

# La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección<sup>1</sup>

**MARÍA JOSÉ CHARLO MOLINA, Ph.D.\***

Profesora de Universidad, Universidad de Sevilla, España.  
mjcharlo@us.es

**MIRIAM NÚÑEZ TORRADO, Ph.D.**

Profesora de Universidad, Universidad de Sevilla, España.  
miriam@us.es

## RESUMEN

La escasa presencia de mujeres directivas en la gran empresa española evidencia una fuerte segregación de género del mercado de trabajo, independiente del nivel formativo. El objetivo de este trabajo es proporcionar el perfil y estilos de dirección de las altas ejecutivas españolas, a partir de la realización de un cuestionario y de su tratamiento estadístico usando el análisis factorial. El marco teórico lo proporcionan la gestión de la diversidad y las teorías sobre paradigmas de liderazgo en la empresa. A la luz de las mismas se tratará de comprobar si existe congruencia entre el rol de género y el rol organizativo, para proponer un nuevo paradigma que minimice los efectos negativos de las posibles incongruencias.

**Palabras Clave.** Liderazgo transaccional; liderazgo transformacional; meritocracia; mujer directiva.

Recibido: 9-jun-11, corregido: 31-mar-12 y aceptado: 10-ago-12

Clasificación JEL: M14, M12, J16.



---

<sup>1</sup> Trabajo financiado con el Proyecto 1MUP06-03 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Gobierno de España). Título del proyecto: La diversidad de género como factor de éxito empresarial y su impacto en los estilos de dirección  
\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Avda Ramón y Cajal s/n, 41018 Sevilla, España.

## *Women managers in large-sized Spanish companies: profile, competence, and leadership styles*

### **ABSTRACT**

The lack of female managers in big-sized Spanish companies shows a labor market characterized by strong gender segregation that disregards the candidates' training or merits. The aim of this paper is to provide a description of the profile of Spanish female executives based on ad hoc surveys, focusing on their competences and abilities and relating them to characteristics of successful leadership according to literature. Factorial analysis will be used for processing data. The theoretical framework is based on the theories of diversity management and leadership paradigms. The results will show whether or not there is congruence between gender and organizational roles. A new paradigm will be proposed to minimize the negative effects of potential incongruence.

**Keywords.** Transactional leadership style; transformational leadership style; meritocracy; female manager.



## *A mulher diretora na grande empresa espanhola: perfil, competências e estilos de direção*

### **RESUMO**

A presença escassa de mulheres diretoras na grande empresa espanhola evidencia uma forte segregação de gênero no mercado de trabalho, independente do nível de formação. O objetivo desse trabalho é proporcionar o perfil e os estilos de direção das altas executivas espanholas, a partir da realização de um questionário e de seu tratamento estatístico usando a análise fatorial. O marco teórico foi proporcionado pela gestão da diversidade e as teorias sobre paradigmas de liderança na empresa. À luz das mesmas se tentará comprovar se existe congruência entre o papel do gênero e o papel organizativo, a fim de propor um novo paradigma que minimize os efeitos negativos das possíveis incongruências.

**Palavras-chave.** Liderança transaccional; liderança transformativa; meritocracia; mulher diretora.

## Introducción

Existen clasificaciones prefabricadas en la sociedad disponibles para ser usadas por cualquier organización, pues su uso da la apariencia de racionalidad, independientemente de su posible eficiencia (Meyer y Rowan, 1977). De la misma manera que se da por sentado que una empresa industrial cuenta con departamentos de administración, producción y distribución y que en una universidad se realizarán tareas de docencia, investigación y gestión, se espera que el hombre adulto priorice su desarrollo profesional frente al familiar y que la mujer en edad fértil dé más importancia a la familia que al trabajo remunerado. Ya en la segunda mitad del siglo diecinueve John Stuart Mill (1869), en su obra “La esclavitud de la mujer”, reflejaba la situación de desigualdad en que se encontraba la mitad de la población por su mera pertenencia a un determinado sexo:

A mi me parece que el alejamiento de la mujer de la vida pública se debe al deseo de mantenerla sometida en la vida familiar, porque la mayoría de la población masculina no tolera todavía la idea de vivir con una persona en condiciones de igualdad. Si no fuera por esto, considero que casi todos los hombres, dada la forma en que hoy se piensa en política y en economía política, admitirían que es injusto excluir a la mitad de la raza humana de la mayor parte de las ocupaciones lucrativas y de casi todos los altos cargos administrativos, decretando desde su nacimiento que ni están ni pueden llegar a estar preparadas para ocupar puestos a los que tienen acceso los individuos más burdos y estúpidos del sexo contrario, o bien, que por preparadas que estén, han de estarle vedados esos puestos para que así puedan dedicarse por entero a ocuparse de los hombres (Martín, 1975, p. 255).

En este párrafo se evidencia la diferencia de roles tradicionalmente asignados a los individuos en función de su pertenencia a uno

u otro sexo, es decir, se manifiesta el concepto de género. El valor otorgado por la sociedad al rol femenino ha sido y sigue siendo inferior al del rol masculino, lo que ha ocasionado una posición socioeconómica discriminatoria de las mujeres y una situación asimétrica de poder respecto de los hombres (Grosser y Moon, 2005). Ello a pesar que el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminación están recogidos en todas las declaraciones de derechos y en las constituciones de los Estados democráticos.

El enfoque de género identifica y pone de manifiesto las desigualdades de los papeles asignados a hombres y mujeres en perjuicio de éstas, persiguiéndose la igualdad como situación objetiva en la que individuos de ambos sexos puedan desarrollar sus capacidades personales y decidir sobre su destino vital sin las limitaciones impuestas por los estereotipos tradicionales (Pérez del Río, 2006).

En el nuevo entorno globalizado en el que compiten las empresas españolas resulta esencial la incorporación en sus cúpulas directivas de las personas más capacitadas, ya sean hombres o mujeres. Cada vez hay mayor conciencia que la meritocracia (dejar que el talento llegue a la cima, independientemente de su género o procedencia) es esencial para el éxito empresarial. Como señalan Puga y Martínez (2008, p. 90), “dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento”. A pesar de ello se aprecia una fuerte segregación de género en el mercado de trabajo que no se correlaciona con la formación de los candidatos.

