

AMPARO RAMOS LÓPEZ\*

## MUJERES DIRECTIVAS: UN VALOR EN ALZA PARA LAS ORGANIZACIONES LABORALES

“Un cambio reciente relacionado con las representaciones del poder revela la fuerza del proceso de recomposición social de los estereotipos sexuales. Ha aparecido un nuevo tipo de discurso que elogia la especificidad del poder femenino en las organizaciones. Contemplamos la construcción de un nuevo mito que se elabora a partir de las cualidades tradicionalmente atribuidas a las mujeres: sensibilidad, intuición, preocupación por el prójimo, orientación hacia las personas”.

Gilles Lipovetsky (1999).

### RESUMEN

La situación de discriminación laboral femenina sigue siendo, hoy por hoy, un problema sin resolver, que perjudica no sólo a las mujeres, sino a toda la sociedad en general. Teniendo en cuenta las aportaciones que las mujeres altamente cualificadas y motivadas para promocionar pueden hacer al ámbito directivo, se plantea la búsqueda de estrategias y soluciones que posibiliten su incorporación a puestos de dirección y contribuyan a paliar esta situación. En este trabajo se analizan los estilos de liderazgo, concretamente el modelo transformacional, desde la perspectiva de género y la adecuación del estilo femenino a las demandas organizacionales actuales. La incorporación de las cualidades consideradas femeninas, además de favorecer la incorporación de las directivas a los niveles de responsabilidad, repercutirá positivamente en el desarrollo social de las organizaciones empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** Estilos directivos, dirección femenina, liderazgo transformacional, estereotipos de género, discriminación de género.

---

\* Técnica Superior de Investigación. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.  
Fecha de recepción: septiembre 2006. Fecha de aceptación: noviembre 2006.

## ABSTRACT

## DIRECTIVE WOMEN: A RISING VALUE FOR LABOUR ORGANIZATIONS

The feminine labour segregation situation continues being a very important problem without solution that influences negatively not only the women, but all the society in general. Taking on the women highly qualified and motivated contributions can offer to the management level it raises new strategies and solutions to make possible their incorporation to management positions in order to avoid this situation. This paper is focused on the leadership styles, concretely transformational leadership, from the gender perspective and the adjustment of the feminine style. The incorporation of the qualities feminine, besides to promote the incorporation of the women managers at the responsibility levels, will affect positively in the social development of the enterprises.

KEY WORDS: Management styles, feminine management, transformational leadership, gender stereotypes, gender segregation

## INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas han supuesto un importante cambio con relación a la situación de mujeres y hombres en el contexto socio-laboral, no pudiendo negar el relevante papel que actualmente desempeñan las mujeres en todos los ámbitos en nuestra realidad y entorno más cercano. Los logros conseguidos por las mujeres en los países llamados «desarrollados» son reflejo de los numerosos cambios acontecidos a lo largo de los años en materia legislativa, educativa, social y económica, de la lucha de los movimientos feministas y los grupos de mujeres, y de las políticas, programas y acciones desarrollados tanto a nivel internacional como nacional.

La incorporación de las mujeres a la educación de forma generalizada y el aumento significativo de su participación en el mercado laboral han supuesto la consecución de la independencia económica para muchas mujeres, necesaria para las personas en la sociedad en la que vivimos y negada durante siglos a la población femenina. Estos hechos reflejan lo mucho que hemos avanzado en la situación de discriminación femenina, consiguiendo importantes logros en favor de las mujeres y, en consecuencia, en favor del desarrollo de una sociedad verdaderamente democrática.

La igualdad formal entre mujeres y hombres lograda por el reconocimiento de derechos, junto a los éxitos conseguidos por las mujeres y el avance de la sociedad en este campo, lleva a pensar, a determinados colectivos, que la discriminación femenina no existe, siendo una lacra del pasado, o en el peor de los casos, que la discriminación hacia las mujeres la ejercen las generaciones de más edad no dándose esta situación entre las más jóvenes. Es habitual que los jóvenes en general, tanto chicos como chicas, consideren que la discriminación femenina prácticamente se haya superado y que solamente se manifieste en grupos de personas tradicionales, más mayores y que resultan excepcionales y en vías de extinción. Sin embargo, bajo el espejismo de aparente igualdad motivada por una creciente presencia de las mujeres en todos los ámbitos sociales, el análisis de la realidad refleja que se sigue manteniendo la segregación entre la población femenina y masculina, siendo las mujeres las que tienen las peores condiciones en todos los casos. En este sentido, aunque las mujeres jóvenes afirman no haberse encontrado en situaciones de discriminación a lo largo de su trayectoria académica, empiezan a tomar conciencia de situaciones de desventaja respecto a sus compañeros varones en el momento de acceder al mundo laboral y promocionar en su desarrollo de carrera y, por supuesto, en el momen-

to de formar una familia por las dificultades de conciliar su vida profesional con su vida personal.

La situación de discriminación de género viene reflejada por numerosos indicadores, entre los que destacan el hecho de que las mujeres son las que experimentan la pobreza y el hambre de forma más intensa o el hecho de que entre un cuarto y la mitad de todas las mujeres han sufrido abusos de un compañero íntimo. En un ámbito más concreto, en el plano laboral, se puede citar que las mujeres ingresan un salario menor que los hombres por trabajos de igual valor, tienen una mayor tasa de desempleo, ocupan las categorías más bajas o tienen peores formas de contratación. Si estos aspectos demuestran que hoy por hoy todavía existe discriminación hacia las mujeres, todavía son más llamativas las diferencias entre mujeres y hombres en el acceso al poder. De hecho, las mujeres encuentran grandes dificultades para acceder y permanecer en los puestos de responsabilidad. A medida que ascendemos en una organización laboral la presencia de mujeres es prácticamente inexistente, estando los puestos de mayor rango jerárquico ocupados principalmente por hombres. Sigue siendo, por tanto, excepcional la presencia de mujeres en los núcleos de poder y en los niveles más altos de toma de decisiones de las organizaciones, que parecen reservados casi exclusivamente a los hombres.

Esta situación, que se produce de forma generalizada en cualquier ámbito laboral, económico, político o social, margina a las mujeres de ejercer el poder real y de participar en la toma de decisiones a la que tienen pleno derecho y que constituye un valor democrático. Pero además de ser una evidente injusticia social, la discriminación femenina en los cargos de responsabilidad invisibiliza el potencial de las mujeres y desaprovecha el talento que pueden ofrecer al ámbito de la dirección. En definitiva, la discriminación de género es una realidad de la sociedad actual que, además de impedir que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, es una pérdida de la aportación femenina al mercado laboral y del valor social que éstas pueden hacer a las empresas y a la sociedad en general. Las organizaciones laborales no deben ni pueden dejar de contar con la importante aportación de las mujeres en el liderazgo de sus organizaciones, no pueden desaprovechar los valores y recursos que ofrecen al desarrollo económico y social. Es necesario desarrollar un cambio para que las mujeres accedan y permanezcan en el lugar que les corresponde y puedan ser verdaderas protagonistas en la toma de decisiones y ejercicio del poder que les afecta directamente, pero además, es importante lograr un desarrollo participativo y equitativo.

Este trabajo parte de la descripción de la situación discriminatoria en el mercado de trabajo en la que se encuentran las mujeres, como se ha comentado anteriormente, a través, por un lado, de la revisión de las estadísticas con el propósito de objetivar dicha situación y, por otro, de la explicación de factores que la determinan e impiden que las mujeres alcancen la cúspide de las organizaciones y queden marginadas de la toma de decisiones. Una vez conocida esta realidad negativa, desde un punto de vista más positivo que trata de buscar soluciones a la discriminación femenina, se analizan las aportaciones que las mujeres realizan a las organizaciones laborales. Para ello, se revisan las características de las organizaciones laborales y los cambios acontecidos en los entornos organizacionales actuales así como el perfil directivo demandado como consecuencia de los cambios empresariales. Seguidamente el trabajo se centra en el análisis del modelo de liderazgo transformacional que responde a las demandas actuales del mercado y que se adecua al estilo femenino de dirección, tal y como se justificará a través de los estudios que analizan las diferencias de género en los estilos de liderazgo.

## LAS ESTADÍSTICAS DE LA DESIGUALDAD

Aunque la igualdad formal entre mujeres y hombres es una realidad casi generalizable a todos los contextos, el análisis cuantitativo como el cualitativo de las cifras estadísticas pone de manifiesto las grandes diferencias que existen entre la población masculina y la femenina, siendo las mujeres las que se encuentran en una situación de inferioridad y de discriminación en la mayoría de situaciones, constatado por los numerosos indicadores que se describen a continuación.

*Mujeres en el ámbito educativo*

La tasa de escolarización de las mujeres en todos los niveles formativos se ha ido incrementando de forma progresiva, consiguiendo que la escolarización total de las chicas y los chicos en el periodo obligatorio sea una realidad, y que en la enseñanza no obligatoria anterior a los estudios universitarios y en la propia Universidad las mujeres sean mayoría.

