



**GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**
CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

**TÍTULO: LIDERAZGO FEMENINO EN EL DISEÑO Y
GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

WOMEN'S LEADERSHIP IN THE DESIGN AND MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS

AUTOR/A: Victoria Ciuntu

TUTOR/A: Adela Sánchez Santos

FECHA

30/06/2014

ÍNDICE

Resumen/Summary.....	3
1. Introducción.....	4
2. ¿Qué entendemos por liderazgo?.....	4
3. La realidad a través de las cifras.....	6
4. Las piedras en el camino.....	11
4.1. Dificultad para conciliar.....	11
4.2. Cultura masculinizada.....	12
4.3. Procesos promocionales.....	13
5. Características diferenciales del liderazgo femenino.....	14
5.1. ¿Existe un estilo femenino y otro masculino?.....	14
5.2. ¿Qué es lo que define a las mujeres a la hora de dirigir?.....	15
5.3. Ventajas del liderazgo femenino.....	17
6. Ejemplos de buenas prácticas.....	18
6.1. Mary Barra, la mujer que transformó General Motors.....	19
6.2. Mª Dolores Dancausa Treviño, un ejemplo de liderazgo.....	20
7. Conclusiones.....	22
8. Bibliografía.....	24

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la situación actual del liderazgo femenino, así como estudiar cómo se desenvuelven las mujeres en puestos de responsabilidad y cómo influyen en el diseño y gestión de las organizaciones. A lo largo del trabajo se han planteado varias preguntas, cuyas respuestas han permitido, situarnos en el contexto y tener una visión más amplia de la situación. Para responderlas, se han utilizado fuentes primarias como la literatura clásica sobre liderazgo y dirección, y también fuentes secundarias, artículos de actualidad, informes y estudios de grandes corporaciones, así como testimonios de mujeres en posiciones de liderazgo.

Las conclusiones a las que se ha llegado tras el estudio son muy variadas. En primer lugar, los datos muestran que las mujeres tienen un excelente perfil académico y profesional, pero a pesar de ello representan menos del 10% de los más altos cargos de dirección de empresas en España. Estas cifras demuestran que a pesar de que actualmente la mujer sigue escalando posiciones, las limitaciones no desaparecen de un día para otro, y destacamos la dificultad de conciliar, la cultura masculinizada dominante en la mayoría de las empresas, así como en los procesos de promoción. En segundo lugar, se observa que en la literatura no hay un consenso sobre si realmente existen diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino, no obstante, sí que destacan ciertas cualidades que la mayoría de las mujeres ejercitan. Hablamos de la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, flexibilidad y adaptabilidad y multifoco, entre otras. De hecho, el análisis de la carrera profesional y estilo de liderazgo de dos mujeres emblemáticas del mundo de los negocios, como Mary Barra de General Motors y María Dolores Dancausa Treviño de Bankinter, corrobora lo anterior. Este liderazgo conciliador y colaborativo, trae destacables ventajas a las organizaciones, entre las que sobresale el incremento de los beneficios empresariales y del valor de la empresa.

SUMMARY

The main goal of the present study is to analyze the current situation of the women's leadership, to study how women are getting on in positions of responsibility, and their influence in the design and management of organizations. Along the essay several questions have arisen, and their answers have allowed us to go into the context and to take a broader view of the situation. To answer them we used primary sources such as classical literature about leadership and management, and secondary sources, such as newspaper articles, reports and studies, as well as testimonies of women in leadership positions.