La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral se debería también reflejar en su acceso a puestos de dirección. Si en 1986 un 15% del personal directivo eran

mujeres, cabría esperar que ese mismo porcentaje o similar hubiera accedido a la alta dirección, siendo en cambio tan sólo del 2% en las grandes empresas que conforman el panorama español (Charlo y Núñez, 2007). Ello es consecuencia de las barreras a las que se enfrentan las mujeres directivas, representativas del fenómeno conocido como *techo de cristal*, definido por el Departamento de Trabajo del gobierno federal estadounidense como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994, p.72).

Tradicionalmente, el liderazgo de éxito se ha identificado con rasgos estereotípicos masculinos. Las organizaciones pretendían ofrecer una perspectiva de gestión desexualizada, cuando en realidad proporcionaban una perspectiva monosexual en la que se devaluaba lo femenino. El objetivo de este trabajo es por tanto doble: en primer lugar proporcionar el perfil de la mujer en posiciones de responsabilidad empresarial (directivas de grado medio y alto) de la gran empresa española, a partir de un cuestionario dirigido al personal directivo de las mismas. En segundo lugar se pretenden analizar los rasgos o competencias que presentan para comprobar si son característicos de un estereotipo de género o existen creencias compartidas sobre el rol de la mujer en la empresa: es decir, si éstas asumen en un proceso de mimetismo cualidades tradicionalmente asignadas al género masculino, para así verse legitimadas por su entorno circundante, o bien es la propia cultura empresarial la que determinará el tipo directivo, independientemente del género. Para alcanzar dichos objetivos, el trabajo se estructurará de la siguiente manera: en el siguiente epígrafe se expone el

marco conceptual del estudio, procedente de la gestión de la diversidad del análisis organizativo; seguidamente se explicará la metodología empleada, consistente en el envío de un cuestionario al personal directivo de la gran empresa española y en el posterior tratamiento de los datos obtenidos a partir de las herramientas estadísticas análisis factorial y tablas de contingencia. Fruto de ello se obtendrán el perfil de la mujer directiva, a partir del conocimiento de su trayectoria personal y profesional, las competencias o cualidades que posee y/o cree poseer, así como los paradigmas más habituales de liderazgo. En el último apartado se presentan las consideraciones finales, analizándose los diferentes estilos de liderazgo en la gran empresa española y se tratará de comprobar si existe o no congruencia entre el rol de género y el rol organizativo, para proponer un nuevo paradigma que minimice los efectos negativos de las posibles incongruencias.

### **1 Marco teórico: la gestión de la diversidad de género**

Adler (2002) sostiene que el aumento de la presencia de directivas en multinacionales aumentará su competitividad ya que, independientemente que las mujeres tengan un estilo de dirección similar o distinto al de los hombres y que sus diferencias sean o no percibidas por colegas y clientes, al seleccionar a directivos de ambos sexos la empresa está aumentando su reserva de talento potencial. Este razonamiento se fundamenta en la estadística más básica: si se cuenta con una población mayor, lo normal es que se pueda seleccionar mejores directivos. La diversidad debería pasar a ser un tema de estrategia competitiva y no tanto un requerimiento legal. Para competir en la nueva economía global las empresas necesitan atraer y retener a los mejores, a los más brillantes, ya sean hombres o mujeres. El objetivo de las

empresas es ahora identificar a los mejores gestores. Se trata de reclutar mujeres para posiciones elevadas que antes eran copadas sólo por los hombres, por tres razones fundamentalmente (Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine y Thomas, 2003):

1. Existencia de escasez de talentos que obliga a buscar y usar todas las habilidades de todos los empleados, sea cual fuere su género o etnia.
2. Necesidad de ser como los clientes, es decir, necesidad de comprenderlos y de comunicarse con ellos teniendo en cuenta sus preocupaciones. Se trata de estrategias de ajuste cultural: se valora a las mujeres por su capacidad de conocer las necesidades de sus clientes femeninos potenciales.
3. Equipos con componentes heterogéneos dan lugar a mejores resultados, por las sinergias que se producirían al utilizar las perspectivas masculina y femenina para la elaboración de estrategias empresariales más innovadoras y efectivas.

Será por tanto importante determinar si existen diferencias entre la conducta de liderazgo de hombres y mujeres, ya que en un sistema meritocrático el comportamiento de un directivo va a condicionar su eficiencia y sus oportunidades para avanzar.

Los paradigmas tradicionales de liderazgo se podrían agrupar en dos estilos: orientado a la tarea o a los resultados y orientado a las personas. Los líderes del primer grupo enfatizan los aspectos técnicos del trabajo dirigidos a la finalización y adecuado cumplimiento de los objetivos del grupo, siendo también conocidos como líderes autoritarios o autocráticos. Los orientados hacia las personas se centran más en los subordinados, se interesan por sus necesidades, aceptan sus diferencias individuales y favorecen la independencia y libertad para realizar el trabajo. Se les conoce también como líderes

democráticos o participativos (Cuadrado, Navas y Molero, 2004; Cuadrado, Morales y Recio, 2008). No obstante, estos modelos de liderazgo se centran en las cualidades del líder sin tener en cuenta la relación entre la persona que dirige y las que son dirigidas (Sánchez-Apellániz, 1997). Este aspecto se incorporó posteriormente en el paradigma del liderazgo transformacional-transaccional, que se analizará seguidamente.

El liderazgo transaccional supone un intercambio de recompensas entre el líder y el personal subordinado: el líder explica lo que espera del subordinado y lo que recibirá a cambio si cumple satisfactoriamente el trabajo encomendado o cómo se le penalizará por el incumplimiento o por acciones no deseadas. Este tipo de liderazgo se relaciona con la filosofía organizativa conocida como *Dirección por Excepción*, que implica la actuación del directivo sólo cuando se producen problemas, o bien anticipándose a los fallos y realizando las acciones correctivas oportunas, o bien actuando sólo cuando se ha producido el error, castigándolo. Entre las ventajas de este tipo de liderazgo está el que es efectivo porque clarifica las metas y las expectativas. No obstante, a largo plazo y en periodos de cambios o incertidumbre se desaconseja porque descuida la capacidad de innovación de la organización para responder de manera eficaz a esos cambios (Barberá, Candela, López, Ramos, Sarrió, Albertos, Benítez, Díez y Lacort, 2005).

