



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES

GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
VALENCIA

AUTORA: LAURA ROCHINA MARCO

TUTORA: LOURDES CANÓS DARÓS

COTUTORA: CRISTINA SANTANDREU MASCARELL

Curso Académico 2019-2020

RESUMEN

El presente trabajo consiste en caracterizar el liderazgo femenino en las organizaciones. Con este fin, se describe el significado del término liderazgo y las principales cualidades requeridas para un liderazgo efectivo, examinando las principales teorías y estilos de liderazgo que existen, así como su evolución. En este contexto, se analiza la figura de la mujer como líder. La metodología empleada en este trabajo comprende técnicas cualitativas y cuantitativas. Para ello, primero se ha realizado un análisis derivado de una búsqueda bibliográfica de informes institucionales, artículos científicos, libros, trabajos académicos, etc., relacionados con el tema, así como los textos legales que fomentan la igualdad de trato y oportunidades laborales entre hombres y mujeres. El principal resultado de dicho análisis ha sido la identificación de las competencias requeridas para ejercitar el liderazgo, las cuales se presentan agrupadas según se refieran a lo que debe ser, debe tener la capacidad de y debe hacer un buen líder. Con esta información, se ha diseñado un cuestionario con el objetivo de conocer si existen diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino a partir de respuestas basadas en la experiencia laboral de los encuestados.

Palabras Clave: Competencias; Liderazgo; Liderazgo femenino; Mujer; Organizaciones

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 OBJETO.....	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 ASIGNATURAS DEL GRADO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RELACIONADAS CON EL TFG.	8
1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	10
2. METODOLOGÍA	11
3. CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS	18
3.1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	18
3.2. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES?.....	20
4. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO.....	22
5. LA FIGURA DE LA MUJER.....	31
6. COMPETENCIAS DE UN BUEN LIDERAZGO	38
7. ANÁLISIS Y DISCURSIÓN DE RESULTADOS	43
7.1 RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ	43
7.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	54
8. CONCLUSIÓN FINAL	61
9. BIBLIOGRAFÍA.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ASIGNATURAS GAP	9
TABLA 2: MODELO DE VROOM	30
TABLA 3: CUADRO COMPARATIVO ESTUDIO COMPETENCIAS P&A	35
TABLA 4: COMPETENCIAS GRUPO DEBE TENER LA CAPACIDAD DE	41
TABLA 5: COMPETENCIAS GRUPO DEBE SER	42
TABLA 6: COMPETENCIAS GRUPO DEBE HACER	43
TABLA 7: COMPARACIÓN COMPETENCIAS CON AUTORES GRUPO DEBE SER	44
TABLA 8: COMPARACIÓN COMPETENCIAS CON AUTORES GRUPO DEBE TENER LA CAPACIDAD DE	50
TABLA 9: COMPARACIÓN COMPETENCIAS CON AUTORES GRUPO DEBE HACER	53
TABLA 10: COMPETENCIAS GRUPO 0,1	55
TABLA 11: COMPETENCIAS GRUPO 0,2	56
TABLA 12: COMPETENCIAS GRUPO 0,3	57
TABLA 13: COMPETENCIAS GRUPO 0,4	58
TABLA 14: COMPETENCIAS GRUPO 0,5	59
TABLA 15: COMPETENCIAS GRUPO 0,6	59
TABLA 16: COMPETENCIAS GRUPO 0,7 Y 0,75	60
TABLA 17: COMPETENCIAS GRUPO 0,9	61

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FÓRMULA DE CÁLCULO DE LA MEDIA	18
FIGURA 2: ESQUEMA DIRECTIVO LÍDER EFICAZ	20
FIGURA 3: ESQUEMA CRONOLÓGICO DE LAS TEORÍAS GRUPO DEL LIDERAZGO	22
FIGURA 4: ESQUEMA CRONOLÓGICO DEL PRIMER GRUPO DE TEORÍAS	23
FIGURA 5: ESQUEMA CRONOLÓGICO DEL SEGUNDO GRUPO DE TEORÍAS	25
FIGURA 6: ESQUEMA CRONOLÓGICO DEL TERCER GRUPO DE TEORÍAS	27
FIGURA 7: CONJUNTO DE COMPETENCIAS	39
FIGURA 8: ESQUEMA PASO DE CAPACIDAD A COMPETENCIA	40
FIGURA 9: GRUPOS DE COMPETENCIAS	41
FIGURA 10: TRIÁNGULO DE ORO	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEXO DE LOS SUJETOS ENCUESTADOS	14
GRÁFICO 2: TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAN LOS SUJETOS ENCUESTADOS	14
GRÁFICO 3: EDAD DE LOS SUEJTOS ENCUESTADOS	15
GRÁFICO 4: AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS SUJETOS ENCUESTADOS	15
GRÁFICO 5: N.º. DE DIRECTIVOS HOMBRES DE LOS SUJETOS ENCUESTADOS	16
GRÁFICO 6: N.º. DE DIRECTIVOS MUJERES DE LOS SUJETOS ENCUESTADOS	17
GRÁFICO 7: POBLACIÓN MUNICIPIOS ESPAÑOLES POR SEXO 2015-2019	33
GRÁFICO 8: POBLACIÓN ACTIVA POR SEXO, TOTAL, VALOR ABSOLUTO	34
GRÁFICO 9: COMPETENCIAS EN PORCENTAJES GRUPO DEBE SER	47
GRÁFICO 10: COMPETENCIAS EN PORCENTAJES GRUPO DEBE TENER LA CAPACIDAD DE	51
GRÁFICO 11: COMPETENCIAS EN PORCENTAJES GRUPO DEBE HACER	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO

El campo constituido por el liderazgo es muy variado, no existe hasta el momento una definición específicamente aceptada, tanto es así que algunos investigadores como Bass (1990), Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres (2011) o Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004). afirman que, dada la complejidad del término, probablemente nunca se llegue a consolidar una definición universal.

El presente Trabajo Fin de Grado consiste en analizar las diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino en el ámbito de las organizaciones ya que una organización sin un líder al frente no podrá crecer y, desde luego, si crece no podrá mantenerse en el sector frente a una competencia que está ofreciendo lo mismo, pero con un liderazgo fuerte al frente.

Para conseguir este objetivo se va a realizar un estudio de investigación utilizando fuentes primarias y secundarias, recopilando información relevante sobre la definición del término liderazgo, así como también sobre las principales corrientes teóricas y estilos que han intentado explicarlo.

Según la bibliografía revisada, se observa que solo se puede ser líder si se tiene seguidores. La clave para conseguirlo está en las competencias que éste posea innatas y en las que pueda desarrollar mediante la formación, es decir, para conseguir ser una influencia la persona líder tiene que poseer un conjunto de cualidades las cuales le permitan lograr una posición de dominio en cualquier situación. Hay personas que nacen líderes y que poseen cualidades innatas que inducen a otros a seguirles (Kaufmann, 1999:12) y personas que adquiriéndolas pueden llegar a poseerlas y ser líderes aptos. De este modo, una persona puede ser un líder efectivo en una situación e inefectivo en otra, dependiendo del contexto de sus seguidores, pudiendo incluso ser líder en un determinado escenario y seguidor en otro distinto.

Otro de los estudios analizado en esta revisión es el análisis de la figura de la mujer en los altos cargos del siglo XXI. Bajo esta imagen de aparente igualdad en el mundo laboral y, concretamente, en puestos de liderazgo sigue manteniéndose

cierta diferencia, debido a los estereotipos sobre la mujer y, como, consecuencia, su difícil acceso y permanencia en cargos de responsabilidad.

Para estudiar qué competencias tiene que poseer el líder para ser efectivo se realiza una recopilación de todas las competencias que según varios estudiosos en la materia consideran indispensables y se dividen en tres grupos llamados “debe ser”, “debe tener la capacidad de” y “debe hacer”. Todo esto va a suponer un marco teórico que sustente la parte aplicada.

Así, para la tercera parte del trabajo, la parte aplicada, se ha optado por seleccionar muestras cuantitativas de ambos sexos que hayan tenido experiencias laborales dirigiendo organizaciones, a partir de una encuesta previamente elaborada, con el fin de recabar resultados que nos permitan reflexionar y ver de forma más real las diferencias de género en los modelos a dirigir y finalmente llegar a sacar conclusiones las cuales sirvan de orientación hacia la gestión y dirección de equipos asumiendo el rol de líder.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo es caracterizar el liderazgo organizativo femenino en las organizaciones. Derivados de este, nacen los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el término liderazgo
2. Estudiar las principales teorías y estilos de liderazgo que existen
3. Conocer las competencias necesarias para ser una persona líder
4. Analizar la figura de la mujer en los altos cargos del siglo XXI
5. Elaborar una encuesta para obtener datos primarios sobre el liderazgo en organizaciones tanto públicas como privadas
6. Sacar conclusiones de los resultados obtenidos con el cuestionario y reflexionar sobre ellas para extraer mis propias conclusiones.

1.3 ASIGNATURAS DEL GRADO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RELACIONADAS CON EL TFG.

En la Tabla 1 se presentan las asignaturas con las que el trabajo realizado mantiene relación debido a los conocimientos y aptitudes adquiridas en cada una de estas y

que han servido de ayuda en el desarrollo de este. Las asignaturas se encuentran ordenadas por el año en el que fueron cursadas.

Tabla 1: Asignaturas GAP

Asignatura	año	tipo	curso	cuatrimestre
Técnicas de investigación social	2015/2016	Obligatoria	1º de GAP	B
Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas:	2017/2018	Obligatoria	3º de GAP	A
Gestión de RRHH	2017/2018	Obligatoria	3º de GAP	A
Planes de Igualdad	2018/2019	Optativa	4º de GAP	A

Fuente: Elaboración propia

- **Técnicas de investigación social:** Esta asignatura nos ha enseñado los conocimientos y habilidades necesarias para plantear y desarrollar una investigación de recogida y análisis de datos de fuentes primarias y secundarias con el fin de extraer las conclusiones.
- **Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas:** Todos los conceptos estudiados en esta asignatura como por ejemplo la capacidad de dirección o coordinación de recursos humanos para la ejecución de proyectos nos han servido para tener una opinión crítica sobre el objeto de estudio del presente trabajo.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Esta asignatura está orientada al estudio de los procesos fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos. Los contenidos desarrollados en esta disciplina permiten conocer las funciones, características y limitaciones de los modelos de gestión del personal, aplicar diversas técnicas y herramientas de gestión de personas, conocer los modelos de gestión por competencias. Los contenidos desarrollados por esta disciplina han sido de gran utilidad para el desarrollo del trabajo.
- **Planes de Igualdad:** Esta asignatura nos ha aportado todos los conocimientos básicos necesarios para el análisis de la figura de la mujer en

el siglo XXI, ya que el objeto de estudio de la asignatura es poner al alumno en el contexto actual sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y el difícil acceso de estas a la toma de grandes responsabilidades. Además, nos ha permitido corregir nuestro lenguaje hacia un lenguaje inclusivo.

1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

La estructura de este trabajo se encuentra fraccionada en cuatro partes y dentro de estas se encuentran divididas en secciones.

La primera parte está compuesta por las dos primeras secciones:

La primera sección, **la introducción**, en la que actualmente nos situamos y que está enfocada a determinar los objetivos que conforman este Trabajo Fin de Grado (TFG) y los aspectos generales de la temática que se estudia.

La segunda sección de esta primera parte es **la metodología**, en la que se muestran las técnicas de investigación y tratamiento que se han empleado para la extracción de información durante la elaboración del trabajo

A continuación, se encuentra la segunda parte en la que se realiza una recopilación bibliográfica acerca del liderazgo. Esta parte se compone de 3 secciones:

La tercera, expone el concepto de liderazgo, donde se define, qué es el liderazgo y más concretamente el liderazgo en las organizaciones.

La cuarta, va dirigida a conocer las teorías y estilos de liderazgo. En esta se describen cuáles son los motivos y cómo es el proceso para convertirse en líder.

La quinta, en la que se lleva a cabo el análisis detallado acerca de la figura de la mujer en el ámbito del liderazgo en las organizaciones.

La tercera parte pertenece a la parte práctica ya que una vez estudiados los conceptos teóricos se realiza una muestra. Esta parte consta de 2 secciones.

La sexta, en la que se analizan las competencias extraídas de diversos estudios y se realiza un cuadro comparativo para conocer las semejanzas y discrepancias con el fin de poder determinar las habilidades y competencias que debería tener un líder efectivo.

La séptima, se basa, mediante los resultados obtenidos en la encuesta, sacar las conclusiones oportunas.

Por último, encontramos la parte final del trabajo que abarcaría las dos últimas secciones, en las que encontramos:

La octava, este penúltimo apartado va dirigido a la recopilación de las ideas más relevantes que conforman el trabajo de fin de grado realizado.

La novena, está compuesta por las referencias bibliográficas que se han utilizado durante el trabajo como autores, fuentes legislativas o páginas webs.

2. METODOLOGÍA

En primer lugar, la recopilación de información relevante para el correcto desarrollo del trabajo se ha servido de una revisión bibliográfica de fuentes secundarias, ya que las fuentes que se han utilizado han sido revistas, artículos, libros, material archivado y otros trabajos académicos tanto en formato digital como en papel. De este modo, la búsqueda de información online ha sido la herramienta más utilizada para la realización de este trabajo.

Para poder seleccionar los libros apropiados, se ha utilizado la herramienta que ofrece la Universitat Politècnica de Valencia, llamada Polibuscador. Se han usado ciertas palabras clave las cuales sirven para conducirte por diferentes rutas hacia lo que se está buscando. Por ejemplo, al poner la palabra “líder” en el Polibuscador y seleccionar pautas como el idioma o el período de años en el que se han publicado los libros, aparece una lista de libros que cumplen los requisitos demandados y la siguiente fase es seleccionarlos conforme se van leyendo.

Las palabras clave más utilizadas han sido, por ejemplo: líder, liderazgo, liderazgo en las organizaciones, figura del líder, líder se nace o se hace y competencias del líder, entre otras. El periodo de años puesto como requisito ha sido desde el año 2000 hasta la actualidad y preferentemente escritos en español.

Al realizar la búsqueda, la lista de libros resultante era muy extensa y hemos ido acotando y concretando más aún para conseguir los más adecuados para el

desarrollo del TFG ya que, que tengan los requisitos que se le piden no asegura que sirvan debido a que esta herramienta realiza una búsqueda muy general en un espacio muy amplio. Por ello, para acotar el número de fuentes de información útiles para nuestro trabajo, hemos utilizado el resumen del libro. Si el resumen cumplía con todos los requisitos se procedía a leerlo más en profundidad, de lo contrario se descartaba directamente.

Además del Polibuscador, se ha empleado Google Académico, donde al poner palabras claves o mediante la explicación de lo que se quiere encontrar, te ofrece artículos, libros y trabajos académicos de gran interés para esta investigación.

Para profundizar en mayor cantidad se ha empleado la técnica de búsqueda *Bola de Nieve*, la cual consiste en ampliar la investigación partiendo de las bibliografías de aquellos libros, artículos o trabajos académicos encontrados y explicados en el párrafo anterior (A.B Salamanca Castro; C. Martín-Crespo Blanco, 2007). Esto nos ha permitido conocer los estudios de ciertos estudiosos en la materia de liderazgo los cuales mencionamos en varios apartados del presente trabajo.

Asimismo, con toda la información extraída de las fuentes anteriormente explicadas, se han creado tres tablas de competencias llamadas “deben ser” “deben tener la capacidad de” y “deben hacer”. En ellas encontramos recopiladas las competencias, según el campo semántico al que pertenecen, “deben ser” “deben tener la capacidad de” y “deben hacer”, con el fin de saber cuáles son las cualidades necesarias que debe poseer una persona líder efectiva.