Several conclusions can be drawn from this research. First, the data shows that women have an excellent academic and professional profile, but nevertheless represent less than 10% of the CEO's in Spain. These figures show that although women are currently still climbing positions, limitations do not disappear overnight, and we highlight the difficulty of reconciling, the dominant masculinized culture, as well as promotion processes. Secondly, it is noted that there is no consensus about if there're differences between the women's leadership and men's leadership. However, the experts in leadership highlight certain qualities that most women exercise: empathy, teamwork, flexibility and adaptability and multifocus among others. In fact, the analysis of a career and leadership style of two iconic women in the business world, as Mary Barra from General Motors and María Dolores Treviño Dancausa from Bankinter, corroborates this. This conciliatory and collaborative leadership brings remarkable benefits to organizations, among which stand out the increase of companies profits and brand value.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se ha considerado tradicionalmente un “asunto masculino”, siendo los puestos de responsabilidad en cualquier ámbito, mayoritariamente desempeñados por hombres. No obstante, afortunadamente, las nuevas tendencias y demandas organizacionales están propiciando un entorno cada vez más favorable para las mujeres. Paulatinamente, las organizaciones, se han percatado de que la mujer es un referente como productora y consumidora, y que capitalizar su talento es una clara ventaja competitiva para los negocios y algo imprescindible para el bienestar de la sociedad en general. No obstante, a pesar de que los frutos del talento y liderazgo femenino se están promoviendo, en la práctica queda mucho camino que recorrer. Y no únicamente desde una perspectiva empresarial, sino sobre todo sociológica.

Personalmente siempre tuve interés por el tema de la mujer, su evolución a lo largo de la historia, así como los roles que siempre se le han atribuido. Pero lo que realmente me motivó a decantarme por este tema, fue el encontrarme en la prensa numerosos titulares como *“Las empresas con más directivas tienen mejores resultados”* o *“Mujeres directivas, empresas más eficientes”*. Estas afirmaciones han despertado mi interés de querer estudiar más en profundidad la situación de las mujeres en cuanto a los puestos directivos y qué es lo que realmente las distingue.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera: siguiendo a la introducción, se presenta una revisión de la literatura para explicar el término liderazgo y sus principales teorías. Tras lo que se estudian los principales datos estadísticos, para obtener una visión global de la situación de la mujer en el mundo laboral, y más en concreto en los puestos de liderazgo. Posteriormente, se intenta dar respuesta a la pregunta ¿por qué hay tan pocas mujeres en la alta dirección de las empresas? A continuación, se define el estilo de liderazgo femenino, a la vez que se le compara con el masculino, y también se discute qué aportan las mujeres a las empresas. Para finalizar, se presentan dos ejemplos de buenas prácticas: el caso de Mary Barra, nueva CEO del gigante automovilístico General Motors, y María Dolores Dancausa Treviño, Presidenta Ejecutiva de Bankinter. Y por último, se presentan consideraciones finales propias, a las que se ha llegado como cómputo de todo lo anterior, y poniéndolo en relación con la realidad tangible del día a día.

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR LIDERAZGO?

La palabra “liderazgo” está en boca de todo el mundo. Dentro de las ciencias sociales, siempre ha sido un tema muy estudiado, ya que es fundamental para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones. No obstante, a pesar de los miles de libros y artículos escritos sobre el tema, no existen definiciones del liderazgo que gocen de aceptación general (Nye, 2011). Según la Real Academia de la Lengua Española, el líder es la *“persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”*. Los líderes son la fuerza central que impulsa la efectividad de las organizaciones. El líder eficaz, es aquel que, gracias a su capacidad para dirigir y motivar a las personas de un grupo, consigue los objetivos fijados. Se ha de remarcar que el liderazgo va más allá del poder y de la simple dominación. El poder en términos absolutos implica coerción y control, mientras que *“el liderazgo es el uso sabio de este poder”* (Bennis & Burt, 2008).

A lo largo de los años, la visión de lo que es el liderazgo y de quién puede ejercerlo ha experimentado importantes cambios. Las teorías más clásicas están siendo superadas

por otras nuevas. Esto se debe sobre todo a que ha cambiado nuestra comprensión de qué es, cómo opera y de qué manera las personas aprenden a aplicarlo.

Las aproximaciones teóricas más antiguas han concebido el liderazgo de diferentes formas. El liderazgo como rasgo de personalidad, como conducta, la aproximación humanista o el liderazgo como proceso de atribución, ayudan a entender cómo actúa el líder en las organizaciones, pero no son del todo exactas, ya que no concuerdan con lo que actualmente hacen los directivos. Acercándonos hacia los nuevos conceptos, el liderazgo *transaccional* (Bass, 1985), agrupa las teorías anteriores, ya que en todas ellas se reconoce el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo. Los miembros reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, a cambio de que el líder aporte recursos, como conocimientos, experiencia y sobre todo recompensas. Es decir, este tipo de liderazgo se centra principalmente en la realización de unas tareas concretas, que según sus resultados serán premiadas o castigadas.