Sin embargo, aunque en cifras absolutas las mujeres superan a los hombres, la presencia de las mujeres en las distintas ramas, áreas o especialidades de los diferentes niveles educativos sigue estando marcada por la segregación de género (Instituto de la Mujer, 2006). En las modalidades de bachillerato, en el curso académico 2003-2004, las chicas representan un porcentaje mucho mayor que los chicos en Artes, Ciencias de la Naturaleza y de la Salud y en Humanidades y Ciencias Sociales, mientras que el porcentaje en Tecnología se invierte, representando las chicas solamente el 19,89% en primero de bachillerato y el 22% en segundo. Si analizamos los datos estadísticos correspondientes al ámbito educativo de nivel superior se reproduce la situación de feminización/masculinización en la elección de unas áreas de conocimiento frente a otras, aunque la tendencia a la segregación está disminuyendo. Cuando nos centramos en las áreas de conocimiento, en Ciencias de la Salud, Humanidades y en Ciencias Sociales el porcentaje de mujeres es superior al de hombres oscilando entre 74,26%, 64,53% y 63,25%, respectivamente, pero cuando se refiere a las titulaciones técnicas las mujeres solamente representan el 28,08%. Del mismo modo, observamos que las mujeres superan a los hombres en los estudios universitarios cuando nos referimos a las licenciaturas (60,22%) y diplomaturas (69,13%), mientras que estos porcentajes se reducen cuando se refieren las ingenierías superiores (29,18%) o ingenierías técnicas (25,39%) siendo en este caso mayoría los hombres. De forma ejemplificada, y de manera concreta, podemos destacar como las mujeres representan aproximadamente el 23% del alumnado de Ingeniería Industrial o el 19% de Informática, mientras que en Psicología son el 78% y en Filología el 75,89%. Estas divergencias en la elección de los estudios a lo largo de su vida académica marcará una diferenciación en el posterior desarrollo profesional, esto es, en las posibilidades de elección de una profesión, el acceso a un puesto determinado y su posterior promoción profesional, siendo en muchos casos las carreras técnicas las que gozan de mayores posibilidades de acceso y promoción y a las que se asocia un mayor prestigio y reconocimiento.

*Mujeres en el mercado laboral*

A pesar del desarrollo formativo de las mujeres y de su incorporación generalizada al mundo laboral, en el mercado de trabajo sigue existiendo una clara discriminación labo-

ral de género. Las mujeres ocupan distintas ramas de actividad económica respecto a los hombres, ocupan puestos peor remunerados y más inestables, tienen mayor índice de desempleo, se encuentran en categorías más bajas, suelen trabajar más a tiempo parcial y existen más trabajadoras por cuenta propia y trabajadoras familiares no remuneradas. En definitiva, se incorporan al mercado de trabajo en condiciones inferiores a los hombres, diferencias que se hacen todavía más evidentes al analizar el desarrollo de carrera de las mujeres y su presencia en los núcleos de poder y de toma de decisiones.

Al analizar los datos sobre empleo, la tasa de actividad femenina nacional es del 46,95%, y aunque es un gran logro para las mujeres trabajadoras, está muy alejada de la tasa masculina que es el 68,95% (ver tabla 1). Las tasas de actividad teniendo en cuenta la edad también muestran diferencias de género significativas. Para todos los grupos de edad las tasas de actividad son mayores para los hombres, especialmente en el de 25 a 54 años. En cuanto a la tasa de ocupación, mientras que la situación de los hombres ha permanecido casi invariable durante los últimos 20 años, siendo actualmente del 64,37%, en el caso de las mujeres ha mejorado hasta el 41,50%, aunque el empleo sigue siendo problemático en toda la Unión Europea. En cuanto al desempleo, las mujeres tienen una tasa de paro superior (11,61%) a la tasa masculina (6,64%). Por su parte, las tasas de paro por grupos de edad y sexo son más elevadas para las mujeres en conjunto y para todos los grupos de edad. Este escenario muestra, por un lado, la suave pero creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo y, por otro, que una parte sustancial del colectivo femenino abandona el trabajo profesional cuando pasa a ocuparse principalmente de la vida privada familiar, tras el matrimonio o el nacimiento del primer hijo, como se deduce de la caída de las tasas de actividad femeninas para los grupos de edad a partir de 29 años y de que tanto la edad media de la mujer al matrimonio como al nacimiento del primer hijo se sitúan en torno a los 30 años. En estos casos, el abandono del trabajo suele ser, además, definitivo.

Tabla 1. Tasas de actividad, ocupación y paro. IV Trimestre 2005. (%)

	Ambos Sexos	Mujeres	Hombres
Tasa de actividad	57,72	46,95	68,95
Tasa de ocupación	52,70	41,50	64,37
Tasa de paro	8,70	11,61	6,64

Fuente: Mujer en cifras. Instituto de la Mujer. <http://www.mtas.es/mujer> (2/02/2006)

Esta distancia entre mujeres y hombres se aprecia claramente en la figura 1, donde se representa la evolución de las tasas de ocupación y paro femenina y masculina. Si bien los datos hay que analizarlos con cautela, pues a lo largo de estos años han cambiado las metodologías de análisis, y las distintas fuentes en ocasiones no coinciden, sí se ve el salto que se produce entre las mujeres y hombres en la tasa de ocupación, y del mismo modo, aunque la tasa de paro femenina ha descendido más que la de los hombres, todavía son importantes las diferencias.

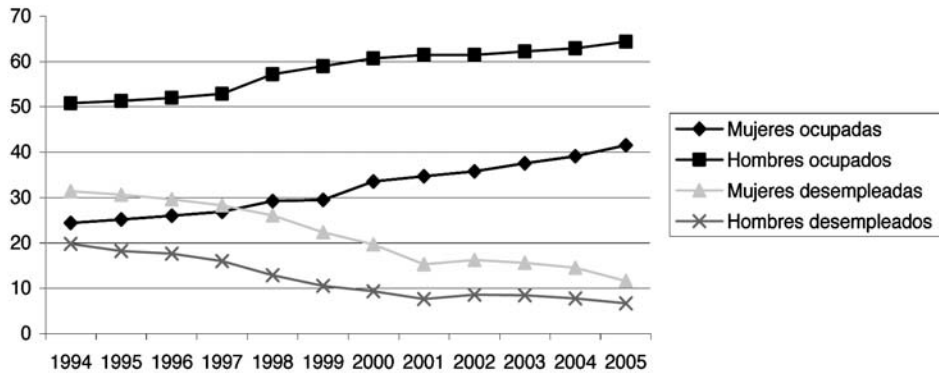


Figura 1. Evolución de las tasas de ocupación y paro. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como consecuencia de la mayor dificultad de las mujeres para acceder al mercado laboral, suelen realizar más cursos de especialización y/o de idiomas y tratan de prepararse muy bien formativa y académicamente pero a lo largo de su desarrollo de carrera tardan más tiempo en promocionar dentro de la empresa que sus compañeros varones y empiezan a ser conscientes de las diferencias por el hecho de ser mujer (BARBERÁ, RAMOS Y SARRIÓ, 2000).

Por otra parte, según los datos del Informe *Mujeres y Hombres en España* de 2006 del Instituto de la Mujer, en la ocupación a tiempo parcial el porcentaje de mujeres (78,1%) es notablemente superior, mientras que la mayoría de las personas ocupadas a jornada completa son hombres (65,4%) y entre las personas asalariadas los varones son mayoría (58,2%). En el año 2005 la mayoría del empresariado, con o sin asalariados o asalariadas, son hombres (70,8%) frente al 29,2% de mujeres. En el año 2002 estos porcentajes fueron del 73,8% y del 26,2%, lo que representa un lento progreso hacia la igualdad.

Otro aspecto importante a destacar que refleja la desigualdad de la presencia de mujeres en el mercado laboral es la distribución de hombres y mujeres en cada uno de los sectores de actividad. En el sector servicios, mujeres y hombres lo ocupan igualitariamente, mientras que en los otros 3 sectores de actividad, las mujeres están mucho menos representadas, con porcentajes del 27,65% en agricultura, 25,02% en industria y caen al 4,92% en el caso de la construcción. Más importante es la distribución sexual en cada sector de actividad. Estos datos reflejan claramente como la población femenina se concentra de manera contundente en el sector servicios, representando un porcentaje del 79,2%, y porcentajes muy pequeños en el resto de sectores, 10% en industria, 3,7% en agricultura y 1,4% en el de la construcción. Mientras que en la población masculina, aunque también son mayoría los que se dedican al sector servicios (50,9%), los porcentajes en el sector de la construcción y de la industria son aproximadamente del 20%, y de 6,3% en agricultura.

#### *Mujeres en puestos de poder y toma de decisiones*

A medida que se asciende en el nivel jerárquico de las empresas, la presencia de las mujeres se reduce al tiempo que aumenta la de los hombres, siendo en algunos casos la

presencia masculina total. La ausencia de las mujeres en los estamentos de poder de las organizaciones laborales privadas o públicas es un indicador de discriminación que impide que la mitad de la población participe en el planteamiento de necesidades a resolver, en las negociaciones, en las acciones a plantear, en definitiva, en la toma de decisiones importantes del entorno socioeconómico, impidiendo, por tanto, un verdadero desarrollo social, justo y democrático.

