

# COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EL NUEVO MILENIO: LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA EN CLAVE DE GÉNERO<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> José Charlo Molina, [mjcharlo@us.es](mailto:mjcharlo@us.es), Universidad de Sevilla.

Miriam Núñez Torrado, [miriam@us.es](mailto:miriam@us.es), Universidad de Sevilla.

## RESUMEN

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, para así subsanar el coste de oportunidad que lleva aparejado el empleo de modelos de liderazgo tradicionales. A pesar de ello nos encontramos con un mercado de trabajo con una fuerte segregación de género que no se correlaciona con la formación o valía de lo/as candidato/as, con un buen porcentaje de mujeres en niveles directivos intermedios que no acceden a la cúspide de la pirámide organizativa. En este estudio pretendemos proporcionar un perfil de la mujer en puestos de responsabilidad en la gran empresa española por medio de una encuesta dirigida al personal directivo de las mismas, con especial hincapié en sus competencias y habilidades y en la relación de las mismas con las características que la literatura de gestión asocia al liderazgo de éxito. Trataremos también de dar una explicación a la paradoja que surge entre promoción y eficiencia en la gestión, a partir del análisis de las incongruencias existentes entre rol directivo y rol de género tras la aplicación de la teoría del rol social al comportamiento directivo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Meritocracia, Mujer Directiva.

## ABSTRACT

As global competition intensifies, the opportunity cost of historic pattern of male-dominated leadership increases. Most Spanish companies can no longer afford to ignore potential talent and should incorporate both men and women to their top management positions. We face nevertheless a labour market characterized by strong gender segregation which does not square with the training or merits of the candidates: a good percentage of women in intermediate management positions who cannot reach the top. The aim of this paper is to provide the profile of the Spanish female executive through ad hoc surveys, focusing on their competences and abilities and relating them to the characteristics of successful leadership according to literature. We will also explain the paradox between promotion and management efficiency, using the social role approach to leadership behaviour.

KEY WORDS: Transactional Leadership-Style, Transformational Leadership-Style, Meritocracy, Female Manager

---

<sup>1</sup> Trabajo financiado con el Proyecto IMUP06-03 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Unión Europea reconoce la equidad de género como derecho fundamental, valor común y condición necesaria para la consecución de los objetivos europeos de crecimiento, empleo y cohesión social. El símbolo de que una sociedad ha alcanzado su madurez política vendría reflejado pues por la existencia en la misma de una participación igualitaria de hombres y mujeres en los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel político como económico.

No obstante lo anterior, todavía persisten desigualdades importantes de género en dichos ámbitos, especialmente en puestos de responsabilidad empresarial, donde se observa que los hombres ocupan los niveles superiores, como altos ejecutivos o directivos, mientras que las mujeres suelen encontrar su techo profesional en las categorías medias e inferiores de los mandos de dirección. Estamos ante un mercado de trabajo con una fuerte segregación de género que no se correlaciona con la formación o valía de los/as candidatos/as. Los argumentos que justifican esta situación de desigualdad por el menor nivel formativo femenino han sido ampliamente rebatidos en numerosos estudios sobre la cuestión (ver, por ejemplo, Sarrió et al, 2002 y Castaño et al, 2005). A pesar de que ya se han superado las barreras legales y educacionales a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, nos preguntamos por qué no ocurre lo mismo en la cúspide de la pirámide de la gestión empresarial. Así, la tan aclamada plena incorporación de la mujer a la vida económica en igualdad de condiciones que el hombre se queda en mera declaración de intenciones en la práctica empresarial de países con niveles altos de progreso económico y desarrollo, entre los que se encuentra España. Las mujeres suponen, desde un punto de vista económico, un recurso infrautilizado en los grandes sectores de empleo remunerado y en lo más alto de las estructuras profesionales, especialmente en roles directivos.