Sin embargo, existe otro tipo de liderazgo que trasciende de cualquier intercambio y que provoca importantes efectos en los seguidores, hablamos del liderazgo *carismático*. En su significado habitual, el carisma es el poder especial de una persona para inspirar fascinación y lealtad. Max Weber¹, el fundador de la sociología moderna, definió el carisma como “*la cualidad de la personalidad de una persona que la distingue, y hace que se la trate como si estuviera dotada de poderes sobrehumanos o excepcionales*”². Los líderes carismáticos se basan más en recursos de poder personales e inspiradores, que en el poder que otorga ocupar un cargo de autoridad. De allí que los líderes carismáticos son expertos en comunicación, ofrecen una visión a sus seguidores, poseen confianza, saben dar ejemplo y controlan la impresión que dan.

Dado el insuficiente valor explicativo del carisma por sí solo, los teóricos del liderazgo lo han integrado en el concepto más amplio de liderazgo *transformacional*. Se trata de un modelo fundamentado en la capacidad de motivar a las personas, para que puedan desarrollar sus facultades a la vez que alcanzan los objetivos de la empresa. Las personas que ejercen este tipo de liderazgo orientan sus esfuerzos más hacia el futuro que hacia el presente, implican de forma activa y participativa a las personas y tienen la habilidad de contribuir creativamente en las organizaciones.

El liderazgo se encuentra en continuo cambio y evolución, propiciado por los entornos cada vez más complejos y cambiantes, por el avance en la tecnología, que permite una nueva y mejor forma de trabajo, por la búsqueda de la mejora continua por parte de las organizaciones, así como por la cada vez mayor importancia que se le atribuye al capital humano. Los expertos en gestión dicen que en sus estudios observan “*un aumento en el empleo de procesos más participativos*”³. Los teóricos hablan de liderazgo *compartido* y liderazgo *distribuido*. Proponen la imagen de un líder situado en el centro de un círculo, no en la cima de una jerarquía, lo más acorde con las nuevas estructuras organizativas.

¹ Max Weber fue un filósofo, economista, jurista, historiador, político y sociólogo alemán, reconocido como uno de los padres de la sociología. En lo que respecta al liderazgo, éste distingue tres tipos: el carismático, el tradicional y el legal. El modelo burocrático de Max Weber, asentó las bases de las organizaciones.

² Weber, M, *Types of Authority*, citado en Joseph S. Nye Jr. (2011) *Las cualidades del líder*. Barcelona, Paidós

³ Vroom, V, (2000) *Leadership and Decision Making Processes, Organizational Dynamics*, 28, nº4, pp. 92 citado en Joseph S. Nye Rr. (2011) *Las cualidades del líder*, Barcelona: Paidós pp. 16

Es evidente que cada época ha considerado atributos diferentes como propios de los líderes, como la fuerza física, inteligencia, conocimiento y carisma entre otros. En mi opinión, en día de hoy las claves de un buen líder es tener una propia definición de valores y éxito personal. Además, hay que ser “glocal”, indagador, optimista, no tener miedo al fracaso, tener capacidad de sacrificio, evidentemente ser flexible al cambio, y sobre todo potenciar a los empleados, y apostar por el trabajo en equipo.

Las características anteriormente mencionadas, no las atribuyo a un género en concreto. Creo que cualquier persona, puede aprender las principales capacidades y competencias de liderazgo, todos somos susceptibles de ser educados en ellas, al menos si de verdad lo deseamos. Entonces aquí es donde surge mi duda ¿Por qué siempre que pensamos en la persona a cargo de una empresa pensamos en un hombre?

3. LA REALIDAD A TRAVÉS DE LAS CIFRAS

A pesar de los innegables avances de la última década, las mujeres siguen estando poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas españolas. Esta realidad se contradice totalmente con el tema de equidad social y la diversidad de género, y evidentemente, lleva hacia una pérdida de talento, reconoce el Presidente de PwC España, “*La diversidad enriquece a los equipos y aprovechar todo el talento es de vital importancia para mí y algo que personalmente estoy impulsando durante mi mandato como presidente*” (PwC & Isotes, 2012).

