



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en COMERCIO INTERNACIONAL

Curso 2021 / 2022

EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN: EL CASO
DE ACCENTURE

WOMEN'S ACCESS TO SENIOR MANAGEMENT POSITIONS: THE CASE OF
ACCENTURE

Realizado por la Alumna Dña. Marina González Álvarez

Tutelado por la Profesora Dña. Cristina Flores Acedo Carmona

León, a 16 de septiembre de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: Tribunal Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN 3

ABSTRACT 4

1. INTRODUCCIÓN 5

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO 7

2. METODOLOGÍA..... 9

3. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL 10

3.1. IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN FEMENINA..... 10

3.2. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL..... 11

4. EL LIDERAZGO DE UNA EMPRESA APLICADO AL GÉNERO 13

4.1. ESTILO TRANSACCIONAL 15

4.2. ESTILO TRANSFORMACIONAL 17

4.3. ESTILO LAISSEZ-FAIRE 20

5. LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS 22

5.1. BARRERAS A LAS MUJERES EN EL ACCESO A PUESTOS 22

 5.1.1. Techo de cristal 22

 5.1.2. Barreras externas 24

 5.1.3. Estereotipos de género 25

6. ESTILO DE DIRECCIÓN POR GÉNERO..... 28

6.1. ESTILO DIRECTIVO MASCULINO..... 28

6.2. ESTILO DIRECTIVO FEMENINO..... 30

6.3. DIFERENCIAS ENTRE EL ESTILO DIRECTIVO DE HOMBRES Y MUJERES..... 31

7. DIFICULTAD EN EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS POR PARTE DE LAS MUJERES..... 34

7.1. CLIMA ORGANIZACIONAL 35

8. DESARROLLO DE UN LIDERAZGO QUE FOMENTE LA IGUALDAD EN LAS EMPRESAS..... 37

9. ACCENTURE Y SU EXITOSO CAMINO HACIA LA IGUALDAD..... 39

9.1. OBJETIVOS CONSEGUIDOS 41

9.2. PROGRAMAS, ACCIONES Y MEDIDAS QUE GUÍAN EL CAMINO HACIA LA IGUALDAD EN ACCENTURE..... 42

9.3. SER UN BUEN LÍDER EN ACCENTURE 44

9.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ACCENTURE 48

10. CONCLUSIONES 53

REFERENCIAS..... 56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3. 1. Participación femenina de la fuerza laboral como porcentaje de la población femenina (más de 15 años de edad), período 1990-2010	13
--	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4. 1. Factores de liderazgo transaccional	16
Cuadro 4. 2. Factores de liderazgo transformacional	18
Cuadro 4. 3. Equivalencias entre dimensiones del liderazgo transformacional y rasgos personales del emprendedor	19
Cuadro 4. 4. Factores de liderazgo pasivo/evitador o laissez-faire	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5. 1. Esquema de la teoría del rol social de género	27
Figura 9. 1. Áreas de negocio en las que trabaja Accenture.....	40
Figura 9. 2. Fases programa Wo(men)Up de Accenture	42
Figura 9. 3. Porcentaje de mujeres que aspiran a estar en posiciones de liderazgo según Accenture.....	46

RESUMEN

La gradual incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido un acontecimiento que ha generado un gran impacto en la sociedad. Aunque se han producido importantes avances, la inequidad a la hora de acceder a puestos de dirección sigue estando presente. El objetivo que persigue este trabajo es analizar las diferentes circunstancias que han dificultado alcanzar posiciones altas en las organizaciones, además de los estilos de liderazgo empleados por hombres y mujeres. Mediante la revisión de la literatura, se llega a la conclusión de que las mujeres podrían utilizar características más propias del liderazgo transformacional, y los hombres del estilo transaccional. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis del caso de la empresa Accenture, en la que se está fomentando de manera muy activa el liderazgo igualitario, además de facilitar medidas para que más mujeres puedan optar a un puesto de alta dirección. Mediante dicho análisis, se trató de repasar diferentes opciones eficaces para superar las barreras de acceso de las mujeres a los puestos directivos llamando la atención además sobre la necesidad de plantear fórmulas que permitan disminuir las diferencias en el desempeño del liderazgo que puedan depender del género para conseguir liderazgos más completos y eficaces.

PALABRAS CLAVE

Mujeres, emprendimiento femenino, barreras, estereotipos, estilo de dirección.

ABSTRACT

The gradual incorporation of women into the world of work has been an event that has had a great impact on society. Although important advances have been made, inequality in access to management positions is still present. The aim of this paper is to analyse the different circumstances that have made it difficult to reach top positions in organisations, as well as the leadership styles used by men and women. Through a review of the literature, it is concluded that women may use characteristics more typical of transformational leadership, and men of the transactional style. Subsequently, an analysis was carried out of the case of the company Accenture, which is actively promoting egalitarian leadership, as well as facilitating measures so that more women can apply for senior management positions. Through this analysis, an attempt was made to review different effective options for overcoming the barriers to women's access to management positions, drawing attention to the need to propose formulas to reduce the differences in leadership performance that may depend on gender in order to achieve more complete and effective leadership.

KEY WORDS

Women, female entrepreneurship, barriers, stereotypes, management style.

1. INTRODUCCIÓN

La situación de la mujer nunca ha sido fácil. Desde un primer momento su tardía y gradual incorporación al mercado laboral fue la consecuencia de ocupar puestos en los que realizaban tareas muy rutinarias y de escasa remuneración, ya que existía la creencia de que su principal función era mantener el hogar (Ram y Holliday, 1993). Además, en muchas ocasiones su incorporación al mundo laboral se daba a través de negocios familiares, reflejando así un estilo de dirección más enfocado a relaciones personales y familiares. Es por ello, que uno de los factores determinantes para su evolución ha sido el acceso a la educación por parte de las mujeres. Sin embargo, la educación está estrechamente relacionada con la modernización del mercado laboral, y la consiguiente modernización de un país. Al exigir una mano de obra más cualificada para los puestos, la presencia femenina en la educación superior se ha traducido en un aumento del número de mujeres en puestos de alta cualificación en la última década (Martínez Martín et al., 2011).

Enlazado con lo mencionado anteriormente, se puede deducir que las mujeres han estado sufriendo diferentes barreras en el acceso a los puestos directivos, tales como el llamado techo de cristal, que es el conjunto de barreras invisibles que impiden la libre ascensión en el ámbito profesional a las mujeres (Heredia et al., 2011). Además, existen las barreras externas, que se asocian con la cultura empresarial, creando reglas y vínculos parecidos a lo que ocurre en las organizaciones familiares (Heredia et al., 2011). A todo ello se le suman los estereotipos de género, que describen cómo serían las conductas “adecuadas” y “correctas” para cada persona en función de su género (Molero Alonso et al., 2009).

No obstante, en el escenario actual se evidencia la necesidad de desarrollar un liderazgo que fomente la igualdad en las empresas, ya que el desaprovechamiento del talento femenino sería un error para aquellas empresas que deseen avanzar en términos de innovación, creatividad y éxito (González y Camacaro, 2014). Para lograr dicho objetivo, Aceña y Villanueva (2018) destacan que es necesario que la sociedad deje a un lado los obstáculos a las mujeres en cuanto al acceso a puestos directivos, reconociendo libremente su éxito sin atender a razones como el sexo. Sin embargo, González y Camacaro (2014) añaden que además existe el reto al que se enfrentan las organizaciones

para tratar de cambiar una visión atrasada desde el núcleo de las organizaciones, integrando nuevas formas de trabajo y facilitando procesos de formación continua para promover la participación y el empoderamiento de las mujeres.

En este sentido, el hecho de que existan numerosas investigaciones acerca de que existe un estilo de liderazgo propiamente femenino, y un estilo de liderazgo propiamente masculino, y que por tener uno u otro se podría escalar en la pirámide organizacional de diferente manera, ha sido motivo de discusión por numerosos autores. Concretamente, se han tenido en cuenta los tres principales estilos de liderazgo. Así, el estilo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo, con el mero fin de que los subordinados cumplan las tareas que tienen asignadas y cumplan los objetivos fijados por el líder (Cuadrado, 2003). Por otro lado, el estilo transformacional busca la satisfacción de los objetivos colectivos por encima de los intereses personales, y gira en torno a las personas y sus emociones (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). Y, por último, el estilo *laissez-faire* se caracteriza por la ausencia de liderazgo y el líder espera a que aparezcan los problemas para actuar en vez de anticiparse a ellos (Bass et al., 2003).

Asociando dichos estilos de liderazgo al género masculino o al género femenino, existe una gran discusión a favor y en contra de la dirección masculina y femenina. Por un lado, Cuevas (2008) encuentra el estilo de dirección masculino apoyado en las estructuras de mando, autocrático y con una visión de éxito individualizada, características propias del liderazgo transaccional. En cambio, las mujeres se decantan por un liderazgo orientado al bien grupal, enfocado en las personas y priorizando la integración de la vida personal con lo laboral, coincidiendo todos estos atributos con el liderazgo transformacional (Cuevas et al., 2008).

Así pues, este trabajo tiene como objetivo realizar una revisión de los diferentes conceptos de liderazgo en base al género, las diferentes dificultades que experimenta el género femenino para llegar a una posición de alto liderazgo dentro de una organización y cómo se puede llevar a cabo un liderazgo que fomente la igualdad dentro de las organizaciones, tomando como ejemplo el caso de la empresa Accenture. Para alcanzar dichos objetivos, se citan y comprueban las diferentes aportaciones de autores sobre el tema y el contraste de diferentes opiniones sobre si verdaderamente el hecho de tener un

liderazgo femenino o masculino es un elemento clave para alcanzar una posición de liderazgo.

Considerando la importancia de la evaluación de la situación de la empresa para saber qué necesita cambiar, para establecer una fijación previa de objetivos, y su posterior implantación y evaluación (Saldaña y Llätser, 2007), se analizó dicha puesta en marcha hacia un liderazgo más igualitario por parte de la empresa Accenture, con el fin de saber si realmente aspectos como los mencionados anteriormente del liderazgo en base al género pueden ser algo determinante para alcanzar un puesto de dirección altamente cualificado por parte de las mujeres dentro de dicha empresa, o si entran en juego otros factores.

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Así pues, atendiendo a los estudios revisados bibliográficamente, el objetivo fundamental de este trabajo se centra en indagar sobre los diferentes estilos de liderazgo en base al género, las diferentes circunstancias que han dificultado alcanzar posiciones altas en las organizaciones por parte de las mujeres, focalizando el análisis principalmente en el estilo de dirección femenino. Por ello, se profundizará en el rol de la mujer en la empresa, analizando el impacto que tiene la educación en la posterior incorporación al mundo laboral y las barreras que impiden una accesibilidad equitativa a los puestos de alta responsabilidad. Con este análisis se persigue corroborar que un liderazgo que impulse la igualdad puede aprovechar al máximo la capacidad productiva de una organización. Este objetivo general implica a su vez diferentes objetivos específicos:

- Revisar en la literatura la evolución que han seguido las mujeres en el mercado laboral, relacionando su nivel de estudios o educación con su posterior incorporación a los puestos directivos.
- Evaluar los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire para posteriormente comprobar si las mujeres utilizan un tipo de liderazgo más transformacional que los hombres.
- Mostrar los tipos de liderazgo que se establecen en la literatura y sus diferencias en relación con el género.

- Investigar las principales barreras sufridas por las mujeres en los accesos y promoción a puestos de alta dirección.
- Analizar las principales ventajas que reporta el género femenino en las organizaciones.
- Analizar un caso concreto considerando la información recogida de la literatura y aplicándola a los caminos y acciones que ha llevado a cabo la empresa Accenture para lograr un liderazgo igualitario.
- Realizar, en base al ejemplo de Accenture, propuestas que mejoren el desarrollo de un liderazgo que fomente la igualdad dentro de las organizaciones.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha realizado siguiendo el método de revisión bibliográfica, el cual se basa en la investigación documental de información ya existente publicada. Para alcanzar los objetivos fijados se han utilizado buscadores tales como Dialnet, Google Académico y la Biblioteca Universitaria de la Universidad de León.

Para hacer posible el cumplimiento de los objetivos establecidos, se han consultado y estudiado una serie de documentos web, artículos de revista y libros de autores expertos en Psicología aplicada al género. Además, algunos de los documentos consultados han sido previamente traducidos del inglés para poder plasmarlo posteriormente en este trabajo. Una vez recopilados los artículos, centrando la búsqueda en todo lo referente al liderazgo femenino y su influencia en las organizaciones, se realizó la redacción del trabajo fin de grado.

Adicionalmente, para ilustrar con un caso real toda la información presentada en el trabajo, se analizó la empresa consultora Accenture. La decisión de focalizarse en esta empresa para la investigación se tomó para aprovechar el acceso que se tenía a la misma al haber realizado prácticas en un departamento de dicha empresa. En esta empresa se podía respirar un ambiente innovador y creativo, en el que la igualdad forma parte de la cultura de la empresa. Por ello, personal de la empresa facilitó diferentes informes en los que aparecían sus objetivos de género para un futuro no muy lejano, y las acciones y medidas que estaban llevando a cabo sobre esta cuestión, ya que, hasta ahora, estaban teniendo mucho éxito en su implantación. Además, surgió la oportunidad de realizar una entrevista a la *Project manager* sobre el proyecto en el que se estaba trabajando, para tener una opinión más concreta de una directiva de la empresa.

A continuación, se procede a presentar información relevante para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo, ordenada en diferentes apartados, empezando por desarrollar información sobre la gradual incorporación de la mujer en el mercado laboral.

3. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL

Para el desarrollo del presente trabajo, es necesario llevar a cabo un breve análisis de la situación de las mujeres en el ámbito laboral desde un principio. Como se comentará en los siguientes apartados, la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido posible en principio gracias al aumento de la educación femenina, lo que ha contribuido a aumentar el número de puestos de alta dirección ocupados por mujeres, y ejerciendo funciones que anteriormente eran atribuidas al hombre. Conocer cómo ha sido el proceso de inclusión de la mujer en el mercado laboral supone el primer paso para comprender muchas cuestiones acerca de las formas de liderazgo de hombres y mujeres en el ámbito empresarial y muchas de las barreras que las mujeres han tenido que superar.