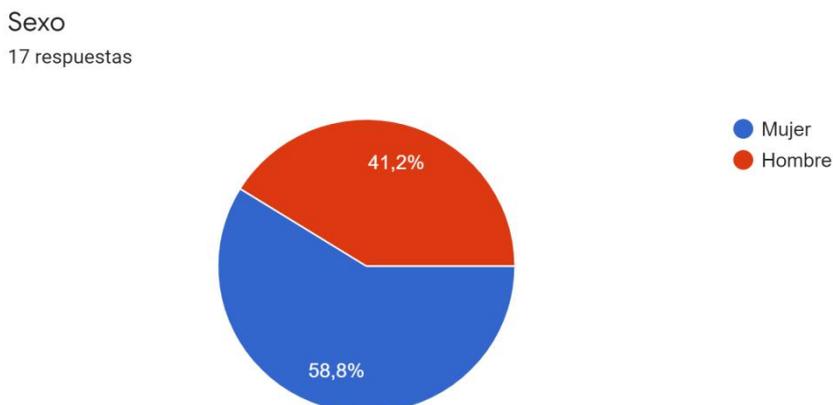
Así, con un punto de conocimiento sólido se ha podido elaborar una encuesta basada en la compilación de las tres tablas anteriores. Se ha visto necesario crear expresamente una encuesta para este trabajo ya que después de revisar distintas encuestas ya existentes no se ha llegado a encontrar ninguna que se adecue perfectamente a lo que se quiere estudiar y así poder comprobar, en casos reales, si las teorías, estilos de liderazgo y competencias expuestas por los estudiosos en la materia se corresponden con la realidad. Por lo que se creó una encuesta a través de la herramienta de Google Forms siguiendo el método descriptivo dado que este

tipo de encuestas se utilizan para describir la realidad de una situación que se esté abordando y se pretende analizar (Universia, 2007). Además, se utilizó el método explicado anteriormente llamado *Bola en Red* o *Bola de Nieve*, ya que resulta difícil localizar varios sujetos que cumplan actualmente la característica de ser líder, por lo que la herramienta de *Bola en Red*, en este caso sirve para poder utilizar los contactos personales, es decir, las amistades, con la finalidad de encontrar una muestra suficiente. Aunque por otra parte, también se publicitó en las redes sociales (Linkedin, Twitter e Instagram) solicitando colaboración por parte de los usuarios que cumplieran las condiciones, sin embargo esta fuente no proporcionó respuestas.

Los formularios se administraron de manera individual, es decir, se explicaba las instrucciones brevemente al sujeto vía WhatsApp si el sujeto era conocido y si era conocido de un conocido se le explicaba al primero y este hacía de portavoz. A continuación, se repartía el cuestionario vía Gmail y se dejaba un tiempo para la realización de la encuesta. La entrevistadora, permanecía atenta para poder resolver posibles dudas que pudieran surgir durante la realización.

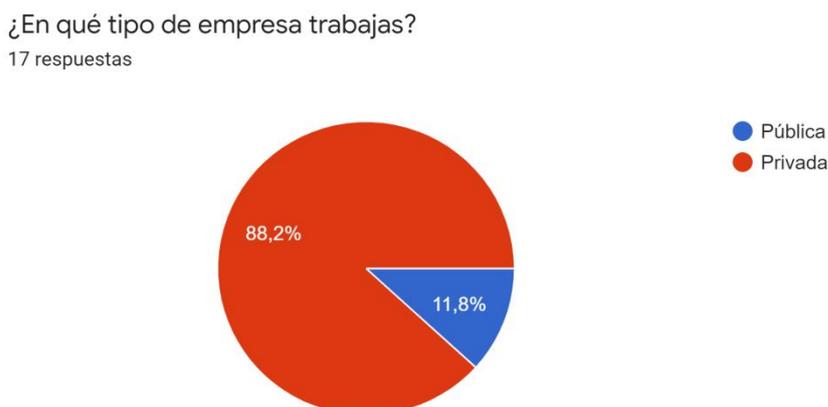
En este estudio se ha utilizado una muestra de 17 sujetos (ver gráfico x), personas que actualmente ejercen un cargo de responsabilidad en su organización. Se decidió esta selección porque en el cuestionario se formulan preguntas que van dirigidas directamente a personas con responsabilidades ya sea llevar un equipo de trabajadores a su cargo o llevar una empresa tanto de instituciones públicas como privadas. De este modo si observamos el gráfico x podemos ver que el porcentaje de empresas privadas existente es mucho mayor que el porcentaje de las empresas públicas esto se debe a que ha resultado más fácil de encontrar líderes que pertenezcan a la empresa privada, como por ejemplo el dueño de una óptica de Valencia o de una empresa industrial. Aun así, como sujetos de empresas públicas que han respondido la encuesta encontramos por ejemplo la coordinadora del área de víctimas del delito en la ciudad de la justicia, la coordinadora de una de las áreas de la Fe y la coordinadora de uno de los departamentos de la Universidad de Valencia.

Gráfico 1: Sexo de los sujetos encuestados



Fuente: Elaboración propia

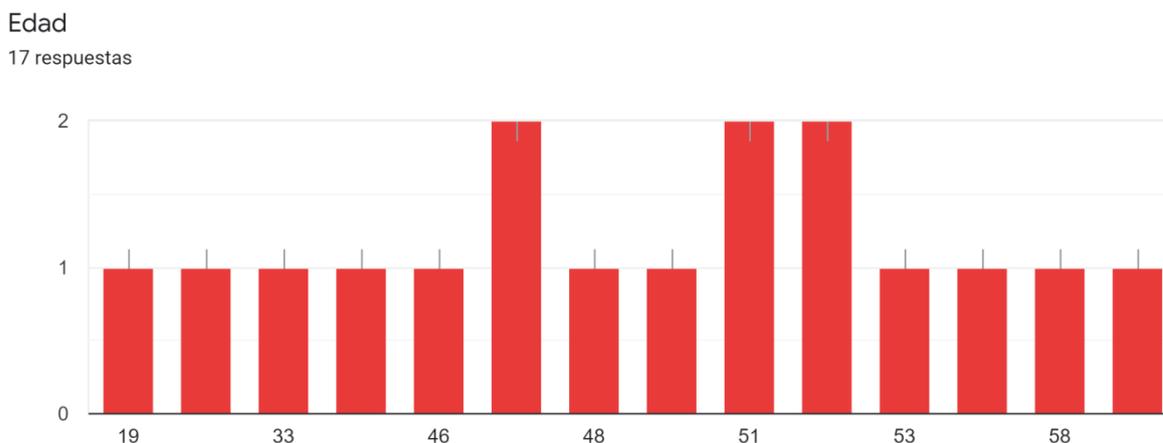
Gráfico 2: Tipo de organización en la que trabajan los sujetos encuestados



Fuente: Elaboración propia

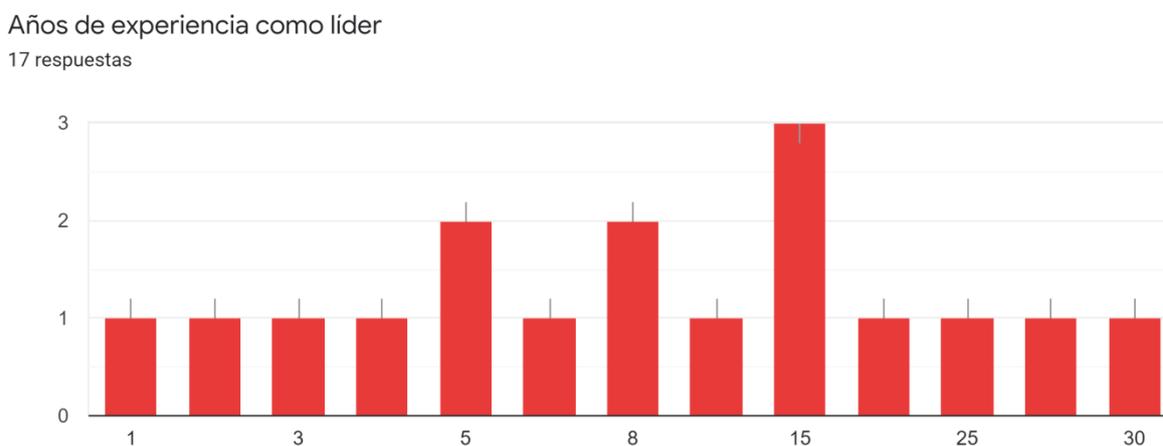
Además, se ha intentado captar líderes de diferentes edades con tal de poder tener diversidad de opiniones, no obstante, esto tiene una parte negativa ya que al ser más joven tienes menos experiencia y es por eso que la cantidad de sujetos jóvenes que se han seleccionado son escasos. Asimismo, las edades de estos sujetos comprenden entre 19 y 59 años (ver gráfico 3), cuya experiencia como líder del 35,4% de sujetos oscila entre 5 y 15 años, el resto de los sujetos presentan una experiencia en el campo del liderazgo en las organizaciones menor y muy variado (ver gráfico 4).

Gráfico 3: Edad de los sujetos encuestados



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Años de experiencia de los sujetos encuestados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estructura de la encuesta, en primer lugar, se efectuaron preguntas para situar al sujeto que iba a responder la encuesta, de las cuales se han mostrado anteriormente los resultados en los gráficos. Estas preguntas fueron las siguientes:

- Sexo
- Edad

- Años de experiencia profesional
- Años de experiencia como líder
- Tipo de empresa (Pública o Privada)
- A cargo de: equipo, empresa
- N.º de personas a cargo

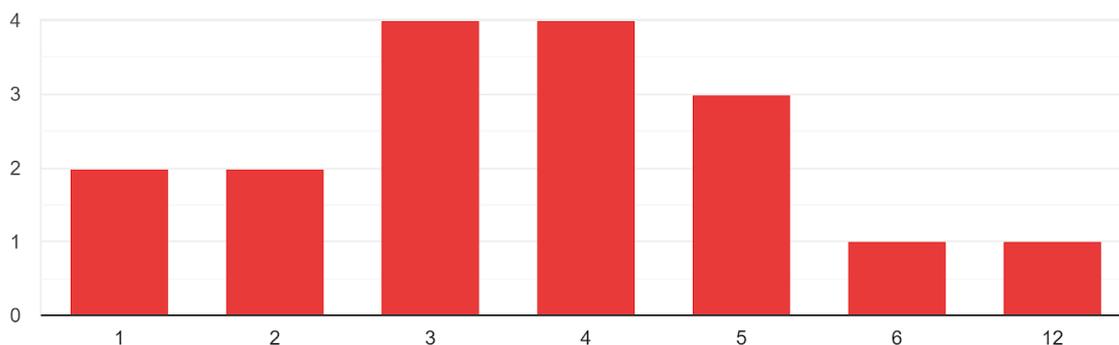
Seguidamente, se formularon, con el objetivo de saber cuántos directivos habían tenido en sus años de experiencia en el mundo laboral, las siguientes preguntas (ver gráfico x):

- N.º de directivos hombres que ha tenido
- N.º de directivos mujeres que ha tenido

Gráfico 5: N.º. De directivos hombres de los sujetos encuestados

Número de directivos hombres que has tenido

17 respuestas

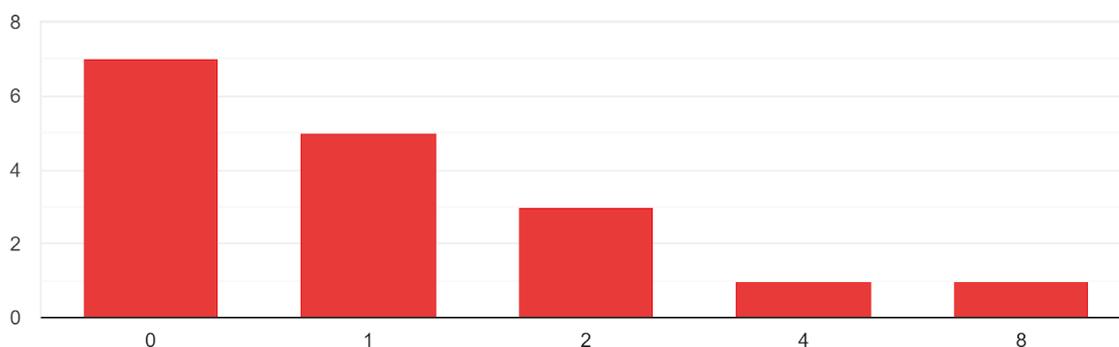


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: N.º de directivas mujeres de los sujetos encuestados

Número de directivos mujeres que has tenido

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, y para finalizar la realización del cuestionario, se realizaron dos listas con las competencias mencionadas en el apartado 5, competencias para un liderazgo eficaz, con el fin de que los sujetos mediante su experiencia como líder, seleccionarán a un líder masculino y otro femenino que hubieran tenido e indicarán el nivel de presencia, de las competencias expuestas en las tablas 3, 4 y 5 del apartado 5 del presente trabajo, que según sus opiniones tenían sus anteriores líderes.

Para concluir la tercera parte, la obtención de los resultados se ha utilizado la misma herramienta de Google Forms, la cual calcula automáticamente de forma global y a través de gráficos, los resultados de todas las cuestiones. Sin embargo, para poder analizar las dos últimas preguntas basadas en las competencias de una persona líder el método para la evaluación de estas preguntas era mediante la puntuación del 1 al 5, siendo el 1 muy poca presencia, el 2 poca presencia, 3 la justa, 4 bastante y 5 mucha presencia. Así que, una vez obtenidos los resultados para poder compararlos se ha realizado la media entre las puntuaciones obtenidas (ver figura 1).

Figura 1: Fórmula de cálculo de la media.

$$Media(X) = \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

siendo (X_1, X_2, \dots, X_N) el conjunto de observaciones

Fuente: Universo fórmulas. (s.f). Media .Universo fórmulas. Recuperado de: [https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/media/#:~:text=La%20media%20x%20\(t ambi%C3%A9n%20llamada,e!%20n%C3%BAmero%20total%20de%20datos.](https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/media/#:~:text=La%20media%20x%20(t ambi%C3%A9n%20llamada,e!%20n%C3%BAmero%20total%20de%20datos.)

En este caso sería, el sumatorio de las distintas puntuaciones sobre una misma competencia y las veces que se repite esa misma puntuación dividido entre el número total de sujetos, en este caso 17.

Se ha utilizado la media como método ya que aporta una puntuación exacta, gracias a los decimales, sobre el nivel general de presencia de las competencias respecto a los sujetos que se evalúan.

Finalmente, una vez obtenidos todos los resultados, para la cuarta y última parte se han sacado conclusiones las cuales permiten tener un pensamiento crítico y real sobre la diferenciación de la figura del líder de ambos sexos en el ámbito de las organizaciones.

3. CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS

3.1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Han sido muchos los estudiosos y las estudiosas que han tratado de definir el liderazgo, aun así, hay que tener en cuenta que existen numerosas y variadas perspectivas desde las que se ha estudiado. Según Burns (1978) el liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos y es por eso que todavía no se ha llegado a una definición universalmente aceptada y consensuada, pues las diferentes formas de interpretación son tan amplias como la propia e innegable diversidad humana (Ramos, 2005).

Asimismo, Bass (1990) y Jesuíno (1996) afirman que hay tantas definiciones del concepto como personas han intentado definirlo. No obstante, a continuación, veremos, algunas de las definiciones que se han propuesto.