A pesar de que muchas compañías son conscientes de ello, las cifras no son muy alentadoras. Haremos a continuación, un breve resumen de los principales datos, lo que nos permitirá situarnos en el contexto.

En primer lugar se ha de decir que las mujeres están muy preparadas. Esto lo demuestra la estadística de la enseñanza universitaria en España, que indica que en el curso 2012-2013, el 54,3% del total de los estudiantes universitarios fueron mujeres según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En las carreras técnicas, tradicionalmente masculinas, ya hay cerca de un 30% de licenciadas y en otros ámbitos como Ciencias de la Salud o Ciencias Sociales y Jurídicas alcanzan cerca del 70%.

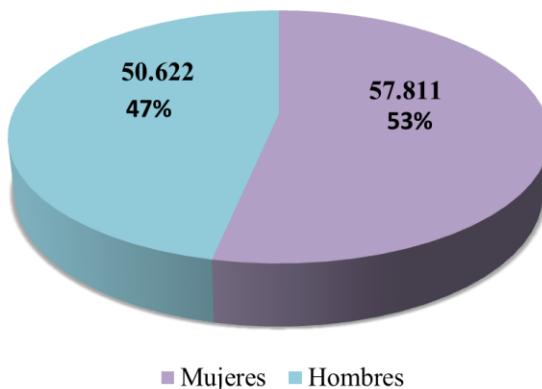
Tabla 1: Alumnado matriculado clasificado por tipo de estudio y sexo

	Total	Arquitectura e ingenierías técnicas	Diplomaturas	Licenciaturas	Arquitectura e Ingenierías	Títulos dobles	Estudios de grado
Ambos sexos	1.455.885	119.164	212.288	439.881	116.567	17.329	550.656
Varones	670.728	90.942	67.529	176.685	79.920	6.950	248.702
Mujeres	785.157	28.222	144.759	263.196	36.647	10.379	310.954

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE. Estadística de la Enseñanza Universitaria en España. Curso 2010/2011

En cuanto a los estudios de masters, también se observa un porcentaje de mujeres superior al de los hombres.

Gráfica 1: Alumnado matriculado en estudios de postgrado



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.
Estadística de la Enseñanza Universitaria en España. Curso 2010/2011

Por tanto, la presencia de mujeres es mayoritaria en todos los niveles de formación universitaria. Aún más, hablando de notas, las mujeres obtienen mejor nota media en sus expedientes universitarios, un 7,04 frente al 6,94 de los hombres.

Centrándonos ahora en el mercado laboral, según los datos del primer trimestre de 2014 de la Encuesta de Población Activa (EPA), del Instituto Nacional de Estadística (INE), mujeres y hombres nos encontramos con los siguientes datos de ocupación y desempleo.

Tabla 2: Ocupados y desempleados por sexo

Ambos sexos	16950,6 OCUPADOS/AS	Hombres	9183,9 (54,2%) OCUPADOS	Mujeres	7766,7 (45,8%) OCUPADAS
	5933,3 PARADOS/AS		3096,9 (52,2%) PARADOS		2836,4 (47,8%) PARADAS

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de Población Activa 2014. Valores absolutos en miles.

Como observamos, la tasa de ocupación de las mujeres es inferior a la de los hombres. De la población ocupada, un 45% son mujeres, frente al 55% de hombres. Además, el índice PwC *Women in Work*⁴ (WIW), indica que España ocupa la posición

⁴ El índice PwC WIW es una media ponderada respecto a otras que reflejan el progreso económico de las mujeres, incluyendo la igualdad salarial y las capacidades de las mujeres para tener acceso a las mismas oportunidades de empleo. Los indicadores del mercado laboral, con su respectiva ponderación son: la brecha salarial (25%), la tasa de participación de mujeres en el mercado laboral (25%), la diferencia entre la tasa de participación masculina y femenina en el mercado laboral (20%), la tasa de desempleo femenino (20%), la proporción de mujeres empleadas a tiempo completo (10%).

número 23 del ranking de 27 países de la OCDE, en cuanto a la posición de la mujer en el mercado laboral. Esta pésima posición se debe al desempleo femenino y a la brecha salarial, que se han visto incrementadas con la crisis.

En cuanto a los sectores económicos, nos encontramos con la siguiente distribución.