El liderazgo transformacional, en cambio, fomenta el desarrollo personal pues trata de conseguir los objetivos organizativos a partir de la integración de todo el equipo. Se presta atención a las necesidades individuales y se transmite a los subordinados la importancia de los resultados motivándolos para que se impliquen en su consecución. Ello es posible si el líder es carismático, promueve la creatividad e innovación de su equipo per-

mitiendo nuevos modos de hacer frente a las situaciones, tiene en cuenta las diferencias individuales de cada trabajador intentando que todos se sientan valorados y delegan (esa confianza estimula al subordinado y le permite desarrollar sus aptitudes para el logro de los objetivos globales) (Sánchez-Apellániz, 1997; Barberá *et al*, 2005; Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

## 2 Metodología

Para llevar a cabo el estudio, el trabajo se centra en las grandes empresas<sup>1</sup> que operan en territorio español, por estar éstas obligadas a una mayor transparencia en su información económico-financiera, y en las empresas cotizadas, a las que se exige la auditoria de sus cuentas anuales. En este tipo de empresas, por su tamaño e influencia, es más probable que persista un modelo de carrera directiva tradicional, por lo que los cambios apreciados en las mismas se verán con toda seguridad amplificadas en otras más jóvenes e innovadoras (Cappelli y Hamori, 2005).

La población objeto de estudio se extrajo de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) mediante consulta realizada en el año 2006 utilizando como criterios de selección el hecho de que las empresas tuviesen más de 250 trabajadores en plantilla y/o cotizaran en bolsa. Del total de 369.209 empresas operativas, sólo 2.342 satisfacían dicho requisito: 2.224 con más de 250 trabajadores y 118 que cotizaban en bolsa. Fue posteriormente necesario depurar esa cifra, por extinción de algunas empresas y por la necesidad de eliminar determinados sectores que desvirtuaban el análisis al ser en ellos casi total la ausencia de directivas

<sup>1</sup> Se considera una empresa como grande cuando su número de empleados supera los 250, según la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de fecha 06/05/2003, en vigor desde principios de enero de 2005.

(incluso el empleo femenino apenas alcanzaba en los mismos el 3% de la población), quedando una población de 1.878 empresas. El cuestionario se envió al personal directivo de dichas empresas, obteniéndose 318 respuestas: 169 de hombres y 149 de mujeres, lo que permitió conocer las características personales y profesionales de la mujer directiva de la gran empresa española; estas características se pondrán de manifiesto en el apartado del trabajo relativo a los resultados.

Para la determinación de las cualidades o competencias directivas (estereotipos de género) y de los estilos de dirección (transaccional-transformacional) de la muestra, se emplearon como herramientas estadísticas el análisis factorial y las tablas de contingencias. Ambas herramientas han sido sumamente utilizadas en la investigación del comportamiento, ya que suponen la reducción de la dimensionalidad de los datos, explicando el máximo de información contenida en los mismos. La construcción básica de un diseño factorial consiste en que todos los niveles de cada variable independiente son tomados en combinación con todos los niveles de las otras variables independientes (Wiersma, 1986). Por ello, a diferencia de otras técnicas (como el análisis de varianza o el de regresión), todas las variables del análisis cumplen el mismo papel: todas son independientes de manera que no existe a priori una dependencia conceptual de unas variables con respecto a otras.

Para conocer si la realización del análisis factorial era adecuada se calcularon la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin ( $\kappa_{MO}$ ), coeficiente de correlación parcial que mide la correlación existente entre dos variables una vez descontados los efectos lineales de los factores comunes, y el contraste de esfericidad de Barlett, que indica si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas y,

por tanto, están correlacionadas. El estadístico de  $\kappa$  puede oscilar entre 0 y 1, siendo más justificado el uso del análisis factorial cuanto más próximo a uno sea dicho valor. Los dos análisis factoriales realizados con respecto a las características de los hombres y mujeres directivos fueron muy superiores a 0.75, con un nivel crítico de significatividad de 0.000, lo que valida dicho análisis. De igual manera ocurre en lo relativo a las relaciones que mantienen los directivos con sus subordinados, siendo superior a 0.5, con una significatividad de 0.000 en las mujeres y de 0.001 en el caso de los hombres, lo que indica que también se obtendrán buenos resultados.

Con relación a las cualidades que deberían conformar el perfil directivo básico en el nuevo contexto organizativo, se preguntó a los encuestados si poseían veinte características que se asocian normalmente con estereotipos de género femeninos, masculinos o neutros<sup>2</sup>

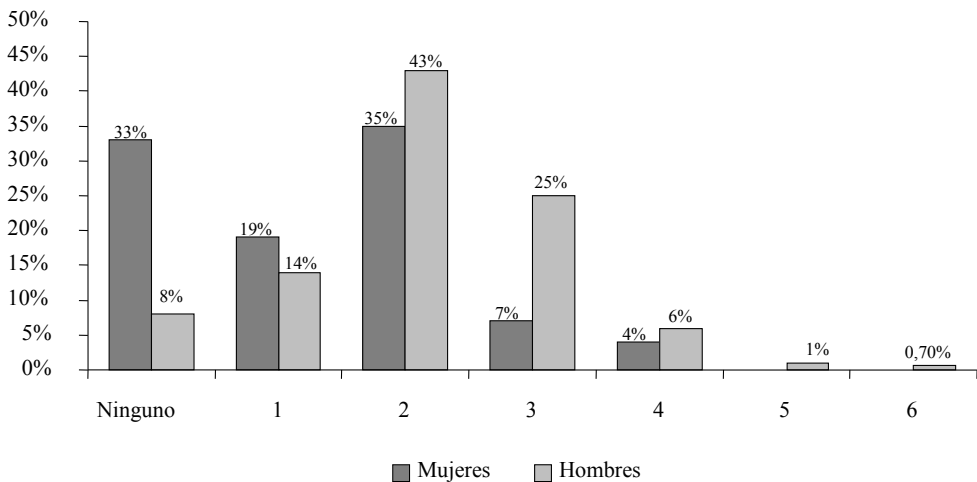
2 Desde la teoría del rol social aplicada al comportamiento directivo, se entiende por estereotipos de género aquellas

y si consideraban que esas competencias eran claves para el éxito profesional (pregunta 23 del cuestionario). Para ello se empleó una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 que la persona no poseía la cualidad señalada y 5 que la poseía en gran medida. Se pretendía constatar si los hombres presentan cualidades asociadas al liderazgo autocrático u orientado a los resultados y las mujeres directivas tienden más a un liderazgo orientado a las personas.