Al principio de sus orígenes, en 1974 Cohen y March intentaron definir el término liderazgo como un concepto mitológico. Sin embargo, cuatro años después el historiador y politólogo estadounidense Burns (1978) lo define como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores.

En la década de los 90 varios autores coincidieron en sus teorías sobre qué se entendía como liderazgo. Lord y Maher (1991) y Antonakis, Cianciolo y Sternberg, (1994), lo explicaban como un proceso natural de percepción social, siendo su característica más importante el ser percibido por los otros como líder.

Mauro (2003) en su libro “El camino del líder”, p. 33 añade que: “El hecho de influir en otras personas y que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo “. Para completar esta definición Northouse (2004) agregaba que la intención de influir en otros es lograr objetivos comunes. Igualmente, Rojas Arredondo y Vivas Elías (2009), en su definición del término liderazgo engloban los dos pensamientos clave de los estudiosos anteriores diciendo que la capacidad de influencia que tienen algunas personas dentro del grupo está dirigida a alcanzar las metas y objetivos del mismo.

El autor Brown en Sánchez y Vázquez (2010), lo define como la influencia positiva, es decir, que ayuda al grupo a llevar a cabo su voluntad, a mantener un buen funcionamiento, a conseguir objetivos y a adaptarse a su entorno”.

Asimismo, el autor Mario Alonso Puig (2004) en el libro Madera de líder define liderazgo como la acción de inspirar en nosotros mismos y en los demás con el fin de alcanzar unos resultados mejores a los esperados.

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el liderazgo es el proceso de influencia que ocurre entre un líder y sus seguidores. Por lo tanto, líder es la persona a la que un grupo sigue (Diccionario de la Real Academia Española, 2014) gracias a sus competencias y actos. Pero para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes de la organización deben reconocer sus competencias. Según Juan Antonio Marín (2015), profesor de la Universitat Politècnica de València el líder es una persona aceptada por el grupo y que pertenece a este.

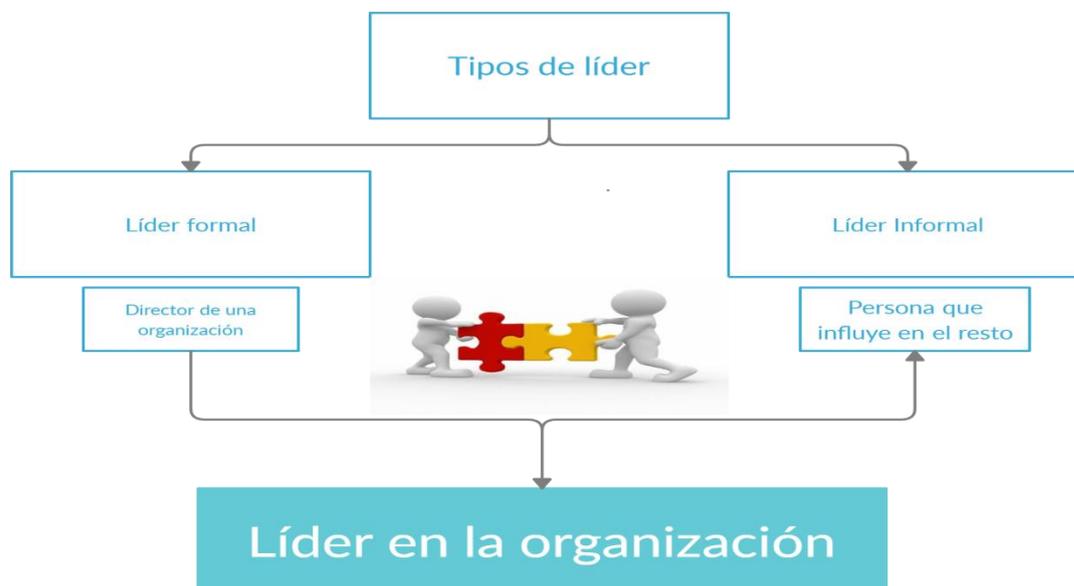
3.2. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES?

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

En cuanto a la estructura del liderazgo, este se clasifica en líder formal y líder informal (T. Anderson, 2018).

- Líder formal: es la persona que, mediante un procedimiento, adquiere el poder legal o autoridad de un cargo y obtiene las funciones que le permiten influir en los subordinados en un cierto contexto.
- Líder informal: es la persona que influye a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad logrando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo. Este tipo de liderazgo se obtiene de manera espontánea dentro de un grupo social.

Figura 2: Esquema directivo líder eficaz



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 podemos ver que el liderazgo en las organizaciones consiste en la combinación de ambos estilos ya que el objetivo para ser un líder efectivo en la organización es conseguir que los miembros de la organización no perciban las órdenes como impuestas. Sin embargo, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras, sin embargo, tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en buenos directores (Kotter, 1991). El profesor Juan Antonio Marín (2015) afirma que el que dirige o coordina una empresa es el jefe y no en todos los casos es el líder, de hecho, pueden ser personas totalmente diferentes y lo ideal sería que ambos fuesen la misma persona.

El artículo de Workmeter (2013) habla del liderazgo en las organizaciones como una capacidad que todas las personas tienen, pero a la que no siempre se le sabe sacar partido.

En este sentido Marketerosdehoy.com (s.f) manifiesta que el líder en las organizaciones tiene ciertas competencias que sirven para guiar e inspirar a las personas y obtener de ellas el máximo rendimiento a favor de la empresa. Gestion.org (s.f) además, añade, que es aquel líder que satisface las necesidades de los trabajadores buscando desarrollar el máximo potencial de estos y que, por este motivo, la empresa no solo necesita directivos, sino también líderes.

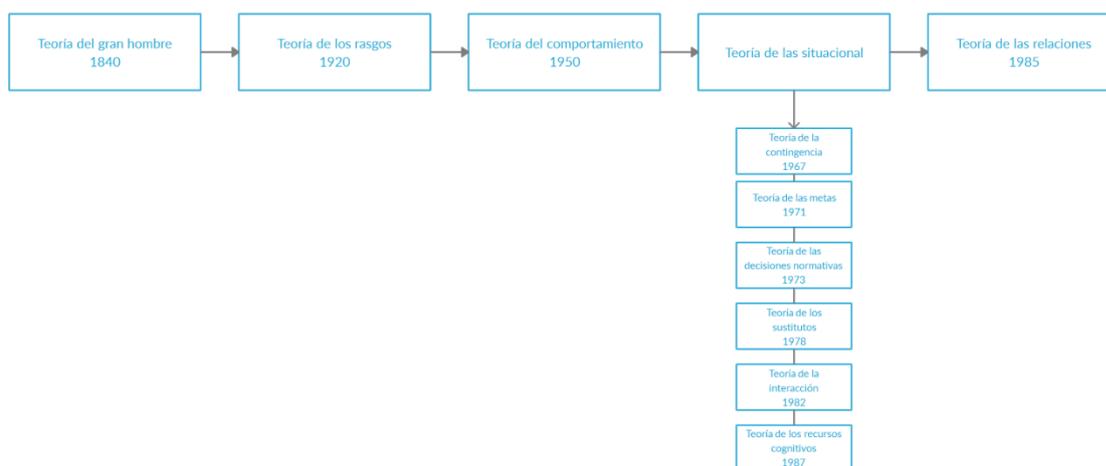
La diferencia entre ser la persona directiva de la organización, es decir la que lidera con un estilo de liderazgo formal, y ser líder de la organización, el que combina el liderazgo formal e informal, son algunas competencias. Aun así, hemos de tener en cuenta, como afirman algunos autores ya citados, que las definiciones de líder y liderazgo son algo polémicas, siendo el liderazgo un concepto dinámico ya que la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre teniendo como base que es un proceso de influencia cuya finalidad es lograr unos objetivos como grupo.

4. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Para poder explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes necesitamos comprender los diversos enfoques del liderazgo. Una forma de hacerlo es conociendo las principales teorías que hablan sobre este.

Las teorías se posicionan en dos grupos, las que apoyan que el liderazgo es innato (T. Carlyle, 1840 y R.Stogdill y E.Ghisell, 1920) y las teorías que defienden que la figura del líder proviene de una formación (Kart, Lewin, Lippit y White). Si las situamos en un eje cronológico (figura 3), podemos ver como con el paso del tiempo las teorías se han ido desarrollando hasta la aparición de un tercer grupo, el cual defiende que ser líder depende, además de nacer con ciertas competencias o de formarte en ellas, de factores externos.

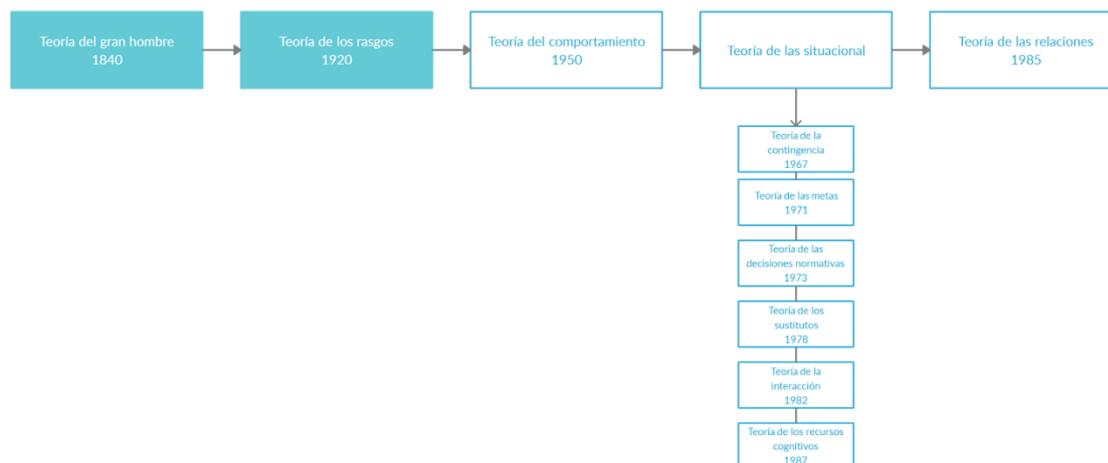
Figura 3: Esquema cronológico de las teorías del liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, vamos a analizar las teorías del primer grupo que apoyan la concepción de que para ser líder tienes que nacer líder. Estas teorías las tenemos seleccionadas en la figura 4 y son: la teoría del Gran Hombre y la teoría de los rasgos.

Figura 4: Esquema cronológico del primer grupo de teorías



Fuente: Elaboración Propia

La teoría del “Gran Hombre” nace entre los siglos XIX y XX definida por Thomas Carlyle que defiende que “Los líderes nacen, no se hacen”. Sugiere que las personas realmente no pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello. Los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales. Además, declaró que “La historia del mundo es sólo la biografía de grandes hombres”. Thomas para decir esta afirmación se basó en las primeras investigaciones sobre líderes como Napoleón o Gandhi, los cuales mostraban que su capacidad para dirigir a otros era innata. Completaba esta afirmación diciendo que sin el liderazgo de determinados hombres la historia hubiese sido distinta (Eva María Rodríguez, 2018).

Según esta teoría los grandes hombres nacen y se vuelven líderes cuando se los necesita en un momento determinado. Sin embargo, frente a estos pensamientos se contraponen las ideas de los estudiosos de la segunda teoría. Es por eso, que Herbert Spencer publicó un fuerte contraargumento en el que decía que los grandes hombres son producto de su época: no nacen, sino que son formados por su específico contexto histórico (M. Arzabal, s.f). Según esta visión, no basta con tener talento para desarrollar un puesto de liderazgo.

Con esta teoría, se comenzó a analizar los rasgos personales de los líderes exitosos en la historia y que, en un momento dado, los distinguían de los individuos comunes y corrientes. Aparece así la denominada teoría de los rasgos.

Esta segunda teoría cobró gran auge a partir de 1920, pues en esta etapa se empezaron a desarrollar las primeras ideas sobre qué rasgos distinguen a los grandes líderes del resto de personas (García Allen, J. s.f).

Según Eysenck, los rasgos son disposiciones que permiten describir las diferencias individuales de las personas y predecir su comportamiento. Del mismo modo, Donna Krasnewich (s.f) define rasgo como las características específicas de un individuo y además aporta que estos son determinados por los genes. La combinación e interacción de diversos rasgos forman una personalidad que es única para cada individuo.

Por lo tanto, esta teoría se centra en la identificación de las características individuales de la personalidad con el objetivo de crear un perfil ideal de líder que pueda aplicarse a todas las organizaciones. No se centra ni en los seguidores ni en la situación (A. García, 2018). Sin embargo, aunque surge como segunda teoría, esta defiende la misma idea que la teoría del “Gran hombre” y es por eso que ambas quedan englobadas en el mismo grupo. Al afirmar que líder se nace, supone que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que los hacen más adecuados para liderar (D. Guillermo, 2018).

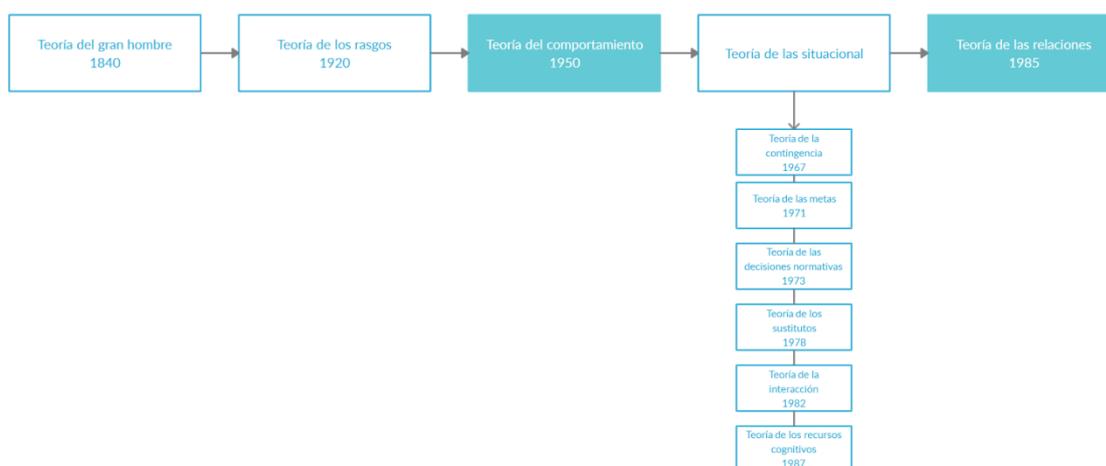
Otro autor estudioso en la teoría de los rasgos es Alejandro Castro Solano (2006), el cual realizó un estudio sobre la “Teoría y evaluación del liderazgo”. En él hablaba sobre los principales enfoques del liderazgo. En el enfoque de los rasgos mostraba que en 1948 Stogdill revisó 124 estudios que analizan los atributos de determinados líderes. Los rasgos detectados fueron la inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, entendimiento de las tareas, iniciativa, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza, nivel de energía, etc. En esa época, se consideraba que los rasgos eran universales y que eran éstos los que hacían a los líderes. Sin embargo, dado que el liderazgo es un proceso social no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones, por lo tanto, no pueden considerarse como universales. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en determinado contexto y muy inefectivo en otras situaciones. Ubicar a las personas

para determinados puestos hace que la organización sea efectiva. Así si un líder tiene rasgos pertinentes, se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización.

No obstante, el principal problema de esta teoría es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes y esto puede ser debido al comportamiento, ya que, aunque tres personas tengan los mismos rasgos pueden actuar de manera muy diferente en una situación dada, es por eso que el siguiente grupo de teorías defiende todo lo contrario.