Los poderes legislativos se han hecho eco de esta realidad y, desde su posición normativa, se han planteado como reto fomentar la presencia de mujeres en puestos de decisión y cargos de responsabilidad tanto económicos como políticos. Entre las iniciativas planteadas a este respecto cabe destacar la aprobación en marzo de 2007 de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres con objeto de eliminar la brecha existente entre igualdad legal (recogida en la Constitución española) e igualdad efectiva. Fruto de ese compromiso es el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011, que presenta como uno de sus principios rectores el “empoderamiento” de las mujeres con el fin de que accedan a los puestos de toma de decisiones y de que sus aportaciones sean valoradas por la sociedad a la que pertenecen.

En este nuevo contexto socioeconómico la fuerza laboral ha experimentado un cambio considerable, por la incorporación generalizada de la mujer al mercado de trabajo y el incremento continuado de inmigrantes. A ello se suma el cambio en el sistema de valores, pues se ha pasado de primar la seguridad y el bienestar económico propios de las sociedades industrializadas a la calidad de vida y la autorrealización característicos de las sociedades post-industriales. Ello ha ocasionado un nuevo perfil laboral donde se priman el trabajo en equipo y las habilidades de cooperación, es decir, caracterizado por la implantación de modelos participativos y el desarrollo de estructuras planas frente a las anteriores estructuras organizativas jerárquicas y verticales. Se hacen

necesario, pues, líderes que dirijan las organizaciones con nuevos estilos de dirección (Sánchez-Apellániz, 1997).

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 en 2004 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 pretendemos 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 ello, una vez obtengamos las respuestas, realizaremos un análisis de los resultados desagregado por género y por sector de actividad.

## **2. HACIA UNA BUENA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO**

Cada vez hay una mayor conciencia de que en la economía globalizada la meritocracia (dejar que el talento llegue a la cima, independientemente de donde proceda o de si sea hombre o mujer) es esencial para el éxito empresarial. Adler (2002) sostiene que el aumento del número de mujeres directivas de multinacionales aumentará la competitividad de las mismas. Esta afirmación la basa en el hecho de que, independientemente de que las mujeres tengan un estilo de dirección similar o distinto al de los hombres y de que sus diferencias sean o no percibidas por colegas y clientes, al seleccionar a directivos hombres y mujeres la empresa está aumentando su cantera de talento potencial. Este razonamiento se fundamenta en la estadística más básica: si te basas en una población mayor, lo normal es que puedas 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 *et al*, 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, de la misma manera que se elige para una filial en Méjico de una empresa estadounidense a un norteamericano de ascendencia hispana.
3. Equipos con componentes heterogéneos, diversos, 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. 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 pasamos a analizar.

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 recibirán a cambio si cumplen satisfactoriamente el trabajo encomendado o cómo se les 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 *et al*, 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 permitiendo 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).

### **3. EL PERFIL DE LA MUJER DIRECTIVA**

Para llevar a cabo el estudio nos centramos en las grandes empresas<sup>2</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 nuestro estudio la extrajimos 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 en el año 2004 (último año en que SABI presentaba la información completa de dichas empresas) 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 (incluso el empleo femenino apenas alcanzaba en los mismos el 3% de la población), quedándonos 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 nos permitió elaborar el perfil de la directiva de la gran empresa española, cuyos rasgos más relevantes pasamos a relatar.

#### **3.1. TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL**

En el aspecto personal, la situación familiar de hombres y mujeres es parecida. 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 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 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 encontramos 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

---

<sup>2</sup> Consideramos una empresa como grande cuando su número de empleados supera los 250, según la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 06.05.2003 (DOCE L 124 de 20.05.2003), en vigor desde primeros de enero de 2005.

la formación complementaria, si bien las directivas realizaron masters en mayor medida que los hombres. Con respecto al modo de acceso a la carrera directiva, 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 (ello nos 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 de entre 1 y 20 personas, generalmente de su mismo sexo. 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 o remuneración a cambio de más tiempo para la vida familiar, cosa que no ocurre en el lado masculino.