### 3 Resultados obtenidos

En el aspecto personal, la situación familiar de hombres y mujeres es parecida, como se muestra en el Gráfico 1. El número de hijos es similar, en torno a 2 (entre los hombres dicho porcentaje es del 42% y entre las mujeres del 38%). Sin embargo, cabe destacar que frente al 22% de hombres que trabajan y no tienen hijos, está el 31% de mujeres en la misma situación. A medida que el número de hijos aumenta, los porcentajes disminuyen creencias consensuadas sobre los atributos de hombres y mujeres (Eagly, Johannesen-Schmidt, y Van Engen, 2003).

Gráfico 1. Situación familiar (número de hijos).



Fuente: elaboración propia.

en ambos casos, pero siempre son menores cuando se trata de una mujer directiva (no existen directivas con 5 o más hijos).

La edad media de ellas (Gráfico 2) oscila entre los 30 y los 45 años, mientras que la de sus homólogos masculinos es algo mayor, con una mayor antigüedad en el cargo (unos 10 años de diferencia a favor de estos últimos). No aparece ninguna directiva con más de 65 años y son pocas las que pertenecen al rango de edad anterior (de 56 a 65 años). Todas las parejas de las directivas trabajan a tiempo completo, cosa que no ocurre en el lado masculino.

No existen diferencias significativas en la formación académica del personal directivo que contestó al cuestionario, con un ligero sesgo a favor de las mujeres. Tampoco existen diferencias relevantes con respecto a la formación complementaria, si bien las directivas realizaron master en mayor medida que los hombres.

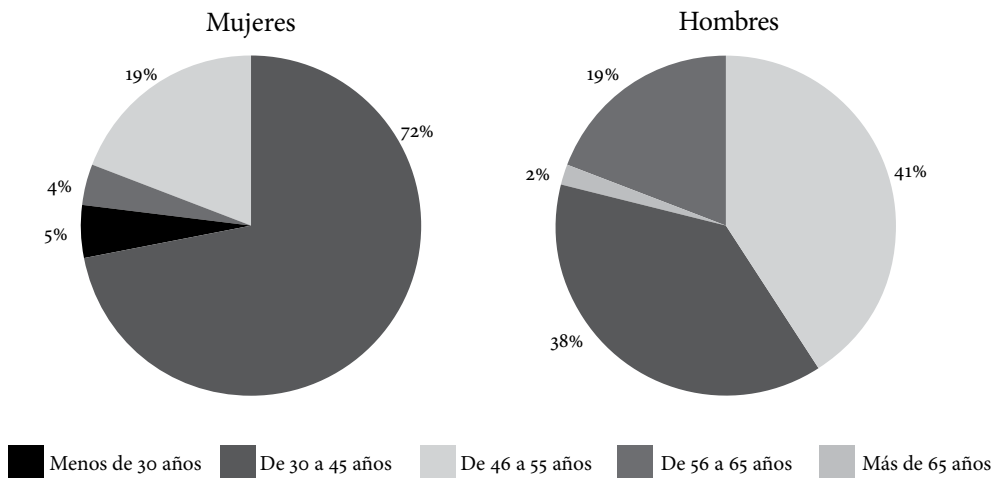
Con respecto al modo de acceso a la carrera directiva (Gráfico 3), la mayoría de los hombres lo hacían a través de una empresa de selección externa, mientras que las

mujeres lo hacían por promoción interna y en gran medida a través de la ayuda de un mentor del mismo sexo (lo que da idea del nivel de credibilidad social de las mujeres). Es también interesante resaltar que sólo un 2% de los hombres accedió a la dirección por lazos familiares, frente a un 21% de mujeres.

Los departamentos de la empresa en los que se concentran más mujeres con responsabilidad directiva son el de administración y el de recursos humanos. Las mujeres suelen liderar grupos entre 1 y 20 personas, generalmente de su mismo sexo. Como se observa en el Gráfico 4, conforme los grupos aumentan de tamaño son los hombres los que se encuentran al frente de los mismos.

El salario es también un aspecto diferenciador de estos dos colectivos. Ellos suelen cobrar más, no sólo porque ocupan puestos de más responsabilidad, sino también a igualdad de categoría, estando también más satisfechos con su sueldo. Por el contrario, más del 30% de las directivas consideran que su salario no es acorde con la labor que desempeñan. Aún así, las mujeres estarían dispuestas a renunciar a responsabilidad