3.1. IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN FEMENINA

Ya son muchos los estudios que afirman que la educación es clave para la igualdad de género. Y es que una de las mejores inversiones para el desarrollo de los países pobres y, en general, de todo el mundo es invertir en educar a las niñas (Lawson, 2008). En una serie de países con diferentes etapas de desarrollo, el nivel de educación femenina puede ser vinculado a un matrimonio más tardío, a una menor fertilidad, a una reducción de la mortalidad infantil y materna, a una mejor nutrición y salud, a mayores tasas de empleo, a salarios más altos, a una mayor participación política y a una mejora de la productividad de las generaciones futuras (Lawson, 2008). La educación femenina primaria y secundaria se considera fundamental ya que se asocia a mayores niveles de productividad y mejores resultados en general, aunque, concretamente, la educación secundaria se asocia más a resultados empresariales y de gestión positivos (Lawson, 2008).

Debido a que la educación tiene un papel fundamental en el crecimiento económico de un país, la modernización del mercado laboral también proviene de un mayor interés por los estudios universitarios; ya que, con la modernización de la economía y la consiguiente modernización del mercado laboral, exige una mano de obra más cualificada para los puestos. En este sentido, la presencia femenina en la educación superior se ha traducido en un aumento del número de mujeres en puestos de alta cualificación en la última década (Martínez Martín et al., 2011). La diferencia entre hombres y mujeres es visible desde la infancia y se refleja vívidamente en el mundo empresarial. Mientras que los hombres creen que para tener éxito como director de

empresa es necesario desarrollar cualidades relacionadas con la competitividad, poseer dotes de liderazgo, confianza, objetividad y voluntad de asumir responsabilidades; las mujeres echaban en falta por parte de sus superiores la capacidad de comprender, ser sensibles o empatizar con los demás (González Betancor, 2004). Esto se ve reflejado en el estudio realizado por Janet Lever (1976), en el que se observaba que los grupos de juego de los niños son más competitivos, requieren un mayor nivel de habilidad y constantemente provocan disputas. Las niñas, en cambio, preferían los juegos sociales, en los que el éxito de unas no depende de los errores de otras, y donde la disposición de parar el juego para aclarar un problema es mayor que la posibilidad de perder una relación de amistad (Lever, 1976).

Aunque los beneficios de la educación de las niñas y las mujeres están bien probados, trasladar este conocimiento a la realidad es una tarea compleja. La limitación de los recursos financieros, las preferencias culturales y la política gubernamental afectan a las decisiones sobre quién tiene acceso a la educación y quién tiene la oportunidad de aprovechar todos sus beneficios (Lawson, 2008). Una mayor igualdad de género requerirá no sólo inversiones en educación femenina, sino también un cambio de actitudes en el lugar de trabajo y una nueva legislación (Lawson, 2008). En este sentido, los avances en la consecución de la igualdad de género parece que no se medirán en años sino en décadas.

Además, la educación, en general sirve como puente a la hora de poder acceder a un puesto digno en el mercado laboral. Por ello, a continuación, se hace un repaso de los antecedentes de la paulatina incorporación de la mujer al mercado laboral.

3.2. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL

Una vez finalizadas las dos grandes guerras mundiales, se produjo la gradual incorporación desde comienzos del siglo XX de las mujeres al mundo laboral, debido a la urgente necesidad de sustituir a la mano de obra masculina que se encontraba en el frente. Este hito fue considerado un antes y un después en la situación laboral de las mujeres, mostrando claras evidencias de que las mujeres podían ser igual de válidas que los hombres fuera del ámbito doméstico. Sin embargo, al finalizar ambos enfrentamientos bélicos, la presencia de la mujer en estos ámbitos laborales llegó a considerarse una amenaza debido a que la mano de obra femenina, al ser más económica, podría sustituir

muchos puestos ocupados por los hombres, por lo que muchas mujeres abandonaron su puesto de trabajo o fueron relegadas (González Betancor, 2004). Aun así, las cuotas de población activa femenina se mantuvieron superiores a las existentes antes del comienzo de ambas guerras (González Betancor, 2004).

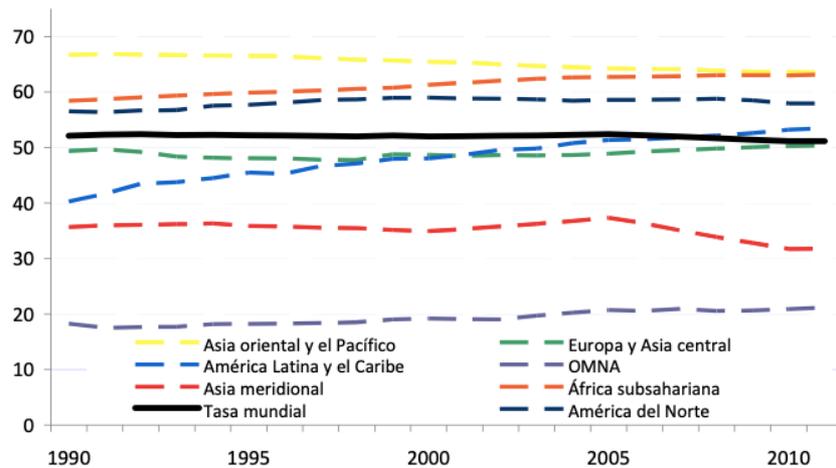
Las razones antes comentadas explican que, en múltiples ocasiones, la incorporación de la mujer al mercado laboral se producía a través de los negocios familiares. Ello implicaba el predominio del hombre en los puestos de dirección, siendo la mujer la que se mantenía en la sombra realizando tareas muy rutinarias y de escasa remuneración, ya que se consideraba que la mujer facilitaba la supervivencia del negocio a través de su trabajo doméstico, quedando excluidas de los procesos de dirección para dedicarse a atender el hogar (Ram y Holliday, 1993).

Parece evidente que el nivel de mujeres empresarias en un país está estrechamente relacionado con su desarrollo económico, pero, aun así, es complicado que vaya a la par o supere a la participación masculina (Cuevas et al., 2008). Esa disparidad se está logrando reducir en los últimos años gracias a factores como el ya comentado acceso a la educación, por el que las mujeres adquirieron los conocimientos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial. Además, el auge del sector servicios también ha tenido mucho que ver en esta cuestión, ya que ha ofrecido oportunidades a las mujeres en sectores en los que no han encontrado tantos obstáculos a la hora de tener unos ingresos dignos, pudiendo además desarrollar su actividad de manera tradicional. Por último, la propia dificultad para incorporarse a este mercado es lo que ha generado muchas veces la iniciativa para intentarlo y seguir progresando (Cuevas et al., 2008).

Aunque actualmente la tasa de participación femenina en el mercado laboral mundial en 2021 se sitúa en un 43,8%, frente a un 67,9% de participación de los hombres (Banco Mundial, 2021), se puede observar que hace 10 años las mujeres representaban un 40% de la mano de obra mundial, cifra que solamente ha aumentado un 3,8%. Dicha disminución en la diferencia entre hombres y mujeres desde 1990 se debe, en gran medida, a que en todo el mundo las tasas de participación masculina han ido bajando, debido a motivos sociales y demográficos principalmente (Elborgh-Woytek et al., 2013) (Gráfico 3.1).

Con los promedios se esconden significativas diferencias de la participación de hombres y mujeres en el mercado laboral entre regiones, la más relevante es la existente entre Oriente Medio y Norte de África, seguida de la existente entre Asia Meridional y América Central, registrándose los niveles más bajos de estas diferencias entre los países de la OCDE y entre África Central y Oriental.

Gráfico 3. 1. Participación femenina de la fuerza laboral como porcentaje de la población femenina (más de 15 años de edad), período 1990-2010



Fuente: Elborgh-Woytek et al. (2013)

En las líneas anteriores se ha comentado que los primeros acercamientos de la mujer al trabajo fueron a través del sector servicios. Es por ello, que cuando comenzaron a introducirse en el mundo empresarial, siempre fue en puestos que no requiriesen mucha responsabilidad y mandato. El hombre directivo es quien tenía la imagen de exitoso dentro de la empresa, principalmente por su manera de liderar ya que en el pasado siempre fue el que ejercía este rol. Sin embargo, la mujer era mucho más cuestionada en esta misma posición. Por ello, es necesario llevar a cabo un análisis de liderazgo utilizado por hombres y mujeres, en base a las investigaciones de diversos autores.

4. EL LIDERAZGO DE UNA EMPRESA APLICADO AL GÉNERO

Una vez presentada la situación de las mujeres en cuanto a su educación y participación en el mercado laboral, y más concretamente, en puestos de alta dirección,

se van a revisar las diferencias entre los distintos estilos de dirección, para poder centrar más adelante el foco en las diferencias de género relacionándolo con los estilos de dirección de hombres y mujeres.

Sin embargo, primero habría que hacer una distinción. El liderazgo es fundamental para desarrollar eficazmente el trabajo directivo pero la diferenciación entre dirección y liderazgo ha sido frecuentemente motivo de controversia (Ramos, 2005). En este sentido, es cierto que el trabajo de directivo incluye otras funciones y áreas además del liderazgo. Y es que se puede ser un líder sin ser directivo y se puede ser directivo sin ser líder. No obstante, el liderazgo no se puede separar de la dirección ya que es una parte del trabajo directivo (Ramos, 2005). Es por ello que, en el presente trabajo, se utilizará de manera simultánea el término liderazgo y dirección, así como líder y personal directivo, entendiendo que al hablar de “estilo” se hace referencia a una gama de actitudes, comportamientos y habilidades referidas tanto a la dirección como al liderazgo (Ramos, 2005).

Una vez aclarado lo anterior, desde hace dos décadas, el principal instrumento para medir el liderazgo en la Psicología de las Organizaciones es El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985), quien defiende la existencia de los siguientes tipos de liderazgo enlazados con siete factores (Molero Alonso et al., 2010):

- El liderazgo transaccional, en el que se definen unos objetivos a seguir y el líder y subordinado siguen dichas pautas con el fin de obtener una recompensa. En este liderazgo se definen dos características: la recompensa contingente, que mide el comportamiento del personal subordinado, en base a recompensas o castigos, y la dirección por excepción, que se refiere a que los líderes solo contactan con sus subordinados en caso de que cometan errores.
- El liderazgo transformacional, que busca el bien del grupo por encima del bien personal. Para lograrlo, el líder trata de influir en sus subordinados, pero mediante sentimientos o emociones, el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual o mediante la consideración individualizada.

- Y, por último, un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*), en el que el líder no se antepone a los problemas, sino que espera a que surjan para actuar.

En los siguientes subapartados, se explicará con más detalle en qué consisten los tres estilos de liderazgo mencionados (transaccional, transformacional y *laissez-faire*). Gracias a las diferentes recopilaciones acerca de las características de estos estilos, se puede asociar dichas características al género masculino o femenino. Resulta de interés conocer con qué actitudes se relacionan estos estilos de liderazgo para poder conectarlos en la práctica con los puestos de alta dirección llevados a cabo por las mujeres empresarias y así comprender mejor los desafíos a los que éstas se tienen que enfrentar en el día a día, así como para conocer si dichos desafíos son consecuencia de su estilo de liderazgo o se deben a otros factores externos.

4.1. ESTILO TRANSACCIONAL

El estilo de dirección transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo (Cuadrado et al., 2003). Tavanti (2016) afirmaba que la mayoría de relaciones entre líderes y subordinados son transaccionales, con el mero fin de intercambiar una cosa por otra. Esta relación de regateo y mantenimiento al mismo tiempo, supone el principal límite de este estilo de liderazgo. Las habilidades de negociación son esenciales para cualquier líder transaccional, ya que el intercambio sólo se producirá con éxito si la comunicación es clara y eficaz. Básicamente, los líderes definen la asignación de tareas y los subordinados tienen que ser capaces de alcanzar dichos objetivos para cumplir con las expectativas del líder.

Según mencionaba Bass et al. (2003), este estilo de dirección implica vigilar de cerca las desviaciones y las equivocaciones de los trabajadores y tomar medidas correctivas lo antes posible. Aunque se establece una relación “premio-castigo”, sus beneficios están estrechamente relacionados con la obtención de muy buenos resultados y expectativas, aunque es más complicado el ascenso dentro de la propia organización (Ramos, 2005).

Según Ramos (2005), dos factores de este tipo de liderazgo fueron identificados por Bass (1985) (véase cuadro 4.1):

- Recompensa contingente: se define como la medida en que se mejora el comportamiento adecuado del personal subordinado. Quienes actúan como líderes les dicen lo que deben hacer para recibir recompensas, castigar los comportamientos no deseados y recompensarlos por completar con éxito el trabajo asignado.
- Dirección por excepción: los líderes también contactan a sus subordinados, pero solo si hay problemas o errores. Hay una distinción entre la gestión de excepciones activa y pasiva. En el primer caso, el líder trata de predecir errores y fallos en las tareas para corregirlos a tiempo. En el segundo caso, es todo lo contrario, espera a que aparezcan estos errores para tomar la decisión correcta.

Por lo general, la moral y el rendimiento del grupo se ve muy influenciado por esta relación de intercambio. Por eso, es de vital importancia que el líder actúe como fuente de retroalimentación y no anteponga sus necesidades a las de sus colaboradores (Tavanti, 2016). En la práctica, el comportamiento de este tipo de persona “racional” es muy predecible ya que está motivada en gran medida por el dinero y las recompensas sencillas (Tavanti, 2016). Por eso, es más fácil que funcione en ambientes en los que líder y trabajador sean compatibles, pero si se dieran conflictos, su resolución originaría problemas ya que este modelo intenta ignorar los factores emocionales, los valores sociales y las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo (Tavanti, 2016).

Cuadro 4. 1. Factores de liderazgo transaccional

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Fuente: Molero Alonso et al. (2010)

4.2. ESTILO TRANSFORMACIONAL

Según las investigaciones de Bass (1999), el liderazgo transformacional busca la satisfacción de los objetivos colectivos por encima de los intereses personales, incluso cuando no tenga satisfechas necesidades vitales, como la salud o la seguridad. Considera que este estilo es, como su propio nombre indica, transformador, por la relación que tiene con necesidades como el crecimiento personal o el sentimiento de autorrealización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Aunque son muchos los estudios encontrados acerca de este tipo de liderazgo en los últimos años, investigaciones como las de Howell y Avolio (1993), pueden predecir positivamente el liderazgo transformacional en líderes. Y es que, el surgimiento de este tipo de liderazgo depende en gran medida del ambiente en desarrollo, siendo más probable que se reflejen los valores en tiempos de cambio e incertidumbre, en contraposición con el liderazgo transaccional, que sería más probable que apareciera en una sociedad bien ordenada y estructurada (Bass et al., 2003).