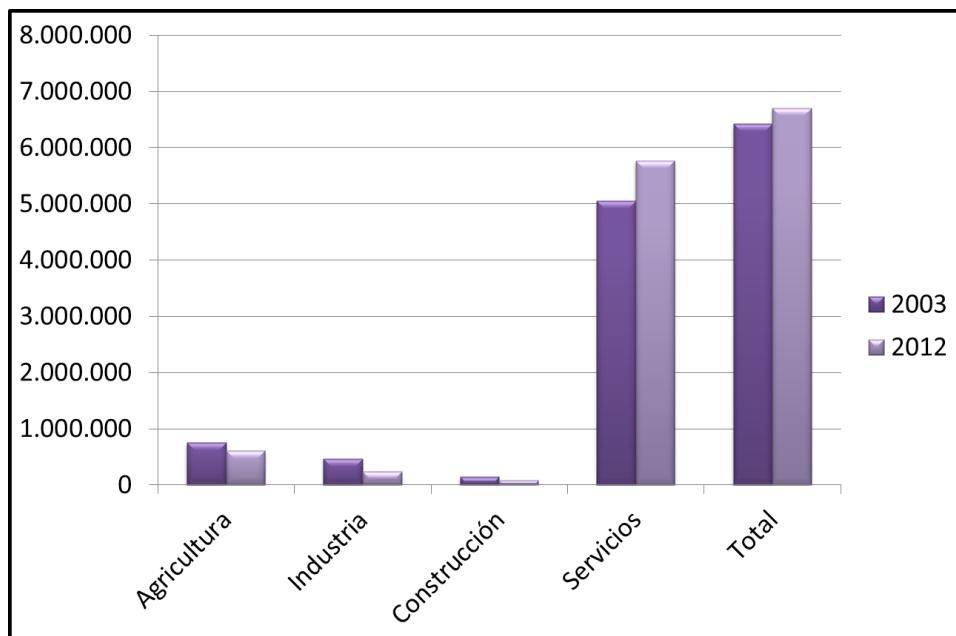
Tabla 3: Población ocupada según sector económico

Sectores	Mujeres	Hombres	% ocupación M	% ocupación H
Agricultura	3228	3567	3,03%	2,77%
Industria	8885	29745	8,34%	23,08%
Construcción	1923	17516	1,80%	13,59%
Servicios	92512	78024	86,82%	60,55%
TOTAL	106.548	128.852	100%	100%

Fuente: ICANE. Informe de mujeres y hombres desde la perspectiva de género 2012.

Observamos que la mayor parte de la contratación femenina se concentra en el sector Servicios. Además, según el Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres del 2012, es el único que presenta una evolución positiva a partir del 2003. El resto de sectores, muestran un panorama desalentador: la contratación femenina en Industria ha descendido un 48,89%, en Construcción un 39,03% y en Agricultura un 18,99%.