Según los datos del Instituto de la Mujer (2006) (Tabla 2), en las empresas mayores, con 10 o más personas trabajando, las diferencias entre mujeres y hombres son más grandes que cuando el tamaño de la empresa se reduce. En el primer caso, las mujeres representan el 20,48% en compañías con más de 10 personas y el 28,85% en el caso de compañías con menos de 10 trabajadores o trabajadoras. En este sentido, a medida que los puestos directivos se corresponden con empresas más pequeñas y por tanto con menos personal el porcentaje de mujeres aumenta aunque todavía a bastante diferencia del porcentaje de hombres que llega casi al 72%.

Por último, cuando la gerencia es unipersonal, los porcentajes se acercan con el 49,10% para las mujeres, siendo en muchos casos autónomos o autónomas o producto de autoempleo. En este caso, es un porcentaje elevado que refleja el alto índice de mujeres que crea su propia empresa, debido probablemente a las dificultades que encuentran para acceder primero y promocionar después en el mercado laboral. Del mismo modo que ha ocurrido en Alemania e Irlanda, donde la participación de mujeres en la actividad empresarial está en torno al 20%, en Austria, Bélgica y Holanda es del 30%, en Francia del 28% y en Finlandia 23% (DOMINGO y MOLTÓ, 1998), el número de empresarias españolas ha aumentado de forma espectacular en los últimos 20 años, con un incremento del 160% frente al 35% en el caso de los hombres, representando en la actualidad más del 15% del personal trabajador por cuenta propia frente al 22% de hombres en la misma situación (PELETEIRO y GIMENO 1999). La opción de convertirse en autónoma o de poner en marcha un pequeño negocio es una solución que ha sido y continuará siendo muy utilizada debido a la dificultad que encuentran las mujeres para integrarse en el mercado de trabajo, particularmente en el caso de las mujeres que han estado fuera del mismo y vuelven por segunda vez con escasa experiencia y falta de cualificación valorable en términos de demanda (DOMINGO y MOLTÓ, 1998), pero también para aquellas con un espíritu emprendedor que quieren desarrollar sus propios proyectos e iniciativas.

Los datos anteriores pueden llevar a la idea equivocada de que las mujeres han alcanzado los puestos más altos de la vida pública y empresarial, pero esto no es así. En los datos mostrados en la tabla 2 correspondientes al IV trimestre de 2005 se observa que del total de puestos de dirección de la Administración Pública y de empresas de 10 o más personas asalariadas el 32,49% corresponde a los puestos de dirección dentro de la Administración mientras que se reduce al 20,64% en el caso de la dirección de empresas con más de 10 trabajadores. Esto nos indica que las mujeres encuentran más dificultades de promoción en el sector privado que en el sector público, debido a que la carrera en la administración está más regulada y el acceso a determinados cargos de responsabilidad está mediatizado por pruebas objetivas. Resulta, por tanto, evidente como la dificultad de las mujeres en acceder a puestos de alta responsabilidad se incrementa cuanto mayor es el tamaño de la compañía y cuando la titularidad es privada, entre otros factores. El hecho de que la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresariales (FEDEPE) apenas tenga 200 socias y 800 colaboradoras es otro ejemplo de la ausencia de mujeres en la cúspide de las organizaciones (IRÍBAR, 2001).

Tabla 2. Dirección y gerencia de empresas. IV Trimestre 2005. (% Mujeres directivas)

Total población ocupada	40,20
Dirección de las empresas y de la administración pública	32,49
Dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados	20,48
Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública, dirección de organizaciones	18,57
Dirección de empresas con 10 o más trabajadores	20,64
Gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores	28,85
De comercio	37,89
De hostelería	37,27
De otras empresas	20,65
Gerencia de empresas sin asalariados	49,10
De comercio	55,99
De hostelería	45,16
De otras empresas	31,17

Fuente: Mujer en cifras. Instituto de la Mujer. <http://www.mtas.es/mujer> (2/02/2006)

Si tenemos en cuenta el tipo de ocupación, encontramos que la población ocupada femenina se concentra en los puestos administrativos (64,9%) y en los de servicios de restauración, personales, protección y ventas (62,2%). También son elevados los porcentajes de técnicas profesionales científicas e intelectuales (51,2%) y técnicas y profesionales de apoyo (44,6%), reduciéndose hasta el 33,2% cuando se trata de dirección de las empresas y de la administración pública (Instituto de la Mujer, 2005).

Del mismo modo que ocurre en la distribución por sectores en los puestos laborales considerados de forma global, las directivas también se concentran en el área administrativa, aunque parece que los sectores emergentes como las nuevas tecnologías o telecomunicaciones y la dirección de recursos humanos están más abiertos a la presencia de mujeres en puestos de máxima responsabilidad. En un estudio realizado por Demoscopia (1999) con una encuesta de 1.304 personas ocupando puestos directivos, las mujeres representan el 22,5% del total, reduciéndose este porcentaje en torno al 15% en las áreas de Dirección General, Dirección Comercial y Dirección Técnica, mientras que en el caso de la Dirección Administrativa las mujeres representan el 24% del total. Aunque lo más significativo es que cuando se habla de puestos directivos de alta dirección, las mujeres sólo representan el 2%.

En el sector bancario, uno de los más tradicionales, la situación de desigualdad de género se repite. En un estudio realizado por Comisiones Obreras (COLINO, 2001), sólo el 17% de los puestos técnicos o de dirección de las siete principales entidades financieras



está ocupado por mujeres, concentradas en los niveles más bajos de las categorías técnicas existentes, no habiendo ninguna mujer en la cúpula directiva.

La representación de mujeres en los Consejos de Administración, que son los verdaderos núcleos de poder de las empresas, también constata claramente la discriminación vertical de género. En los Consejos de las empresas que constituyen el FTSE All World Developed Index recogidas en el análisis EIRiS<sup>1</sup>, la representación femenina en las empresas españolas deja mucho que desear. Solamente un 3,8% de los puestos de los Consejos de Administración están ocupados por mujeres, porcentaje muy inferior al 7,1% de media de las 1.817 empresas que forman dicho índice.

Por otra parte, es importante destacar que las diez empresas con mayor número de mujeres en su Consejo de Administración son de titularidad privada, y en la mayoría de ellas (8 de cada 10), las mujeres que ocupan cargos en el Consejo son miembros de la familia. Esto nos lleva a pensar si los miembros de la familia que acceden al Consejo de sus empresas son miembros activos con el mismo poder de decisión o se incluyen nombres de mujeres por motivos de mera representación.

Estos porcentajes también se repiten cuando se analizan las empresas del IBEX35<sup>2</sup>, donde solamente el 3,6% de los miembros de los Consejos de Administración son mujeres. De hecho, de las veintidós empresas del IBEX35 el 63% no cuenta con ninguna mujer, solamente el 23% cuenta con una mujer en sus consejos de administración, el 11% con dos, y el 3% con tres mujeres. En la tabla 3 se aprecia la presencia minoritaria, o más bien ausencia, de las mujeres en los Consejos de Administración según los datos más recientes del Instituto de la Mujer. Así mismo, la representación de mujeres presidentas en Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación es totalmente minoritaria alcanzando apenas el 2,36% en 2006.

Tabla 3. Empresas del IBEX35

	Ambos Sexos (n)	Mujeres (%)
Presidentes/as	37	0
Vicepresidentes/as	40	2,5
Consejeros/as	388	2,32
Consejeros/as Secretarios/as	13	0

Fuente: Mujer en cifras. Instituto de la Mujer. <http://www.mtas.es/mujer> (2/02/2006)

Por último, la participación femenina en los poderes legislativo, ejecutivo y judicial nuevamente confirma la situación generalizada de discriminación de género en las posiciones de mayor responsabilidad. Si bien es cierto que contamos con el primer gobierno paritario, este hecho resulta claramente excepcional en el marco político. Una mirada a la actual legislatura (2004-2008), refleja que de los 350 escaños de Diputados o Diputadas

<sup>1</sup> EIRiS. Marzo 2004. Encuesta sobre 1817 empresas constituyentes del FTSE All World Developed Index. <http://www.eiris.org>

<sup>2</sup> Género y los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX35. Fundación Ecología y Desarrollo, abril de 2004.

del Congreso, solamente el 36% son mujeres, porcentaje que se reduce en el Senado, donde las mujeres representan el 25,1% de la Cámara Alta. En cuanto a la participación en el poder judicial, aunque en el año 2005 el número de Juezas asciende al 64%, el porcentaje de Magistradas es del 41,61%. Pero lo más llamativo es que de las 79 Magistraturas que componen el Tribunal Supremo solamente el 5% son mujeres.