Los líderes transformacionales se caracterizan por ser flexibles ante posibles cambios, ser sensibles a las necesidades de su equipo y agradables en el trato (Molero Alonso et al., 2009). Además, sus esfuerzos van dirigidos a que el equipo desarrolle todo su potencial, colaboren con el grupo y hagan pasar el proyecto común por encima de sus propios intereses, siendo conscientes de la misión o visión del trabajo. Cabe destacar que se pone énfasis en todo el proceso recorrido para lograr el éxito, es decir, en cómo se ha llegado a alcanzar el triunfo en equipo. Por ello, la confianza en el equipo es un elemento fundamental, ya que cada persona sigue un ritmo y unos tiempos de acuerdo a lo que necesita en cada momento, fomentando de esta manera, la colaboración en lugar de la competición (Escapa Garrachón y Martínez Ten, 2010).

El estilo transformacional está más enfocado en asuntos clave para la organización y en generar mayor confianza entre los miembros del equipo. Este estilo, gira en torno a las personas y a características como dar ejemplo, sentir las cosas, coordinar esfuerzos, aglutinar, motivar y animar al equipo, etc. (Rodríguez-Díaz et al., 2016). En este caso, el objetivo del líder es motivar a los demás para que hagan más de lo que se les había pedido,

mientras que en el estilo transaccional se espera lo pedido en un primer momento sin mayor amplitud de miras (Ramos, 2005).

Bass y Avolio en 1990 identificaron cuatro factores o características en el tipo de liderazgo transformacional (cuadro 4.2) (Ramos, 2005):

- Carisma o influencia idealizada: siendo el carisma la capacidad de entusiasmar y de hacerse sentir orgulloso del trabajo. Un líder de este tipo tiene que proporcionar una visión de futuro y tener en cuenta las necesidades personales de sus subordinados.
- Inspiración: los líderes motivan al equipo mediante retos y desafíos, mediante altas expectativas y transmitiendo el optimismo necesario para llevar a cabo los objetivos del trabajo de manera satisfactoria.
- Estimulación intelectual: la realización de tareas busca el fomento de la inteligencia, creatividad, innovación y la aportación de nuevas perspectivas para solucionar problemas.
- Consideración individualizada: el líder conoce perfectamente las necesidades individuales de cada persona del equipo, por lo que trata de fomentar su desarrollo a través de la atención prestada para que se sientan valorados. Es importante que sean supervisados, sin notar que están siendo evaluados.

Cuadro 4. 2. Factores de liderazgo transformacional

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coachers.

Fuente: Molero Alonso et al. (2010)

Por otro lado, los estudios en 1990 y 1994 de Timmons señalan que la mayoría de emprendedores se caracterizan por tener los siguientes rasgos asociados a su personalidad: están en búsqueda continua de oportunidades y poseen un conocimiento del mercado, tolerancia al riesgo y a la incertidumbre, motivación a la excelencia, liderazgo, creatividad y capacidad de adaptación, compromiso y determinación (Timmons, 1994). Además, se observan las similitudes del liderazgo transformacional con estos rasgos (Vallejo Martos, 2008) (cuadro 4.3.).

Cuadro 4. 3. Equivalencias entre dimensiones del liderazgo transformacional y rasgos personales del emprendedor

Dimensiones del liderazgo transformacional	Rasgos personales del emprendedor
Visión	Búsqueda continua de oportunidades y conocimiento del mercado Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre
Promoción de la plantilla Empowerment	Motivación a la excelencia
Liderazgo impulsor Carisma	Liderazgo
Pensamiento innovador	Creatividad y capacidad de adaptación
Coherencia psicológica-comportamental	Compromiso y determinación

Fuente: Vallejo Martos (2008)

Finalmente, el liderazgo transformacional puede llegar a ser negativo cuando el líder no utiliza su influencia para favorecer al grupo, sino para explotarlo guiándose por sus propios intereses (Ramos, 2005). No obstante, según Ramos (2005) este liderazgo es muy ansiado en las organizaciones debido a los buenos resultados que alcanza y al buen clima organizacional que genera. Aunque el liderazgo transformacional y el transaccional se puedan comprender mejor cuando se comparan los atributos que son característicos de cada uno de ellos, ambas modalidades pueden ser utilizadas por un mismo líder, dependiendo de la situación y el momento. Esta combinación hace más efectivo al líder (Acosta-Prado et al., 2015).

4.3. ESTILO LAISSEZ-FAIRE

Según su propio nombre indica, el estilo pasivo/evitador o *laissez-faire* (dejar hacer), se caracteriza por la ausencia de liderazgo, por eso también se llama estilo de no-liderazgo. En este caso, el líder no se antepone a los problemas, sino que espera a que surjan o simplemente no actúa. Es por ello, que estos líderes tratan de evitar acuerdos específicos, fijar objetivos o expectativas y las normas que deben seguir sus subordinados (Bass et al., 2003).

Los autores Jones & Rudd (2008, p. 91) también describieron este tipo de liderazgo como: “una forma de liderazgo inactivo que se caracteriza por la reticencia a implicarse activamente y por considerar que el mejor liderazgo es desvincularse de la acción”.

El líder “*laissez-faire*” no interviene hasta que los problemas se vuelven realmente graves, siendo este tipo de comportamientos el motivo por el que se retrasan las decisiones y se crea el escaso entusiasmo por la responsabilidad. En diversas ocasiones, sus seguidores no sienten ese tipo de apoyo u orientación necesario en el día a día, generándoles mayor incertidumbre, ya que se les cede la mayor parte de toma de decisiones y no tienen el punto de vista del líder en cuestiones importantes. Además, se comete el error de suponer que los seguidores están intrínsecamente motivados (Jones & Rudd, 2008).

Se podría decir que la frase que representa a este tipo de liderazgo es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006, p. 121). Además, tal y como se muestra en el cuadro 4.4, (Molero Alonso et al., 2010), dentro de este tipo de liderazgo se incluye el factor “dirección por excepción pasiva” o “administración pasiva por excepción”, perteneciente al liderazgo transaccional. Esto quiere decir que el líder tiende de manera natural hacia el *laissez-faire*, pero se activa cuando se presentan dificultades que requieren su atención (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Cuadro 4. 4. Factores de liderazgo pasivo/evitador o *laissez-faire*

LIDERAZGO PASIVO EVITADOR O LAISSEZ-FAIRE	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Fuente: Molero Alonso et al. (2010)

Una vez analizados estos tres estilos, cabe preguntarse cuál o cuáles son más efectivos puestos en práctica en relación con el género.

Por una parte, Eagly et al., (2003) defienden que un liderazgo transformacional produce efectos positivos en las mujeres si el contexto organizativo no presenta roles fuertemente jerárquicos ni una tradición de mando ni control; en este caso, este estilo de liderazgo, combinando comportamientos de apoyo y consideración del rol femenino, sería más efectivo. De hecho, existen numerosas investigaciones en las que se defiende que hay escasos comportamientos transformacionales que tengan connotaciones exclusivamente masculinas, es decir, los subordinados perciben en muchos casos los atributos de la personalidad femenina relacionada con el liderazgo transformacional más que por el transaccional (Eagly et al., 2003).

El estilo de liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz para las mujeres, ya que este tipo de comportamientos ayuda al género femenino a lidiar con los problemas que surgen en las organizaciones debido a su capacidad resolutive y su manera de abordar las complicaciones (Eagly et al., 2003).

No obstante, aunque todos los indicios apunten a que el liderazgo transformacional es el que genera mejores relaciones supervisor-subordinado, ya que los mismos empleados realizan un esfuerzo extra si sus líderes cumplen con este tipo de cualidades del liderazgo mencionado, las relaciones transaccionales entre líderes y subordinados que dependen de una recompensa bien valorada por los seguidores, puede conseguir buenos resultados, pero no tan eficaces como los del transformacional (Bass, 1990).

5. LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS

5.1. BARRERAS A LAS MUJERES EN EL ACCESO A PUESTOS

A pesar de que los estudios realizados en los últimos años muestran que las mujeres están igual de preparadas que los hombres, sigue siendo un reto para ellas acceder con facilidad a puestos de alta responsabilidad en las organizaciones. Es por eso que en el presente apartado y, de acuerdo a toda la información recogida, se pretende mostrar la situación actual del género femenino a la hora de acceder a dichos puestos. Entre dichas dificultades se encuentra la superación del llamado “techo de cristal”, que es el conjunto de barreras invisibles que impiden la libre ascensión en el ámbito profesional a las mujeres para hacer frente a los estereotipos de género y las barreras externas que están estrechamente relacionadas con la cultura de la empresa.

5.1.1. Techo de cristal

Hacia finales de los 80, Segerman Peck acuñó el término “techo de cristal” o “*glass ceiling*”, que más adelante fue renombrado como “laberinto de cristal”, como el conjunto de mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente que marcan un límite difícil de superar en el ascenso profesional de las mujeres. Hoy en día, los pilares que sustentan este término se encuentran muy alejados de la capacidad intelectual del género en cuestión, debido a los buenos resultados obtenidos en el gradual acceso de las mujeres en la educación en todos sus niveles posibles (Heredia et al., 2011).

Estas barreras invisibles son objeto de prejuicios organizativos y psicológicos, dificultando así la evolución y desarrollo profesional de las mujeres, así como el desaprovechamiento de la capacidad laboral que estas ofrecen a las organizaciones (Ramos, 2005). Este problema se puede ilustrar con las siguientes situaciones que continúan existiendo en la actualidad (Barberá Heredia et al., 2002):

- El acceso tardío al mercado laboral y sin suficiente preparación que se da en el caso de las mujeres.
- La ocupación de las mujeres de los puestos que dejan libres los hombres, asumiendo que su función es de menor aportación.

- Que los intereses y dedicaciones laborales de las mujeres van a ser de inferior nivel a los de los hombres.

Entre los diferentes motivos que causan el laberinto de cristal, se podría llegar a pensar que tiene que ver la cuestión formativa-educativa, pero no se trata de esto puesto que la mayoría de aulas universitarias están ocupadas por mujeres. Esta cuestión es de sumo interés para diversos autores, puesto que ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni la mayor formación académica recibida, han generado un aumento de los puestos directivos femeninos en proporción a los masculinos. Por lo tanto, investigaciones referentes a factores como la mayor influencia que ejercen los hombres sobre las personas que configuran una organización, en comparación con las mujeres, los distintos estilos de liderazgo utilizados por unos u otros o la influencia del contexto organizacional en el desempeño del estilo de dirección de hombres y mujeres líderes, han supuesto barreras de naturaleza tanto estructural como organizacional que dificultan su libre acceso a dichos puestos (Cuadrado y Morales, 2007).

Por otro lado, existen diversos factores determinantes del techo de cristal. Por un lado, se encuentra la vida familiar activa, considerada una interferencia para conciliar la vida personal con la vida laboral, lo que dificulta la posibilidad de ascenso y movilidad dentro de la propia organización (Cuadrado y Morales, 2007). Por otra parte, a día de hoy siguen prevaleciendo los valores masculinos por encima de los femeninos, generando estructuras, normas y creencias que suponen un obstáculo para el desarrollo profesional femenino. Estos factores se basan en la cultura androcéntrica, la cual establece una relación de poder asimétrica entre hombres y mujeres, generando actitudes estereotipadas de género, y que afectan a las políticas de selección de personal, reclutamiento para hacer una carrera, y la consiguiente diferente mentorización de hombres y mujeres (Ramos, 2005).

Finalmente, existen diversos factores que están englobados dentro del techo de cristal. Por un lado, están las barreras externas, que se asocian con la cultura organizacional, y, por otro lado, las barreras internas que están estrechamente relacionadas con los condicionantes psicológicos (Barberá Heredia et al., 2002).

5.1.2. Barreras externas

Los estereotipos de género, además de influir en los comportamientos, también influyen a la hora de configurar los valores de una empresa, creando una identidad y cultura propia (Heredia et al., 2000). En la investigación de Heredia et al., (2000), el término “cultura empresarial” se asocia a la identidad colectiva de la empresa, que marca las pautas para las personas que se consideran que forman parte de esta organización, creando reglas y vínculos parecidos a lo que ocurre en las organizaciones familiares. Y es que cualquier individuo puede llegar a sentir que forma parte de un grupo y, con ello, implicarse y contagiarse del ambiente que allí se respira (Barberá Heredia et al., 2002).

Además de lo comentado en este apartado acerca de las barreras de las mujeres a la hora de acceder a un puesto directivo, otra explicación de dichas dificultades viene arraigada al enfoque empresarial. Es decir, muchas mujeres han sentido en algún momento de su vida que tenían que elegir entre enfocar su prioridad en el trabajo o en la familia (Barberá Heredia et al., 2002).

Los propios empresarios/as y directivos/as reconocen que una de las principales barreras contra las que tienen que luchar las mujeres es la cultura organizacional arraigada en las organizaciones. En este sentido, el factor clave es que la cultura organizacional es difícil de detectar, ya que es rápidamente interiorizada por los miembros del equipo, y actúa como un factor que favorece el techo de cristal (Heredia et al., 2000).

Se pueden resumir las ideas anteriores atendiendo a dos frases, mencionadas por un hombre y una mujer: “un hombre por ser hombre llega antes que una mujer por ser mujer” o “la mujer para ser directiva tiene que ser mucho mejor que el hombre”. Por otro lado, cabe mencionar que los hombres suelen generar una posición negativa en torno a las mujeres con aspiraciones profesionales, generando sentimientos como miedo o falta de confianza en el género femenino en cuanto a la posición que se les ha signado, mientras que las mujeres lo enfrentan positivamente como un reto personal (Heredia et al., 2000). Adicionalmente, en la investigación de Heredia (2000), la consciencia por parte de los empresarios encuestados sobre que existe discriminación de género entre directivos y directivas es del 75%. Sin embargo, aun siendo bastante altas estas valoraciones, solo el 45% de los hombres estaría dispuesto a implantar un plan flexible para poder

compatibilizar la vida profesional con la vida familiar (Heredia et al., 2000). Esto muestra, una vez más, que las responsabilidades familiares recaen mucho más en las mujeres, haciendo muy complicada la posibilidad de compatibilizar la vida personal con la profesional.