Gráfica 2: Contratación femenina por sectores de edad

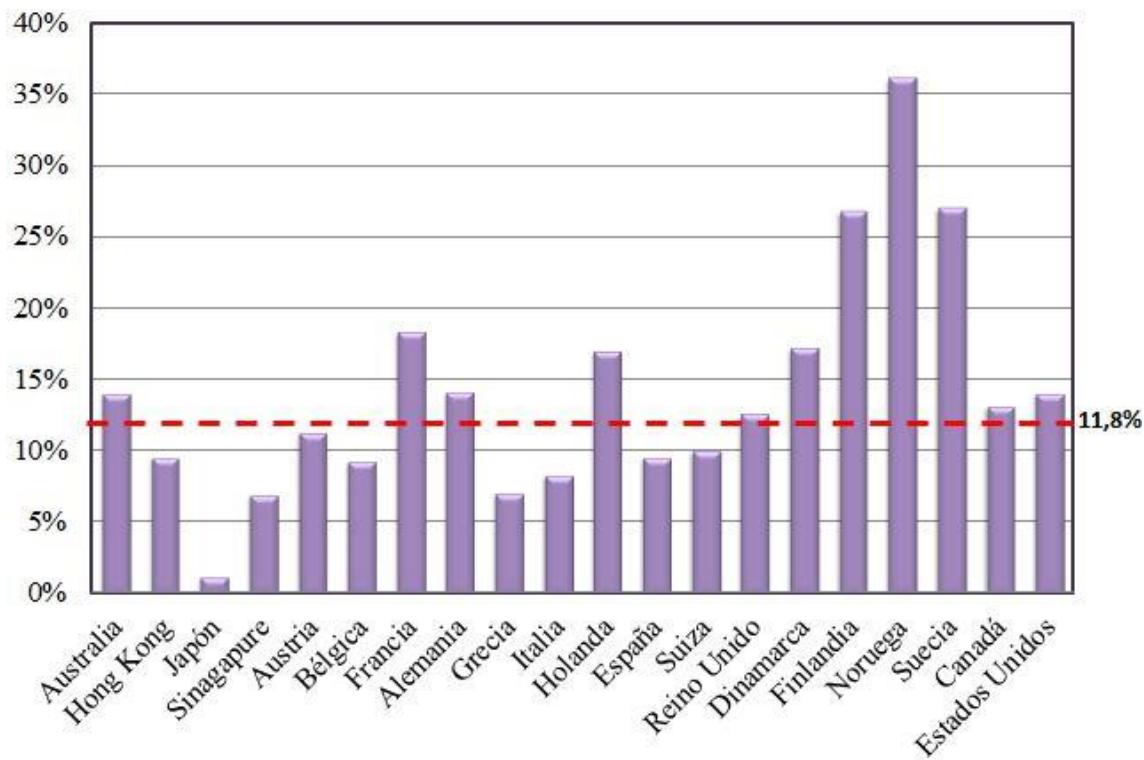


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres. Estatal. Datos 2012*

Acercándonos ya al quid de la cuestión, veamos la situación de las mujeres en los puestos directivos. La reducida presencia de mujeres en las cúpulas de las empresas, es habitual en casi todos los países. Actualmente, las mujeres ocupan el 11% de las

juntas en las compañías más grandes y más conocidos del mundo, un incremento de tan sólo 1,7% desde 2009. Entre estas empresas, el 63% tienen al menos una mujer directora, y el 13% tienen por lo menos tres.

Gráfica 3: % mujeres ejecutivas en los países desarrollados



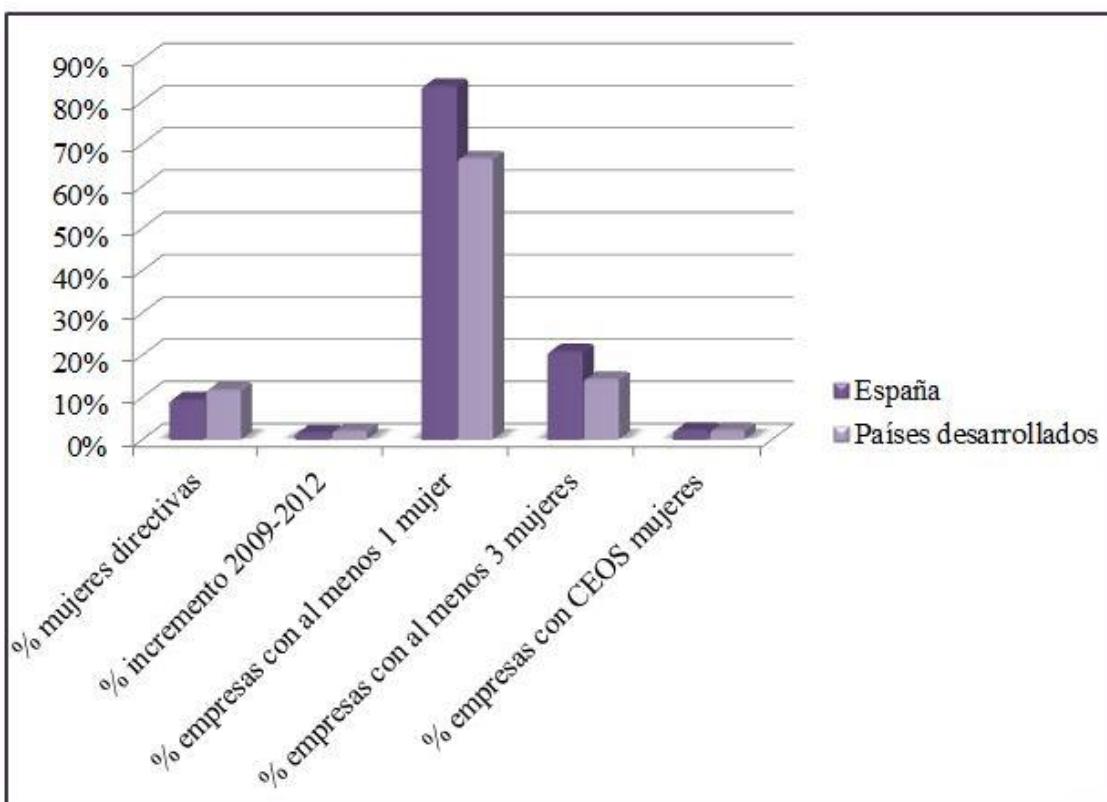
Fuente: Elaboración propia a partir de datos GMI Ratings' 2013 *Women on Boards Survey*