En este segundo grupo encontramos la teoría del comportamiento y la teoría de las relaciones que engloba la teoría transaccional y la teoría transformacional (figura 5).

Figura 5: Esquema cronológico del segundo grupo de teorías



Fuente: Elaboración Propia

Los especialistas, al hablar de la teoría del comportamiento, ya no se centran en el estudio de las cualidades que componen a un líder, sino que, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores. Este nuevo estilo apoya la idea de que los líderes se forman o se crean. El liderazgo se puede aprender y desarrollar a través de la observación y la enseñanza, dando igual las características que posean (E. Rodríguez, 2018).

La teoría del comportamiento afirma que cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder y que es más fácil aprender los comportamientos

que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos. Estas dos ideas pueden ser consideradas como los pilares para desarrollar un liderazgo efectivo según Daft (2006).

Este mismo profesor identifica dos comportamientos que los líderes utilizan con sus seguidores, el autocrático y el democrático. Estos dos estilos son el autocrático y el democrático. El liderazgo autocrático se da cuando el líder tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar y a coaccionar. El liderazgo democrático se da cuando la persona líder delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

Siguiendo ahora con la segunda teoría de este grupo, aparece la aportación de la teoría de las relaciones, la cual resaltará, además, la importancia de las recompensas en el ser líder. Según esta teoría, se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias surgen en la década de 1980.

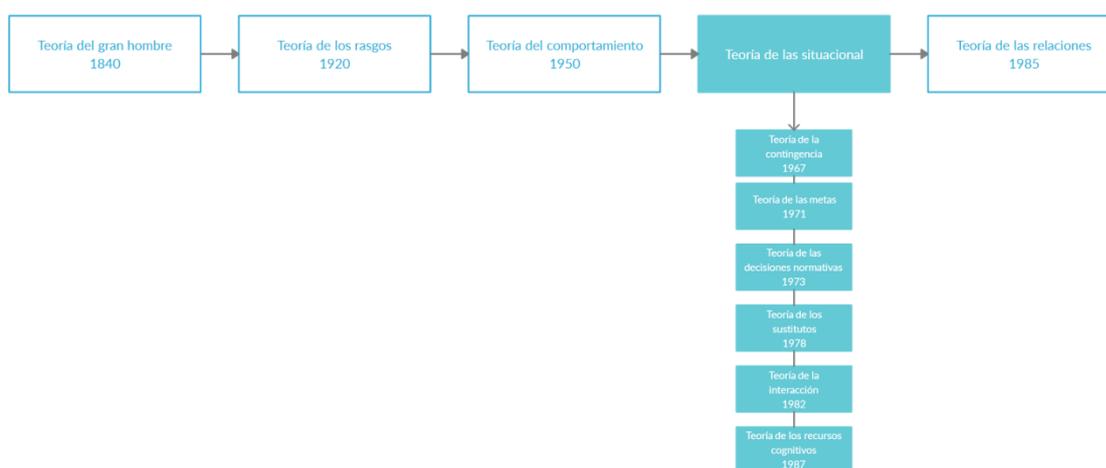
El liderazgo transaccional “supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen créditos en esa transacción” (Berenger, et. al, 2004; p. 127). Salazar (2006) y Gómez (2008) hablan de dos tipos de recompensas. Existen las recompensas que se otorgan dependiendo del cumplimiento de las metas, las cuales se llaman contingentes, y las recompensas negativas como por ejemplo las sanciones, las cuales se dan por todo lo contrario, es decir, por no cumplir con los objetivos o metas.

En cambio, el liderazgo transformacional se puede definir como el tipo de liderazgo que estimula e inspira a los seguidores para el cumplimiento de las metas o los objetivos. Este tipo de liderazgo según Bass y Riggio (2006) et Lupano y Castro, (2008) en el estudio monográfico de Daniela Giraldo González y Jorge Andrés Naranjo Agudelo en “Liderazgo desarrollado del concepto, evolución y tendencias” nombran cuatro componentes:

- Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

En este estudio, además se comparan los dos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional, argumentando que el primero busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos. Asimismo, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales (Bass y Riggio, 2006).

Figura 6: Esquema cronológico del tercer grupo de teorías



Fuente: elaboración propia

En último lugar, aparece este tercer grupo de teorías que engloba un conjunto de enfoques que, como podemos ver en la figura 6, pertenecen a la teoría situacional la cual fue diseñada por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 (C.M. Canals, 2019). Esta teoría basa su idea en que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos dependiendo de la situación en la que se encuentren. Pasa de la personalidad del líder (lo que es) a la conducta (lo que hace), es decir, una misma conducta no tiene porqué ser útil en todas las situaciones si no que para cada situación se tiene que adoptar una conducta específica (M^a José Colino Toston, 2014).

En primer lugar, dentro de este grupo encontramos la teoría de la Contingencia la cual argumenta que no existe una manera universal para organizar a las empresas ya que las organizaciones no son todas iguales. Dependiendo de la situación, el contexto y el ambiente en el que se encuentre el líder es mejor un estilo u otro. Fiedler 1978 dice que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad sino por varios factores situacionales y por las interacciones de estos con los miembros del grupo.

Busca, mediante esta teoría, la alta efectividad de la organización y desarrolló un instrumento llamado CMP (Compañero Menos Preferido). Este instrumento es un cuestionario que mide si una persona se orienta hacia las tareas o hacia las relaciones. Los líderes que obtengan en el formulario un alto CMP resultan ser personas de relaciones positivas con otras personas. Cuando una persona líder es, en general, crítica, obtiene una puntuación baja en el cuestionario y por lo tanto se enfoca más hacia la estructura y cumplimiento eficaz de las tareas.

Para ello, Fiedler estableció tres variantes: Poder otorgado por el puesto, Estructura de las tareas y Relaciones Líder-miembros.

- El poder otorgado por el puesto le permite a un líder, que los miembros del grupo sigan sus instrucciones por el simple hecho de que el poder se le haya asignado.

- Estructura de las tareas, se basa en la formulación clara de las tareas y la responsabilidad sobre estas. La importancia de darles un norte claro a todos los colaboradores.
- Relaciones líder-miembros. Esta variable, se considerada la más importante, versa sobre el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder.

Por su parte, en 1971 Robert House 1971 creó la Teoría de la trayectoria-meta la cual sirve para seleccionar el estilo de liderazgo adecuado para cada situación. El líder ayuda a los miembros de la organización a identificar y a llevar a cabo la conducta que consiga cumplir los objetivos marcados. Esta teoría propone cuatro estilos de liderazgo que son: directivo, participativo, apoyo y orientado al éxito.

El primer estilo, directivo, muestra preocupación por cumplir los objetivos planteados y para ello el líder es el que se encarga de definir qué, cómo y cuándo se hacen las tareas. Sin embargo, el estilo de liderazgo participativo da la oportunidad de que los miembros de la organización den ideas con el fin de integrarlos y hacerlos partícipes. Por esta misma línea el líder basado en estilo de liderazgo de apoyo ayuda a los miembros de su equipo a la consecución de las tareas y fomenta el trabajo en equipo con el fin de obtener mejores resultados.

Por último, el estilo orientado al éxito define muy detalladamente los roles de trabajo presentando el líder la mayor carga ya que es el que toma las decisiones atendiendo a su criterio.

Otra de las teorías es la “Teoría de la decisión normativa” o el también llamado modelo de Vroom cuyo objetivo principal es el mismo que el resto de las teorías situacionales y se diferencia del resto de estilos en que éste es capaz de identificar 5 estilos diferentes de liderazgo: autocrático (AI y AII), consultivo (CI y CII) y basado en grupos. Para estudiarlos vamos a utilizar una tabla comparativa (tabla 2)

Tabla 2: Modelo de Vroom

Autocrático		Consultivo		Basado en grupos
AI	AII	CI	CII	
Sólo toma la decisión el líder	El líder pide información a los miembros del equipo, pero el que decide es el líder	El líder explica la situación a los miembros de forma individual, pero sigue tomando las decisiones	El grupo explica la situación y recoge ideas, pero el líder sigue tomando la decisión	El líder presenta la situación, el grupo define las alternativas y se toma la decisión a través de un consenso. El grupo es el que toma la decisión

Fuente: elaboración propia a partir de Zenbolife. (s.f). Modelo de contingencia Vroom-Jago. Recuperado de: <https://www.zenbo.com/es/Vroom-Jago-Contingency-Model/>

En este mismo contexto y aunque no pertenecen concretamente a esta teoría, pueden identificarse tres estilos de liderazgo:

- Autocrático
- Democrático
- Laissez-faire.

El primer tipo se caracteriza por la toma de decisiones unilateral, es decir, el líder es quien ordena y establece lo que hay que hacer sin preguntar o dejar que el resto de los miembros del grupo participen. Además, no tiene en cuenta las necesidades, intereses y opiniones de estos

En cambio, el estilo democrático se caracteriza por ser un estilo participativo, consultivo, objetivo y racional ya que además de tener en cuenta las necesidades, intereses, opiniones o deseos de los miembros, fomenta su participación. Es por ello que, el líder, deja que sean éstos quienes decidan, de manera autónoma, los objetivos y las tareas que quieren llevar a cabo.

Para acabar con la primera clasificación, el último tipo es el llamado laissez-faire. El cual, según Ramos, (2005) representa la ausencia o evitación del liderazgo. Es

decir, el líder intenta no implicarse dejando que los miembros organicen, y ejecuten el trabajo a realizar, y supervisen y evalúen el trabajo.

Por otra parte, aparece también la teoría de los sustitutos la cual argumenta que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los miembros, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

La penúltima teoría de este grupo es la teoría de la interacción. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

En último lugar en la teoría situacional encontramos la Teoría de los Recursos Cognitivos. Fiedler y García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

5. LA FIGURA DE LA MUJER

El artículo 14 de la Constitución Española pone de manifiesto la igualdad entre los españoles ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido además de ser un principio fundamental de la Unión Europea; la ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres obliga a desarrollar medidas de igualdad, de oportunidad y trato en particular, mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, entendiendo discriminación contra la mujer como toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado

civil. Según la ley orgánica 3/2007, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, ya sea directa o indirecta. Dentro de esta ley encontramos en la misma línea los títulos IV, V y VII los cuales suponen un compromiso de toda la ciudadanía hacia el cumplimiento de esto y más concretamente hacia la igualdad en el ámbito laboral.

Título IV: Igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral. Este título se ocupa del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, incorporando medidas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. Más concretamente el capítulo 1 expone:

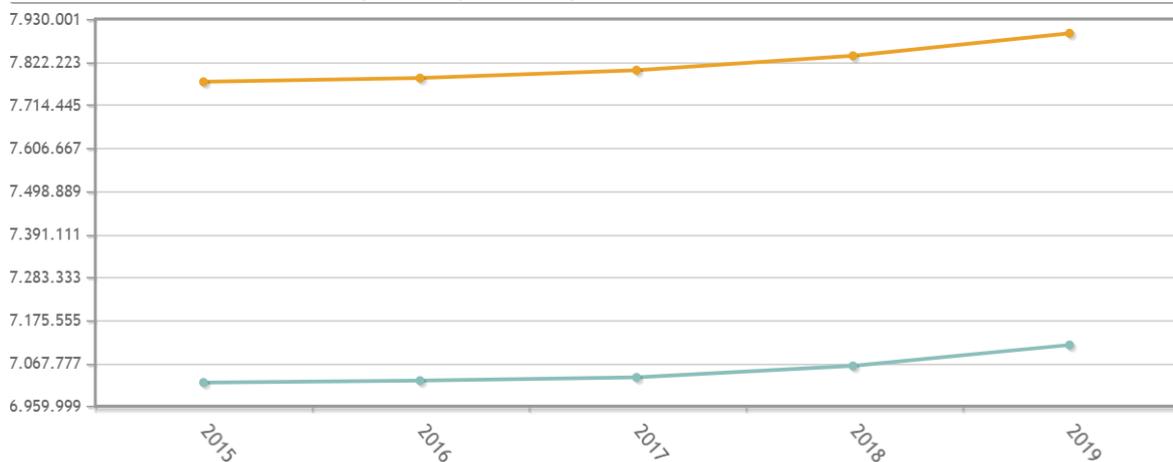
- *Artículo 42 Programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres. Las políticas de empleo tendrán como uno de sus objetivos prioritarios aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Además, los Programas de inserción laboral activa comprenderán todos los niveles educativos y edad de las mujeres, incluyendo los de Formación Profesional, Escuelas Taller y Casas de Oficios, dirigidos a personas en desempleo, se podrán destinar prioritariamente a colectivos específicos de mujeres o contemplar una determinada proporción de mujeres.*
- *Artículo 43 Promoción de la igualdad en la negociación colectiva. De acuerdo con lo establecido legalmente, mediante la negociación colectiva se podrán imponer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres.*

El Título VII contempla la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las organizaciones en materia de igualdad, que pueden ser también objeto de concierto con la representación de los trabajadores y trabajadoras, 79las

organizaciones de consumidores, las asociaciones de defensa de la igualdad o los organismos de igualdad. Las empresas según este título podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre ambos sexos en el seno de la empresa o en su entorno social.

No obstante, la realidad nos demuestra que, aunque las desigualdades sean cada vez menos, continúan habiendo desigualdades indirectas que sitúan a la mujer en una posición de desigualdad respecto al hombre. Se puede comprobar, gracias al Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020). Para ello se han seleccionado los últimos datos publicados en dicho órgano a 1 de enero de 2020, sobre los españoles por sexo en los 5 últimos años (gráfico 7) y la población activa española por sexo en los 5 últimos años (gráfico 8).

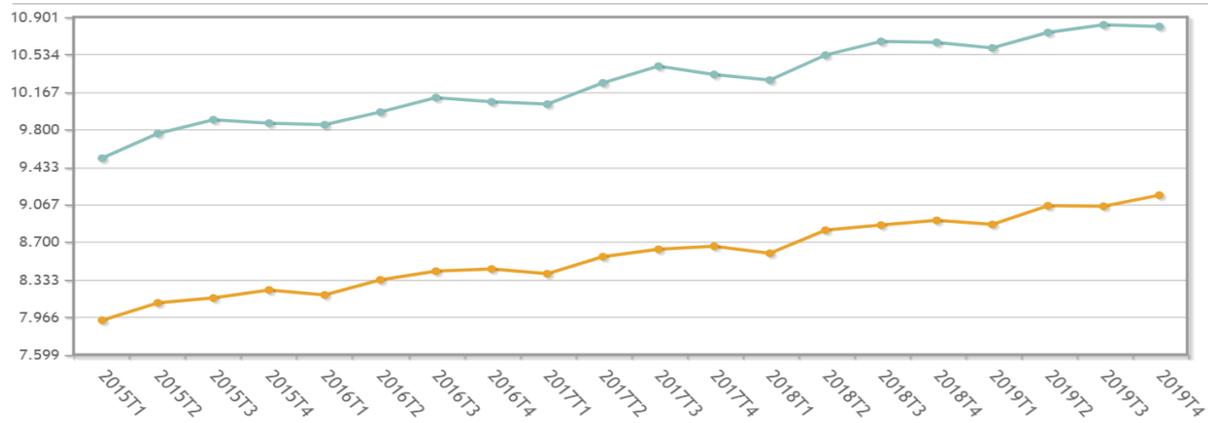
Gráfico 7 Población Municipios Españoles por sexo 2015-2019



Leyenda: Naranja: Mujeres, Azul: Hombres

Fuente: INE.(2919a). Población por provincia y sexo. INE .Recuperado de:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2852#!tabs-grafico>

Gráfico 8 Población Activa por Sexo, Total, Valor Absoluto.