5.1.3. Estereotipos de género

Para comprender mejor los estereotipos a los que está sometida la mujer, es necesario, en primer lugar, ofrecer una definición teórica. Un estereotipo es una generalización de una persona en función de su procedencia a un grupo o categoría determinada, siendo un estereotipo de género, un conjunto de creencias que se consideran propias de hombres y de mujeres (Lupano Perugini y Castro Solano, 2010). Estos estereotipos describen cómo son las conductas “adecuadas” y “correctas” para cada persona en función de su género. De este modo, en las mujeres se evaluaría si sus comportamientos se corresponden o no con lo previamente fijado (Molero Alonso et al., 2009).

Asimismo, estos estereotipos aplicados en el mundo laboral se pueden ver reflejados en los siguientes procesos (Ramos, 2005):

- Las llamadas ‘redes de chicos’, que unen a los hombres y dejan excluidas a las mujeres de los círculos de poder y responsabilidad.
- Las políticas de selección de personal y de desarrollo de carrera.
- La escasa mentorización de mujeres junto con la falta de políticas de conciliación entre la vida privada, el trabajo y las responsabilidades domésticas.

Para algunas autoras, reflejadas en la obra de (Molero Alonso et al., 2009), las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de acceder a un puesto directivo se basa en la errónea creencia de las personas de que los hombres son más aptos y competentes, al mismo tiempo que ejercen mayor influencia sobre una mayoría o grupo concreto. Así, la explicación se reduce a los estereotipos de género.

Si se indaga en las dimensiones de los estereotipos, se puede diferenciar el componente *descriptivo*, compuesto por rasgos atribuidos a las mujeres como “emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas” frente a los rasgos de los hombres considerados como “independientes, agresivos, emprendedores, autosuficientes, dominantes, competentes o racionales”. El segundo componente es el *prescriptivo*, compuesto por los comportamientos deseables de cada género, es decir, cómo deberían comportarse cada uno, y en este caso, la mujer debería ser “pasiva, dócil, y mostrar interés por cooperar con los demás” (Cuadrado y Morales, 2007). Sin embargo, cabría pensar que estas cualidades no tendrían por qué encajar con las características de un ser humano por el mero hecho de ser de un género u otro.

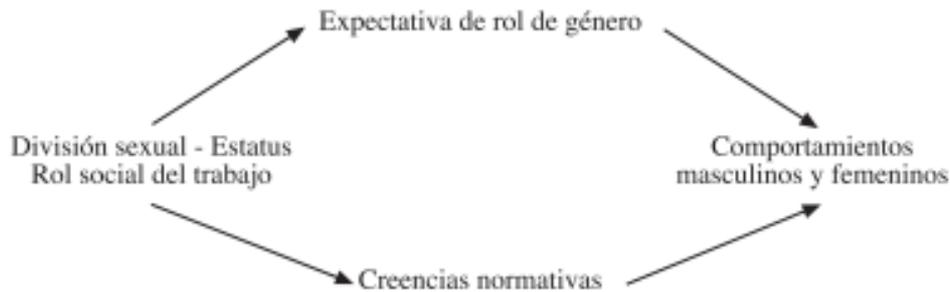
Con todo ello, también se tratan de desmentir mitos como que las mujeres son menos ambiciosas que los hombres, o que tienen un elevado índice de abandono y absentismo laboral. No obstante, en numerosas ocasiones, los estereotipos han supuesto un freno para las propias mujeres ya que se han autolimitado, dando cumplimiento a lo que se creía cierto. Sin embargo, en la práctica las mujeres tienen la misma motivación y compromiso que sus compañeros del género opuesto (Ramos, 2005).

A lo presentado en líneas anteriores hay que añadir un fenómeno persistente en los estereotipos de género y es lo que se denomina “*think manager - think male*”. Este es un término considerado como el mayor problema para las mujeres líderes de todos los países ya que se asocia a valores masculinos aquellos necesarios para obtener el éxito en puestos directivos, es decir, asocia la buena dirección con ser hombre (Cuadrado y Morales, 2007).

En ese mismo sentido, se pueden encontrar recogidos todos los aspectos señalados anteriormente en el trabajo desarrollado por Eagly (1987) en la Teoría del Rol Social. Conceptos como la división sexual en el trabajo y la asignación de distintas tareas según el rol masculino o femenino giran en torno a esta teoría. Como ya se mencionó anteriormente, los roles estereotipados de género son creencias generalizadas sobre las características de hombres y mujeres, generando así dos expectativas: las del rol de género y las creencias normativas. Las expectativas de rol se refieren a las conductas y creencias compartidas de hombres y mujeres, mientras que, las creencias normativas, son las creencias que unos y otros deben “seguir” de forma normativa o estandarizada. Ambas

son fundamentales para el ordenamiento de los comportamientos de género, atribuyendo el desarrollo de la asertividad, el control o el liderazgo como atributos propios del género masculino, y la cooperación o dependencia personal como atributos propios del género femenino (Heredia et al., 2011). El siguiente esquema ilustra la teoría comentada (figura 5.1):

Figura 5. 1. Esquema de la teoría del rol social de género



Fuente: Eagly, (1987)

En esta línea, se tiende a creer que para que una mujer desempeñe un puesto de alto rango, es necesario que muestre cualidades masculinas, y en muchos casos, las mujeres han adoptado dichas características porque era lo que se les imponía. Sin embargo, una vez incluso habiendo adoptado estas características para ser consideradas iguales al género masculino, son valoradas negativamente, ya que se considera que transgreden las normas esperadas socialmente o descriptivas. Por eso, hay dos motivos por los que son evaluadas negativamente, bien por no encontrar sus atributos compatibles con un liderazgo efectivo, o bien por ser consideradas poco femeninas en caso de que muestren dichas cualidades consideradas masculinas (Lupano Perugini y Castro Solano, 2010).

En resumen, la mayoría de las investigaciones coinciden con que el papel triple respecto de las mujeres como esposa-madre-directiva representa un problema crucial con el que el género femenino se topa con las dificultades organizativas de una empresa en la que siguen predominando los valores de un sistema patriarcal, siendo no suficientes las medidas en cuanto a una mayor facilidad de conciliación familiar y laboral, ya que estas ideas preconcebidas mencionadas anteriormente entorpecen el desarrollo profesional de las mujeres así como la evolución de muchas empresas (Barberá Heredia et al., 2002).

6. ESTILO DE DIRECCIÓN POR GÉNERO

Hay una gran discusión a favor y en contra de la dirección masculina y femenina. Es por ello, que, a lo largo del tiempo, las aptitudes y aportaciones de mujeres han sido objeto de estudio y análisis. A lo largo de la historia, las investigaciones han girado en torno a la figura masculina en la dirección, ya que, en este escenario, la mujer se consideraba secundaria o incluso a adoptar el género masculino para poder acceder a dichos puestos. Con la introducción de la variable femenina, se ha comenzado a poner en alza este valor, enriqueciendo los estilos de dirección, saliendo así del molde tradicional.

En definitiva, son muchas las investigaciones que ven una clara separación entre el estilo masculino y femenino, sin embargo, existen algunos que no reconocen diferencia alguna entre un estilo y otro (Chusmir et al., 1989), frente a los que analizan claramente las diferencias según el género, como Loden (1987).

La obra de Loden (1987), fue de las primeras autoras en distinguir claramente las diferencias entre un modelo masculino o tradicional y un estilo de dirección femenino. La autora subraya los puntos fuertes de la mujer, haciendo ver que estilo masculino no es el único con el que se puede alcanzar el éxito.

En el presente trabajo partiremos de la hipótesis que defiende que sí existe diferencia entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino.

6.1. ESTILO DIRECTIVO MASCULINO

El estilo directivo masculino, o tradicional, se ha considerado exclusivo a lo largo de los años, ya que se tenía la creencia de que, solo siguiendo dicho estilo, se podría acceder a desde lo más alto en la pirámide organizacional (Loden, 1987). Según el estudio realizado por Loden (1987), en estas organizaciones tan competitivas lideradas por hombres, el objetivo principal es el triunfo mediante una dirección autoritaria, estratégica y poco emocional.

Además, Pallarés (1993) describe las características del estilo masculino como autoritario, competitivo y rígido. Por otro lado, para Eagly y Karau (2002), los líderes masculinos poseen actitudes controladoras, seguras de sí mismas y autosuficientes.

Para el autor Maier (1999) es necesaria hacer clara una diferenciación de hombres y mujeres a nivel intrapersonal e interpersonal. A nivel intrapersonal, los hombres valoran el alcance de logros de manera individual, ya que no visualizan el éxito de manera grupal (Maier, 1999). A nivel interpersonal, el objetivo masculino gira en torno a la autoridad y la utilización de dicho poder otorgado para controlar a los demás (Cuevas et al., 2008).

El estilo organizacional masculino se configura en base a una organización piramidal, en la que los directivos se encuentran en la cúspide. Como objetivo último, el liderazgo masculino se centra en los resultados y en el “hacer”. Dicho estilo, orientado a la tarea y apoyado en las estructuras de mando, se puede identificar claramente con el “estilo transaccional” (Cuevas et al., 2008). En base a esto, el estilo masculino tiene un tono más autocrático y orientado a la tarea, según los rasgos y comportamientos estudiados en su personalidad (Cuadrado, 2004).

Así pues, según todo lo explicado en líneas anteriores, y sobre la base de que existe una disparidad entre el estilo de dirección según un género u otro, el estilo masculino quedaría caracterizado por los siguientes atributos (Contreras Torres et al., 2012; Cuadrado y Morales, 2007; Ramos, 2005):

- Competitividad
- Autoridad
- Alto control
- Resolución analítica de problemas
- Impersonalidad
- Dirección movida por el interés propio
- Racionalidad
- Dominación
- Asertividad
- Independencia
- Iniciativa
- Agresividad
- Ambición

Por último, en cuanto a la forma de comunicar, factor primordial para un liderazgo eficaz, el modelo masculino se caracteriza por las interrupciones frecuentes en la conversación, y por una comunicación con tono elevado y con tendencia a expresar opiniones de forma autoritaria (Ramos, 2005).

6.2. ESTILO DIRECTIVO FEMENINO

En este caso, las directivas hacen uso tanto de lo racional como de lo emocional. Además, prima el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos, implicando a todo el personal para lograr el objetivo básico que es la resolución de problemas mediante un bajo control y un alto rendimiento (Loden, 1987).

Asimismo, en el trabajo de Pallarés (1993) se defiende que las mujeres utilizan mucho más el diálogo, son más detallistas, organizadas y constantes con el trabajo. Para Eagly y Karau (2002), las características atribuidas a las mujeres se basan en la preocupación por el prójimo, por ejemplo, en ser servicial, amable o afectuoso. Por otro lado, cabe destacar la opinión de los propios directivos sobre las directivas, y es que su descripción coincide con los atributos mencionados anteriormente, además de la percepción que tienen sobre las mujeres por la forma de resolver los problemas de manera más sensible. Para Maier (1999), son atributos de las mujeres a nivel intrapersonal el fomento de las relaciones en equipo, poniendo el foco en el bienestar del grupo y priorizando la integración de la vida personal con lo laboral; mientras que, a nivel interpersonal, el estilo femenino trata de compartir los logros, fomentando la participación y creando una visión sinérgica. Es por ello que las organizaciones que comparten este estilo se configuran por medio de redes, en contraposición de la estructura piramidal más propia del estilo masculino.

Así pues, tal y como se puede observar, las mujeres prefieren un liderazgo enfocado en las personas y en las relaciones interpersonales, coincidiendo con el “liderazgo transformacional” (Cuevas et al., 2008). Se tiende a pensar esto debido a la mayor experiencia de las mujeres en la crianza y educación en el ámbito doméstico, además de ser consideradas más democráticas a la hora de tomar decisiones (Cuadrado, 2004).

También habría que añadir que, según Eagly y Karau (2002), una mujer que desempeña el papel de líder puede suscitar opiniones tanto positivas como negativas. Normalmente, los contextos que generan evaluaciones negativas de una mujer por parte de un hombre suelen involucrar el hecho de haber recibido antes una evaluación negativa por parte de ella o más aun cuando sienten que su ego se siente amenazado.

Por otro lado, el estilo femenino recopila las siguientes características (Contreras Torres et al., 2012; Cuadrado & Morales, 2007; Ramos, 2005):

- Colaboración.
- Bajo control.
- Empatía.
- Racionalidad.
- Emocionalidad.
- Sensibilidad.
- Comprensión.
- Compromiso.
- Igualdad.
- Diversidad.
- Relaciones e inclusión.
- Escucha activa.
- Uso del *feedback*.
- Familiaridad.
- Afectividad.
- Democracia.
- Participación.

6.3. DIFERENCIAS ENTRE EL ESTILO DIRECTIVO DE HOMBRES Y MUJERES

En los apartados anteriores, se han diferenciado las dimensiones de los dos tipos de liderazgo. Por un lado, el estereotipo masculino, orientado a la tarea y centrado en los resultados y, por otro lado, el estereotipo femenino, motivado por las relaciones

interpersonales y centrado en las personas. De todos modos, esto es algo que no se debería generalizar.

Uno de los estudios en los que se puede analizar la relación entre el género y los estilos de liderazgo es el meta-análisis de Eagly y Johnson (1990). Los resultados de este estudio comparando entre un género y otro apenas diferían en los estilos “orientados a la tarea” y “orientación a las personas”. Sin embargo, sí se obtuvo una clara diferencia en cuanto a las comparaciones democráticas frente a las autocráticas. Es decir, las comparaciones de un sexo u otro sexo basadas en si eran considerados más democráticos o autocráticos dentro de una organización fueron significativamente diferenciadas, asociando las actitudes democráticas con las mujeres y las autocráticas con los hombres (Eagly y Johnson, 1990).

Posteriormente, Cuadrado y Navas (2000) observaron que no había diferencias significativas de un género a otro entre las variables asociadas directamente al estilo transaccional (orientación a la tarea y actitud autocrática) y al estilo transformacional (orientación a las personas y actitud democrática) sino que entraban en juego otras variables que requerían ser evaluadas en dicho estudio (Cuadrado y Navas, 2000) como son:

- La afinidad con el género de los roles de liderazgo: cada líder persigue el logro de sus objetivos de manera más efectiva cuando ocupan un rol afín con su género.
- El grado en que los roles de liderazgo están dominados numéricamente por hombres: las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos si dicho rol estaba más dominado por los hombres.