Es trascendental hablar de la iniciativa que se ha propuesto desde la Comisión Europea. El 14 de noviembre de 2012, Vivian Reding, Comisaria Europea de Justicia, twiteó desde su cuenta personal, en todos los idiomas de la Unión Europea: @VivianeRedingEU: “*La Comisión ha aprobado mi propuesta de ley europea para que haya un 40% de mujeres en los consejos de administración en el año 2020*”. Esta propuesta normativa junto con la presentación de una base de datos, denominada *Global Board Ready Women*⁵, pretende equilibrar la cuota de mujeres que ocupan puestos directivos en la UE.

En España, ya desde el 2007, la Ley de Igualdad, se proponía incrementar el número de mujeres en los puestos de poder. Pero la situación actual dista muchísimo de esa exigencia del 40%, con fecha de cumplimiento en 2015. El porcentaje de mujeres directivas según el informe de GMI Ratings' 2013 *Women on Boards Survey* es del 9,5%. Esto deja a España por debajo de los países desarrollados, que como vimos en la Gráfica 3, la media mundial se sitúa en el 11,8%.

⁵ Global Board Ready Women (Mujeres Preparadas Para Dirigir a nivel Global) es una base de datos con los nombres de más de 8.000 mujeres de todo el mundo, capacitadas para incorporarse a los consejos de administración de las grandes empresas. Fue impulsada por la vicepresidenta de la CE y responsable de Justicia, Viviane Reding, junto con las principales escuelas de negocios de los veintisiete países de la UE.

Gráfica 4: España: Mujeres ejecutivas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos GMI Ratings' 2013 *Women on Boards Survey*

Nuestra región, Cantabria, no es una excepción a la estadística. “*Las mujeres no mandan en Cantabria*”, afirma el Diario Montañés. La provincia se encuentra muy por debajo de la media nacional, ya que de los 10.261 puestos directivos de la región, solo 2.291 están presididos por mujeres.

Vemos por tanto que la acción legislativa en España no es del todo eficaz, en comparación con otros países. ¿A qué se debe esto? Una posible razón es que no hay ninguna sanción en caso de incumplimiento. Aún más, estudios como el mencionado en la elaboración de la Gráfica 4, sostienen que en España, la diversidad de género se tiene más en cuenta cuando entra en juego la adjudicación de subvenciones públicas que por su importancia intrínseca. Otros países, en cambio, han utilizado una serie de sanciones graves. Por ejemplo, en Italia, el incumplimiento de la cuota dará como resultado multas, y si el incumplimiento continúa, los directores perderán sus puestos. En Noruega, el incumplimiento persistente podría llevar a la disolución de la empresa. En Francia, los directores de las juntas que alcanzan la cuota establecida, no reciben sus honorarios.

No obstante, el futuro próximo muestra datos optimistas. Afirmo esto basándome por una parte en la encuesta realizada por Accenture⁶, según la cual el 70% de los encuestados confían que en el 2020 haya más CEOs mujeres, así como en el estudio “*The 2013 Chief Executive Study*”, elaborado por la consultora Strategy del grupo

⁶ Accenture es una empresa multinacional que se dedica a la consultoría, servicios tecnológicos y outsourcing. Con el motivo del Día Internacional de la Mujer, en marzo de este año presentó un informe, en el que entre otros temas, refleja cómo evolucionará el papel de la mujer en el mundo laboral durante los próximos años. La encuesta se realizó a 4100 hombres y mujeres de 32 países. (<http://www.accenture.com/es-es/company/newsroom-spain/Pages/capital-profesional-llave-exito.aspx>)

PwC, que sostiene que para el 2040, un tercio de los nuevos ejecutivos de las grandes compañías serán mujeres.

