZULUAGA-CORREA, Y.C. (2017). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*. Revista Espacios, 38 (57), 16.

MAXWELL, J.C. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Grupo Nelson.

MEJAN, C. (2022). *Liderazgo: Transaccional vs Transformacional*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-transaccional-vs-transformacional-claudio-mejan/?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card&originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-transaccional-vs-transformacional-claudio-mejan/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=es)

MESTRE, M.V., SAMPER, P., FRÍAS, M.D. y TUR, A.M. (2009). *Are Women More Empathetic than Men? A Longitudinal Study in Adolescence*. The Spanish Journal Psychology, 12 (1), 76-83.

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022). *Informe sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2021*. Extraído el 17 de octubre de 2022 desde: [https://www.mites.gob.es/es/sec\\_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm](https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm)

Ministerios de Educación y Formación Profesional (2022), *Datos y cifras, curso escolar 2021-2022*. Extraído el 17 de octubre de 2022 desde: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/25355/19/1>

Naciones Unidas. *Desafíos globales, Igualdad de Género*. <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>

Parlamento Europeo. Fichas temáticas sobre la Unión Europea. La igualdad entre hombres y mujeres (2022). Extraído el 31 de octubre de 2022 desde: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>

Parlamento Europeo (2022). *Estudio para la Comisión de Asuntos Jurídicos sobre las políticas sobre la presencia de mujeres en consejos de administración en los Estados miembros y efectos en la gobernanza empresarial*.

RAMOS, A., SARRIÓ, M., BARBERÁ, E. y CANDELA, C. (2002). *Mujeres directivas y demandas organizacionales* Revista de psicología social, 17 (2), 183-192.

Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trabajo y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado, 7 de marzo de 2019.

ROSENER, J.B. (1990). *Ways Women Lead*. Harvard Business Review, 68, págs. 119-125.

SALAS-VALLINA, A. (2018). *Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel mediador del intercambio líder-colaborador*. Revista Búsqueda, 5 (21), 146-164.

SEGERMAN-PECK, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Editorial Piatkus.

SPEARS, L.C. y LAWRENCE, M. (2002). *Focus on Leadership: servant leadership for the twenty-first century*. Editorial John Wiley & Sons.

SILVA, D.S. y MENDIS, B.A.K.M. (2017). *Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment*. European Journal of Business and Management, 9 (7), 13-21.

*Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea* (1957). Unión Europea.

VARELA, N.D. y MARIN, G. (2021). *El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral, una revisión literaria en el contexto organizacional*. Revista Nova Rua, 13 (22).

ZENGER, J. y FOLKMAN, J. (2019). *Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills*. Harvard Business Review. [https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm\\_source=twitter&utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_source=twitter&utm_campaign=hbr&utm_medium=social)

## **8. ANEXOS.**

### **1. ENCUESTA REALIZADA.**

¡Hola!

Soy una estudiante de Derecho y ADE. Estoy haciendo una encuesta para el Trabajo Fin de Grado acerca de los diferentes estilos de liderazgo de los directivos y directivas de Aragón

Para el estudio, es indispensable su colaboración con esta encuesta.

Toda la información que se facilite se tratará de forma anónima.

¡Gracias por su colaboración! 😊

Género.

- Mujer
- Hombre

Indique el departamento en el que ejerce de directivo/a.

- Recursos humanos.
- Compras.
- Marketing.
- Dirección financiera.
- TICs.
- Ingeniería.
- Producción.
- Dirección General.
- Otro:



Antigüedad en el cargo directivo.

- menos de 2 años
- de 2 a 6 años
- de 6 a 10 años
- más de 10 años

Tamaño de la empresa en la que trabaja.

- menos de 10 trabajadores
- de 10 a 49 trabajadores
- de 50 a 249 trabajadores
- 250 o más trabajadores

*Se recomienda responder con el dispositivo móvil en horizontal o en el ordenador, dado que así aparecen las opciones de respuesta del 1 al 5 y es más cómodo. Si no, deberá desplazar hacia la derecha para que le aparezcan las puntuaciones 4 y 5.*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- La forma más efectiva de motivar a los trabajadores es mediante recompensas dinerarias.
- Dejo clara la recompensa que cada persona puede recibir si alcanza los objetivos establecidos.
- Si los/as empleados/as no logran los objetivos, debe reducirse su percepción económica.
- Priorizo las metas económicas sobre el desarrollo individual de los trabajadores.
  
- Para el buen funcionamiento de una organización es necesaria una clara jerarquía ente sus miembros.
- La mejor forma de liderar un grupo es mediante un control directo por parte del líder que diga cómo actuar en cada momento.
- Si no se me requiere, no tiendo a compartir mis ideas.
- Prefiero no dar órdenes y que cada persona actúe según su criterio.
- Muchos problemas se solucionan con el tiempo, sin necesidad de tomar una decisión.

- Trabajando en equipo, prefiero escuchar y analizar y luego poner en práctica lo aprendido.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- Me gusta compartir mi conocimiento con los demás.
- Suelo expresar mis ideas y opiniones con claridad y firmeza.
- Cuando tomo decisiones me muestro seguro/a y confiado/a en la decisión tomada.
- Cuando tengo una idea, inspiro a quienes trabajan conmigo a aceptarla.
- Construyo una visión motivadora del futuro.
- Recalco los aspectos positivos de las metas a alcanzar.
- Mantener motivadas a las personas de un equipo es más importante que lograr resultados.
- Hablo individualmente con cada miembro del equipo, considerando sus capacidades y necesidades individuales.
- Tiendo a animar a todos/as a que expresen sus opiniones e ideas.
- Considero que la mejor forma de liderar un equipo es por consenso de sus miembros.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- Los mejores resultados se conseguirán fomentando la competencia entre trabajadores, al potenciar sus capacidades.
- Considero que tiene que haber un trato de respeto al tratar el inferior con su jefe.
- Las tareas más difíciles deben de corresponder al líder, mientras que se pueden delegar las más sencillas.
- Cuando tomo decisiones, no siempre realizo un exhaustivo análisis de las diferentes opciones.
- Las decisiones se pueden tomar de una manera espontánea y sin profundizar.
- Ayudo a otros miembros del equipo, aunque suponga trabajar horas extras para lograr mis objetivos.

- No estimularía el trabajo después de la jornada laboral, a pesar de que eso suponga la no consecución de los objetivos
- Aunque suponga una reducción de la producción, tengo en cuenta las necesidades individuales.
- Aunque las cosas actualmente vayan bien, investigo sobre formas de mejorar e innovar.
- Para mí no supone un problema cambiar mi forma de trabajo.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- Veo necesario implementar medidas de acción positiva que favorezcan la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad.
- Realizaría una campaña de sensibilización del personal sobre la igualdad de género.
- Considero que es fundamental cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Estoy dispuesto/a a reducir mi beneficio económico por proteger el medio ambiente.
- Soy consciente de que hay que tomar medidas de eficiencia energética e implantar medidas de ahorro.