Las diferencias salariales entre mujeres y hombres es un indicador evidente de la desigualdad laboral entre la población masculina y femenina. Hoy por hoy todavía hay importantes diferencias entre el salario bruto por razones de sexo. Según datos del Instituto de la Mujer, durante el año 2002, en todas las actividades económicas las mujeres tienen un salario inferior al de los hombres, que oscila entre el 14,7% menos en los puestos cualificados de industrias al 32,5% de dependientes/as de comercios.

Por tanto, como reflejan las cifras y estadísticas anteriores, a pesar de que en el momento actual las mujeres constituyen la generación femenina mejor preparada de todos los tiempos y de que se han incorporado de forma generalizada al mercado laboral, no han logrado acceder a los niveles de poder como cabría esperar, siendo la incorporación a los puestos ejecutivos de las organizaciones demasiado lenta y, por ello, sigue resultando excepcional la presencia de mujeres en los niveles más altos de las organizaciones, reservados casi exclusivamente a los hombres, lo que ha llevado a llamar a esta minoría como *élites discriminadas* (GARCÍA DE LEÓN, 1994).

Esta escasa presencia o en muchas ocasiones la ausencia de mujeres en los puestos de dirección es un problema importante que todavía está por resolver para conseguir el desarrollo pleno de una sociedad plural y diversa, que implica la necesidad de realizar acciones que promuevan el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad y no dejarlo solamente a merced de la evolución de los tiempos, confiando en que la situación mejorará. En realidad, la participación femenina en el proceso de toma de decisiones sigue siendo una de las áreas donde existen más reticencias a la aplicación de la igualdad entre mujeres y hombres. Esta situación de discriminación de género, además de atentar contra los derechos humanos y la justicia social, invisibiliza el potencial de las mujeres y desaprovecha el talento que pueden ofrecer al ámbito de la dirección. En favor de las propias organizaciones, de las mujeres y de la sociedad en su conjunto, es necesario lograr una verdadera equidad de género potenciando la promoción y permanencia de las mujeres en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones sociales, económicas y políticas.

#### EL TECHO DE CRISTAL. FACTORES EXPLICATIVOS

Los datos estadísticos cuantitativos así como la información cualitativa sobre las mujeres en el mercado laboral y, de forma más concreta, en el ámbito de la dirección, no dejan lugar a duda que la presencia femenina en los niveles de mayor poder es una minoría, y las «elegidas» que alcanzan los puestos de mayor responsabilidad, lo hacen con mayores dificultades y en peores condiciones que sus compañeros hombres. Para tratar de explicar la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones, a partir de los años ochenta se acuña el término «techo de cristal» -*glass ceiling*- (SEGERMAN-PECK, 1991), en alusión metafórica a «las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos». Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos. En fechas recientes,

se ha reflejado la complejidad que encierran las barreras rebautizando el concepto de techo por el de auténtico «laberinto de cristal» (BERENGUER, CASTELLVÍ, CERVER, JUAN, TORCAL y DE LA TORRE, 1999). Las barreras dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen (HOLTON, RABBETTS y STONE, 1998).

La explicación sobre los motivos por los que existe esta situación de desigualdad entre mujeres y hombres es muy compleja, pues la discriminación se ejerce mediante múltiples mecanismos difíciles de analizar y demostrar. A continuación se detallan algunas de las barreras de género más significativas.

Los *factores sociales y organizacionales* se centran en las consecuencias derivadas de la cultura androcéntrica que determina relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres en base al establecimiento de roles de género diferenciales (SARRIÓ, 2004). El predominio de los valores masculinos ha generado estructuras, normas, valores y creencias que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres. Estos factores son la cultura y estructura organizacional, las actitudes y estereotipos de género, las políticas de selección y de desarrollo de carrera, la mentorización y las responsabilidades familiares (SARRIÓ, RAMOS, CANDELA, 2004).

La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por los estereotipos y roles de género:

- i) las reglas informales y 'redes de chicos' que unen a los hombres y excluyen a las mujeres de los círculos de auténtico poder
- ii) la política de selección de personal y de desarrollo de carrera puesto que siguen sesgadas por el género
- iii) la escasez de redes femeninas y mentorización de mujeres
- iv) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades domésticas.

Estos procesos perpetúan unas relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en una estructura organizacional segregada, algo que en sí mismo también se convierte en una barrera y en el diferente desarrollo de carrera seguido por hombres y mujeres. Las mujeres suelen acceder a sus puestos por promoción interna tras haberse ganado la confianza de sus jefes y mostrar una alta centralidad en el trabajo, mientras que los hombres promocionan en mayor medida por promoción externa y tardan menos cuando lo hacen por promoción interna (BARBERÁ, SARRIÓ y RAMOS 2000).

Las *explicaciones basadas en factores personales* se han centrado en las características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que resultan negativas para la promoción y el éxito profesional de las mujeres.

Concretamente se han analizado los rasgos motivacionales y de personalidad, el sistema de valores y nivel de compromiso con el trabajo, la eficacia en la acción directiva, intereses vocacionales y profesionales, motivación de logro, liderazgo y conflictos de rol e identidad de género relacionados con la maternidad. El acceso generalizado de las mujeres a los niveles educativos superiores son pruebas fehacientes que invalidan las primeras hipótesis basadas en carencias de capacidad intelectual o formativa. Por el contrario, siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia de la socialización en el desarrollo de actitudes e intereses laborales y personales necesarios para la promoción profesional.

Los esquemas estereotipados de género vinculan los puestos de poder con actividades masculinas, y consideran que están mejor desempeñadas por hombres, lo que lleva a que las mujeres se autolimiten en el desarrollo de su carrera, dando cumplimiento a la profecía autocumplida (MERTON, 1948). La motivación de logro ha sido uno de los argumentos recurrentes durante muchos años para justificar las desigualdades laborales entre hombres y mujeres (BARBERÁ Y LAFUENTE, 1996).

Numerosas investigaciones contradicen la creencia de que las mujeres son menos ambiciosas y orientadas a la carrera que los hombres (JACOBS y MCCLELLAND, 1994; BARBERÁ, LAFUENTE y SARRIÓ, 1998). En el sistema de valores y, sobre todo, en el nivel de compromiso personal con el trabajo no aparecen diferencias sustanciales entre mujeres y hombres. La creencia de que las mujeres tienen altos índices de abandono y absentismo laboral es otro mito que carece de fundamento. Las mujeres que ejercen una profesión se sienten tan motivadas, comprometidas con su trabajo e implicadas en la tarea como sus colegas masculinos (METCALFE, 1989).

Sin embargo, los factores que tienen mayor peso en la actualidad para explicar la situación de discriminación de género son una combinación de los factores anteriores, que se refieren tanto a barreras externas como la organización y cultura androcéntrica, como a las barreras internas que interiorizan las mujeres como consecuencia de su identidad de género (SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, 1997; POWELL, 1999; SARRIÓ, 2004). Estas barreras consideradas como interactivas, tienen que ver claramente con la compatibilización del espacio doméstico y el laboral, uno de los factores con mayor peso en la explicación del 'techo de cristal' (GREENHAUS y PARASURAMAN, 1999). El triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial, puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica.

En resumen, la mayoría de análisis coinciden en señalar, entre las principales dificultades en la carrera directiva femenina, la cultura organizacional dominante, en la que prevalecen los valores androcéntricos propios del sistema patriarcal y que marcan la dificultad de la compatibilización con la vida profesional y personal o que a su vez influyen en la falta de conciliación. Pero, desde una perspectiva más inmediata y con posibilidades de intervención a corto plazo, cabe señalar la falta de conciliación entre vida familiar y desarrollo profesional consiguiente a la pervivencia de prejuicios sociales contra las mujeres (SARRIÓ, 2004). Estas medidas de conciliación resultan fundamentales para las mujeres pero también para los hombres. Sin embargo, no son suficientes si no se produce el cambio de valores androcéntricos y machistas que dificultan a las mujeres su promoción profesional pero que entorpecen a su vez el desarrollo socioeconómico de las empresas.

#### DEMANDAS LABORALES Y PERFILES PROFESIONALES

El acercamiento al mercado de trabajo, además de mostrarnos una realidad de discriminación laboral vertical y horizontal para las mujeres, también nos lleva a reconocer los cambios que se están produciendo en el entorno socioeconómico y que determinan importantes cambios en el contexto laboral, siendo en algunos casos causa y en otros efecto por la interrelación que se produce en todos ellos. A continuación, se contextualiza el cambio que se está produciendo en el mercado laboral y se describen los factores más significativos que lo determinan.

Las organizaciones actuales están inmersas en un constante cambio caracterizado, entre otros aspectos, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la continua revolución tecnológica y la diversidad en la fuerza laboral (RAMOS, SARRIÓ, BARBERÁ y CANDELA, 2002).

*Internacionalización y globalización de mercados.* El fenómeno de globalización implica un aumento de las relaciones internacionales a largo plazo a todos los niveles: económico, político, cultural y social. Las empresas tienen que coordinarse a nivel global al mismo tiempo que tienen que responder de forma ágil a las idiosincrasias del área local donde está situada la empresa (GRACIA, MARTÍNEZ-TUR, PEIRÓ, 2001), teniendo como consecuencia una mayor competitividad, diversidad en la demanda y un aumento de la productividad.