Además, otras variables psicosociales como el contexto organizacional, los valores, el poder y las expectativas, podrían ofrecer resultados más concluyentes sobre los estilos de liderazgo (Cuadrado, 2002).

Posteriormente, los resultados a los que se llegó en base a los hallazgos de Lupano Perugini y Castro Solano (2010) fueron que los hombres líderes se autodescribían como dominantes, individualistas y duros; mientras que las mujeres líderes se percibieron

a sí mismas como andróginas pero con personalidad fuerte y dominante, siendo a la vez, sensibles y compasivas a las necesidades de los demás (Lupano Perugini y Castro Solano, 2010). Esto coincide con lo expuesto en la obra de Eagly y Karau (2002), en el hecho de que para que las mujeres no sean rechazadas deben combinar atributos de ambos géneros. Es por ello que para Eagly y Carli (2007), lo correcto sería una combinación de atributos más femeninos en el caso de los hombres y más masculinos en el caso de las mujeres. Ello disminuiría la incongruencia de género percibida entre el rol de líder y el rol social femenino, principal barrera en el acceso a puestos directivos (Eagly y Carli, 2007).

En función de todo lo anterior, se podría pensar que el estilo de dirección masculino ha sido el más demandado en el pasado, y analizando las cualidades y atributos por los que este estilo se caracteriza, también cabría pensar que este estilo de dirección posee unos puntos fuertes por los cuales se ha conseguido el éxito y numerosos logros. Ahora bien, también se podría pensar que el estilo de dirección femenino puede estar más enfocado al cambio, a las nuevas adversidades y a amoldarse mejor al futuro inmediato, con lo que muchos aspectos del estilo masculino se podrían considerar obsoletos.

Por otra parte, la evolución que han experimentado y siguen experimentando las organizaciones se debe, en parte, a la evolución social (Heredia et al., 2011). Y por ello, cabría esperar que se demanden cada vez más perfiles directivos que reúnan características de ambos sexos, totalmente alejados de lo que se considera tradicional o convencional, evitando encasillarse solamente en un estilo, y menos aún postularse de un lado o de otro, con el último fin de observar y analizar lo que beneficia a las organizaciones para afectar de manera positiva y directa a sus empleados. Según los autores Heredia et al. (2011) y Ramos (2005), el modelo de gestión de las empresas se enriquecerá al evitar sexualizar una serie de atributos y dejando la supervivencia de la empresa en manos de personas que traten de maximizar las capacidades de los trabajadores.

En definitiva, según Díez Gutiérrez et al. (2003) se puede concluir que las mujeres hacen uso de la dirección de la siguiente manera:

- Poseen un estilo más democrático, dialogante y participativo.

- Son más creativas a la hora de ofrecer propuestas para llevar a cabo en la organización.
- Sus dotes de comunicación están enfocadas a escuchar sin juzgar las propuestas de sus compañeros.
- Poseen disponibilidad para el cambio.
- Generan buen clima dentro de la organización.
- Utilizan la coacción como último recurso, ya que no desean liderar en base al abuso de poder.
- Prestan mayor atención a los sentimientos y desarrollo de políticas de cuidado y apoyo.

7. DIFICULTAD EN EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS POR PARTE DE LAS MUJERES

A lo largo de este trabajo se han comentado las principales barreras que afectan a las mujeres en el mercado laboral, siendo las principales el techo de cristal, los estereotipos de género y las barreras externas, entre las que se encuentra la cultura organizacional. Sin embargo, además de los factores ya comentados que afectan a la dificultad en el acceso a un puesto de alta dirección por parte de las mujeres, se suman los siguientes motivos junto con el clima organizacional:

- La base que configura este problema es histórica y social. Además, la costumbre que se ha establecido como norma a la hora de no salirse de lo “establecido” ha condicionado a que la mujer siga reducida al ámbito de lo doméstico y familiar. Para Nicolson (1997), la mujer que accede a puestos de responsabilidad, se expone a sufrir más tensiones y estrés a lo largo de su vida, especialmente en lo que se refiere a las expectativas que se esperan de ellas como madre y directiva. Por lo tanto, en muchos casos, las mujeres que han antepuesto su éxito profesional al papel que se les ha asignado desde hace décadas, especialmente el de la maternidad, han tenido que soportar una masa de críticas (Nicolson, 1997). Además, es mucho menos probable que las mujeres en estos puestos de dirección tengan hijos, ya que supondrían para ellas una carga debido a los permisos por embarazo, horas de dedicación al trabajo y la prioridad en las decisiones (Lawson, 2008).

- En las organizaciones se continúa teniendo una visión transaccional o tradicional del liderazgo, que caracteriza al género masculino. Un estilo que, como ya se mencionó, evalúa en base a los objetivos obtenidos. Además, aquellas mujeres que logran alcanzar la posición directiva soportan un mayor peso, ya que además de llevar a cabo sus tareas dentro de la organización, son juzgadas por su manera de liderar y la capacidad intelectual que tienen para llevar a cabo dicha función (Molero Alonso et al., 2009).
- Otra razón es las expectativas que se tienen de la persona que va a liderar, dando por sentado que los hombres se van a ajustar más al modelo esperado y que lo van a hacer mejor que las mujeres. Todavía para gran parte de la sociedad la definición de buen líder viene de la mano de atributos masculinos, lo que explica por qué en muchas ocasiones las mujeres se comportan de forma más controladora, tajante y menos sensibles de lo que serían en realidad (Contreras Torres et al., 2012).
- Según destacó Fielden, S. y Davidson, M. (1997), un factor muy importante es el proceso de reclutamiento por parte de recursos humanos. La inequidad se da, sobre todo, en empresas pequeñas y medianas en las que, para cubrir vacantes, tienen muy en cuenta las recomendaciones de las personas que se encuentran en altos cargos (que suelen ser hombres), en vez de utilizar un proceso formal de selección (Fielden y Davison, 1997).
- Por último, Delfino (2004) asegura la necesidad de una reforma de estructuras empresariales, dando pie a un modelo que rompa con estos estereotipos de género y que permita el desarrollo de las habilidades femeninas, flexibilizando su estructura y permitiendo un estilo de liderazgo más participativo y transformacional (Delfino, 2004). Gracias a una cultura más transformacional, más mujeres tendrían mayores posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la misma organización (Itzen y Newman, 1995).

7.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se puede afirmar que un buen clima organizacional mejora notoriamente la calidad de vida de aquellos integrantes que configuran una organización, generando un mayor compromiso, satisfacción y eficiencia en el día a día (Espinoza-Santeli y Jiménez,

2018)Chiang et al. (2010) además, asegura que, en las organizaciones, el equipo de trabajo se convierte en un grupo homogéneo, en el que se comparten percepciones y opiniones de todo tipo. Y el clima organizacional es una de estas percepciones, en la que mujeres y hombres tienen distintas visiones de lo que es para ellos un clima organizacional notoriamente aceptable. Por un lado, porque los empleados son uno de los activos más importantes para la empresa. Así, se podría pensar que la organización tendría que asegurar su lealtad o elevar su grado de compromiso de forma que la vinculación de sus integrantes perdure en el tiempo. Para ello, la propia organización tendría que encargarse de generar un buen clima en el que sus trabajadores se sintieran parte de una comunidad y pudieran expresar así el máximo de sus capacidades. Ello se debe a que un buen clima organizacional ayuda a que las personas se sienten motivadas y muestren mayor empeño a la hora de emprender una tarea. Además, variables percibidas por los trabajadores, como el CO (Clima Organizacional), el acceso al poder o la toma de decisiones, se traducen en pautas de comportamiento que varían según el género y el sexo de los implicados. Con todo esto se puede decir que el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983). Por tanto, una mejora en el clima organizacional, debería también favorecer que el género femenino se encuentre más satisfecho con su calidad de vida dentro de la organización, lo que tendría un impacto muy positivo a la hora de conseguir el objetivo último: mejorar su calidad de vida para que ellas a su vez, mejoren la de la empresa.

Además, se ha mencionado anteriormente la existencia de una diferencia significativa sobre la percepción del clima organizacional según el género. Mediante la investigación de Espinoza-Santeli y Jiménez (2018) se puede observar a nivel global que la mayoría de mujeres no están conformes con cuestiones que afectan al clima de una organización, como la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo y la motivación.

En el estudio de Espinoza-Santeli & Jiménez (2018), cuando se trataba de la toma de decisiones, las mujeres afirman que a menudo se ignoran sus opiniones y que no hay suficiente comunicación sobre temas importantes. En cuanto a la claridad organizacional, las mujeres informaron que no tenían la información necesaria para realizar sus funciones y tenían una mayor carga de responsabilidad en comparación con sus compañeros del

género opuesto. En este estudio, la dimensión de liderazgo era el único aspecto que hombres y mujeres percibían de igual forma, es decir, todos encontraban que las expectativas estaban bien comunicadas y que el gerente era accesible y fácil de hablar. Finalmente, en el aspecto de la motivación, la mayoría de las mujeres sintieron que a la organización no le importaba su bienestar en general y la mayoría creía que no deberían ocupar un puesto más alto, ya que es un puesto que merecía atención, y no podía haber interferencias con preocupaciones de la vida privada/familiar.

8. DESARROLLO DE UN LIDERAZGO QUE FOMENTE LA IGUALDAD EN LAS EMPRESAS

Según González y Camacaro (2014), cada vez más, las organizaciones se están dando cuenta que retener el talento femenino es imprescindible y de gran utilidad y provecho para los negocios. Es por ello que el empoderamiento femenino en los espacios organizacionales implica ciertos cambios que envuelven a toda la ciudadanía. En la actual sociedad, las organizaciones se enfrentan a un reto: cambiar una visión unidireccional, jerárquica, vertical y atrasada e ir hacia la construcción de estructuras organizacionales modernas capaces de enfrentarse a cualquier desafío, creando un espacio flexible que permita el diálogo abierto y el intercambio de experiencias y opiniones, y facilitando nuevos conocimientos para llevar a cabo un liderazgo muy diferente al método predominante patriarcal. Según estos autores, la temática del género debe estar en el núcleo de las organizaciones, integrando nuevas formas de trabajo y facilitando procesos de formación continua para promover la participación y el empoderamiento de las mujeres. Estos autores destacan que las empresas que implantan las medidas mencionadas anteriormente logran ser más sostenibles, competitivas y éticamente más responsables (González y Camacaro, 2014).

Además, según López-Ibor et al. (2008), las mujeres representan aproximadamente el 50% de la población, por lo que un erróneo aprovechamiento de la diversidad supondría una pérdida de talento muy importante, que sería de gran ayuda para incrementar la competitividad empresarial. A ello hay que añadir según estos autores el hecho de que las mujeres ocupen altos puestos directivos puede generar gran repercusión social, sirviendo de modelo para mujeres que están en proceso de recibir y desarrollar su educación o incorporándose al mercado laboral.

En este sentido, en 1995, se celebró en Beijing la IV Conferencia Internacional de la mujer, en la que se estableció la estrategia del *mainstreaming* o transversalidad de género como la más apropiada para el desarrollo del principio de igualdad entre hombres y mujeres. Esta estrategia se puede definir como la reorganización, mejora y desarrollo de los procesos políticos, de forma que estas medidas sean incorporadas en todos los niveles y etapas de una organización, quedando así reflejada la perspectiva de género (Mimbrero et al., 2017). González y Camacaro (2014) también definieron el *mainstreaming* como la formación de la perspectiva de género en todas las fases de la dinámica organizacional, incluyendo las siguientes estrategias:

- Orientación conceptual predominante: persigue el objetivo de estudiar todas las variables que están presentes en una empresa y que hacen alusión a la inclusión de género, elaborando así, una serie de necesidades prácticas y estratégicas.
- Secuencia lógica de tratamiento de la realidad: consiste en crear unas alianzas estables y homogéneas entre todas aquellas personas que van a ser partícipes de dicho proyecto, definiendo las acciones de negociación.
- Estrategia operativa: esta fase incluye la elaboración de actividades, así como evaluaciones frecuentes sobre los impactos de la transversalidad de género en la organización.

Según Mimbrero et al. (2017), en las organizaciones, la estrategia de transversalidad de género se traducen, por lo general, en planes de igualdad. También hay que tener en cuenta respecto a esta cuestión que, según Saldaña y Llätser (2007), a la hora de llevar a cabo un plan que mejore las medidas ya existentes o, por el contrario, inicie una completa implantación de un plan de igualdad, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de la situación actual de la empresa: es necesario saber cómo es la empresa y las personas que trabajan en ella. Por lo tanto, se realizará un diagnóstico en el que se identifiquen las áreas que solo requieran mejora, y las que requieran una actuación desde cero.

- Fijación de objetivos: mediante la fijación de objetivos se podrá planificar la implantación y seguimiento de dichas metas, facilitando su posterior evaluación y cumplimiento. A la hora de fijar los objetivos, hay que tener en cuenta que deben estar siempre dentro de las posibilidades de la organización.
- Implantación y seguimiento: para poner en marcha el plan es necesario comunicar de forma clara a toda la plantilla el plan y las acciones que se van a llevar a cabo.
- Evaluación: para garantizar la eficacia del plan es necesario crear un correcto seguimiento para las acciones previstas basándose en la repercusión que han tenido dichas medidas a nivel personal y colectivo.

No obstante, aunque los planes de igualdad sean muy necesarios en las empresas, según Tellaeché García (2019), las medidas más relevantes radican en crear una base de talento femenino en los puestos altos. Estas medidas, según el autor, deberán centrarse no solo en el género y en todo aquello que implica, sino en los estilos de liderazgo, que es lo que crea mayor valor añadido en las organizaciones.