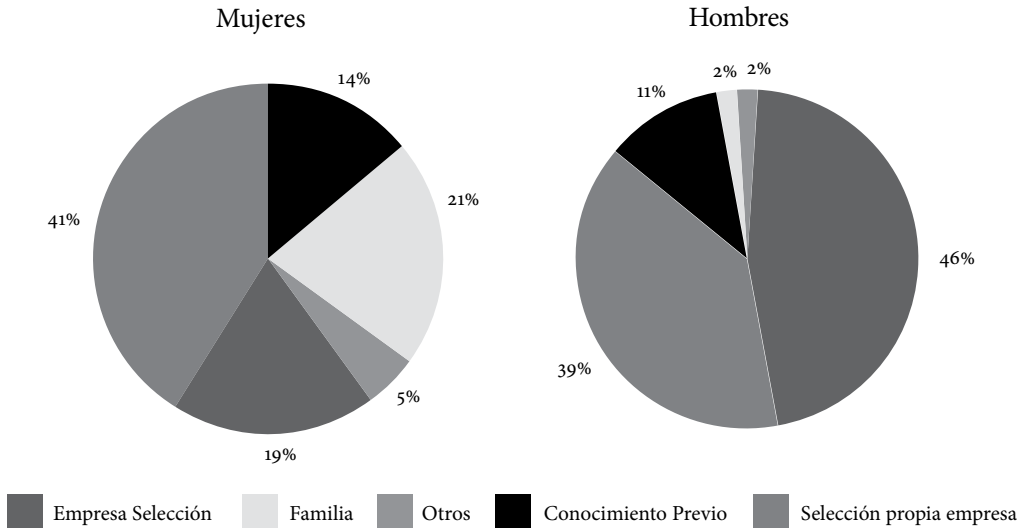
Gráfico 2. Edad media



Fuente: Elaboración propia

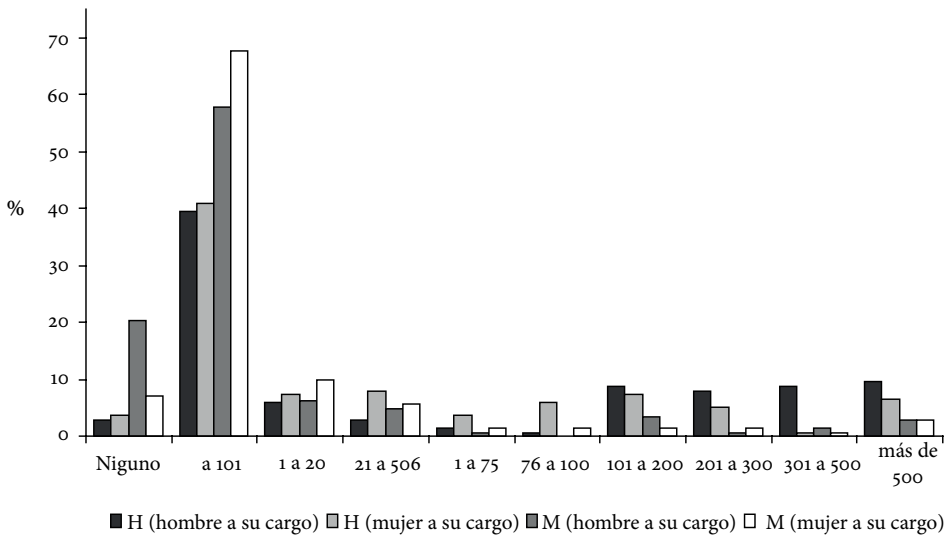


Gráfico 3. Trayectoria Profesional. Medios por los cuales se accede al puesto de dirección



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Departamentos de la empresa en los que se concentran las mujeres con responsabilidad directiva

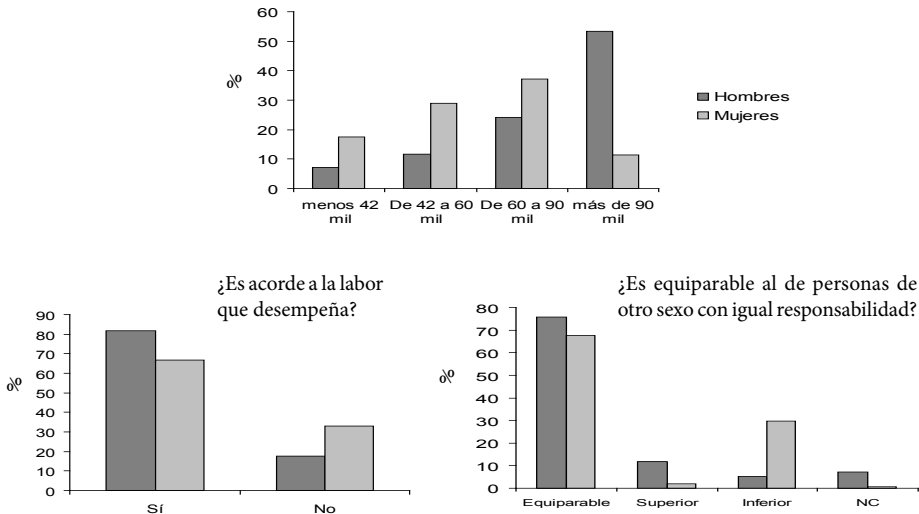


Fuente: Elaboración propia

o remuneración a cambio de más tiempo para la vida familiar, cosa que no ocurre en el lado masculino. Todos estos resultados se observan en los gráficos referenciados como Gráfico 5.

Las competencias que según la literatura se asocian más con mujeres son: fácil adaptabilidad a los cambios, disponibilidad para delegar, habilidad para motivar, habilidades comunicativas (para hablar en público, de

Gráfico 5. Salario



Fuente: Elaboración propia

negociación), intuición, espíritu innovador, aspiraciones formativas, empatía hacia los subordinados y gestión eficaz del tiempo. Todas ellas conforman lo que se conocen como cualidades comunales, que normalmente no coinciden con las características que los modelos tradicionales de liderazgo han asociado con el éxito en la gestión, y que son las conocidas como cualidades de agencia: asertividad, competencia técnica, capacidad para ejercer el mando, autocontrol, disciplina, capacidad de análisis y habilidad para exigir el cumplimiento de las órdenes, asociadas generalmente a estereotipos masculinos. Existen también una serie de cualidades neutras, en el sentido de que no se adscriben a uno u otro sexo, como son: responsabilidad, capacidad de síntesis, tenacidad-perseverancia y organización. En el nuevo contexto organizativo las cualidades comunales han desplazado a las de agencia en su importancia para una dirección eficiente (Eagly et al., 2003; Cuadrado et al., 2008). La Tabla 1 recoge el

conjunto de cualidades que puede presentar un directivo (Molero et al., 2010).

El Gráfico 6 resume dichas cualidades. Como se puede observar la característica que más destaca en la mujer es la de responsabilidad, seguida de tenacidad y perseverancia, empatía hacia sus subordinados y habilidades comunicativas. En los hombres, sin embargo, la característica más sobresaliente es la capacidad para ejercer el mando, seguida por la responsabilidad, tenacidad y perseverancia y disciplina. Coinciden, por tanto, hombres y mujeres en dar importancia a las cualidades responsabilidad, tenacidad y perseverancia. No obstante, mientras que el hombre destaca por su necesidad de mando, la mujer lo hace por el trato con sus subordinados.

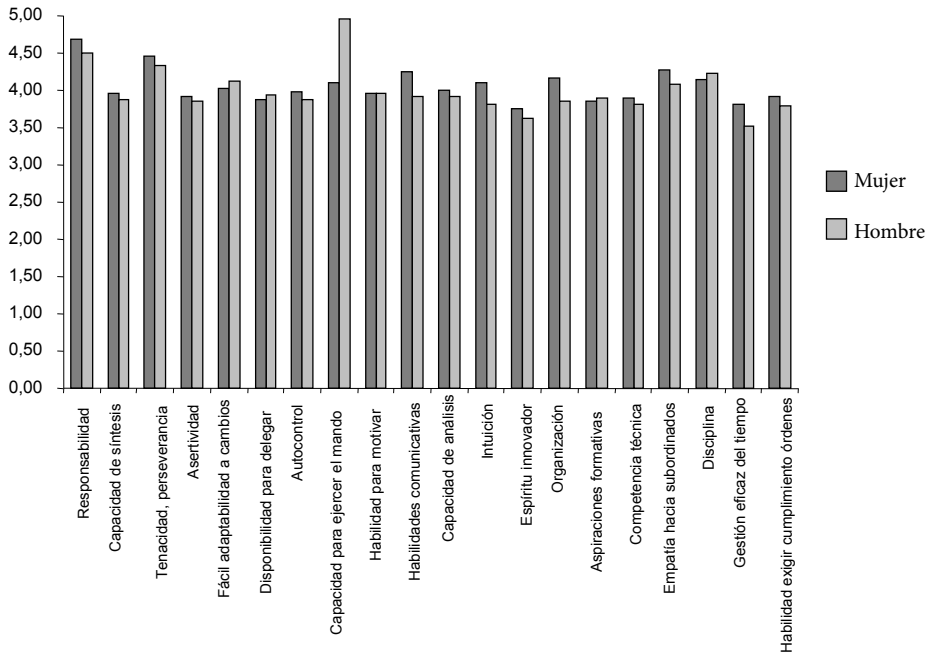
La aplicación en esta fase del estudio del análisis factorial permitió resumir las 20 variables seleccionadas en un número más manejable de variables o factores explicativos de las mismas. Se utilizó además el método de componentes principales para