Leyenda: Naranja: Mujeres, Azul: Hombres

Fuente: INE. (2019b). Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo. INE. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4128#!tabs-grafico>

Podemos ver a simple vista en los gráficos que existe una gran diferencia entre el número de hombres y mujeres pertenecientes a la población española, sin embargo, si miramos el gráfico 8 y analizamos la población activa por sexo podemos ver que la cantidad de hombres que trabajan es, en gran medida, superior a la cantidad de mujeres.

Asimismo, como información positiva se observa en el gráfico 8 que, conforme pasan los años, la línea naranja, perteneciente al sexo femenino, se va acercando a la línea azul, perteneciente al sexo masculino. En cambio, a pesar de que la figura de la mujer en la empresa cada vez va cobrando más protagonismo y su visión femenina por y para el liderazgo es fundamental, aún queda mucho camino por recorrer y muchas barreras que superar, sobre todo, en el mundo laboral y concretamente, en puestos de liderazgo.

El número de mujeres en puestos directivos en España se sitúa en un 30%, porcentaje considerable que no discrimina ámbitos y se extiende desde lo empresarial hasta lo político y judicial. Todo esto a pesar de que, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las empresas y organizaciones que cuentan con mujeres en sus puestos directivos mejoran sus resultados (La Vanguardia, 2019).

Hay muchas teorías y especulaciones sobre cómo los estilos de liderazgo varían entre mujeres y hombres. La realización de diferentes estudios llevados a cabo sobre liderazgo, desde la perspectiva de la psicología de género, ha tenido como consecuencia la discusión por parte de diferentes autores de si existen, o no, estilos directivos diferentes en hombres y mujeres y, más concretamente, si existe un estilo de liderazgo propiamente femenino (Ramos, 2005; Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

P&A group realizó una investigación en 2011 cuyo objeto de estudio fue responder a la pregunta que encabeza su artículo: “¿Son las mujeres mejores líderes que los hombres?”. Para ello estudió a 7.280 líderes de organizaciones tanto públicas como privadas utilizando como instrumento una encuesta basada en las 16 competencias que, según ellos, caracterizan a los mejores líderes (tabla 3).

Tabla 3: cuadro comparativo estudio competencias P&A

Competencia	Porcentaje/Promedio Hombres	Porcentaje/Promedio Mujeres
Toma la iniciativa	48	
Practica el autodesarrollo	48	56
Desarrolla elevada integridad y honestidad	48	55
Promueve la obtención de resultados	48	55
Desarrolla a otros	48	54
Inspira y motiva a otros	49	54
Construye relaciones	49	54
Colaboración y trabajo en equipo	49	54
Establece objetivos exigentes	49	53
Impulsa, promueve, lidera el cambio	49	53
Analiza y soluciona problemas	50	52
Se comunica frecuente y convincentemente	50	52
Conecta el grupo con el mundo exterior	50	51
Innova	50	51
Experto técnica y profesionalmente	50	51
Desarrolla una perspectiva estratégica	51	49

Fuente: Zenger Folkman Inc. (2011) citado en: Oliveras, E.F. (2012). ¿Son las mujeres mejores líderes que los hombres?. P&AGroup. Recuperado en: <https://blog.grupo-pya.com/son-las-mujeres-mejores-lideres-que-los-hombres/>

La primera conclusión que se obtuvo fue que la mayoría de líderes, el 64% para ser exactos, siguen siendo hombres. Del mismo modo, se afirmó que la mayoría de los estereotipos quieren hacer creer que las mujeres líderes destacan en lo que ellos han catalogado como competencias del tipo “nutritivas”, por ejemplo, el desarrollo de otros, la construcción de relaciones, la integridad y estar involucradas en su autodesarrollo.

Por esta razón P&A group compartió su estudio, con un grupo de mujeres no participantes, en esta encuesta, y les pidió que respondieran la pregunta de por qué pensaban que sus compañeras habían obtenido una clasificación tan alta en la toma de iniciativas y el autodesarrollo, sus respuestas apuntaron a la aún débil posición en la que se sienten en el trabajo: “Tenemos que trabajar más duro que los hombres para demostrarnos que podemos”, “sentimos la constante presión de no cometer nunca un error, y para demostrar continuamente nuestro valor a la organización”. Es decir, al menos, las mujeres a las que consultaron no sienten que sus puestos sean seguros y eso les lleva a tener la necesidad de tomar la iniciativa y de estar más motivadas para tener sincera retroalimentación.

Al igual que P&A group, Jack Zenger y Joseph Folkman (2011) también realizaron un estudio de investigación donde las mujeres obtenían mejores resultados que los hombres. En este artículo, al igual que en el anterior, se destaca que el talento femenino toma la iniciativa y muestra alta integridad. Además, otra invención importante de esta investigación es la necesidad femenina de trabajar en la autoconfianza. Cuando se autoevalúan, las mujeres son más severas que los hombres y eso podría limitar su seguridad y su ascenso en la escalera corporativa.

Como conclusión a estos estudios sobre la participación activa femenina en el mercado laboral, y a pesar de que la tendencia generalizada es propugnar la igualdad de acceso, los diversos informes consultados indican que el sexo femenino se encuentra con barreras externas que les limitan en su promoción a puestos superiores. Es decir, se encuentra el fenómeno conocido como Techo de cristal. Este término hace referencia a las barreras que impiden que las mujeres accedan a puestos de responsabilidad constituyendo un obstáculo, lo cual, al no estar

regulado, ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli y Sanromán, 2005; Contreras, et al., 2012 citado en N. Navas, 2016).

Para apoyar este fenómeno el artículo “El techo de cristal español” (El Español, 2019) menciona datos estadísticos de diferentes organismos, sobre la retribución laboral de las mujeres en España.

- Según La encuesta de Población Activa (EPA) las mujeres se incorporan más tarde al mercado laboral que los hombres y lo hacen, mayoritariamente, a tiempo parcial.
- Según los datos que proporciona La Unión Sindical Obrera (USO), aquellas que trabajan a tiempo parcial cobran 10,29 euros frente a los 12,05 de los hombres y en caso de que sea un contrato de ocho horas, una trabajadora ingresa 14,95 frente a 16,10. Si se hace la media entre ambas modalidades nos encontramos que las mujeres cobran, de media, 10,81 euros frente a los 15,13 de los hombres.
- Además, en estos 2019, y según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) hay “tres veces más hombres que mujeres en los valores máximos de la retribución percibida, mientras las mujeres duplican a los hombres en el mínimo” (J.L. Fernández, 2019).
- Las causas que incentivan este fenómeno son muy diversas e incluyen además de creencias y percepciones, aspectos propios de la estructura organizacional (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Uno de los motivos es el llamado por Kanter (1977) como “reproducción homosocial”, para hacer referencia a quienes toman las decisiones clave en las organizaciones, ya que, según este, no se trata de una cuestión de formación, sino que buscan personas con características similares a ellos mismos.
- Este no es el único factor causante, Hrtrends (2008) argumenta que la mayor de las causas de la existencia de esta barrera invisible es la conciliación del trabajo y familia, por ejemplo, la posibilidad de un embarazo o el hecho de que tengan hijos. Nuria Navas Acevedo (2016) en su trabajo “la percepción social del liderazgo femenino” trata diversos estudios que han demostrado que las responsabilidades familiares son consideradas una de las principales limitaciones en la promoción y ascenso a puestos de liderazgo.

- Otra de las posibles causas es la concepción social que se tiene respecto a las mujeres ya que se les atribuye competencias que no tienen por qué corresponder con la realidad. (Cuadrado, Molero y Navas, 2006)
- Las opiniones estereotipadas consideran a las mujeres como seres sensibles, débiles, emocionales, dependientes, o poco competitivas (Cuadrado, Molero y Navas, 2006), incluyendo la percepción de que la mujer debe amar a los niños y niñas, además de que debe ser pasiva y estar dispuesta a cooperar y complacer (Prentice y Carranza, 2002; citado en D'Adamo et al, 2008). Se le añade la falta de seguridad y de autocontrol sobre todo emocional (Ramos, 2005), es decir, se identifica al sexo femenino como seres con menos habilidades, para el liderazgo, que los hombres (Owen y Tudor, 1993; citado en Ramos, 2005).

6. COMPETENCIAS DE UN BUEN LIDERAZGO

Son muchos los estudios que hablan sobre las competencias que consideran imprescindibles para ser un líder efectivo. Las competencias son el sello distintivo de una persona respecto a otras, es por esta razón que existen tantas listas de competencias como estudiosos en la materia. Antes de nombrarlas es necesario definir qué se entiende y que engloba el término competencia.

Chomsky (1985) estableció el concepto de competencia como el conjunto de comportamientos sociales, afectivos, habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo el desempeño de una actividad o una tarea. En la misma línea, Spencer y Spencer (1993) añaden a esta definición que la competencia es una característica oculta del individuo, es decir, son comportamientos y habilidades que no se ven a simple vista, para poder mostrarlos tienes que desempeñarlos.

Años más tarde, se amplía el concepto de competencia, añadiendo que competencia no sólo engloba las capacidades y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional como bien explica Chosmsky o Spencer, sino que también incluyen destrezas, conocimientos, el concepto de sí mismo, rasgos de la personalidad, actitudes y valores (Misischia, 1999).

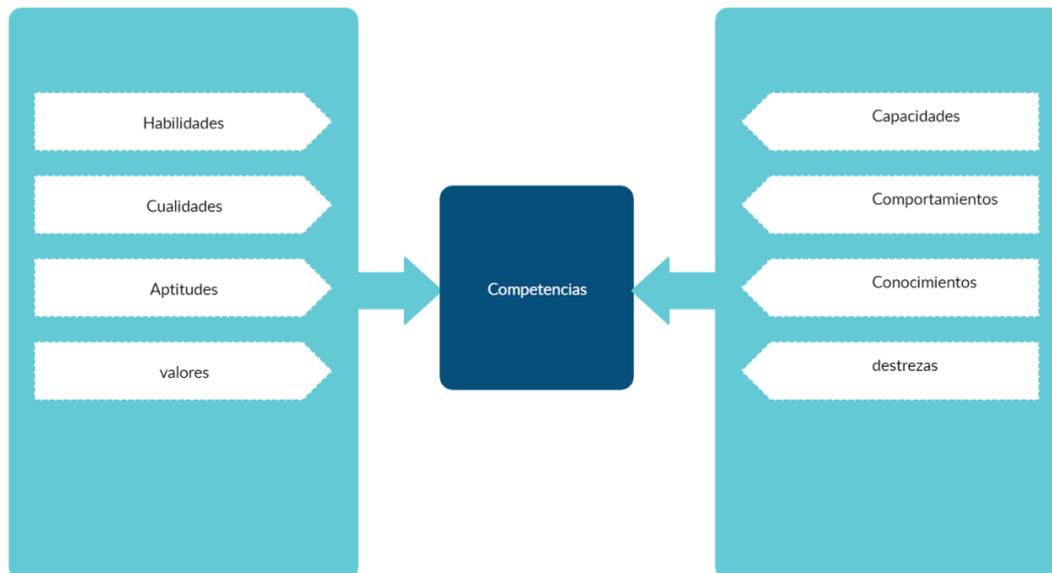
Ese mismo año Abud (1999) aborda la definición de competencia de manera muy diferente a las anteriores refiriéndose al ámbito laboral, ya que se dirige al término

como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral el cual refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo de calidad.

Por último, Hunter (2000) relaciona el término competencia con la definición de liderazgo en las organizaciones ya que lo describe como el hecho de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos.

Los últimos estudios publicados definen el término competencia con las mismas características que las definiciones de los estudiosos anteriores. Así en 2018 Asepeyo (2018) trata el término competencia como las características y/o habilidades que definen un desempeño excelente para cada puesto de trabajo en una organización. Éstas se pueden observar directamente a través de las conductas de cada empleado durante la realización de las funciones propias de su puesto.

Figura 8: Conjunto de competencias



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se pueden sintetizar esas definiciones en una sola, entendiendo que el término competencia engloba las cualidades, habilidades, aptitudes, valores, destrezas, capacidades, comportamientos y conocimientos, los cuales permiten

llevar a cabo de manera efectiva una tarea, gracias a la influencia de estas sobre sí mismo y sobre los demás con el fin de conseguir los objetivos marcados por la organización.

Por último y para poder clasificar las competencias en grupos hemos tenido que, de antemano, que definir qué se entiende por capacidad ya que los estudiosos que han hablado sobre las competencias que debe tener un líder para ser efectivo se han referido a algunas de ellas como “tener la capacidad de” mientras que en otras simplemente han hablado de la competencia en sí. Por lo tanto, resulta interesante saber el porqué de esta distinción entre ciertas competencias.

La RAE (2019), define capacidad como una persona apta y con talento para hacer algo. Sin embargo, Endalia (2019) define el término capacidad como el conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes que permiten el desarrollo de alguna cosa. Luego, son posibilidades que tiene la persona para realizar una acción, las haya llevado a cabo o no. Esta última parte de la definición “las haya llevado a cabo o no” es lo que diferencia la competencia de la capacidad, es decir, primero se da la capacidad ya que esta viene inherente en el ser humano y significa reunir las cualidades para hacer algo. Una vez se desarrolla de manera positiva esa capacidad mediante la formación y la práctica se adquiere la competencia. Es por eso que en las definiciones expuestas anteriormente sobre el término competencia se incluía dentro el término capacidad.

Figura 10: Esquema paso de capacidad a competencia



Fuente: Elaboración propia

Se ha visto necesario realizar una clasificación entre las competencias estudiadas

ya que cada estudio en la materia habla de las competencias necesarias de una manera diferente. Para realizar nuestra propia clasificación hemos dividido las competencias recopiladas en tres grupos (ver figura 9) y las hemos llamado: “debe tener la capacidad de”, “debe ser”, y “debe hacer”.

Figura 9: Grupos de competencias



Fuente: Elaboración propia

El primer grupo (tabla 4) es el grupo “debe tener la capacidad de” el cual hemos explicado en las líneas anteriores. Los estudiosos en la materia se han referido a ciertas competencias de esta manera, las cuales necesitan un proceso de formación y puesta en práctica antes de considerarse competencias como tal, es por eso que pertenecen al primer grupo.

Tabla 4: Competencias grupo Debe tener la capacidad de.

Competencias Grupo Debe Tener la Capacidad de		
Trabajar en equipo	Acción-Reacción	Crecimiento Personal
Escucha	Ver oportunidades	Llevar el manejo de las situaciones
Dar soluciones	Establecer lazos	Motivar
Ejecutar lo planeado	Delegar	Adaptabilidad
Aprendizaje	Guiar	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se encuentran las competencias del grupo “debe ser”. Estas pertenecen a este grupo ya que son las competencias que un líder debe tener interiorizadas. Por lo que las competencias a las que nos referimos son sobre todo valores los cuales buscan regular la conducta de las personas. De la misma manera, los valores, son considerados de carácter universal y se adquieren durante el desarrollo individual de cada persona o pueden ser transmitidos por la sociedad. Aunque existe un gran número de valores, los analizados y expuestos en esta tabla son los que los estudiosos en materia de liderazgo consideran importantes para conseguir ser un líder eficaz.