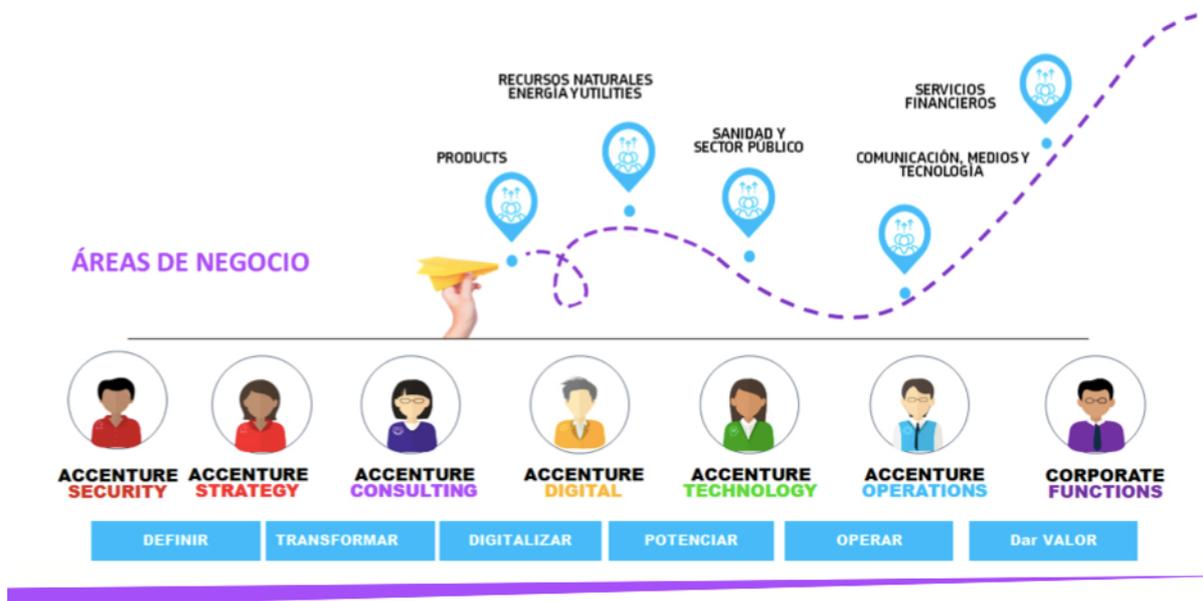
Además, según Aceña y Villanueva (2018), la sociedad debería dejar a un lado los obstáculos a las mujeres en cuanto al acceso a puestos directivos, reconociendo libremente su éxito sin atender a razones como el sexo. Además, no estigmatizar al hombre por la realización de tareas del hogar y cuidado de los hijos supondría una gran mejora. Y, por último, dejar a un lado los estereotipos de género en cuanto al liderazgo femenino. Las mujeres también deben actuar, y esto se traduce en cambiar la percepción que tienen de ellas mismas, saliendo de su zona de *confort*, cambiando así la imagen que tiene la sociedad de ellas, tener la iniciativa de ocupar puestos directivos y no quedarse atrás, exigiendo en las organizaciones la eliminación de los prejuicios de género existentes en las mismas (Aceña y Villanueva, 2018).

9. ACCENTURE Y SU EXITOSO CAMINO HACIA LA IGUALDAD

Una vez explicados los aspectos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un desarrollo del liderazgo igualitario dentro de las empresas, se analizará el desempeño del fomento del talento femenino, facilitando así un liderazgo igualitario y un ascenso más equitativo, por parte de la empresa Accenture.

Accenture (“*accent*” y “*future*”) es una empresa multinacional que opera en más de 120 países, ofreciendo soluciones globales a su clientela en las áreas de consultoría estratégica en el área digital, tecnológica y de operaciones, creando valor a través de soluciones avanzadas, mediante del uso de tecnologías recientes. Principalmente, Accenture trabaja en las industrias de Productos, Recursos Naturales y Energía, Sanidad y Sector Público, Comunicación, Medios y Tecnología y Servicios Financieros (Velasco Balmaseda et al., 2020) (Fig. 9.1).

Figura 9. 1. Áreas de negocio en las que trabaja Accenture



Fuente: (Velasco Balmaseda et al., 2020)

La decisión de analizar la cultura de igualdad de Accenture se tomó porque, para la compañía, la promoción de la cultura de la igualdad se ha convertido en una prioridad para el éxito del negocio, y se podría tomar como modelo para la aplicación de las medidas que han sido efectivas para corregir las desigualdades entre hombres y mujeres en su organización. Pruebas de la eficacia de sus distintos esfuerzos por promover la igualdad son que casi el 50% de su consejo de administración son mujeres, además de que el 47% de su plantilla mundial de empleados son también mujeres (Accenture, 2022).

Además, también se pueden apreciar los distintos indicadores en términos de acción social, igualdad y diversidad, entre los que se encuentra Accenture. Por un lado, durante 6 años consecutivos, Accenture se ha encontrado dentro de los 5 primeros

puestos, sobre un total de 100 compañías, del *ranking* de las empresas más diversas e inclusivas del mundo, según el índice de Diversidad e Inclusión de Refinitiv (Refinitiv, 2020). También, en el presente año, Accenture fue incluida en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg (IEG) de 2022. El marco del IEG califica a las empresas considerando cinco pilares clave: liderazgo femenino y canalización del talento, igualdad salarial y paridad salarial entre hombres y mujeres, cultura inclusiva, políticas contra el acoso sexual y marca favorable a las mujeres. El marco de información estandarizado del IEG permite a los inversores comparar cómo invierten las empresas de todo el mundo en las mujeres en el lugar de trabajo, la cadena de suministro y las comunidades en las que operan (Bloomberg, 2022).

Por último, en el año 2021, recibieron el premio *Women4IT Awards*, un proyecto que se encarga de desarrollar las competencias digitales para las mujeres jóvenes en riesgo de exclusión del mercado laboral, creando oportunidades de empleo atractivas, al mismo tiempo que crean campañas de concienciación sobre las competencias digitales y la brecha de género (WOMEN4IT, 2018).

9.1. OBJETIVOS CONSEGUIDOS

Como se ha comentado anteriormente, para Accenture, alcanzar la igualdad dentro de la organización es sinónimo de éxito. Este reto viene marcado por alcanzar el 50-50% de mujeres y hombres dentro de la organización para el año 2025 a nivel global, y 2027 para Iberia (integrada por España, Portugal e Israel). Actualmente, conseguir el reto de la igualdad es el principal objetivo para Accenture. Esto se puede ver reflejado en el cumplimiento de las cifras siguientes en cuanto a la presencia de la mujer en la plantilla y los puestos directivos (Accenture, 2019, 2022; Velasco Balmaseda et al., 2020):

- El porcentaje de mujeres en la plantilla general ascendió al 40,2% en 2019, y actualmente, en 2022, al 47%. En cuanto a mujeres en puestos directivos:
 - o En 2019, el 24,3% de las *managing director* eran mujeres, y actualmente en 2022, el porcentaje asciende al 27%, teniendo por objetivo global alcanzar el 35% en 2025.
 - o En 2019, el 32,5% del equipo ejecutivo eran mujeres, siendo el objetivo para 2025 alcanzar el 37,5%.

- Además, se ha logrado que el 43% de las promociones a *managing director*, que es el nivel más alto al que se puede aspirar dentro de la organización, esté ocupado por mujeres. Esto en parte ha sido posible gracias al programa RADAR, del que se hablará más tarde, para ayudar a las mujeres a alcanzar puestos directivos.

9.2. PROGRAMAS, ACCIONES Y MEDIDAS QUE GUÍAN EL CAMINO HACIA LA IGUALDAD EN ACCENTURE

Para alcanzar las cifras mencionadas en el apartado anterior y su positiva previsión de seguir creciendo en el futuro, es necesario desarrollar y llevar a cabo una serie de acciones que generen resultados efectivos en la vida real. En Accenture, destaca el programa *Wo(men)Up*, que persigue “lograr la participación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles y negocios de Accenture, generando un impacto positivo tanto en el negocio como en las personas, para que las personas empleadas vivan una compañía diversa” (Velasco Balmaseda et al., 2020, p. 215).

Dicho proyecto, sigue una secuencia basada en atraer, fidelizar, y buscar el éxito. Se apoya en una serie de programas configurados por responsables que se encargan de hacer el seguimiento y desarrollar las medidas necesarias para cumplir con los objetivos previamente fijados (Velasco Balmaseda et al., 2020) (Fig 9.2).

Figura 9. 2. Fases programa *Wo(men)Up* de Accenture



Fuente: (Accenture, 2019)

Las fases del programa *Wo(men)Up* de Accenture enloban programas como “*Employer Branding*”, RADAR o “*Women in power*”, con el fin último de alcanzar la igualdad de género en el año 2025 (Velasco Balmaseda et al., 2020). Dichas fases se explican con más detalle a continuación:

- **Atracción:** en esta fase del proyecto, se puede destacar el programa “*Employer Branding*”, encargado de generar una imagen de marca de Accenture que resulte atractiva para las mujeres que se encuentran en las universidades y apostar por dicha compañía. Por otro lado, “*Vocaciones*” se encarga de organizar distintos eventos dirigidos tanto a las hijas de empleadas de Accenture, como a las hijas de empleadas de empresas clientes de la misma. De esta manera, se trata de resolver las dudas acerca del mundo de la consultoría, ofreciendo ejemplos de los muchos servicios valiosos que se pueden prestar a la empresa, como, por ejemplo, el de ayudar a detectar un cáncer prematuro en el ámbito de la salud, incitando así, a la formación de las carreras STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) entre las mujeres más jóvenes.
- **Fidelización y crecimiento:** en términos de crecimiento destaca el programa “*WomenUpdate*”, en el que se imparten sesiones sobre las siguientes cuestiones: identificar el punto de partida de las mujeres y qué se quiere cambiar (identificando barreras y cómo superarlas), mostrar cuál puede ser la forma de superar cada una de esas barreras mediante Talleres de Desarrollo Profesional, y ayudar a reflejar cómo se puede conseguir que el mensaje cale en las personas, mediante la utilización de experiencias y testimonios de otras mujeres. Este programa ha resultado tan útil y exitoso para otorgar poder a las directivas que ha sido incluido en parte de la oferta para sus clientes.

Pero, sin duda, uno de los programas más más exitosos de Accenture y con reconocimiento global, es “RADAR”. Este programa trata de dar apoyo a aquellas mujeres que están intentando alcanzar una posición de alto liderazgo, realizando un seguimiento, orientándolas y eliminando las barreras que puedan surgir en el camino a su ascensión. RADAR, desde el punto de vista conceptual, está configurado como un avión que tiene una visión 360 de la trayectoria, en este caso, de la trayectoria de las mujeres. Está enfocado, sobre todo, hacia las *Senior Management* y utiliza los puntos rojos del radar para dar a conocer a aquellos profesionales que tienen áreas que requieren algún plan de mejora, y los

puntos verdes del radar para destacar resultados sobresalientes sobre sus capacidades o acciones.

- Éxito: aquí el programa “*Women in power*” se encarga de ofrecer sesiones de temas que afectan directamente a las mujeres. Son llevados a cabo por ejecutivas de alto nivel de Accenture, facilitando así el intercambio de opiniones y puntos de vista para crear una visión de negocio femenina. Por último, el programa “*Aliados y nuevas masculinidades*” busca involucrar a los hombres en el alcance de la igualdad mediante la reflexión de las masculinidades en Accenture y logrando la difusión del mensaje de la igualdad de género, creando una red de aliados.

Internamente en Accenture se ofrecen además servicios para la conciliación laboral que son fundamentales para asegurar la motivación de todos los empleados y su consecuente mejora de la productividad. Por ello, continuamente apuestan por el programa “*Flex Place to Work*”, que incluye iniciativas como la ampliación del permiso de lactancia, equiparación del permiso por matrimonio en el caso de las parejas de hecho, teletrabajo en diferentes modalidades, además de horarios especiales para progenitores, con el objetivo de favorecer el equilibrio de la vida profesional con el cuidado de hijos pequeños (*Flexkid*). A través de estas medidas, se responde a necesidades que en muchos casos son demandadas por las mujeres trabajadoras, y que mejoran notablemente el entorno y clima del trabajo (Accenture, 2020).

9.3. SER UN BUEN LÍDER EN ACCENTURE

Una vez expuestos los diferentes caminos que puede emplear una empresa hacia un liderazgo que fomente la igualdad, y la exitosa ejemplificación por parte de la empresa Accenture, se analizarán las características fundamentales necesarias que se requieren para ser considerado un buen líder. Estas características son aplicables no solo a empresas como Accenture o al mundo de las consultorías, sino también a todas aquellas empresas que no quieren quedarse atrás, sin importar el sector al que pertenezcan (Accenture, 2020):

- Ser innovador: para que un buen líder sea considerado innovador es necesario tener ese impulso creativo y de curiosidad sobre cualquier elemento que escape a su conocimiento para, de esa manera, estar en constante aprendizaje. Además, las

nuevas formas de pensar son cada vez más demandadas dentro de las organizaciones, para que, a la hora de tomar riesgos, se haga de manera meditada y pensando en todas las posibles consecuencias, es decir, de una manera inteligente.

- Poseer visión a futuro: debido a la rapidez con la que se desarrolla la tecnología, es necesario adaptarse y ofrecer una visión inspiradora e innovadora a todo el grupo y saber comunicarlo de manera que cale en toda la organización. Además, la adaptación a la digitalización está jugando un papel fundamental, además de para ser un buen líder, para lograr la equidad de género. Y es que, el aprovechamiento del talento femenino con conocimientos digitales es fundamental. Principalmente, una buena parte de la fuerza laboral femenina puede superar las barreras que encuentra en el trabajo gracias a la fluidez digital, ya que la digitalización ayuda a los trabajadores a gestionar mejor su tiempo, a ser más productivos y a facilitar la flexibilidad laboral. La utilidad que aporta la digitalización es cada vez es más valorada por los trabajadores, y especialmente por las mujeres, que valoran positivamente la posibilidad de equilibrar su vida personal con la profesional y que tendrá especial influencia en las generaciones venideras, como son los *millennials*. Así, según las fuentes de Accenture, el 49% de las mujeres trabajadoras aspiran a estar en una posición de liderazgo, esta cifra se debe al hecho de estar muchos años dentro de la misma organización y, tras haber recibido la formación y experiencia necesarias, al final se van creando aspiraciones de alcanzar una posición más alta, con mayor responsabilidad y remuneración. Sin embargo, el 56% de las mujeres en las nuevas generaciones de *millennials* aspiran a esta posición de liderazgo. Esto es porque ya incluso antes de introducirse en el mercado laboral, las mujeres se han ido formando para, en vez de entrar a una posición básica e ir ascendiendo a lo largo de los años, entrar en una posición cuanto más alta en la pirámide organizacional. Además, ahora si quieres seguir formándote después de los estudios universitarios, la edad en la que empiezas a trabajar cada vez se demora más (Accenture, 2016) (Fig 9.3).