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables referidas a las cualidades de hombres y mujeres directivos/as

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica
- Responsabilidad	4,68	0,548	4,51	0,675
- Capacidad de síntesis	3,95	0,741	3,87	0,738
- Tenacidad, perseverancia	4,45	0,633	4,34	0,743
- Aserividad (dice lo que le gusta y no de forma directa, sin rodeos)	3,92	0,958	3,85	0,909
- Fácil adaptabilidad a cambios	4,02	0,801	4,13	0,808
- Disponibilidad para delegar	3,88	0,804	3,94	0,834
- Autocontrol	3,97	0,761	3,87	0,825
- Capacidad para ejercer el mando	4,10	0,727	4,06	0,700
- Habilidad para motivar	3,96	0,787	3,96	0,771
- Habilidades comunicativas (de negociación, hablar en público, etc.).	4,25	0,829	3,92	0,885
- Capacidad de análisis	4,00	0,610	3,92	0,756
- Intuición	4,10	0,858	3,82	0,894
- Espíritu innovador	3,75	0,875	3,63	0,887
- Organización	4,16	0,819	3,86	0,924
- Aspiraciones formativas	3,86	0,855	3,90	0,900
- Competencia técnica	3,90	0,721	3,82	0,824
- Empatía hacia subordinados	4,28	0,662	4,09	0,820
- Disciplina	4,14	0,767	4,22	0,858
- Gestión eficaz del tiempo	3,81	0,833	3,52	0,917
- Habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes	3,91	0,694	3,80	0,830

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Cualidades de hombres y mujeres directivos/as



Fuente: Elaboración propia

obtener las comunales reproducidas por la solución factorial. En el conjunto de personas que contestaron al cuestionario la variable C (tenacidad-perseverancia) es la mejor explicada del modelo. Sin embargo, realizando el análisis factorial diferenciado por hombres y mujeres, se observó que en las mujeres la variable autocontrol era la peor explicada, ya que el modelo sólo es capaz de reproducir el 40,1% de su variabilidad original. Esto es lógico si se tiene en cuenta que dicha variable se asocia a estereotipos masculinos. Por otra parte, en el caso de los hombres la variable peor explicada fue la empatía hacia los subordinados, característica comunal más propia de mujeres.

A partir del total de la muestra, considerando de forma conjunta las respuestas de hombres y mujeres, se plantearon el número óptimo de factores obtenidos. Se calcularon

entonces los porcentajes de varianza explicada para extraer tantos factores como autovalores mayores que uno de la matriz analizada. La solución factorial indicó la existencia de cuatro factores que explicaban el 52,30% de la varianza de los datos originales. Teniendo en cuenta que el número de variables en este caso ascendía a 20, la reducción fue muy efectiva. Para ayudar a identificar el sentido y significado de los factores, se determinó a continuación la matriz de componentes rotados mediante el procedimiento Varimax. Seguidamente se identificaron las variables que componen los diferentes factores:

En el factor primero se identificaron las variables S, N y T, referidas a la gestión eficaz del tiempo (estereotipo femenino), organización (variable neutra) y la habilidad para exigir que las órdenes se cumplan (estereotipo masculino).

El factor segundo destaca las variables I, F y D, que hacen referencia a la habilidad para motivar y la disponibilidad para delegar (estereotipo femenino) y la asertividad (estereotipo masculino).

El tercer factor identifica a la variable C, que en el cuestionario se refiere a la tenacidad-perseverancia (variable neutra).

El cuarto factor identifica las variables O y P, es decir, aspiraciones formativas (estereotipo femenino) y la competencia técnica (estereotipo masculino).

Para conocer si las respuestas dadas por los hombres y mujeres se identifican más con cualidades masculinas o femeninas se crearon tablas de contingencia para cada una de las 20 variables en los dos grupos de individuos considerados. Para ello se determinó una variable dicotómica que resumiera si los individuos poseían o no las cualidades señaladas.

En definitiva, se observó que las cualidades consideradas neutras son igualmente relevantes para mujeres, identificadas con las mismas en un 22%, y para hombres, identificados en un 23%. En general, se ratifica la idea de que las mujeres directivas poseen en mayor medida cualidades asociadas tradicionalmente al rol femenino (43%), aunque también es elevado el porcentaje de mujeres que se identifican con rasgos de liderazgo estereotípicos masculinos (35%). Con respecto a los hombres, cabe señalar que se identifican más con las competencias directivas asociadas al género femenino o comunales (40%) que con las propias de su género (37%), señal de la adaptación de los mismos a los considerados como nuevos estilos de gestión más eficientes para la nueva economía.

Se empleó el mismo procedimiento para extraer las variables más relevantes que permitieran explicar los paradigmas de liderazgo, es decir las relaciones que

mantienen los hombres y mujeres directivos con los miembros de su equipo (pregunta 24 del cuestionario). Los 17 ítems que en dicha pregunta proporcionan dicha información se resumieron en un número más manejable de variables o factores gracias al análisis factorial. La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de todas las variables que explican los estilos de dirección transformacional y transaccional antes de dicho análisis (Barberá et al., 2005; Molero et al., 2010).

Utilizando el análisis de componentes principales se obtuvieron las comunales reproducidas por la solución factorial. Se observa que en el caso de las mujeres la variable menos explicada reproducía el 52,8% de su variabilidad original y se correspondía con una característica del liderazgo transformacional: considerar fundamental el bienestar de los miembros del equipo, aun a costa de la consecución de todos los objetivos planteados. En los hombres, la variable menos explicada era en cambio la relativa a: la importancia de la calidad del desempeño aunque no se logren totalmente los objetivos prefijados, también propia de un estilo transformacional.