*Desarrollo de nuevas tecnologías.* La constante innovación tecnológica es un hecho indiscutible a lo largo de las últimas décadas. Concretamente, se ha producido un importante desarrollo de las Tecnologías de la Información. El auge de las tecnologías de la información ha tenido una repercusión fundamental en el desarrollo de las nuevas estructuras laborales caracterizadas por una mayor flexibilidad y horizontalidad en las relaciones humanas. Una consecuencia adicional del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información es que el trabajo se puede realizar desde distintos lugares, permitiendo que la presencia física en el trabajo sea más flexible así como la jornada laboral, y que la movilidad geográfica pueda reducirse notablemente.

*Diversidad en la fuerza laboral.* El descenso de la población en edad laboral por la baja natalidad de los últimos tiempos junto al descenso de la población joven implica recurrir a nuevas fuentes de mano de obra cualificada: mujeres, minorías étnicas, inmigrantes y personal con minusvalías. La incorporación de mujeres, que tradicionalmente asumen el cuidado de la familia, así como de grupos con necesidades distintas y valores diferentes requiere de una mayor flexibilidad de las organizaciones y del reconocimiento de la diversidad en la fuerza laboral.

*Nuevas formas de estructura familiar.* Junto a la familia tradicional están tomando mucha importancia otras estructuras familiares como son las monoparentales o formadas por miembros del mismo sexo. Estas nuevas formas en la estructura familiar están generando un cambio en las actitudes hacia lo que se considera masculino y femenino, una redefinición de los comportamientos estereotipados de hombres y mujeres, y un mayor acercamiento entre los roles de unos y otras.

*Nuevos valores de los trabajadores y de las trabajadoras.* En las últimas décadas se vienen produciendo importantes cambios en los valores asociados al trabajo. Entre las generaciones más jóvenes, frente a los valores tradicionales como la seguridad o el bienestar económico, propios de la sociedad industrializada, toman mayor fuerza los valores relativos a la calidad de vida y la autorrealización, característicos de la sociedad postindustrial.

Teniendo en cuenta estos cambios, las empresas que quieran mantenerse y desarrollarse sin perder su cuota de mercado y fidelizando a sus clientes tienen que adecuarse a un proceso constante de transformación que a su vez repercute directamente en las formas de organización y de relación del personal de las empresas, en las características del trabajo y en las habilidades de las personas para responder a estos cambios. Los perfiles profesionales tienen que adecuarse a estos nuevos entornos y requerimientos demandados, lo que implica transformar la jerarquía y rigidez de las organizaciones tradicionales en mayor flexibilidad y horizontalidad, así como reconocer a las personas como el núcleo clave de las mismas.

Entre las características que definen los nuevos perfiles laborales, podemos destacar que se fomenta el trabajo en equipo y las habilidades de cooperación, se implantan modelos y valores participativos, y se abandona la dirección basada en las estructuras jerárquicas y autoritarias en favor de estructuras más planas. El desarrollo de los equipos de trabajo y la tendencia a las estructuras horizontales tiene como resultado empresas geográficamente más flexibles, más descentralizadas y menos estandarizadas. En definitiva, el perfil profesional más valorado por las empresas actuales se ha cualificado y ampliado, siendo más plural, multidisciplinar, y con un peso fundamental en la orientación a las personas. En este sentido, las cualidades indispensables requeridas para encontrar un trabajo destacan el sentido de la responsabilidad, la capacidad de trabajo en equipo, tener iniciativa, adaptación con facilidad a posibles cambios de la empresa y del entorno, dinamismo, afán de aprendizaje, flexibilidad, polivalencia, habilidades sociales, creatividad y capacidad de liderazgo, siendo estos aspectos mejor valorados que el propio expediente académico.

Los cambios en las organizaciones actuales y en los perfiles profesionales implican también un cambio en el perfil que define a las personas que dirigen y lideran las organizaciones. Los nuevos requerimientos determinan contar con nuevos líderes que dirijan las nuevas organizaciones con nuevos estilos de dirección. Entre las habilidades directivas para afrontar los nuevos retos empresariales destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo y las cualidades para dirigir a personas, las destrezas para desarrollar el talento de todo su equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal y el dominio de las técnicas de comunicación. Los directivos y las directivas tienen que desarrollar un modelo de destrezas directivas básicas entre las que se incluyen las habilidades interpersonales, capacidad para dirigir el cambio y la diversidad, intuición, creatividad y resolución de problemas. En consonancia con estos aspectos, los nuevos programas de formación dirigidos a altos ejecutivos y ejecutivas tienen como finalidad sensibilizar a los participantes hacia la importancia del trabajo en equipo, fomentar la cohesión grupal, la comunicación abierta, la toma de decisiones, la cooperación, el apoyo mutuo y el aprendizaje directo y compartido. El objetivo es la mejora del liderazgo. Por tanto, podríamos decir que para ocupar un puesto de responsabilidad y toma de decisiones se requiere profesionalidad, conocimiento de sí mismo, seguridad y confianza, seguida de una serie de habilidades y competencias necesarias para dirigir personas y desempeñar con eficacia un puesto de dirección. Estos componentes podrían agruparse en dos categorías, competencias intrapersonales o actitudes hacia sí mismo y competencias interpersonales o actitudes hacia las demás personas.

Como consecuencia de los cambios en los entornos actuales, los directivos y directivas han de desarrollar y mejorar su capacidad de liderazgo. El cambio organizacional está determinado en gran parte por el cambio en los estilos de dirección. Las demandas organizacionales actuales hacen hincapié en el cambio del estilo directivo tradicional dando paso a un estilo en consonancia con las necesidades de fomentar el trabajo en equipo, las habilidades sociales y la motivación del personal empleado. Los líderes efectivos tienen que desarrollar confianza, destrezas y creatividad en el equipo para facilitar la adaptación y gestión a los cambios organizacionales actuales. También han de proporcionar las herramientas para lograr la excelencia en el trabajo, el cambio de actitudes, la excelencia personal, el alto rendimiento en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores y trabajadoras. Por tanto, el personal directivo que quiera afrontar los retos de la empresa actual de manera eficiente ha de desempeñar un liderazgo que desarrolle la

organización y proporcione una motivación al personal subordinado. Es necesario ir a modos de dirección distintos a los tradicionales, a modos transformadores.

#### EL LIDERAZGO Y LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

La Psicología del Género, junto a otras Ciencias Sociales, ha abordado la problemática de la discriminación laboral, y concretamente la segregación vertical de género, desde dos perspectivas distintas. Por un lado, el planteamiento de mayor tradición se ha centrado en analizar las barreras que impiden que las mujeres alcancen la cúspide de las organizaciones. Es un punto de vista basado en la deficiencia que busca explicaciones a la situación de discriminación laboral femenina. Por otro lado, desde un enfoque más novedoso e innovador, se parte de las características femeninas y de la contribución que las mujeres realizan a las organizaciones laborales como estrategia para dismantelar el «techo de cristal». Este planteamiento, sin duda más positivo y que pretende aportar alternativas de cambio a la situación de desigualdad, determina analizar los estilos de dirección y las diferencias de género en el liderazgo.

Antes de centrarnos en el análisis de las diferencias de género en los estilos de dirección de hombres y mujeres, vamos a revisar las diferencias entre los conceptos de liderazgo y los estilos de dirección. La diferenciación entre dirección y liderazgo ha sido frecuentemente motivo de controversia. Si bien se asume, como criterio de partida, que el trabajo directivo incluye otras funciones además de la de liderazgo, en el presente trabajo se utiliza de manera intercambiable los términos de liderazgo –líder- y dirección –personal directivo-, así como estilos de liderazgo o estilos directivos, entendiendo que al hablar de un «estilo» se significa una gama de actitudes, comportamientos y habilidades referidas tanto a la dirección como al liderazgo.

Una brevísima revisión de los principales modelos de liderazgo, nos lleva a resumir los paradigmas tradicionales. Los modelos clásicos de liderazgo se han basado en dos formas de liderar claramente diferentes que identificaban dos dimensiones de la conducta de liderazgo distinguiendo entre líderes centrados en las personas y líderes centrados en los resultados. Los líderes centrados en las personas manifiestan una conducta de orientación a las relaciones caracterizada por la comprensión individualizada. Están abiertos al grupo y dispuestos a ayudarles, delegan funciones, favorecen la independencia y libertad para realizar el trabajo, enfatizan las relaciones interpersonales, se interesan por las necesidades del personal subordinado y aceptan las diferencias individuales entre las personas. Las personas líderes centradas en los resultados manifiestan una conducta de orientación a la tarea, enfatizando los aspectos técnicos del trabajo dirigidas a la finalización y adecuado cumplimiento de los objetivos de producción del grupo (RAMOS, 2003).