Tabla 5: Competencias grupo Debe ser

Competencias Grupo Debe ser		
Identidad	Convencimiento	Pensamiento Positivo
Autoridad	Humildad	Magnetismo
Madurez	Comprensión	Ejemplo
Firmeza	Inteligencia	Agudeza
Compromiso	Responsabilidad	Masculinidad
Respeto	Extroversión	Persistencia
Integridad	Espíritu Cooperativo	Tolerancia
Empatía	Asertividad	Generosidad
Intuición	Consideración	Habilidades Comunicativas
Voluntad	Innovación	Energía
Experiencia	Anhelos de Poder	Confianza
Inspiración	Fortaleza	Influencia
Credibilidad		

Fuente: Elaboración propia

El último, es el grupo de lo que los líderes deben hacer. Es decir, no vamos a hablar de valores ni cualidades si no de ciertas pautas y acciones que todo líder debería hacer y seguir (ver tabla 6).

Este apartado es independiente a los dos grupos anteriores, es decir, da igual las competencias que reúna de los grupos “debe ser” y “debe tener la capacidad de” ya que las competencias que se detallan son las que cualquier líder debería seguir y las que ayudarán a ser un mejor líder. Es decir, se puede tener un grado de madurez del 50% que, si se consigue llevar a cabo estas acciones, el que falte un 50% de madurez no tendrá tanto peso ya que se estará realizando las mismas acciones que un líder que posea un 100%. La diferencia no estará en el qué, si no

en el cómo se realizan. Por lo tanto, este apartado también apoya la idea de que al líder se le forma.

Tabla 6: Competencias grupo Debe hacer.

Competencias Grupo Debe Hacer		
Ofrecer recursos necesarios	Conocer las necesidades de sus compañeros y compañeras	Estar al servicio
Asumir riesgos	Definir roles y obligaciones	Organizar el trabajo
Favorecer su participación en la toma de decisiones	Saber sobre su trabajo	Priorizar
Desarrollar estrategia, metas y objetivos	Ser una persona neutra	Analizar situaciones de manera global

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS Y DISCURSIÓN DE RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ

En este apartado se encuentran las tablas 7, 8 y 9 las cuales presentan una recopilación bibliográfica, clasificadas por los grupos mencionados en la figura 9 y las competencias de las tablas 4, 5 y 6, a modo de comparación con el fin de identificar las semejanzas en cuanto a las competencias que debe tener una persona líder eficaz.

CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES

TABLA 7: Comparación competencias con autores grupo “debe ser”.

libros y artículos	STOGDILL, 1948/ 1974	MANN (1959)	Mintzber (1983)	Bass (1985)	LORD DE VADER, ALLIER (1986)	ALVES (2000) Y MARTENS (1987)	J. Gardner (1990)	KIKPATRIK Y LOCKE (1991)	Max DePree, (1993)	W. BENNIS, (1994)	J. O'Toole (1996)	21 LEYES IRREFUTABLES John Maxwell (1998)	Yukl (2002)	Mauro: " El camino del líder" (2003)	MADERA DE LÍDER (2004)	Ramos (2005, p66)	ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES	HARVARD	QUÉ ES EL LIDERAZGO, ESTILOS, HABILIDADES Y MITOS	ESTILOS DE LIDERAZGO	LIDERAZGO EN ENTIDADES PÚBLICAS: UNA MIRADA COMPARATIVA	EL TRIANGULO DE ORO DEL LIDERAZGO(2019)	EL LÍDER EN LA ADMIN PÚBLICA	
identidad																	x	x	x				x	
Autoridad			x												x									
Madurez													x		x	x								
Firmeza							x								x									
compromiso												x			x			x			x			
respeto											x	x												
integridad								x	x	x	x	x	x		x	x								
empatía						x																		
intuición	x											x				x								
voluntad	x					x	x			x					x		x				x			
experiencia												x												
inspiración				x											x	x		x	x					x
credibilidad															x									
influencia	x			x			x					x		x										
fortaleza												x												
confianza	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x		x	
convencimiento												x												
pensamiento positivo																		x	x					
humildad															x									
magnetismo												x												
comprensión							x		x								x							
ejemplo																						x		
inteligencia	x	x			x		x																	
agudeza	x																							
responsabilidad	x					x																		
masculinidad	x				x																			
extroversión		x																						
persistencia	x					x																		
espíritu cooperativo	x																							
tolerancia	x																							
generosidad																								
asertividad						x																		
consideración																x								
habilidades comunicativas						x																		
innovación																		x						
energía									x				x											
anhelo de poder				x																				

Esta primera tabla comparativa (tabla 7) está compuesto por las competencias extraídas de libros y artículos, escritos por autores expertos en la materia, ordenados de más antiguos a más actuales.

Gran parte de ellos son estadounidenses y profesores de universidad y a la vez autores de artículos y libros. Henry Mintzberg, es autor de varias publicaciones de negocios y gestión como por ejemplo *The Nature of Managerial Work* (1974) donde defendía que “el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

Bernard Morris Bass es conocido por su investigación sobre liderazgo transformacional, que se inspiró en el trabajo de James MacGregor Burns. Su *Bass Handbook of Leadership* ha sido descrito como "el libro de recursos autorizado en liderazgo" Bass señalaba cuatro características de este estilo de liderazgo:

- Estimulación intelectual: el/la líder transformacional estimula a sus empleados a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas;
- Consideración individualizada: los empleados y las empleadas son vistos y vistas de forma individual, para ello es necesario utilizar la inteligencia emocional como forma de relacionarse con el equipo.
- Inspiración y motivación: el equipo siente la inspiración y la motivación del/ de la líder;
- Influencia idealizada: el equipo ve al/la líder como un ejemplo, como una persona a seguir.

Donald Kirkpatrick además de publicar una serie de artículos en el *Us Training and Development Journal* es más conocido por crear un modelo de “cuatro niveles”

Otro profesor estadounidense, Warren Gamaliel Bennis fue autor de dos libros sobre liderazgo *La torre de marfil inclinada* 1973 y *La conspiración inconsciente: por qué los líderes no pueden liderar.*

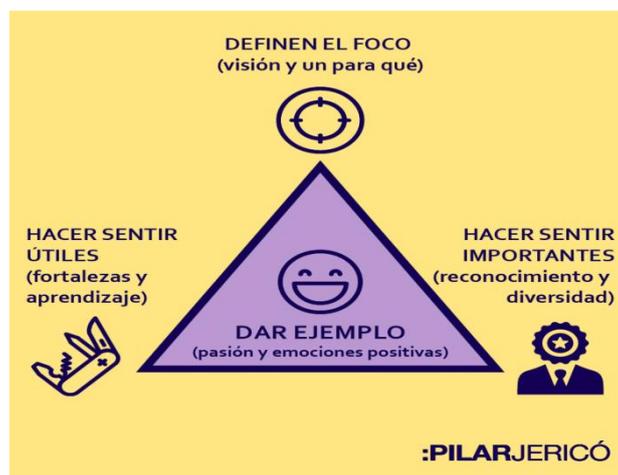
El último estadounidense de la tabla es John Calvin Maxwell ha escrito más de 80 libros los cuales giran en torno a este fenómeno, como por ejemplo las 21 leyes irrefutables, artículo del que hemos sacado la información relativa para la tabla 10.

Por otra parte, en 1993 el americano empresario y escritor Max De Pree fomentó la corporación inclusiva. En su libro “El Liderazgo es un arte” reflexiona sobre el papel del liderazgo empresarial apostando por el sistema participativo con responsabilidades claras para cada miembro del grupo. En este nombra las características que podemos ver en la tabla 10.

En la tabla 10 podemos ver que además de estudiosos hay artículos que se pronuncian sobre las competencias que, un líder o una líder, debe tener. Harvard tiene numerosos artículos, los cuales intentan explicar cómo ser un buen o un mal líder y para poder llegar a una conclusión mencionan 8 características que identifican a un buen líder según la profesora de la Universidad.

El artículo más actual es el llamado “triángulo de oro del liderazgo” (2017) (ver figura 10). En una investigación que ha realizado durante años, Pilar Jericó ha llegado a la conclusión de que los buenos jefes y las buenas jefas, aquellos y aquellas que ayudan a construir compromiso y alcanzan resultados, tienen actitudes que se pueden recoger en un triángulo, con una habilidad en el centro:

Figura 10: Triángulo de oro



Fuente: <https://www.pilarjericó.com/que-hacen-los-buenos-jefes-el-triangulo-de-oro-del-liderazgo/>

En su artículo, esta autora, explica las competencias básicas las cuales dan lugar a este triángulo:

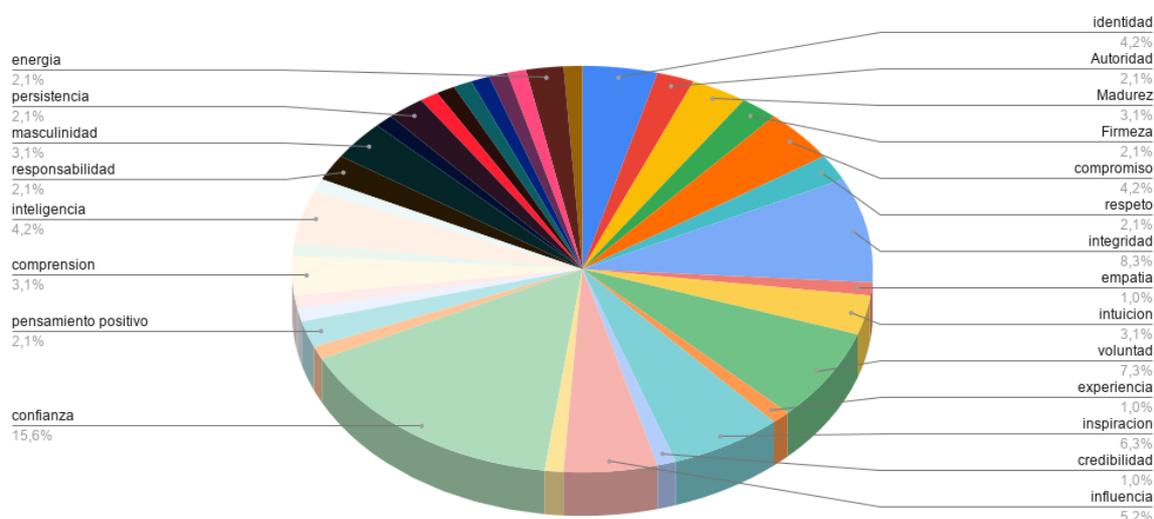
- Capacidad para diagnosticar

- Flexibilidad
- Capacidad de generar acuerdos.

En definitiva, como podemos ver en este primer cuadro comparativo de las características del líder, no existen unas competencias concretas, sino que, dependiendo de la persona, se consideran unas más imprescindibles que otras.

A continuación, el gráfico 10 el cual muestra los resultados de la tabla 6 expresados en porcentajes.

Gráfico 10: Competencias en porcentajes grupo "Debe ser".



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo es difícil de medir ya que cada decisión forma al líder, no es algo fijo. Por esa razón no existe una lista de competencias efectivas que aseguren ser un buen líder. Ya que puede darse la situación de que en un grupo una persona sea un líder efectivo y sin embargo en otro escenario puede que en vez de líder sea seguidor.

Las investigaciones de Yukl y Fable (1991) demostraron que si bien estos dos conceptos son independientes tienden a solaparse para que una persona sea líder y directivo en la organización al mismo tiempo.

El líder atrae a personas que tienen cualidades similares a las suyas. En el gráfico 3 podemos ver que la confianza o mejor dicho la autoconfianza, alcanza uno de los

porcentajes más altos, eso significa que la mayoría de los autores creen que para ser un líder efectivo es primordial tener confianza, o mejor dicho autoconfianza. “La confianza es la base del liderazgo” (John Maxwell). Se construye a partir de la autoestima que es la manera en cómo nos percibimos, cuánto nos valoramos y apreciamos. “Nada es más poderoso que un ser humano que cree en sí mismo.” (Bernardo Stamateas (2015).

Para que un equipo pueda funcionar hace falta de la cooperación de todos, algo que se puede dar si se tiene a la cabeza un líder que combina el liderazgo formal e informal y no una persona que ejerce su cargo de responsabilidad el cual se dedica solo a dar órdenes. El concepto de liderazgo está relacionado con los términos poder y autoridad. En el gráfico 10 podemos ver que la competencia de poder no existe ya que los autores estudiados y mencionados en las tablas 7, 8 y 9 se refieren al poder como la influencia que pueden producir en el resto (Mintzberg, 1983). El poder surge de la influencia y no de su capacidad de mando (Gestiopolis.com), es por eso que la competencia “influencia” es la que más espacio ocupa en el gráfico 10. Todos los libros y autores coinciden al definir liderazgo como proceso natural de influencia. Sin embargo, aunque estas dos competencias, poder e influencia, están relacionadas son pocos los autores que creen que para ser un líder efectivo es importante tener autoridad y podemos verlo reflejado en el gráfico 10.

Otra de las competencias del gráfico 10 que más espacio ocupa es el compromiso. Los líderes son responsables de lo que hacen ellos. Esto se consigue, según lideragoda.net (2015) cuando se desarrollan sentidos de misión sobre lo que se hace.

Cualquier persona puede liderar siempre y cuando tenga el deseo de hacerlo. Aunque “el hecho de asumir el liderazgo por sí mismo no garantiza su eficacia” esto significa que el líder no elige ser líder, sino que son los seguidores los que lo hacen. También hay que entender que no se puede obligar a nadie a liderar. La voluntad en el gráfico 3 podemos observar que presenta uno de los porcentajes más altos, lo cual significa que muchos autores como Stodghill (1948), Alves y Martens (1987) o libros como Madera de líder (2004) lo consideran un factor clave para esta acción. Muy unida a esta y con porcentajes similares están la identidad. Es muy importante,

según la Universidad de Harvard, transmitir pasión a los seguidores, hacerles ver que son importantes dentro del grupo y que su labor es imprescindible.

Por último, en el gráfico 7 encontramos la integridad, que según John C. Maxwell (1998), es el elemento más importante del liderazgo. “La integridad no es tanto lo que hacemos, sino lo que somos.”

Los autores no dan mucha importancia a la experiencia, pero si a la intuición. La experiencia puede ayudar a desarrollar la intuición. Estrictamente no van siempre ligados, pero para un líder que ya ha vivido diferentes situaciones le será más fácil visualizar las nuevas que puedan venir.

Tabla 8: Comparación competencias con autores grupo “debe tener la capacidad de”.