A partir de la Tabla 2 se estableció el número óptimo de factores obtenidos. Se calcularon los porcentajes de varianza explicada, extrayendo tantos factores como autovalores mayores que uno de la matriz analizada. En el caso de las mujeres, la solución factorial indica que hay 7 factores que consiguen explicar el 56,70% de la varianza de los datos originales. En el caso de los hombres, el procedimiento extrajo 8 factores que consiguen explicar el 55,23% de los datos. Comparando las saturaciones relativas de cada variable en cada uno de los factores obtenidos, se pudo apreciar cómo estaban constituidos los factores. Para facilitar la identificación del sentido y significado de

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las características del liderazgo transaccional y transformacional

	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típica	Media	Desv. Típica
COMPETENCIAS DIRECTIVAS: ESTILOS DE LIDERAZGO				
1- Utilizo técnicas de motivación con mi equipo	0,77	0,425	0,75	0,433
2- Intervengo continuamente para asegurarme de que se cumplen los objetivos	0,59	0,493	0,50	0,501
3- Los animo a que resuelvan los problemas de forma innovadora	0,80	0,398	0,83	0,373
4- Utilizo un lenguaje poco directo e impositivo para presentar las cosas	0,11	0,312	0,15	0,362
5- Si no se dirigen a mí, yo tampoco me dirijo a ellos	0,02	0,141	0,02	0,153
6- Suelo fijarme en las irregularidades, fallos o desviaciones que manifiesten con respecto a lo que se espera de ellos	0,57	0,496	0,71	0,456
7- Potencio la confianza del personal en sus propias habilidades	0,98	0,141	0,97	0,170
8- Marco metas elevadas	0,51	0,502	0,38	0,487
9- Potencio la individualidad y la competitividad del personal para estimularlos a lograr los objetivos marcados	0,39	0,489	0,41	0,494
10- Les hago ver que sé reconocer sus logros	0,99	0,116	0,98	0,133
11- Presto una atención especial a aquellos que parecen estar marginados	0,60	0,492	0,72	0,452
12- Les doy charlas para animarles	0,53	0,501	0,67	0,472
13- Trato de saber cuándo las cosas van mal	1,00	0,000	0,98	0,152
14- Considero fundamental el bienestar de los miembros del equipo, aunque pueda ser a costa de la consecución de todos los objetivos planteados	0,63	0,485	0,63	0,484
15- Someto al personal a situaciones extremas para comprobar lo que pueden dar de ellos mismos	0,04	0,197	0,10	0,302
16- Los elogio cuando hacen bien su trabajo	0,97	0,181	0,95	0,213
17- Lo importante es la calidad del desempeño, aunque no se logren totalmente los objetivos prefijados	0,83	0,381	0,71	0,454

Fuente: Elaboración propia

los factores, se calculó la matriz de componentes rotados mediante el procedimiento Varimax. La Tabla 3 identifica los 7 factores asociados a las mujeres.

La Tabla 4 identifica los 8 factores asociados a los hombres.

Se realizaron también en este caso tablas de contingencia para cada una de las 17 variables en los dos grupos de individuos considerados, con objeto de dilucidar si las respuestas dadas por los hombres y mujeres se identificaban más con un estilo u otro de liderazgo. Se creó para ello una variable dicotómica para la población de hombres y mujeres de la muestra.

En definitiva, los resultados obtenidos muestran que tanto hombres como mujeres se identifican más con las competencias relacionadas con un estilo de liderazgo transformacional (57% de mujeres y 62% de hombres). Se observa, pues, que en el

nuevo contexto del siglo veintiuno, con organizaciones internacionales más interrelacionadas y menos jerárquicas, el personal directivo de la gran empresa española ha evolucionado hacia enfoques de gestión más sinérgicos en los que se trata de sacar ventaja competitiva de las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres. No obstante, un 32% de mujeres y un 26% de hombres todavía se adscriben a las competencias que definen el liderazgo transaccional<sup>3</sup>.

#### 4 Consideraciones finales

El análisis realizado en el epígrafe anterior a partir de las respuestas dadas al cuestionario por el personal directivo de las grandes empresas que operan en España y/o cotizan en Bolsa permite extraer una serie de conclusiones relativas al perfil, competencias y

<sup>3</sup> El resto de respuestas (11% para mujeres y 12% para hombres) fueron poco significativas a la hora de adscribirlas a algún estilo de dirección.

Tabla 3. Estilos de dirección, competencias asociadas a mujeres y análisis factorial

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE (Estilo TS–Estilo TF–Variable Neutra N)
Factor 1	C	Los animo a resolver problemas innovando (TF)
	A	Motivo el equipo (TF)
	G	Potencio la confianza del personal (TF)
	L	Les doy charlas para animarles (TF)
Factor 2	E	Si no se dirigen a mi, yo tampoco a ellos (TS)
	D	Lenguaje poco directo e impositivo (TF)
Factor 3	B	Intervengo continuamente (TS)
Factor 4	J	Les hago ver que sé reconocer sus logros (N)
	I	Potencio la individualidad (TS)
Factor 5	P	Les elogio al hacer bien su trabajo (TS)
Factor 6	K	Presto especial atención a los posibles marginados (TF)
	F	Me fijo en fallos sobre lo que se espera de ellos (TS)
Factor 7	P	Los elogio cuando hacen bien su trabajo (TS)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estilos de dirección, competencias asociadas a hombres y análisis factorial

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE (Estilo TS–Estilo TF–Variable Neutra N)
Factor 1	B	Intervengo para asegurar cumplimiento de objetivos (TS)
	I	Potencio la individualidad y competitividad (TS)
	N	Considero fundamental el bienestar del equipo (TF)
	K	Presto especial atención a los posibles marginados (TF)
Factor 2	G	Potencio la confianza del personal (TF)
	M	Trato de saber cuándo las cosas van mal (TF)
Factor 3	H	Marco metas elevadas (TS)
Factor 4	C	Los animo a resolver problemas innovando (TF)
	E	Si no se dirigen a mi, yo tampoco a ellos (TS)
Factor 5	F	Suelo fijarme en irregularidades, fallos y desviaciones (TS)
Factor 6	A	Motivo al equipo (TF)
Factor 7	D	Uso un lenguaje poco directo e impositivo (TF)
Factor 8	P	Les elogio al hacer bien su trabajo (TS)

Fuente: Elaboración propia

estilos de dirección de las mujeres situadas en puestos de responsabilidad empresarial.