Estos modelos de liderazgo que han servido de base para muchos otros, no han estado exentos de críticas, entre las que destacan no tener en cuenta las relaciones entre quien actúa de líder y el personal subordinado. Entre los nuevos paradigmas, el modelo de liderazgo transformacional-transaccional sí tiene en cuenta la relación entre la persona que dirige y las que son dirigidas. Frente a los procesos racionales y aspectos instrumentales enfatizados por las teorías de liderazgo tradicional, el modelo transformacional se centra en la importancia de la reacción emocional del personal subordinado, en los aspectos expresivos y hace hincapié en procesos colectivos como la motivación del equipo y la adecuación de los objetivos organizacionales con los individuales.

El estilo transformacional se plantea como un nuevo modelo que recoge los aspectos culturales y simbólicos de la organización, valora a las personas en sí mismas, fomenta la implicación de cada uno de los miembros en el equipo y en el trabajo, y promueve el desarrollo del personal. Este modelo complementa a los modelos tradicionales que no se adecuan a las complejas demandas de las organizaciones actuales inmersas en entornos turbulentos. El liderazgo transformacional está compuesto por dos estilos activos, el transformacional y transaccional, y por un estilo pasivo, el liderazgo *laissez-faire*. La medida empírica del modelo de liderazgo transformacional versus transaccional se ha realizado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactorial Leadership Questionnaire, MLQ) desarrollado por Bass y su equipo a partir de 1985, convirtiéndose en el instrumento de medida más utilizado. Las dimensiones que forman este nuevo paradigma de liderazgo se describen a continuación.

1. El *liderazgo transaccional* es un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre la persona que ejerce de líder y el personal subordinado. La persona con liderazgo transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea del equipo, define cuál es la estructura, intenta ser considerada con el personal subordinado y proporciona recompensas adecuadas (BASS, 1998). Este directivo o directiva explica lo que espera del personal subordinado y lo que recibirán a cambio por el cumplimiento satisfactorio de su trabajo, utiliza incentivos y recompensas contingentes para influir tanto en la motivación como en la clarificación del trabajo requerido para obtener las recompensas. El liderazgo transaccional, que presenta ciertas semejanzas con los modelos tradicionales definidos por las dimensiones, iniciación de estructura y orientación a los resultados, está formado por los factores *recompensa contingente* y *dirección por excepción* (BASS, 1998; HATER y BASS, 1988; YAMMARINO y BASS, 1990).

- *Recompensa contingente*. Se define como el grado en que se refuerza la conducta apropiada del personal subordinado. La persona que ejerce de líder dice qué se tiene que hacer para obtener recompensas, castiga las acciones no deseadas y recompensa la realización satisfactoria del trabajo asignado.
- *Dirección por excepción*. La persona líder también realiza un intercambio con el personal subordinado, pero solamente interviene cuando existen problemas o fallos. Si el personal no se adecua a las expectativas planteadas reciben *feedback* negativo por parte del personal directivo o líder.

El liderazgo transaccional es efectivo porque clarifica las metas y expectativas, sin embargo, resulta negativo porque no tiene en cuenta el desarrollo del personal subordinado a largo plazo. Este estilo puede resultar útil y beneficioso en determinados momentos, pero en los periodos de cambio acelerado en las organizaciones, como pasa actualmente, se convierte en un estilo incompleto e inadecuado, ya que no presta atención a la dinámica e innovación de la organización (MORALES y MOLERO, 1995).

2. El *liderazgo transformacional* se caracteriza por fomentar la participación y el desarrollo personal para facilitar la adaptación a las nuevas demandas organizacionales, compartir el poder y la información, realzar el valor personal de los demás y motivarlos. Es un estilo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo, a la vez que el de los grupos y la organiza-



ción en su conjunto teniendo en cuenta que la consecución de los objetivos organizacionales depende de los objetivos del equipo. Estas personas transmiten al personal la importancia de los resultados y les motiva a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo, fomentan la estimulación intelectual y el desarrollo personal y prestan atención a las necesidades individuales (BASS, 1998; YAMMARINO y BASS, 1990). Las características de este estilo permiten identificar los cambios que afectan a la organización y diseñar las estrategias para afrontar la nueva situación de forma adecuada.

En definitiva, las personas que actúan como líderes transformacionales motivan a los demás para que hagan más de lo que tenían intención de hacer, incluso de lo que pensaban que era posible, frente a las personas con liderazgo transaccional que motivan al personal para hacer aquello que se espera de ellas. El liderazgo transformacional está compuesto por las dimensiones *carisma*, *inspiración*, *estimulación intelectual*, *consideración individualizada* (BASS, 1998).

- *Carisma o liderazgo carismático*. Se refiere a características y habilidades personales del líder para infundir orgullo y obtener el respeto y confianza del personal subordinado. La persona con liderazgo carismático actúa como modelo del subordinado, proporciona una visión de futuro y tiene en cuenta las necesidades del personal subordinado antes que sus necesidades personales. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentirse orgulloso por el trabajo.
  - *Inspiración*. Esta conducta se caracteriza por la clarificación de expectativas y objetivos del trabajo para el desempeño exitoso del mismo. Las personas que ejercen de líderes informan a su equipo de lo que es necesario hacer, les motivan para la realización de su trabajo, les proponen situaciones atractivas, les desafían con altas expectativas y fomentan el espíritu de trabajo en equipo, y transmiten entusiasmo y optimismo.
  - *Estimulación intelectual*. Las personas que utilizan esta modalidad de comportamiento motivan al personal subordinado cuestionando los modos tradicionales de realización de tareas y de resolución de problemas, promueven la inteligencia, la innovación y la creatividad, y fomentan la aportación de nuevas perspectivas. La estimulación intelectual supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
  - *Consideración individualizada*. Se caracteriza por la atención y apoyo prestados a las necesidades individuales de cada persona del equipo. Además, estas personas líderes reconocen las diferencias individuales de cada trabajador y trabajadora, intentan que se sientan valorados y delegan en ellos tareas como medio de desarrollo.
3. El *liderazgo laissez-faire* representa la ausencia o evitación de liderazgo. En este caso, el líder evita proporcionar dirección o apoyo, no presta atención al personal subordinado, no se produce ninguna transacción, no se toman las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades son ignoradas y no existe autoridad. El modelo de liderazgo de Bass no supone que los estilos presentados sean polos opuestos de un continuo. El líder de una organización puede mostrar distintas conductas directivas, estilo transaccional y transformacional, e incluso liderazgo *laissez-*

faire. Tampoco significa que el estilo transformacional sustituya al transaccional, sino que lo complementa, estimulando a los seguidores y compañeros a realizar un esfuerzo extra, logrando una mayor eficacia y satisfacción del personal subordinado. Por tanto, junto al tradicional estilo de liderazgo transaccional, es necesario incorporar las características del liderazgo transformacional considerado como innovador, con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de las organizaciones respondiendo a los cambios e innovaciones del mercado laboral. Este estilo responde a los nuevos valores de la cultura organizacional y complementa las carencias de modelos anteriores no adecuados para momentos de incertidumbre.

#### DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia, los estudios sobre liderazgo y dirección se han centrado en los líderes hombres, excluyendo a las líderes mujeres porque eran consideradas casos anecdóticos. El sesgo universalista de carácter androcéntrico ha llevado a generalizar a toda la población los resultados obtenidos a partir de muestras exclusivamente masculinas (BARBERÁ, 1998). Y la cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por un fuerte masculinismo que ha llevado a reconocer como adecuado para el desarrollo empresarial el estilo de dirección propio de los hombres, defendiendo que las mujeres deberían adoptar el estilo masculino para acceder a los puestos directivos.

Desde las últimas décadas, con la incorporación de la variable género en el estudio sobre el trabajo directivo, además de analizar las carencias aptitudinales y/o actitudinales de las mujeres para ocupar un cargo directivo y su falta de habilidad y experiencia para desempeñar un puesto de liderazgo, se viene haciendo especial hincapié en las aportaciones y cualidades que las mujeres hacen al trabajo directivo. Frente al modo que los hombres tienen de ejercer la dirección, se pone énfasis en el modo distinto que ejercen las mujeres, considerado como valor en alza que enriquece los estilos de dirección y sin obligar a que las nuevas directivas tengan que adoptar el estilo típico que han desempeñado los directivos.

Este tema de análisis ha llevado a desarrollar un amplio debate sobre la existencia de estilos directivos diferentes para hombres y mujeres. Aunque algunos estudios no reconocen diferencias entre el modo de dirigir como consecuencia de ser hombre o mujer, la mayoría de investigaciones distingue claramente entre un estilo directivo masculino y un estilo directivo femenino. En definitiva, podemos decir que existe una gran discrepancia entre los estudios que no reconocen las diferencias en los estilos de dirección de hombres y mujeres (ANDERSON y BLANCHARD, 1982; CHUSMIR y DURAND, 1988; POWELL y BUTTERFIELD, 1989), frente a muchos otros que sí que consideran que las diferencias de género en los estilos de dirección y modos de liderar existen (GRANT, 1988; HELGESEN, 1990; LODEN, 1987; ROSENER, 1990), asumiendo en muchos casos, que las diferencias entre directivos y directivas están mediatizadas por los estereotipos de género.