Figura 9. 3. Porcentaje de mujeres que aspiran a estar en posiciones de liderazgo según Accenture



Fuente: (Accenture, 2016)

- Impulsar la colaboración: tener conexiones con las personas tanto dentro de la empresa, como fuera, es un elemento fundamental que genera un buen clima organizacional y estas conexiones pueden mejorar notablemente el sentimiento de pertenencia a la empresa. Así, cada miembro integrante de la empresa es capaz de maximizar su potencial y sacar lo mejor sí mismo.

Por todo ello, un buen líder, de forma genérica, debería poseer las siguientes características (Accenture, 2020):

- Ser capaz de tomar decisiones correctas para cada tipo de situación.
- Servir de ejemplo para las nuevas generaciones.
- Poseer una mentalidad de éxito que pueda ser compartida por todo el grupo, no solo utilizada de manera individual.
- Tener la capacidad de preocuparse por las personas que configuran el equipo y ayudarlas en todo a momento a cumplir sus aspiraciones profesionales.
- Mostrar claro su compromiso en el día a día con la inclusión y la diversidad.
- Tener la iniciativa de cambiar e innovar, pero mostrando el interés en involucrar en ese camino a más personas, para que éstos se sientan partícipes del cambio y así puedan aprender.

Sin embargo, para ejemplificar sobre un caso concreto de liderazgo femenino en la empresa Accenture también se le realizó una entrevista a Ana Ruiz de 46 años, *Project manager* de uno de los proyectos que están en marcha ahora mismo en Accenture. Ana

lleva 22 años en Accenture, concretamente 4 años en el puesto de alta dirección en el que se encuentra ahora, habiendo ascendido en esos 22 años dos veces. Ana considera que es difícil ascender ya que hay muchas personas para pocos puestos, todas generalmente bien cualificadas, y muchas veces el ascenso no depende de desempeño individual sino del proyecto en el que se encuentren. Actualmente, ella trabaja con más hombres que mujeres en su día a día y afirma que no se siente más cómoda con unos u otros en función de su género, sino que depende del tipo de persona de que se trate:

“...Considero mi estilo de liderar como empático, comunicativo y respetuoso, pero no sé si son cualidades exclusivamente femeninas. Para poder alcanzar un puesto de alta dirección en Accenture, considero que hay que cumplir unos requisitos claves como un liderazgo efectivo, buen comunicador y capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías. Además, se ofrece formación dentro de la propia empresa como multitud de cursos online para certificarse en nuevos lenguajes, entornos digitales, SAP o idiomas. En cuanto a la igualdad dentro de la empresa, es algo muy importante para Accenture, no solo se promueve que las promociones sea 50% hombres y mujeres, sino que se anima a los empleados a que comuniquen cualquier tipo de situación discriminatoria. Nuestra presidenta es una mujer y también es símbolo de esta política general de la empresa. Pero sin duda, personalmente, considero que para que se promueva esa igualdad internamente se necesita que haya más cargos directivos ocupados por mujeres, y en ello estamos. Esta situación se ve claramente en las buenas condiciones de conciliación de la vida personal con la familiar que ofrece Accenture. Yo misma he realizado jornada reducida por cuidados de hijos y ahora mismo, desde hace 4 años, estoy en el programa flexible kids, en el que se ofrece tanto a hombres como mujeres trabajar una hora diaria menos sin reducir el sueldo. Finalmente, en general, no creo que las organizaciones fueran más eficientes si estuviesen lideradas exclusivamente por mujeres, ya que no creo que esta efectividad esté ligada al género, creo que son formas distintas de liderar, pero ni mejor ni peor. Hay buenos y malos líderes tanto hombres como mujeres...”

Además de dicha entrevista, se tuvieron en cuenta las observaciones que se pudieron recoger en la empresa Accenture sobre estas cuestiones de liderazgo en el día a día de trabajo gracias a la oportunidad que brindó el haber podido trabajar durante un tiempo bajo la dirección de esta directiva en dicha empresa.

A continuación, se llevará a cabo un análisis de las medidas implantadas por Accenture y las mejoras que se podrían llevar a cabo después de considerar la información recopilada en este trabajo.

9.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ACCENTURE

Una vez expuesta la situación de Accenture en cuanto a sus intenciones de mejora para conseguir la igualdad en los años venideros, y qué requisitos utilizan para evaluar a las personas a la hora de considerar un miembro apto y efectivo para formar parte de su equipo, se pasará a analizar la actuación de Accenture en base a la información recopilada en el marco teórico, además de analizar las dificultades que han podido experimentar a la hora de implementar dichas medidas y aportar posibles mejoras a lo ya existente.

En primer lugar, es muy interesante hacer hincapié en el sistema que esta empresa utiliza de atracción y fidelización y el éxito que consigue con este sistema. Uno de los programas que tienen en marcha, el “*Employer Branding*”, busca generar una fuerte imagen de marca que sea atractiva para las mujeres. Sin embargo, puede que hiciese falta campañas de *marketing* en las que una persona completamente externa a la empresa relacionase la marca directamente a la posibilidad del éxito femenino. Ello se conseguiría dando a conocer sus porcentajes de mujeres en la empresa, incluyendo testimonios de las mismas de lo que hacen en su día a día, y lo más importante, incluyendo un mensaje de marca en el que se comunicara claramente que el mundo tradicional de las consultorías ha quedado obsoleto y que se necesitan cambios continuos además de buenas ideas y gente formada. Ello daría una oportunidad añadida a las mujeres para facilitar las primeras limitaciones que ya se han mencionado que pueden tener las mujeres para el acceso al mercado laboral.

Además, para poder superar una de las barreras que ha perseguido a las mujeres tantos años, crearon la iniciativa “Vocaciones”, la cual rompe con los estereotipos de que muchas de las carreras necesarias para poder optar a un puesto en Accenture, como Ingenierías, Matemáticas o relacionadas con la tecnología, son asociadas con los hombres. El acceso a los puestos que proporciona estas carreras son aquellos con las que se puede optar a mayores remuneraciones, por lo que una mayor presencia femenina en estas carreras reduciría en gran medida la brecha salarial. La cuestión de por qué todavía

hay muchas menos mujeres en las aulas en este tipo de estudios todavía sigue sobre la mesa. Puede que, desde una edad muy temprana, las mujeres reciban un mensaje erróneo sobre este tipo de estudios, ya que no existe una información clara de todo lo que se puede conseguir con este tipo de conocimientos. Por ejemplo, como se mencionó antes, Accenture presta muchos servicios valiosos como ayudar a detectar un cáncer prematuro en el ámbito de la salud, ya que trata de dar ayuda y soporte a otros sectores y empresas. Es por ello que, sería interesante dar a conocer este tipo de servicios a las niñas, pero ya desde edades tempranas, para que lo conozcan de primera mano y así sientan una mayor cercanía y posibilidad de acceso a este mundo. Al final, este tipo de propuestas trata de dar solución al techo de cristal, que como comentó la autora Barberá (2002), que se relaciona con problemas como la creencia de que las dedicaciones e intereses laborales de las mujeres vayan a ser inferiores a las de los hombres. Por ese motivo, este tipo de carreras, al ser consideradas de más nivel, han sido relacionadas con los hombres y están generando barreras invisibles que todavía están muy presentes. Además, es importante que este cambio de visión sea inculcado desde edades tempranas, como se ha mencionado anteriormente, porque como ya se observó en el estudio de Lever (1976), mientras que los niños eran mucho más competitivos, las niñas trataban de resolver las disputas de una forma justa. El hecho de que a cada sexo se le atribuyese este tipo de características diferentes puede ser transformado desde la educación para que los niños se den cuenta de que carreras como las científicas no tienen que ser solo desempeñadas por el género masculino, o aquellas que requiriesen más habilidades sociales por el género femenino. Por otro lado, este tipo de eventos se han estado realizando en ciudades grandes como Madrid, Barcelona o Bilbao. Es comprensible, ya que las ciudades grandes son las que más rápido se van adaptando a los cambios y más evolución experimentan en poco tiempo. Sin embargo, en España hay áreas rurales en las que todavía queda mucho por avanzar. En muchas ocasiones, las familias viven en estas zonas todo el año porque tienen allí su fuente de ingresos, ya sea relacionada con la ganadería, agricultura, etc, y a ello se ha dedicado su familia durante décadas, así romper el legado es complicado. Además, en general aún se puede observar cómo se dan todavía muchas situaciones del patriarcado, en el que el hombre trabaja y la mujer se dedica al hogar. O como comentaron los autores Ram y Holliday (1993), la mujer se sigue incorporando al mundo laboral a través de los negocios familiares, manteniendo al hombre como el responsable del negocio. En definitiva, sería muy enriquecedor para las mujeres y niñas que viven en los pueblos conseguir atraer su atención hacia este tipo de carreras y hacerlo de una manera en la que

las convenzan de la posibilidad de poder aplicar más tarde esos conocimientos a mejoras en el entorno rural, por ejemplo. Por lo tanto, tal vez habría que hacer hincapié en dirigir los eventos hacia estos sectores de población.

En segundo lugar, el programa “*WomenUpdate*” es muy importante, ya que, a través de las experiencias de otras directivas, se pueden analizar las dificultades que éstas han experimentado para que las nuevas generaciones traten de esquivar esas barreras. Esto es interesante que recaiga sobre todo el equipo, ya que es una tarea de todos y en todos los niveles, no solo los de alta responsabilidad. Además, es tarea de los hombres en gran medida cambiar la visión que refleja Barberá (2000) en su estudio, en la que el género masculino genera una posición negativa hacia las mujeres con aspiraciones directivas, por falta de confianza en el género femenino, o miedo a que no hagan bien su trabajo. Este programa también trata de dar solución a las “redes de chicos”, que según Ramos (2005), se dan cuando los hombres se unen y dejan excluidas a las mujeres de los círculos de responsabilidad, tal vez por esos mismos motivos.

Además, para mejorar las posibilidades de que las mujeres alcancen una posición de alto liderazgo, se puede incluir en el programa RADAR un control de los plazos de tiempo. Es decir, controlar los tiempos de las mujeres que estén en ciertas posiciones, para que, si ha pasado cierto tiempo y no han ascendido, pasar a analizar qué está ocurriendo para no haber podido alcanzar la posición deseada. Por ejemplo, si se tratara de un motivo de barreras para las mujeres para adquirir los conocimientos o la experiencia requerida en dichos puestos, sería necesario impartir buscar recursos o posibilitar oportunidades de resolver esas limitaciones.

Además, para poder fomentar un modelo de liderazgo más completo, es necesario formar a los líderes fomentando en ellos las cualidades de los distintos estilos de liderazgo que puedan ser ventajosas para la empresa y en la que un género u otro tengan desventaja. Una cuestión que puede ayudar a la hora de acentuar un estilo de liderar u otro es considerar la personalidad del individuo, independientemente de los rasgos adquiridos por las diferencias de roles asignados al género. Si una persona acostumbra a ser empático y saber escuchar las necesidades de sus amigos, familiares, etc., al final, esa manera de ser la va a trasladar en su día a día con el equipo con el que trabaje. Por otro lado, una persona que crea que siempre tiene la razón y se impone a los demás con sus ideas sin

contrastar las de otros, va a ser más autocrático a la hora de manejar un grupo. Es por ello, que antes de ejercer esta posición de líder, sería interesante realizar talleres en los que cada persona analizase sus fortalezas y debilidades para poder hacer hincapié en ellas y así poder ofrecer estabilidad y seguridad al grupo que lidera.

Pero, sin duda, iniciativas como FlexKids han tenido un papel fundamental a la hora de dar solución a la conciliación de la vida personal con la profesional. Porque como ya comentaron Cuadrado y Morales (2007), la vida familiar activa se considera una interferencia a la hora de poder ascender y moverte dentro de la organización. Y mediante este tipo de programas en los que se puede reducir la jornada para cuidar a los hijos sin reducir el sueldo, se está logrando una mayor flexibilidad. Sin embargo, todavía queda algo por abordar dentro de la organización, y es el hecho de tomar decisiones a la hora de tener hijos una vez que estás dentro de una organización. En este caso, la mujer es la que va a soportar todas las cargas, ya que es la que tiene que pedir los permisos de embarazo. Además, como bien argumentó Nicolson (1997), en estos casos la mujer va a ser la que más expuesta esté a sufrir tensiones y estrés, además de las expectativas que tienen sobre ella los demás integrantes de la organización para que no abandone por unos meses el puesto en el que está. Es por esto, que las mujeres hoy en día retrasan más la edad de tener hijos, ya que tratan de buscar el momento de sus vidas en el que más estables estén laboralmente. Para ello, las organizaciones en vez de poner trabas a la hora de tener hijos, tendrían que ofrecer medidas ventajosas que fomentasen desde un primer momento tener hijos, y que fuese considerado como algo positivo, y no como un impedimento a la hora de ascender, aunque a esa cuestión le queda mucho camino por recorrer. Igualmente, en este sentido, habría que mencionar la ayuda que supone para establecer esta conciliación laboral-familiar, que afecta tanto a las mujeres, la campaña de digitalización emprendida por Accenture.