### **3.2.COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Paso a previo al análisis de las características de los directivos de la gran empresa española y de sus estilos de liderazgo, expondremos la metodología empleada para la obtención de estos resultados. Para la determinación de las cualidades o competencias directivas (estereotipos de género) y de los estilos de dirección (transaccional-transformacional) de nuestra muestra utilizamos como herramientas estadísticas el análisis factorial y las tablas de contingencias. Para conocer si la realización del análisis factorial era adecuada nos fijamos en la medida de adecuación muestral Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), coeficiente de correlación parcial que mide la correlación existente entre dos variables una vez descontados los efectos lineales de los factores comunes y en el contraste de esfericidad de Barlett, que nos indica si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas y por tanto están correlacionadas. El estadístico de KMO 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, preguntamos a los encuestados sobre si poseían veinte características que se asocian normalmente con estereotipos de género femeninos, masculinos o neutros<sup>3</sup> y si consideraban que esas competencias eran

---

<sup>3</sup> Desde la teoría del rol social aplicada al comportamiento directivo, se entiende por estereotipos de género aquellas creencias consensuadas sobre los atributos de hombres y mujeres.

claves para el éxito profesional (pregunta 23 del cuestionario). Para ello usamos 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. Queríamos 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 en las personas. 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 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. La Tabla I recoge el conjunto de cualidades que puede presentar un directivo:

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

Tabla I: Estadísticos descriptivos de las variables referidas a las cualidades de hombres y mujeres directivos/as

La aplicación en esta fase del estudio del análisis factorial nos permitió resumir las 20 variables seleccionadas en un número más manejable de variables o factores explicativas de las mismas. Utilizamos además el método de componentes principales para 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, si realizamos el análisis factorial diferenciando hombres y mujeres, observamos que en las mujeres la variable autocontrol es la peor explicada, ya que el modelo sólo es capaz de reproducir el 40,1% de su variabilidad original. Esto es lógico si tenemos en cuenta que dicha variable se asocia a estereotipos masculinos. Por otra parte, en el caso de los hombres la variable peor explicada es 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, nos planteamos el número óptimo de factores obtenidos. Calculamos entonces los porcentajes de varianza explicada para extraer tantos factores como autovalores mayores que uno tuviera la matriz analizada. La solución factorial indicó la existencia de 4 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 ayudarnos a identificar el sentido y significado de los factores, obtuvimos a continuación la matriz de componentes rotados mediante el procedimiento Varimax. Seguidamente identificamos las variables que componen los diferentes factores:

- I. En el factor primero se identifican 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).
- II. 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).
- III. El tercer factor identifica a la variable C, que en el cuestionario se refiere a la tenacidad- perseverancia (variable neutra).
- IV. 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 creamos tablas de contingencia para cada una de las 20 variables en los dos grupos de individuos considerados. Para ello creamos una variable dicotómica que resumiera si los individuos poseían o no las cualidades señaladas.

En definitiva, observamos 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.

### **3.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Utilizamos el mismo procedimiento para extraer las variables más relevantes que nos 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 II muestra los estadísticos descriptivos de todas las variables que explican los estilos de dirección transformacional y transaccional antes de dicho análisis.

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

Tabla II: Estadísticos descriptivos de las características del liderazgo transaccional y transformacional

Utilizando el análisis de componentes principales obtuvimos las comunalidades reproducidas por la solución factorial. Observamos que en el caso de las mujeres la variable peor 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, aunque pueda ser a costa de la consecución de todos los objetivos planteados”. En los hombres la variable peor 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 II nos planteamos el número óptimo de factores obtenidos. Calculamos los porcentajes de varianza explicada y extrajimos tantos factores como autovalores mayores que uno tuviera la matriz analizada. En el caso de las mujeres, la solución factorial nos 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 como estaban constituidos los factores. Para ayudarnos a identificar el sentido y significado de los factores, obtuvimos la matriz de componentes rotados mediante el procedimiento Varimax. La Tabla III identifica los 7 los factores asociados a las mujeres:

MUJERES		
FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE (Estilo TS–Estilo TF–Variable Neutra N)
Factor 1	C	Los animo a resolver problemas innovando (TF)
	A	Motivación con el equipo (TF)
	G	Potencio la confianza del personal (TF)
	L	Darles 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 se 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)

Tabla III: Estilos de dirección. Competencias asociadas a mujeres. Análisis factorial

La Tabla IV identifica los 8 los factores asociados a los hombres:

HOMBRES		
FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE (Estilo TS–Estilo TF–Variable Neutra N)
Factor 1	B	Intervenir para asegurar cumplimiento de objetivos (TS)
	I	Potenciar individualidad y competitividad (TS)
	N	Considerar fundamental el bienestar del equipo (TF)
	K	Presto especial atención a niños posibles marginados (TF)
Factor 2	G	Potencio la confianza del personal (TF)
	M	Trato de saber cuando 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	Motivación con el equipo (TF)
Factor 7	D	Lenguaje poco directo e impositivo (TF)
Factor 8	P	Les elogio al hacer bien su trabajo (TS)

Tabla IV: Estilos de dirección. Competencias asociadas a hombres. Análisis factorial

Realizamos 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. Creamos 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>4</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 nos permite extraer una serie de conclusiones relativas al perfil, competencias y 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. Estaríamos ante las etapas identificadas por Adler (2002) como de “*identificación con el estilo de dirección masculino*” y de “*negación de diferencias*”. La teoría del rol social aplicada al comportamiento directivo demostró que los estudios que negaban las diferencias sólo habían tenido en cuenta los roles organizativos, pero no habían incorporado al análisis los roles de género o creencias consensuadas sobre los atributos de hombres y mujeres. La consideración conjunta de ambos roles dio lugar a la identificación de dos tipos de conductas en los directivos: la conducta que incorpora cualidades conocidas como de agencia, esto es, asertividad, independencia, autoritarismo y competencia técnica, y la que presenta cualidades conocidas como comunales, más amigable, generosa, preocupada por el prójimo y expresiva. No obstante, se comprobó también que en los modelos tradicionales de liderazgo de éxito las cualidades que se asocian con más frecuencia a las mujeres (amabilidad, generosidad, empatía) no coincidían con las que se consideraba debían tener los directivos de éxito (asertividad, competencia técnica) (Luthans, 1988).

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 comprobamos por el 35% de mujeres que en nuestro 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 *et al*, 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.

---

<sup>4</sup> El resto de respuestas (11% para mujeres y 12% para hombres) fueron poco significativas a la hora de adscribir las a algún estilo de dirección.

Para subsanar esos problemas a los que se enfrentan de 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 *et al*, 1992), tal y como hemos podido comprobar en este estudio. A ello puede también contribuir la falta de “presencia ejecutiva” de las mujeres (Luthans, 1988), 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. Nuestro estudio ha demostrado que ésa es la tendencia en el tejido empresarial español, aunque todavía persistan estilos de dirección más restrictivos y menos acordes con los nuevos tiempos.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. (2002): "Global managers: no longer men alone". *International Journal of Human Resources Management*, 13:5. Agosto, pp. 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), pp. 25-32.

COLLINSON, D.L.; KNIGHTS, D.; y COLLINSON, M. (1990): *Managing to discriminate*. New York, Routledge.

COMISIÓN EUROPEA (2001): "Employment in Europe 2001. Recent trends and prospects". *Employment & Social Affairs*, Comisión Europea, Luxemburgo.

CHARLO MOLINA, M.J. y NÚÑEZ TORRADO, 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*, p. 228 y soporte digital. Editado por Ayala Calvo y FEDRA, Universidad de La Rioja, Logroño.

KAUFFMANN, A.E. (2007): "Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección". *Colección Opiniones y Actitudes*, nº 56. Centro de Investigaciones Sociológicas.

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*, Primavera, Vol. 42, Nº 1, pp. 3-21.

LUTHANS, F. (1988): "Successful vs. effective real managers", *Academy of Management Executive*, 2, pp. 127-132.

MARTIN, P.Y. (1992): "Gender, interaction, and inequality in organizations", en C.L. Ridgeway (ed.) *Gender, interaction, and inequality*, pp. 208-231. New York, Springer-Verlag.

POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A. (1994): "Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management" *Academy of Management Journal*, 37, pp. 68-86.

RAGINS, B.R. Y SUNDSTROM, E. (1989): "Gender and power in organizations: a longitudinal perspective". *Psychological Bulletin*, 105, pp. 51-88.

SÁNCHEZ-APELLÁNIZ GARCÍA, M. (1997): *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Editado por el Centro de Investigaciones Sociológicas y FEDEPE, Madrid.

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, pp. 251-260.