Cuando se plantea si existen diferencias entre mujeres y hombres en los estilos de dirección, nos encontramos con una primera respuesta tajante de carácter negativo en el caso de los hombres y también negativa, pero con algo menos de rotundidad, en el caso de las mujeres, considerando en ambos casos que las diferencias no son por cuestión de género, porque las diferencias sí que existen, pero se deben a las personas y a sus circunstancias (RAMOS, 2005). Pero a pesar de que mujeres y hombres dicen que no existen diferencias entre directivas y directivos, al ilustrar su respuesta, comentan que hay mujeres «muy duras» y «autoritarias» como los hombres, y algunos hombres son «muy com-

prensivos» y «sensibles» como las mujeres, reflejando así la atribución de características femeninas y masculinas asociadas a mujeres y hombres respectivamente que hacen referencia claramente a los estereotipos de género. Las siguientes investigaciones reflejan con más detalle en qué consisten estas diferencias y cuál es el contenido del estilo directivo femenino y del estilo directivo masculino.

Loden (1987), en su obra de 1987 *«Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre»*, fue una de las primeras autoras en distinguir claramente entre el modelo tradicional de dirección masculina frente al modelo de dirección femenina. La autora proclama la existencia de un estilo directivo femenino diferente al modelo tradicional de dirección masculina y destaca los puntos fuertes de las mujeres. Frente al estilo de dirección ejercido principalmente por los hombres y considerado el único para alcanzar el éxito en las empresas, hay que defender el estilo propio de las mujeres en beneficio de ellas mismas y de sus organizaciones. De forma individual, las diferencias en el desempeño directivo pueden ser sutiles y difíciles de observar, pero como grupo, las mujeres tienen realmente su propio estilo directivo.

La investigación realizada por Loden con más de 250 directivos y directivas en puestos intermedios y de alta dirección, de empresas grandes y pequeñas, públicas y privadas de Estados Unidos le lleva a plantear una clara diferenciación entre el estilo directivo masculino y el estilo directivo femenino. El estilo directivo masculino, también denominado estilo tradicional, ha sido utilizado en organizaciones caracterizadas por una gran masa de personas en la base y con numerosos niveles jerárquicos hasta llegar a la cúspide donde se asienta la dirección general. El objetivo principal es lograr el triunfo y vencer al resto de competidores, y las características clave más valoradas en estas organizaciones son un riguroso control, una dirección autoritaria, capacidad para pensar analíticamente o estratégicamente y una actitud objetiva y no emocional con respecto al trabajo. Frente al estilo tradicional de dirección masculino, el estilo de dirección más propio de las mujeres, que algunas autoras lo han denominado como femenino-natural (HELGESEN, 1990; LODEN, 1987), se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. Las mujeres directivas pretenden conseguir los objetivos organizacionales a través de la cooperación de todo el personal implicado, por lo que el equipo es la unidad fundamental en la estructura de la organización. El objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad y la resolución de problemas se hace a través tanto de la intuición como de la estrategia racional. Las características más importantes de este estilo son un control reducido, comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento.

Posteriormente al trabajo de Loden, numerosos autores, y especialmente muchas autoras se han centrado en el estudio de las diferencias en los estilos de dirección, coincidiendo con ella en las características que diferencian el estilo de las mujeres y el de los hombres que desempeñan puestos de dirección.

Marshall (1990) considera que el perfil de rasgos de las mujeres es distinto al de los hombres. Para esta autora, las mujeres se caracterizan porque valoran más las relaciones entre los elementos que los elementos en sí mismos, comprenden a los demás y tienen en cuenta sus necesidades, se centran en la colaboración con otros, reconocen y expresan las emociones propias y facilitan el desarrollo emocional de los demás, son creativas y desean trabajos que les permitan autorealizarse. Para Rosener (1990), las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás. Las directivas definen su estilo directivo como abierto, flexible, comunicativo, persuasivo, no combativo, innovador, con un alto sentido de la calidad y centrado en la persona.

Para Pallarés (1993), el estilo masculino se define como autoritario, competitivo y rígido, mientras que el femenino se caracteriza por la capacidad de aglutinar, de trabajar en grupo, y de conseguir la autoridad a través de los propios méritos. En el trabajo de esta autora, las directivas consideran que el estilo femenino se caracteriza porque las mujeres dialogan más, son más organizadas, reflexivas, responsables, constantes, detallistas y con un alto grado de implicación en el trabajo. Para los directivos, las directivas son más intuitivas, más sensibles para tratar los problemas, más dialogantes y las describen como trabajadoras, organizadas y responsables.

Los hombres poseen más cualidades agente tales como mayor asertividad, independencia, competitividad e iniciativa, y las mujeres poseen más cualidades comunales como ternura, apoyo, expresividad y afectividad (BAKAN 1966; POWELL, 1999). Además, a los hombres se les percibe más analíticos, rigurosos y mejores en abstracción, razonamiento y resolución de problemas, mientras que las mujeres son consideradas más imaginativas, intuitivas, perceptivas, creativas y con mejores habilidades verbales. Por tanto, en tareas que incluyen análisis y razonamiento, los hombres son considerados más competentes que las mujeres (POWELL, 1999).

Maier (1999) sintetiza las principales diferencias entre hombres y mujeres a nivel intrapersonal, interpersonal y según las implicaciones en la imagen del liderazgo. A nivel intrapersonal, mientras que los hombres potencian la individualidad, valoran los logros independientes y subordinan otras actividades o compromisos en favor del desarrollo de carrera, las mujeres fomentan las relaciones con el equipo, se centran en las necesidades particulares y el bienestar de los miembros de su equipo y priorizan la integración de la vida personal y la laboral. En cuanto a las diferencias a nivel interpersonal, el estilo masculino se caracteriza por una orientación competitiva donde el objetivo es ganar, el poder se utiliza para controlar a los demás y el principio fundamental es el respeto a la autoridad. A este mismo nivel, el estilo femenino se caracteriza por la colaboración, por una visión del poder sinérgica, donde se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos, se potencia la participación y el consenso. En cuanto a los valores que subyacen al liderazgo y la organización, en el estilo masculino la estructura organizacional es piramidal frente al estilo femenino que se configura por medio de redes. Mientras que los directivos se sitúan en la cúspide de una pirámide exclusiva, las directivas se posicionan en el centro de una red inclusiva. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el «hacer», mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el «ser».

Considerando las investigaciones anteriores, podemos decir que existen ciertos aspectos diferenciales entre el modo de dirigir de los hombres y de las mujeres. El estilo femenino se corresponde con la orientación hacia las personas, la atención a las necesidades individuales, por el apoyo personalizado y por fomentar el trabajo en equipo, la participación, la cooperación y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. Además, se caracteriza por ser abierto y flexible, por potenciar la comunicación a todos los niveles, por utilizar tanto la racionalidad como la intuición y la emocionalidad en la resolución de problemas y en la toma de decisiones y por buscar la compatibilización de la vida personal con la vida profesional.

El liderazgo transformacional se corresponde con las cualidades directivas anteriormente mencionadas y aparece como el estilo adecuado para asumir competentemente las responsabilidades de dirección actuales. Pero lo más relevante es que las características del estilo femenino, a su vez, se corresponden con los aspectos que definen el liderazgo

transformacional. El estudio sobre liderazgo transformacional y diferencias de género con una muestra de directivos y directivas valencianos así lo reflejan (RAMOS, 2005). Aunque los directivos y directivas de la muestra definen su estilo de liderazgo de forma muy similar, aparece una tendencia dominante de las directivas a las dimensiones del liderazgo transformacional y una menor inclinación al liderazgo transaccional y estilo *laissez-faire*, mientras que los directivos, aunque también utilizan un estilo transformacional lo hacen en menor medida que las directivas, caracterizándose además, porque los hombres desempeñan con mayor frecuencia que las mujeres el liderazgo transaccional. Y aunque el liderazgo pasivo es el comportamiento menos representativo del estilo de dirección de hombres y mujeres, y se considera que la falta de liderazgo no resulta eficaz, es importante destacar que son los directivos los que obtienen una puntuación más alta en esta dimensión, cuando los grupos que se comparan tienen las mismas características.

Las directivas se perciben a sí mismas más transformacionales que los directivos independientemente de otras variables como la edad, la experiencia, el tamaño de la empresa o el número de personas que dirigen. Además, la tendencia de las directivas a las dimensiones transformacionales aparece a pesar de que el número de mujeres de la muestra es mucho menor al de los hombres en cada una de las categorías establecidas. Por tanto, el estilo de liderazgo de las directivas se adecua en mayor medida al estilo transformacional, pero concretamente a las conductas que implican una mayor relación con el equipo y un trato personalizado con cada uno de los miembros, esto es, por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen en favor de los objetivos comunes y por el apoyo y consideración individualizada.

#### DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN: UN VALOR PARA LAS ORGANIZACIONES LABORALES

El aumento de la diversidad de los entornos socioeconómicos actuales está poniendo de manifiesto la necesidad de la gestión de las organizaciones, así como de los equipos de personas que las forman, desde la propia diversidad que en sí misma es una gran riqueza de la sociedad. Por ello, tanto los equipos de trabajo como los equipos directivos más efectivos serán aquellos que reconozcan y hagan manifiesta la diversidad en cuanto a diferentes aspectos, siendo imprescindible la diversidad de género en los estilos de dirección. Los estilos directivos más adecuados serán los que contemplan una mayor diversidad.

Fomentar la diversidad de género en los equipos de dirección, atendiendo a los estilos directivos de mujeres y hombres, nos lleva a reflexionar a que el estilo femenino no está en todas las mujeres directivas, ni tampoco están ausentes en todos los hombres directivos. Sin embargo, cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo propio de dirección diferente al del grupo de hombres, aunque igualmente eficaz. Esto es, cuando hablamos de grupos categorizamos asociando a los hombres características estereotípicamente masculinas y a las mujeres las características estereotípicamente femeninas. De hecho, ante la necesidad de nuevas demandas, los hombres han incorporado a su repertorio de competencias algunas de las que han sido asociadas tradicionalmente a las mujeres. Además, el estilo directivo femenino no sustituye al masculino, sino que lo complementa, y utilizados conjuntamente representan un sistema integral de dirección más efectivo y acorde a las necesidades del panorama actual. No se trata de una lucha entre lo masculino y lo femenino, sino encontrar una estructura social equi-

librada donde se respeten los derechos de todas las personas y se definan nuevas reglas y valores sociales que incluyan y recojan a todas y cada una de ellas.

Las personas aportan cosas positivas a los equipos a nivel individual por su propia idiosincrasia, pero es importante reconocer, que actualmente las mujeres aportan una serie de cualidades, que aunque muchos hombres también las tienen, ellas han sido originarias en el desarrollo de las mismas y a ellas se les atribuye que las realizan en mayor medida o con mayor frecuencia.

La adecuación de las mujeres al liderazgo transformacional, estilo eficaz en las organizaciones laborales actuales, hace necesaria una mayor participación de las directivas en los niveles de toma de decisiones, logrando así una mayor diversidad de género que responde además, a la optimización de los resultados empresariales. Hasta ahora, la sociedad no ha tenido en cuenta la perspectiva de género, la mirada de las mujeres y las aportaciones que las mujeres pueden hacer en los modos de ejercer el poder, de mirar los problemas, de plantear estrategias, en definitiva, de contribuir al desarrollo de nuestra sociedad, al desarrollo del mundo. Las organizaciones laborales no deben permitirse perder la contribución de las mujeres al nivel de mayor responsabilidad de las estructuras empresariales, por lo que directivas y directivos deben compartir de forma equilibrada las posiciones de alta responsabilidad.

Por tanto, a la luz de estos resultados el estilo de liderazgo no puede suponer un impedimento para la incorporación y promoción de mujeres al ámbito de la dirección. Las diferencias en el modo de dirigir de hombres y mujeres no son muchas y no suponen ninguna desventaja para las mujeres. En todo caso, la adecuación entre las aportaciones de las directivas y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos y así contribuir a romper el famoso techo de cristal. Además, las características que antes se asociaban a las mujeres eran consideradas negativas o se infravaloraban, sin embargo, ahora aparecen como una ventaja para las organizaciones por lo que hay que reconocerlas e incorporarlas a la organización. Ahora podemos decir que la aportación de las mujeres es un valor añadido al desarrollo económico social. En definitiva, esperamos que la incorporación de las mujeres a los núcleos de poder, se realice además de por una cuestión de igualdad y justicia social, porque es requisito imprescindible para las empresas y un valor en alza que no pueden desaprovechar.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, L. R. and BLANCHARD, P. N. (1982): Sex differences in task and social-emotional behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 3, 109-139.
- BAKAN, D. (1966): *The duality of human existence*. Chicago, Rand McNally.
- BARBERÁ, E. (1998): *Psicología del género*. Barcelona, Ariel Psicología.
- BARBERÁ, E. y LAFUENTE, M. J. (1996): Procesos de sexuación e implicaciones de género en la etapa adulta. En J. FERNÁNDEZ (Ed.), *Varones y Mujeres*. Madrid, Pirámide.
- BARBERÁ, E., LAFUENTE, M. J. y SARRIÓ, M. (1998): *La promoción profesional de las mujeres en la Universidad*. Valencia, Promolibro.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (2000): *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Col.lección Quaderns Feministes (2). Valencia, Institut Universitari d'Estudis de la Dona.

- BASS, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.
- BASS, B. M. (1998): *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- BERENGUER, G., CASTELLVÍ, J. M<sup>a</sup>, CERVER, E., JUAN, C., TORCAL, V. R. y DE LA TORRE, A. (1999): *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*. Valencia, FVECTA.
- COLINO, P. (2001): Mujer en puestos directivos de la banca, <http://www.cincodias.com>, 8 de marzo de 2001.
- CHUSMIR, L. H. and DURAND, D. E. (1988): A pragmatic look at women in management. *Supervision*, 49(2), 14-16, 23.
- DEMOSCOPIA (1999): *Estudio de directivos*, Madrid, Asociación para la investigación de los medios de comunicación.
- DOMINGO, T. y MOLTÓ, M. L. (1998): *La actividad laboral femenina en el sur de Europa*. Col.lecció Quaderns Feministes (1). Valencia, Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- GARCÍA DE LEÓN, M<sup>a</sup> A. (1994): *Elites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres*. Barcelona, Anthropos.
- GRACIA, F., MARTÍNEZ-TUR, V. y PEIRÓ, J. M. (2001): Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. AGULLÓ y A. OVEJERO (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid, Pirámide.
- GRANT, J. (1988): Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16, 56-63.
- GREENHAUS, J. H. y PARASURAMAN, S. (1999): Research on work, family and gender. Current status and future directions. En G. N. POWELL (Coord.), *Gender and Work*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, pp. 391-412.
- HATER, J. J. and BASS, B. M. (1988): Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 695-702.
- HELGESEN, S. (1990): *La ventaja de ser mujer*. Colección Mujeres en Management. Barcelona, Ediciones Granica.
- HOLTON, V., RABBETTS, J. and STONE, R. (1998): *Women Managers. Reflecting on the Glass Ceiling*. Ashridge Management College.
- INSTITUTO DE LA MUJER, (2005): *Mujer en cifras*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <http://www.mtas.es/mujer> (22/06/2005)
- INSTITUTO DE LA MUJER, (2006): *Mujer en cifras*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <http://www.mtas.es/mujer> (2/02/2006)
- IRIBAR, A. (2001): *Mujeres absolutamente preparadas*, <http://www.elpaís.es> (14/10/2001)
- JACOBS, R. and MCCLELLAND, D. (1994): Moving up the corporate ladder: a longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 25-52.
- LIPOVETSKY, G. (1999): *La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino*. Barcelona, Anagrama (versión original en 1997).
- LODEN, M. (1987): *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona, Hispano Europea.
- MAIER, M. (1999): On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En G.N. POWELL (Ed.), *Gender and Work*. Sage Publica-

- tions, Thousand Oaks, London, pp. 69-93.
- MARSHALL, J. (1990): *Women managers. Travellers in a male world*. Gran Bretaña, John Wiley and Sons.
- MERTON, R. K. (1948): The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.
- METCALFE, B. (1989): What's motivates managers: an investigation by gender and sector of employment. *Public Administration*, 67, 95-108.
- MORALES, J. F. y MOLERO, F. (1995): El liderazgo en los equipos de atención primaria. *Cuadernos de Gestión para el Profesional de Atención Primaria*, Vol.1(2), 83-91.
- PALLARÉS, S. (1993): *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- PELETEIRO, I. y A. GIMENO (Eds.) (1999): *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid, Instituto de la Mujer.
- POWELL, G. N. (1999): Reflections on the glass Ceiling. Recent trends and future prospects, en Powell G. N. (Ed.), *Gender and Work*. London, Sage.
- POWELL, G. N. and BUTTERFIELD, D. A. (1989): The good manager: does androgyny fare better in the 1980's? Artículo presentado en el 'Annual meeting of the Academy of Management', Chicago.
- RAMOS, A. (2003): Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología del género. Tesis Doctoral. Valencia, Universitat de València
- RAMOS, A. (2005): *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia, Publicaciones Universitat de València.
- RAMOS, A., SARRIÓ, M., BARBERÁ, E. y CANDELA, C. (2002): Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-192.
- ROSENER, J. B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 119-125.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1997): *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- SARRIÓ, M. (2004): *La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal'*. Colección Economía y Empresa. Valencia, Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A., y CANDELA, C. (2004): Género, trabajo y poder. En E. BARBERÁ e I. MARTÍNEZ (Eds.), *Psicología y género*. Madrid, Pearson Education.
- SEGERMAN-PECK, L. M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres, Judy Piatkus Ltd.
- YAMMARINO, F. and BASS, B. M. (1990): Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. En K.E. CLARK y M.B. CLARK (Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, N.J., Leadership Library of America.