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas consideraban la inexistencia de diferencias entre las características de los ejecutivos hombres o mujeres. Si manifestaban comportamientos diversos se debía al diferente escalafón que solían ocupar en la estructura jerárquica, pues a igualdad de rango sus comportamientos eran similares. Se trata de las etapas identificadas por Adler (2002) como de identificación con el estilo de dirección masculino y de negación de diferencias.

La incongruencia puesta de manifiesto entre rol directivo y rol de género ha sido resuelta renunciando las ejecutivas a su rol de género, para así formar parte de esa minoría selectiva de mujeres que accede a la cúspide reproduciendo las cualidades del grupo históricamente dominante. Estas mujeres tratan de legitimarse identificándose más

con los hombres que con su propio sexo, tal como se comprueba por el 35% de mujeres que en el estudio presentaban cualidades de agencia. A pesar de ello, se ha demostrado que la incorporación de cualidades de agencia en el comportamiento de la mujer directiva repercute negativamente en la imagen que proyecta, provocando reacciones de desagrado y desconfianza (Collison, Knights y Collinson, 1990). Es decir, en los modelos tradicionales de liderazgo las mujeres experimentan un doble perjuicio: se las evalúa más negativamente que a los hombres, al estar las cualidades de éxito asociadas al estereotipo masculino, y cuando incorporan cualidades de agencia provocan rechazo (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly y Karau, 2002; Eagly et al., 2003; Morales y Cuadrado, 2004; Cuadrado et al, 2008).

Para subsanar esos problemas a los que se enfrentan relacionados con la falta de legitimidad, las mujeres directivas suelen ser



más transformacionales. A ello ha ayudado la evolución en el contexto socioeconómico, pues diversos estudios han demostrado la existencia de correlación positiva entre eficiencia en la gestión y las cualidades asociadas al liderazgo transformacional (Adler, 2002; Barberá *et al.*, 2005). También han cobrado importancia en las empresas la conciencia de las ventajas competitivas derivadas de las conocidas como estrategias de ajuste cultural: los directivos suelen entender mejor a las personas (clientes, subordinados) de su mismo género y cultura.

Una vez aceptadas las diferencias entre hombres y mujeres en la dirección y reconocido el valor adicional para la empresa de la incorporación de las cualidades asociadas tradicionalmente a las mujeres, se ha dado un paso más consistente en reconocer el talento directivo allí donde se encuentre, para lo que resulta esencial el establecimiento en la empresa de un sistema meritocrático en el que los más competentes asciendan. Lamentablemente las organizaciones se alejan de este tipo de sistemas, permitiendo y promoviendo desigualdades en el acceso de hombres y mujeres con igual nivel formativo a las posiciones de mayor poder y responsabilidad —fenómeno del techo de cristal— (Charlo y Núñez, 2007; Martín, 1992; Ragins y Sundstrom, 1989; Stroh, Brett y Reilly, 1992), tal y como se ha podido comprobar en este estudio. A ello puede también contribuir la falta de *presencia ejecutiva* de las mujeres (Luthans, 1988; Eagly *et al.*, 2003), pues éstas suelen dedicar más tiempo a la gestión efectiva y se preocupan menos por el establecimiento de contactos claves para su promoción. Se produce así una nueva paradoja en las empresas, pues los directivos de más éxito en el sentido de ascenso no son los más eficientes en el sentido de gestión.

En definitiva, en el nuevo entorno globalizado en el que operan las empresas españolas se impone un nuevo diseño organizativo que valore la diversidad de género y se beneficie de las ventajas asociadas a la misma. En este contexto resultará esencial para el éxito empresarial la evolución hacia estilos de dirección innovadores flexibles y participativos, que incorporen las cualidades asociadas al liderazgo transformacional. El estudio ha demostrado que ésta es la tendencia en el tejido empresarial español, aunque todavía persistan estilos de dirección más restrictivos y menos acordes con los nuevos tiempos.

### Referencias bibliográficas

- Adler, N. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resources Management*, 13(5), 743-760.
- Barberá, E.; Candela, C.; López, M.; Ramos, A.; Sarrió, M.; Albertos, P.; Benítez, I.J.; Díez, J.L. y Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Universidad Politécnica de Valencia: Valencia.
- Capelli, P. y Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, 83 (1), 25-32.
- Charlo, M.J. y Núñez, M. (2007). *Introducción de la perspectiva de género en la investigación empírica en contabilidad desde un marco teórico sociológico-institucional*. En Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. Universidad de la Rioja, Logroño: Ayala Calvo y Fedra.
- Collinson, D.L.; Knights, D. y Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Cuadrado, I.; Morales, J.F. y Recio, P. (2008). Women's access to managerial positions: An experimental study of leadership

- styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 55–65.
- Cuadrado, I.; Navas, M. y Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2) 181–192.
- Eagly, A.H. y Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781–797.
- Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C. y Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569–591.
- Eagly, A.H y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Grosser, K y Moon J. (2005). Gender mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62, 327–340.
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi A.; Jehn, K.; Leonard, J.; Levine, D. y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, *Human Resource Management*, Spring, 42(1), 3–21.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127–132.
- Martín, A. (1975). Antología del feminismo, Madrid, Editorial Alianza.
- Martin, P.Y. (1992). *Gender, interaction, and inequality in organizations*. En Ridgeway (Eds.), *Gender, Interaction, and Inequality* (pp. 208–231). New York: Springer-Verlag.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Mill, J.S. (1869). *The subjection of women*. Electronic Classics Series, Jim Manis, Faculty Editor, Hazleton, PA: Pennsylvania State University. Recuperado de [http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/jsmill/sub\\_wom.pdf](http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/jsmill/sub_wom.pdf)
- Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Morales, F. y Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135–146.
- Pérez del Río, T. (2006). Discriminación indirecta, acción positiva y transversalidad de género, en *Género y Autoridad en la Universidad y en el Sistema de Ciencia y Tecnología*, V Asamblea de la Asociación de Mujeres Investigadoras y Tecnólogas, 10 de noviembre, Sevilla.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, 68–86.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/277/275](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/277/275).
- Ragins, B.R. y Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51–88.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid:

Centro de Investigaciones Sociológicas  
y Fedepe.

Stroh, L.K., Brett, J.M., y Reilly, A.H. (1992).

All the right stuff: A comparison of female  
and male managers' career progression.

*Journal of Applied Psychology*, 77, 251-260.

Wiersman, W. (1986). *Research methods in  
education: An introduction*. Allyn and  
Bacon, cuarta edición. Boston, Massa-  
chussets.