En cuanto al análisis de los líderes dentro de Accenture, concretamente teniendo en cuenta el ejemplo adquirido después de la entrevista realizada a la *Project manager* Ana Ruíz y la observación de su liderazgo dentro de la empresa, se constató el sentimiento maternal que sus subordinados le tenían, ya que, además de preocuparse por el aprendizaje de sus subordinados, siempre tenía en cuenta sus vidas personales, además de compartir un trato más cercano con ellos más allá de las cuestiones meramente laborales. Su estilo de liderazgo era empático, comunicativo y respetuoso, fomentando

la participación de los empleados y tomando en consideración sus opiniones, incluso para poder compartir sus problemas. Era capaz de dirigir sin que los empleados sintieran que se imponían las tareas, sino que todo fluía de manera natural. Un ejemplo de ello ocurrió en una situación en la que los líderes del equipo tenían que lidiar con una situación no muy agradable, es decir, había que explicar a los integrantes del proyecto lo que estaban haciendo mal. El líder masculino tomó la palabra primero, haciendo hincapié en lo que estaban haciendo de manera errónea y preguntando uno por uno por qué fallaron en dicho proceso, de manera intimidatoria. Al ver que nadie se atrevía a dar explicando cómo ella lo hubiera hecho y por qué se tenía que hacer así. Una vez finalizada la reunión, ofreció su ayuda a cada uno de los participantes, para que de manera más privada le contasen cuáles habían sido sus problemas a la hora de resolver aquella tarea. Este ejemplo concuerda con un estilo de liderazgo transformacional, el cual puede ser muy útil ante determinados problemas dentro de una organización en los que hay que saber manejar al grupo de manera expongan sus preocupaciones sin la sensación de que van a ser juzgados o tratados con inferioridad. En este caso, se pueden apreciar en la líder femenina factores del liderazgo transformacional que Ramos (2005) identificó como tener en cuenta las necesidades personales de sus subordinados, y fomentar su desarrollo a través de la atención que les prestaba para que se sintiesen valorados, siendo supervisados, pero no evaluados. Por otro lado, como las expectativas que el líder masculino tenía sobre las tareas que cumplir el grupo no se cumplieron, y tomó medidas correctivas en las que se estableció una relación premio-castigo, y como comentó Ramos (2005), se castigó los comportamientos no deseados, además de que solamente le interesó ponerse en contacto con sus subordinados porque había problemas, es decir, llevó a cabo una dirección por excepción de manera pasiva. Aquí, se puede ver claramente una diferencia entre el estilo masculino y el femenino. Teniendo en cuenta esta situación, no sería beneficioso tener un líder solamente con atributos exclusivamente masculinos o femeninos, sino que lo ideal es una combinación de ambos, o varias personas para contrastar decisiones. Así, se disminuiría, en gran medida, la incongruencia de género percibida entre el rol de líder y el rol social femenino y masculino, principal barrera en el acceso a puestos directivos (Eagly y Carli, 2007).

10. CONCLUSIONES

El camino de la mujer hacia la inclusión en el mercado laboral nunca ha sido fácil. Desde un primer momento, se la ha relacionado con el sexo débil, e inferior al hombre, prueba de ello ha sido su lenta y gradual incorporación al mundo laboral, y no siempre en los puestos más remunerados o cualificados. Por otro lado, la educación ha sido y sigue siendo un elemento clave, ya que, gracias a la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, numerosas mujeres están alcanzando puestos de alta responsabilidad empresarial.

En primer lugar, ha sido necesario analizar dentro de la literatura los diferentes tipos de liderazgo existentes y las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a un puesto de alta dirección. Existen numerosas opiniones e investigaciones sobre ello, y he reflejado las más relevantes en la parte teórica de mi trabajo.

Numerosos autores afirman que las mujeres poseen un estilo de liderazgo transformacional, basado en la cooperación, la colaboración entre el líder y sus subordinados y la resolución de problemas basados en la empatía y emociones. El estilo de los hombres, en cambio, se podría identificar con el estilo transaccional o tradicional, basado en una actitud más autocrática, enfocada al éxito individual y al control del líder sobre sus subordinados. Sin embargo, a pesar de las numerosas investigaciones que están de acuerdo en encasillar cada estilo de dirección con un género u otro, no todos los hombres tienen características propias del liderazgo transaccional por el mero hecho de ser hombres, ni todas las mujeres tienen que ser transformacionales por ser mujeres. Sin embargo, el rol asignado a la mujer en el pasado parece haber ayudado a dotar a las mujeres de características más propias del liderazgo transformacional que a los hombres. La función histórica asignada a la mujer dentro de la familia, tanto en el pasado como aun actualmente, provoca que la manera de comportarse en cuanto a la crianza y educación en el ámbito doméstico, sea trasladada al ámbito laboral, resultando en un liderazgo preocupado por las personas y el crecimiento del grupo en su conjunto.

Uno de los mayores problemas con los que se enfrenta el género femenino a la hora de ascender en su vida profesional, parece tener su origen simplemente por el mero hecho de ser mujer. Aunque se está avanzando cada vez más en aspectos como los

estereotipos de género, el problema de conciliar la vida profesional con la personal es lo que más interferencias genera. Esto se debe a la creencia de que las mujeres van a tener un mayor índice de abandono o absentismo para ocuparse del hogar, debido al papel que se les ha otorgado como madre y responsable de la familia, además de directiva.

Por todo ello, es necesario que se realicen cambios en muchos aspectos para lograr la equidad. Por un lado, la sociedad a veces asocia los buenos líderes con hombres, es por ello que en muchas ocasiones las mujeres tratan de adoptar las características propias de un hombre a la hora de liderar, para conseguir la aprobación de los demás. Las medidas impulsadas por los Gobiernos, como los planes de igualdad y conciliación, además de ser teóricos tienen que ser aplicables en la práctica y necesitan de un seguimiento exhaustivo para saber en qué pueden estar fallando para establecer las medidas correctivas necesarias. Por último, se requiere cada vez más por parte de la sociedad actual de una reestructuración de los modelos empresariales tradicionales que fomente la participación femenina, con todo lo que ello supone, como la flexibilización de las estructuras de poder para facilitar las posibilidades de ascenso y desarrollo de las mujeres.

Un ejemplo de estas necesidades se puede ver reflejado en las políticas y medidas impartidas por la empresa Accenture, que puede ser considerada como un ejemplo a seguir. En esta empresa saben perfectamente que desaprovechar el talento femenino es un gran error, y por ello tratan de captarlo cuando aún las mujeres se encuentran cursando sus estudios. Un factor clave puede ser fomentar la formación de las mujeres en carreras STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), carreras que todavía están muy relacionadas con los hombres ya que hay un porcentaje muy reducido de mujeres en las aulas en este tipo de carreras, mientras que, por ejemplo, en carreras relacionadas con la docencia, el número de mujeres supera en gran medida al de hombres. Acceder a estas carreras son con las que se puede optar mayor remuneración, por lo que una mayor presencia femenina, reduciría en gran medida la brecha salarial. La educación juega un papel fundamental, ya que desde el colegio a las niñas y niños se les orienta por diferentes caminos a seguir. Por ello, habría que fomentar que niños y niñas sean educados en igualdad fomentando en todos los casos los diferentes campos a los que se pueden dedicar, para que las mujeres no tengan ese temor a seguir un camino considerado como más propio de hombres, ni para que sientan que simplemente van a ser menos capaces por el mero hecho de ser mujeres. También tiene gran influencia la educación en las grandes

ciudades y en los pueblos, por eso una tarea que todavía queda pendiente es conseguir atraer su atención en estos diferentes entornos hacia este tipo de carreras.

Accenture está logrando rápidamente que más mujeres alcancen una posición de liderazgo, pero todavía quedan aspectos en los que se podría emplear más recursos. Por ejemplo, realizar cursos en los que cada persona se analice a sí misma a través de un modelo DAFO y así analizar de primera mano sus herramientas para ser buenos líderes. Por otro lado, controlar el ascenso después de haber estado trabajando en la misma posición durante varios años, también ayudaría a tomar medidas para motivar a los empleados en el camino de ascenso. En la situación actual de Accenture, ya se han dado situaciones en las que ha sido más fácil dirigirse hacia una mujer cuando se tenía problemas que hacia un hombre, por lo que sería bueno también romper esos estereotipos, algo en lo que tienen que trabajar tanto los propios líderes, como los subordinados.

Aunque es necesario reconocer las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar para a partir de ahí alcanzar el objetivo de la equidad, también es cierto que cada vez se está logrando más esta paridad con la consecuencia de la clara disminución en la tasa de natalidad, ya que cada vez más mujeres retrasan la posibilidad de tener hijos ya que tienen responsabilidades directivas en las empresas, y a veces tienen que elegir entre la vida familiar o la vida profesional, y también debido al mayor nivel de estudios adquirido por las mujeres y a la existencia de más mujeres en puestos de alta dirección. Las organizaciones cada vez demandan más a líderes efectivos, y estos líderes deben de poseer cualidades propias de ambos sexos, sin encasillarse en un solo estilo. Lo que buscan las empresas es su supervivencia, pero para ello también tienen que garantizar la de sus integrantes, y por ello tienen que generar un ambiente en el que no se sexualicen los atributos del líder y ofrezcan herramientas dentro de la organización para poder crecer dentro de ella, como formación continua, relacionada con aspectos como la digitalización o cursos para estar en continuo aprendizaje. De esta manera, se estará realzando el valor de las mujeres desde dentro de las organizaciones, maximizando sus capacidades, y tomando la iniciativa de ser el ejemplo hacia el cambio para más organizaciones y para la sociedad en general, en el que las funciones de liderazgo no tienen que depender del género.

REFERENCIAS

- Accenture. (2016). *Avanzando hacia la igualdad: cómo el mundo digital está ayudando a reducir la brecha de género*.
- Accenture. (2019). *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD*.
- Accenture. (2019). *NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LOS ODS Y METAS DE LA AGENDA 2030*.
- Accenture. (2020). *MEMORIA DE RESPONSABILIDAD*. <https://women4it.eu/about-us/>
- Accenture. (2022). *Working to accelerate equality for all*.
- Aceña, A., & Villanueva, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven*, 18, 87-100.
- Acosta-Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillon, M. A. (2015). Relación Entre El Liderazgo Transformacional Y La Esperanza. Estudio De 100 Líderes Empresariales Chilenos. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 19(2), 38-58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002>
- Banco Mundial. (2021). *Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años)*.
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES* 40, 68. https://www.researchgate.net/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal
- Bass, B. M. (1990). From transactional to determining for a group of loyal transformational leadership: learning to followers, the direction, pace, and share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bloomberg. (2022). *Bloomberg's 2022 Gender-Equality Index Shows Companies Increasingly Committed to Reporting ESG Data*.
- Chusmir, L. H., Koberg, C. S., & Mills, J. (1989). Male-female differences in the association of managerial style and personal values. En *Journal of Social Psychology* (Vol. 129, Número 1, pp. 65-78). <https://doi.org/10.1080/00224545.1989.9711700>
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2012). *La mujer y el liderazgo empresarial * Women and Business Leadership Resúmen*. 8, 183-194.

- Cuadrado, I. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisi de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 283-307. <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16, 270-275. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=857253>
- Cuadrado, I., Molero, F., & Marisol Navas, Y. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 115-129.
- Cuadrado, I., & Morales, J. F. (2007). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3, 183-202. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002>
- Cuadrado, I., & Navas, M. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53(January), 303-317.
- Cuevas, J. G., José, M., & Gutiérrez, R. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*, 381-392.
- Delfino, A. (2004). *Flexibilidad y rigidez: la permanencia de las representaciones sobre lo femenino en un contexto de transformaciones productivas*.
- Díez Gutiérrez, E., Valle Flórez, R., Terrón Bañuelos, E., & Centeno Suárez, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 31, 1-19.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). nd the Labyrinth of Leadership When. *CrossRef Listing of Deleted DOIs*, 1(October 2007). <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. https://opencommons.uconn.edu/chip_docs
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033->

295X.109.3.573

- Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B., & Schwartz, G. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*.
- Escapa Garrachón, R., & Martínez Ten, L. (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Generalitat de Catalunya.
- Espinoza-Santeli, G., & Jiménez, A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- Fielden, S., & Davison, M. (1997). Equal Opportunities in Recruitment: The Job Search Experiences of Unemployed Female and Male Managers. *Equal Opportunities International*, Vol. 16 No.
- González Betancor, S. M. (2004). Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral [Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. En *Encuentro de Empresarias de la Macaronesia. PROFEM*. <https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/22/22044/ponenciasmgb.pdf>
- González M, M. C., & Camacaro G, D. (2014). *Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones. Una propuesta estratégica situacional*. 151-154. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839310006>
- Heredia, E. B., Ramos López, A., & Agulló, C. C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179. www.psychothema.com
- Heredia, E. B., Ramos López, A., & Catalá, S. (2000). MUJERES DIRECTIVAS ANTE EL TERCER MILENIO: EL PROYECTO NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Itzen, C., & Newman, J. (1995). *Gender, Culture and Organizational Change: Putting Theory into Practice* (1st Editio).
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- Lawson, S. (2008). Women Hold Up Half the Sky. *Global Economics Paper*, 164.
- Lever, J. (1976). *Sex differences in the games children play* (Social pro, pp. 478-487).
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre* (Editorial Hispano Europea (ed.); 1º. ed).

- López-Ibor, R. A., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. A., & Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Biblioteca Nueva, S. L.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *Summa Psicológica UST*, 7(2), 55-66. <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.123>
- Maier, M. (1999). *On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity* (En G.N. PO). Sage Publications.
- Martínez Martín, M. I., Guilló Rodríguez, N., Santero Sánchez, R., & Castro Núñez, R. B. (2011). *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*. www.060.es
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.*, 14, 118-134.
- Mimbrero, C., Pallarès, S., & Cantera, L. M. (2017). Competencias de igualdad de género: Capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital*, 17(2), 265-286. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1906>
- Molero Alonso, F., Cuadrado Guirado, I., García Ael, C., Recio Saboya, C., & Rueda Laffont, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicológica a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, 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. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20667281>
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿se valora a la mujer en la empresa?* (Narcea).
- Ram, M., & Holliday, R. (1993). RELATIVE MERITS : FAMILY CULTURE AND KINSHIP IN SMALL FIRMS. *Sociology*, 27(4), 629-648.
- Ramos, A. (2005). Mujeres directivas: Un valor en alza para las organizaciones. *Cuadernos de Geografía*, 78, 191-214.
- Refinitiv. (2020). *Top 100 Most Diverse and Inclusive Companies*.
- Rodríguez-Díaz, R., Juménez-Cortés, R., & Rebollo-Catalán, Á. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias. *Cuestiones*

- de género: de la igualdad y la diferencia*, 329-350.
- Saldaña, F., & Llätser, M. G. (2007). *Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones*.
- Tavanti, M. (2016). Transactional Leadership. *Leadership Studies: The Key Concepts (Routledge Key Guides)*, 1-4. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1893-1
- Tellaeché García, S. B. (2019). *LIDERAZGO FEMENINO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES*.
- Timmons, J. (1994). *New Venture Creation* (Burr Ridge).
- Vallejo Martos, M. C. (2008). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. En *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (Vol. 18, Número 1). Universidad de Jaén.
- Velasco Balmaseda, E., Larrieta Rubin de Celis, I., Guenaga Garay, G., Hernando Saratxaga, G., Sanchez-Famoso, V., & Tamayo Orbegozo, U. (2020). *Casos de dirección y administración de empresas con perspectiva de género*.
- WOMEN4IT. (2018). *About the project*.