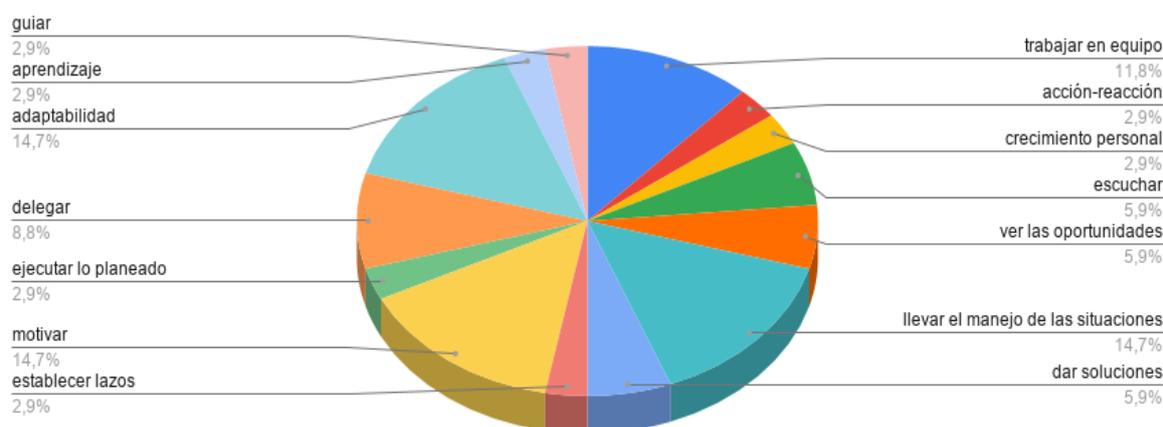
libros y articulos	STOGDILL, 1948	Bass (1985)	ALVES (2000) Y MARTENS (1987)	J. Gardner (1990)	J. O´Toole (1996)	21 LEYES IRREFUTABLES John Maxwell(1998)	Yukl (2002)	Mauro: " El camino del líder"(2003)	ZACCARO, KEMP, AND BADER (2004)	RAMOS (2005, P 66)	ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES	HARVARD	QUÉ ES EL LIDERAZGO, ESTILOS, HABILIDADES Y MITOS	LIDERAZGO EN ENTIDADES PÚBLICAS: UNA MIRADA COMPARATIVA
trabajar en equipo								1			1	1	1	
acción-reacción			1											
crecimiento personal													1	
escuchar					1	1								
ver las oportunidades						1				1				
llevar el manejo de las situaciones	1		1				1		1			1		
dar soluciones		1							1					
establecer lazos											1			
motivar		1	1	1				1	1					
ejecutar lo planeado						1								
delegar						1						1	1	
adaptabilidad				1		1				1		1		1
aprendizaje												1		
guiar													1	

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los libros y autores de la tabla 8 coinciden con los de la tabla 7 ya que los estudiosos en las competencias del liderazgo no clasifican las competencias en grupos si no que hablan de ellas de una manera general. Como novedad en la tabla 2 encontramos, a partir de la década de los noventa a Zaccaro, Kemp y Bader (2004), autores de “La naturaleza del liderazgo”; en este libro se facilita un conjunto de proposiciones y prescripciones conceptuales sobre la figura del líder más concretamente sobre sus rasgos.

Seguidamente se presenta el gráfico 10 perteneciente a la tabla 8 en el que encontramos las competencias del grupo “tener la capacidad de”

Gráfico 10: Competencias en porcentajes grupo “Tener la capacidad de”



Fuente: Elaboración propia

Hay personas que nacen líderes y que poseen competencias innatas que inducen a otros a seguirles (Kaufmann, 1999) pero depende de la situación, del contexto, de las características y necesidades del grupo de seguidores (Kaufmann, 1999) que esas competencias innatas sirvan o no.

Existen tantos escenarios como situaciones y por lo tanto un líder no debe ceñirse solo a un estilo de liderazgo como bien se ha explicado anteriormente en la teoría situacional, la clave es tener la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga. En el gráfico 10 podemos ver que la capacidad de “adaptabilidad” presenta uno de los porcentajes más altos junto con el trabajo en equipo y el tener la capacidad de llevar el manejo de las situaciones. Podemos considerar que estas tres capacidades van en cadena ya que “un líder tiene que ser capaz de llevar

adelante los momentos de crisis como también las buenas rachas” (Harvard 2016). Además, el liderazgo en las organizaciones no equivale a una distribución desigual de poder en sí mismo ya que, aunque el líder tiene la última palabra es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados (Héctor Fernández s.f).

El liderazgo es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Cuando los seguidores están perdidos siempre buscan primero al líder. En el gráfico 10 podemos ver que los autores también hacen alusión a la capacidad de “dar soluciones” ya que es en las circunstancias más complejas cuando un líder se gana la autoridad ante los demás.

Por último, en el segundo gráfico encontramos capacidades como el aprendizaje y el crecimiento personal. En esta línea el liderazgo se dirige en varias ocasiones a la formación como un aprendizaje para poder desempeñarlo. A los líderes se les debe conceder tiempo y espacio para demostrar su valía. Nadie puede crecer si no ayuda a los demás a crecer. Un líder debe fomentar el crecimiento personal y laboral de sus seguidores y el suyo propio.

Tabla 9: Comparación competencias con autores grupo “debe hacer”

libros y artículos	STOGDILL, 1948	Bass (1985)	J. Gardner (1990)	21 LEYES IRREFUTABLES John Maxwell, (1998)	Macionis, (1999)	Yukl (2002)	Mauro: " El camino del líder" (2003)	EL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO	ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES	HARVARD	total
ofrecer recursos necesarios								X			1
conocer las necesidades de sus compañeros	X					X					2
estar al servicio		X							X		2
asumir riesgos											0
organizar el trabajo		X			X	X	X				4
definir roles y obligaciones		X	X			X	X				4
favorecer su participación en la toma de decisiones		X				X					2
saber sobre su trabajo				X			X				2
priorizar			X	X							2
desarrollar estrategia, metas y objetivos		X			X		X		X		4
ser neutro											0
analizar situaciones de manera global							X			X	2

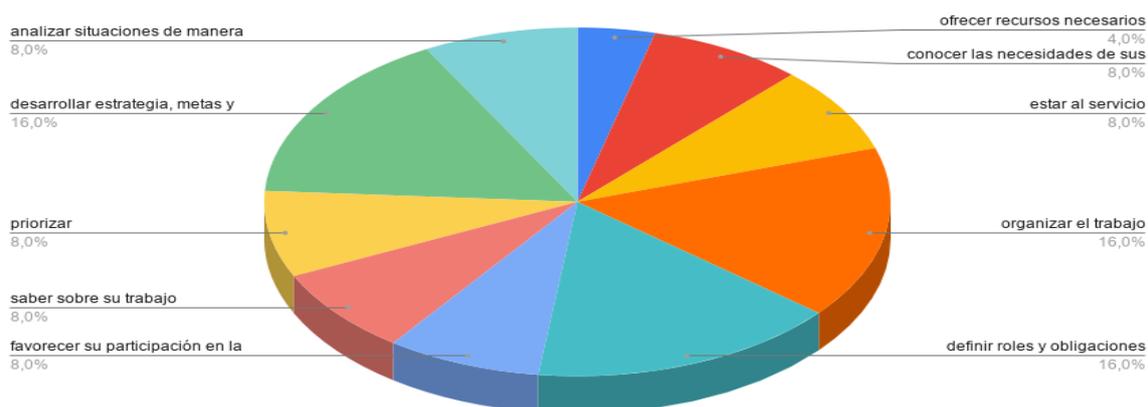
Fuente: Elaboración propia

Pocos son los autores que hablan sobre este tipo de competencias ya que no son rasgos en sí que tenga que tener un líder, sino que son acciones que carecen de un proceso de formación y aprendizaje. Estas competencias son pautas que según los estudiosos mencionados en la tabla 9 los líderes deben seguir para conseguir un liderazgo efectivo.

Cómo podemos ver en la tabla 9, existe una disparidad de opiniones en este apartado ya que cada estudioso en la materia del liderazgo en las organizaciones considera esencial unas acciones a seguir.

Por último, encontramos el gráfico 11 perteneciente a la tabla 8 donde se presentan los porcentajes de las competencias del grupo “Debe hacer”.

Gráfico 11: Competencias en porcentajes grupo debe hacer.



Fuente: Elaboración propia

A simple vista encontramos una competencia claramente diferenciada respecto al resto, la organización del trabajo. Esto se debe a que la mayoría de los autores coinciden en que un líder efectivo es quien debe organizar el trabajo y desarrollar las estrategias, metas y objetivos. Todas las competencias tienen un porcentaje semejante, aunque cabe destacar que lo fundamental es que un líder debe como mínimo fijar unas metas y unos objetivos y organizar bien el trabajo.

7.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Para analizar los resultados de las últimas cuestiones de la encuesta, las cuales se refieren al nivel de presencia que tienen los líderes que nuestros sujetos han

analizado, se han dividido las competencias en tablas las cuales están clasificadas según la media obtenida y el grado de diferencia que tengan entre hombres y mujeres respecto a su puntuación.

Tabla 10 Competencias Grupo 0,1

0'1		
COMPETENCIA	SEXO FEMENINO	SEXO MASCULINO
Anhelo de Poder	3,4	3,5
Tolerancia	3,4	3,5
Adaptabilidad	3,6	3,5
Extroversión	3,7	3,6
Autoridad	3,7	3,8
Influencia	3,7	3,8
Identidad	4,1	4
Ver oportunidades	4,1	4
Fortaleza	4,1	4

Fuente: Elaboración propia

Este primer grupo (tabla 10) pertenece a las competencias que respecto a su puntuación entre hombres y mujeres se diferencian por 0,1. Por lo tanto podríamos decir que, según las experiencias de nuestros sujetos, los hombres y las mujeres tienen niveles prácticamente iguales en estas competencias.

Están ordenadas de menor a mayor puntuación por lo que a simple vista podemos ver que la mayoría de las competencias han sido valoradas con un nivel de presencia justa. Sin embargo, vemos un cambio en las competencias de *Identidad*, *Fortaleza* y *Saber ver las oportunidades* ya que estas presentan una puntuación más alta.

Si echamos la vista atrás, más concretamente al apartado 6, podemos ver que la competencia identidad es considerada dentro del grupo 1 como una de las más importantes para ejercer un buen liderazgo.

Entendemos como identidad el sentido de pertenencia a un grupo, en este caso a la organización de la que es líder. “Cuando se habla de la identidad de un sujeto individual o colectivo hacemos referencia a procesos que nos permiten asumir que ese sujeto, en determinado momento y contexto, es y tiene conciencia de ser él mismo, y que esa conciencia de sí se expresa (con mayor o menor elaboración) en su capacidad para diferenciarse de otros, identificarse con determinadas categorías,

desarrollar sentimientos de pertenencia, mirarse reflexivamente y establecer narrativamente su continuidad

a través de transformaciones y cambios” (Carolina de la Torre, 2001). Las personas necesitan construir una identidad individual y colectiva, sobre todo por la sensación de seguridad y estabilidad que proporcionan al grupo al que dirigen.

En cuanto a la competencia de fortaleza es llamativo que sea la única competencia del grupo “debe hacer” (explicado apartado 5) ya que como bien se ha explicado anteriormente se trata de pautas y acciones que toda persona líder debería hacer y seguir.

Tabla 11: Competencias Grupo 0,2

0,2		
Competencia	Mujer	Hombre
Asertividad	3,6	3,4
Acción-Reacción	3,4	3,6
Establecer lazos	3,7	3,5
Estar al servicio	3,9	3,7
Inteligencia	3,8	4
Saber sobre su trabajo	3,8	4
Priorizar	3,8	4
Madurez	4	3,8
Respeto	4,2	4
Asumir riesgos	4,2	4

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 contiene las competencias que respecto a su puntuación se diferencian por 0,2 entre hombres y mujeres, por lo tanto, al igual que en la tabla 10, podríamos decir que prácticamente el nivel de presencia en los líderes evaluados de ambos sexos es el mismo.

Están ordenados de menor a mayor puntuación, de ahí que las primeras competencias y por lo tanto las que peor puntuación han obtenido en la evaluación han sido consideradas con un nivel justo.

Las competencias que están con un nivel justo son competencias que pertenecen al segundo “tener la capacidad de” por esa razón podemos decir que, aunque tengan la capacidad innata de acción-reacción o establecer lazos es necesario un proceso

de formación, de aprendizaje y de práctica para que su nivel de presencia mejore y pueda llegar a obtener mejores resultados.

En cuanto a las competencias del tercer grupo “debe hacer” vemos que el número va aumentando y en esta tabla encontramos estar al servicio, priorizar y saber sobre su trabajo. Después de realizar la parte teórica se ve positivo que las competencias que pertenecen a este grupo se den con la mínima diferencia posible ya que son competencias, que como bien hemos dicho en varias ocasiones, son independientes a las habilidades o las cualidades, pero si pertenecen a las competencias que una persona líder debe saber hacer.

Las competencias que más presencia tienen de este apartado pertenecen dos de ellas, madurez y respeto, al primer grupo “debe ser”. Existen competencias que son consideradas básicas no sólo para una persona líder sino para un ser humano que adquiera cualquier puesto de responsabilidad.

Por último, una de las competencias a las que se suele aludir cuando se habla de las condiciones necesarias para ser líder, es la de asumir riesgos. El riesgo se refiere a la probabilidad o proximidad de sufrir un daño. María Claudia Páez Mallarino es la presidenta de la Cámara de Comercio de Cartagena y asegura que en los retos constantes está la evolución de un buen capitán de equipo, de un buen líder (El espectador 2017).

Tabla 12: Competencias Grupo 0,3

0,3		
Competencia	Mujer	Hombre
Agudeza	3,5	3,8
Motivar	3,5	3,8
Magnetismo	3,8	3,5
Intuición	4	3,7
Firmeza	4,1	3,8
Pensamiento positivo	4,1	3,8
Ejecutar lo planeado	4,1	3,8
Responsabilidad	4,2	3,9
Persistencia	4,2	3,9

Fuente: Elaboración propia

A continuación, encontramos las competencias pertenecientes a la tabla 12 la cual ya presenta una diferencia considerable entre los sexos femeninos y masculinos, más concretamente del 0,3.

A pesar de esa notoria diferenciación podemos ver que los niveles de presencia de las competencias siguen oscilando entre el 3 y el 4, es decir, entre justa y bastante.

La mayoría pertenecen al primer grupo “debe ser” esto puede deberse a que las competencias del primer grupo requieren una formación y dependerá del nivel que la persona líder haya adquirido.

Si miramos las puntuaciones podemos ver a simple vista que el sexo masculino no supera el nivel 3 en ninguna de las competencias de este grupo lo que podemos decir que las mujeres presentan altos grados en competencias como responsabilidad, transmitir un pensamiento positivo o ejecutar lo planeado, que precisamente va un poco ligado a la responsabilidad de hacer lo que se ha dicho.

Tabla 13: Competencias Grupo 0,4

0,4		
Competencia	Mujer	Hombre
Consideración	3,9	3,5
Delegar	3,9	3,5
Ofrecer recursos necesarios	3,9	3,5
Organizar el trabajo	3,9	3,5
Generosidad	3,9	3,5
Espíritu Cooperativo	4	3,6
Desarrollar metas y objetivos	4,2	3,8
Experiencia	3,9	4,3
Energía	4,3	3,9

Fuente: Elaboración propia

Este grupo pertenece a las competencias que respecto a su puntuación se diferencian por 0,4, es decir, presentan un nivel de diferenciación considerable.

Están ordenados de menor a mayor y cómo podemos observar el patrón del resto de tablas ya evaluadas vuelve a repetirse, la puntuación 3 es la que más se repite y el sexo femenino es el que más puntuación obtienen en la mayoría de las competencias, excepto en la competencia llamada experiencia.

Esto último puede deberse a lo mencionado en apartados anteriores respecto al difícil acceso que han tenido las mujeres en los años anteriores y aludiendo a las barreras invisibles que aún hoy en día perduran. Podemos verlo fácilmente en una de las primeras preguntas: “N.º de directivos masculinos que has tenido y N.º de

directivos femeninos que has tenido” cuyas respuestas en términos generales han sido 33 directivos masculinos para la primera pregunta y 15 directivos femeninos para la segunda.

Tabla 14: Competencias Grupo 0,5

0,5		
Competencia	Mujer	Hombre
Comprensión	3,7	3,2
Compromiso	3,9	3,4
Escuchar	4,1	3,6
Llevar el manejo de las situaciones	4,1	3,6
Dar soluciones	4,3	3,8

Fuente: Elaboración propia

Conforme vamos avanzando la diferencia entre ambos sexos sobre las puntuaciones obtenidas en el formulario va aumentando. En esta tabla encontramos las competencias que se diferencian con 0,5. Además conforme avanzamos el número de competencias desciende, por lo tanto, podemos decir que existen pocas competencias que diferencien su nivel de presencia respecto a hombres y mujeres.

Como observamos los resultados nos muestran claramente que existe un margen de mejora en todas las competencias ya que, de momento, ninguna de las competencias ha sido evaluada con la máxima puntuación.

Tabla 15: Competencias Grupo 0,6

0,6		
Competencia	Mujer	Hombre
Ser neutro	3,4	2,9
Definir roles	3,9	3,3
Guiar	4	3,4
Analizar situaciones	4,1	3,5
Voluntad	4,5	3,9

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 muestra las competencias cuya diferencia entre sexos es de 0,6. En esta tabla podemos ver como la competencia Voluntad, presenta un nivel de presencia en el sexo femenino muy alto. Se entiende como voluntad según la RAE

(2019) como la “Intención, ánimo o resolución de hacer algo”. Más allá de la afirmación de “el líder no nace, se hace”, podemos añadir que el liderazgo se decide. Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo en las organizaciones se pone de manifiesto sobre todo desde posiciones que implican autoridad formal (un puesto), pero que no siempre van acompañadas de la voluntad del propio interesado.

Tabla 16: Competencias Grupo 0,7 y 0,8

0,7 y 0,8		
Competencia	Mujer	Hombre
Crecimiento personal	4,2	3,5
Ejemplo	4,3	3,6
Integridad	4,4	3,7
Empatía	3,8	3,1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16 es la penúltima tabla de competencias, en ella encontramos las competencias que respecto a su puntuación se diferencian por 0'7-0'8 es decir, la diferencias que presentan son grandes.

Están ordenados de menor a mayor puntuación visto desde la columna del sexo masculino, ya que si nos fijamos en ambas columnas podemos ver que el nivel de presencia de las competencias en la columna del sexo femenino es superior a 4 por lo que el nivel de presencia es considerado por nuestros sujetos en sus experiencias como bastante y sin embargo si miramos la columna del sexo masculino todas las competencias pertenecen al nivel de presencia justo.

En cuanto a las competencias podríamos decir que son competencias las cuales requieren la voluntad del propio líder de querer desarrollarlas y practicarlas.

Según nuestros estudiosos en el apartado 6, todas las competencias son consideradas importantes, ya que cuando una persona líder se adentra en el crecimiento personal hace un reconocimiento muy exhausto de las virtudes y defectos de uno mismo. Aprende a mirar los errores cometidos con perspectiva y aprende a perdonarse. De tal modo que empieza a experimentar la autocompasión

y por ende, empieza a tener compasión de los demás intentando no juzgar. De esta forma se desarrolla la empatía y la compasión por el resto. Cuando una persona crece personalmente desea que las personas a su cargo también compartan esa filosofía de dar lo mejor. De esta forma se desarrolla la integridad que va ligada con la coherencia de actos y pensamientos, cuanto más consciente sea uno de sus valores y objetivos, más posibilidad habrá de actuar acorde a ello.

Tabla 17: Competencias Grupo 0,9

0,9		
Competencia	Mujer	Hombre
Trabajo en equipo	4	3,1
Humildad	4	3,1
Habilidades Comunicativas	4,2	3,3

Fuente: Elaboración propia

Por último, encontramos la tabla 17, la cual tiene las competencias que más se diferencian entre ambos sexos. La diferencia es de casi un punto entero por lo que se podría decir que, según nuestro estudio, existe una diferencia considerable entre ambos sexos a la hora de liderar.

Podría decirse que los resultados de estas competencias son evidentes ya que existen competencias que ayudan a desarrollar otras competencias. Por ejemplo, la empatía, vista en la tabla anterior (tabla 16) presenta un porcentaje de presencia elevado en las mujeres, y para trabajar en equipo es necesario un nivel alto de esta competencia, además de otras competencias como tener habilidades comunicativas para poder expresar de forma clara lo que se quiere decir al resto de participantes del equipo o saber escuchar lo que el resto tiene que aportar. Por lo tanto, el resultado de competencias como trabajo en equipo resulta coherente con los resultados obtenidos en las otras tablas ya que empatía y escucha también tienen un porcentaje de presencia femenina elevado.

8. CONCLUSIÓN FINAL

Existen muchos estudios sobre el liderazgo, pero a día de hoy no existe una teoría universalmente aceptada, ni siquiera una definición, si no que cada persona que ha estudiado este campo ha sacado sus propias conclusiones y definiciones. Del mismo modo, con el paso del tiempo tanto las definiciones como las teorías de

liderazgo o los estilos del liderar han ido modificándose y aportando más información la cual la mayoría de las veces reafirmaba lo que otros estudiosos ya había mencionado. Es por esto que, aunque la definición de liderazgo este viva aún hoy en día, todas tienen algo en común y es que para que exista una persona líder deben existir personas dispuestas a seguirle y por lo tanto a aceptarlo como líder del grupo.

De esta manera existen dos tipos de liderazgo, liderazgo formal e informal, la combinación de los dos tipos traería consigo el liderazgo eficaz en las organizaciones. En esta misma línea, el objetivo de un liderazgo eficaz es, mediante la influencia crear y desarrollar un clima, dentro de la organización, que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Durante todo el trabajo se ha visto de manera clara que no es suficiente tener el poder de la organización mediante un procedimiento legal, si no que el verdadero liderazgo surge de manera espontánea. La diferencia entre ambos recae en el nivel de presencia de ciertas competencias las cuales resultan un factor detonante, aunque no son el único ya que hay que tener en cuenta el contexto y la situación. Por lo tanto, resulta necesario adquirir una formación en aquellas competencias las cuales tengamos menos presencia ya que toda persona nace con algunas capacidades que gracias a una formación y una puesta en práctica pueden conseguir convertirse en competencias positivas para el desempeño de esta función.

No existe una lista concreta de competencias y no todas tienen que desempeñarse a la vez si no que dependiendo de la situación y del equipo que se tenga a cargo será necesario un nivel de presencia en concreto.

Al igual que con las competencias, a lo largo de este trabajo verificamos que ser líder no se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar. Pero los estudios nos permiten concluir que existen unos caminos que son más facilitadores que otros y que depende de la situación, del contexto y del equipo de la organización será más eficaz un estilo u otro es necesario que la persona líder adopte un estilo de liderazgo concreto. El estilo de liderazgo que más eficaz se ha mostrado en las organizaciones y grupos es el democrático. Es decir, el líder que logra un mayor cumplimiento de los objetivos y

una mayor satisfacción entre sus subordinados es aquél que cuenta con la participación de todos los integrantes del grupo en la toma de decisiones.

Por otra parte, resulta vano hablar de un liderazgo de hombres y un liderazgo de mujeres en la actualidad, asociándose a estereotipos masculinos (competitividad, agresividad, determinación y autoritarismo) y femeninos (pasividad, emotividad y sensibilidad) y ello queda reflejado en nuestra parte práctica la cual saca a relucir que partiendo de la base de que ambos sexos tienen un nivel de presencia de las competencias básico, depende de la persona líder y de su formación y desarrollo que esas competencias den mejores o peores resultados. Por lo tanto, admitir hoy en día que los hombres personifican un estilo de liderazgo masculino mientras que las mujeres asumen un tipo de liderazgo femenino, es apresurado; pues cualquiera de los dos puede ser ejercido tanto por hombres como por mujeres. A pesar de que, aunque la mujer vaya asumiendo puestos de responsabilidad y sus competencias para desarrollar el puesto sea a día de hoy innegable, volviendo al apartado de la figura de la mujer y a los datos estadísticos mostrados cabe decir que las barreras invisibles siguen presentes.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ac consultors. (s.f). Teoría de contingencia del liderazgo. Ac Consultors. Recuperado de: <<https://acconsultors.com/teoria-de-contingencias-del-liderazgo/> lo he sacado de aqui>. Consultado el 15-04-2020
- Alonso, P. (2004). *Madera de líder*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Alves, J. (2003). Liderazgo y clima organizacional. Universitat de les Illes Balears y Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/9a2d/78e95c1ef7b7431a3955ff29ced68e9086e6.pdf?_ga=2.25764088.490930616.1593381260-1507751113.1593381260>
- Anderson, T. (2018). Diferencia entre liderazgo formal e informal. Cuida tu dinero. Recuperado de: <<https://www.cuidatudinero.com/13104363/diferencia-entre-liderazgo-formal-e-informal>>
- Arzabal, M. (s.f). ¿Qué es la teoría del gran hombre?. Vix. Recuperado de: <<https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7441/que-es-la-teoria-del-gran-hombre>> Consultado el 15-02-2020
- Bamés, H. (2014). Por qué las mujeres son mejores líderes que los hombres. El Confidencial. Recuperado en: <https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-02-04/por-que-las-mujeres-son-mejores-lideres-que-los-hombres-aunque-no-quieran_208516/>
- Berenger, G., Cerver, E., Fernández, A. y Torcal, V. R. (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no 50, pp. 123-149.
- Bilbao, P. (2019). Las cuotas en el liderazgo femenino: ¿suficientes para romper el techo de cristal? Diario responsable. Recuperado de: <<https://diarioresponsable.com/opinion/28383-las-cuotas-en-el-liderazgo-femenino-suficientes-para-romper-el-techo-de-cristal>>
- Bohórquez, E. (2017). Un buen líder debe asumir riesgos. Economía. Recuperado en: <<https://www.elespectador.com/economia/un-buen-lider-sabe-que-debe-asumir-riesgos-articulo-702585>>
- Canals, M. (2019). Qué es el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Blog de desarrollo directivo. Recuperado de: <<https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>>
- Cuadrado, I.; Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Editorial Sanz y Torres, S.L.
- Colino Tostón, M. J. (2013). Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral (tesis de pregrado). Universidad de León. Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RLL%20y%20RRHH_Mar%3%ADa%20Jos%3%A9%20Colino_V2.pdf?sequence=1>
- Cowling, A. y James P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Criado, A. (2019). El techo de cristal español: las mujeres tienen más formación, pero ganan 5 euros menos la hora. El Español. <https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190711/techo-cristal-espanol-mujeres-formacion-ganan-euros/412709817_0.html>
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
- Krasnewich, D. (s.f). Rasgo. National Human Genome. Recuperado de: <<https://www.genome.gov/es/genetics-glossary/Rasgo>> Consultado el 26-04-2020
- Endalia. (2019). Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?:Endalia. Recuperado de: <<https://www.endalia.com/news/2019/06/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>>
- ESPINOZA SALVADÓ, I. (s.f). Tipos de muestreo. Unidad de investigación científica. Facultad de ciencias médicas. Recuperado de: <<http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>> Consultado el 13-03-2020
- Fernández, H. (s.f). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. Recuperado en : <<https://economyatic.com/liderazgo/>> Consultado el 20-02-2020
- García-Allen, J. (s.f). La Teoría de la Personalidad de Eysenck: el modelo PEN. Psicología y mente. Recuperado de: <<https://psicologia y mente.com/personalidad/teoria-personalidad-eysenck-modelo-pen>> Consultado el 27-02-2020
- García Cerdán, A. (2018). Todo sobre los factores y rasgos de la personalidad ¿Qué nos hace ser quienes somos? Cognifit. Recuperado en: <<https://blog.cognifit.com/es/rasgos-personalidad/#:~:text=La%20combinaci%C3%B3n%20y%20la%20interacci%C3%B3n,rasgos%20de%20la%20personalidad%20existen.>>>
- Gestión.org. (s.f) El liderazgo empresarial. Recuperado de: <<https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/>> Consultado el 15-04-2020
- Guillermo, Siena. D. (2018). Liderazgo, formación y desarrollo de competencias. Universidad abierta interamericana. Recuperado en: <<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC130019.pdf>>
- Hernández Viñedo, A. (2010). Competencias actuales de Liderazgo: definiciones. Pmfarma. Recuperado en: <<http://www.pmfarma.es/articulos/847-competencias-actuales-de-liderazgo-definiciones.html>>
- Hunter, J.C. (2000). *Las Paradojas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- INE (2919a). Población por provincia y sexo. INE .Recuperado de: <<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2852#!tabs-grafico>>
- INE. (2019b). Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo. INE. Recuperado de: <<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4128#!tabs-grafico>>
- INE. (2020). Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo. Recuperado en: <<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4128#!tabs-grafico>>
- Iprofesional. (2016). Qué aspectos deben dominar los directivos para aprovechar las oportunidades que se presentan en un ambiente de negocios volátil, incierto y ambiguo. Iprofesional. Recuperado en: <<https://www.iprofesional.com/notas/237032-Las-8-caracteristicas-de-un-buen-lider-segun-Harvard>>

- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE, 23 de marzo de 2007, núm. 71. Recuperado de: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>>
- España. Constitución Española. BOE, 29 de diciembre de 1978, núm.311. Recuperado de: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>>
- Lupano Perugini, M. L. y Castro, Solano, A. (s.f). Estudios sobre el liderazgo, teorías y evaluación. Recuperado de: <[file:///C:/Users/lauro/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lauro/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20(1).pdf)>
- Marín García, J. A. (2015). Estilos de Liderazgo. Recuperado de: <<https://www.youtube.com/watch?v=Gvqh6mVD1So>>
- Martín-Crespo Blanco, C y Salamanca Castro, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. Nure investigación. Investigación. Recuperado de: <<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/330>>
- Martínez, I. (s.f). Liderazgo empresarial: Marketerosdehoy. Recuperado de: <<https://marketerosdehoy.com/emprendedores/liderazgo-empresarial/>> Consultado el 15-04-2020
- Moncayo Orjuela, B.C. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia: Universidad del Norte. Recuperado de: <<http://rcientificas.uninorte.edu.chhttps://www.lavanguardia.com/economia/20191104/471301873483/mujer-es-directivas-informe-women-business-brl.html/index.php/pensamiento/article/viewFile/8449/7944>>
- Navas, Acedo, N. (2016). Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino (trabajo de pregrado). Universidad Illes Balears. Recuperado de: <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3710/Navas_Acevedo_Nuria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oliveras, E.F. (2012). ¿Son las mujeres mejores líderes que los hombres? P&AGroup. Recuperado en: <<https://blog.grupo-pya.com/son-las-mujeres-mejores-lideres-que-los-hombres/>>
- Rodríguez, E.M. (2018). Las principales teorías del liderazgo. La mente es maravillosa. Recuperado de: <<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>>
- Romo, M. (2009). El ejercicio de la voluntad: la decisión de ser líder. MR. Recuperado en: <<https://www.martaromo.es/2009/04/17/el-ejercicio-de-la-voluntad-la-decision-de-ser-lider/>>
- Sánchez Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Universia Costa Rica. (2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Universia Costa Rica . Recuperado de: <<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>>
- Universo fórmulas (s.f). Media. Universo fórmulas. Recuperado de: <[66](https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/media/#:~:text=La%20media%20x%20(tambi%C3%A9n%20llamada,el%20n%C3%BAmero%20total%20de%20datos.> https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/media/#:~:text=La%20media%20x%20(tambi%C3%A9n%20llamada,el%20n%C3%BAmero%20total%20de%20datos.> Consultado el 15-05-2020>

</div>
<div data-bbox=)

- Workmeter (2013). Liderazgo empresarial y seducción. Workmeter. Recuperado de: <<https://es.workmeter.com/blog/bid/326104/Liderazgo-empresarial-y-seduci-n>>
- Zayas Agüero, P.M. (s.f). Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Contribuciones a la economía. Recuperado en: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>> Consultado el 29-04-2020
- Zenbo life (s.f). Modelo de contingencia Vroom-Jago. Recuperado de: <<https://www.zenbo.com/es/Vroom-Jago-Contingency-Model/>> Consultado el 10-05-2020
- Zuluaga, D. y Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración: Investigadores Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia. Recuperado de: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700230>>