Considero que para conseguir estos avances hay que crear un entorno laboral favorable, apostar por el capital humano y sobre todo implantar una cultura que permita por igual, tanto a hombres como mujeres, desarrollarse profesionalmente y alcanzar puestos de liderazgo.

4. LAS PIEDRAS EN EL CAMINO

Teniendo presente el análisis anterior, es obvio que ni la mayor formación académica recibida ni la participación de las mujeres en el mercado laboral parecen haber generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos. Entonces la pregunta que me hago es ¿por qué hay tan pocas mujeres en la alta dirección de las empresas?

A partir de los años ochenta numerosos estudios realizados desde las diversas Ciencias Sociales intentaron dar respuesta a la misma pregunta. Para ello, se empezó a utilizar el término “techo de cristal”. Esta metáfora hace alusión a las “*barreras transparentes que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación acceder y promocionar en las esferas del poder económico, político y cultural*” (Catalé, 2004).

Los factores que definen este fenómeno son complejos y difíciles de explicar. Además, también debe tenerse en cuenta la propia percepción que las mujeres tienen sobre sus posibilidades para convertirse en líderes y lo que la sociedad espera de ellas. Por lo tanto, el liderazgo femenino “*es un fenómeno mucho más complejo y rico de lo que inicialmente se ha asumido desde la metáfora del techo de cristal*” (Cozens & West, 2008). Por ello, se propone otro término, “laberinto”, para describir la situación actual en la que las mujeres acceden a posiciones de mayor responsabilidad pero afrontando dificultades en su ascenso.

Es evidente que actualmente, estas barreras o dificultades, son menos sólidas que hace diez años por ejemplo. Muchas compañías han dado pasos importantes, ya que se han concienciado de que no sacar provecho del talento femenino significa perder potencial de crecimiento empresarial. No obstante, a pesar de los avances, siguen existiendo impedimentos que dificultan el progreso femenino en las cúspides de las jerarquías de las empresas. A continuación se explicarán las más representativas.

4.1. DIFICULTAD PARA CONCILIAR

La dificultad para conciliar la carrera profesional con las responsabilidades familiares y personales, siempre fue y sigue siendo uno de los factores con mayor peso. Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de trabajo así como constante movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial.

Una encuesta realizada por el Instituto de la Mujer señalaba que, para las mujeres entrevistadas, las posibilidades que ofrece un trabajo para compaginarlo con la vida familiar son casi tan importantes como el salario. Por tanto, la falta de medidas que permitan la conciliación, hacen que las mujeres se encuentren mayoritariamente en ciertos sectores y niveles, y desde luego que tengan más dificultades para asumir unos puestos de dirección que exigen una disponibilidad casi permanente. Si

analizamos los datos, nos resulta más sencillo argumentar este hecho. Según el informe “*Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*”⁷ realizado por IESE Business School, el 87% de las mujeres señala las cargas familiares como principal obstáculo en su carrera profesional. Y un 30% de las ejecutivas llegan a renunciar de su cargo ante la imposibilidad de hacer compatibles el trabajo y la familia.

Por ello, el mercado laboral crea mecanismos, para equilibrar el tiempo de trabajo, hacerlo más flexible y adaptarse a las necesidades de cada persona. Todas estas soluciones inteligentes, se engloban en lo que denominamos corresponsabilidad social. Según el Ministerio de Sanidad, Servicio Sociales e Igualdad, “*hablar de corresponsabilidad es animar al empresariado a cuidar los intereses personales de su plantilla. Estudia la mejor forma de repartir la organización del tiempo y del trabajo*”. Ahora bien, este compromiso está especificado en la Ley para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres, pero parece que las directivas no confían mucho en las medidas tomadas. Según indica la *Encuesta Adecco a Mujeres Directivas*⁸, desde el punto de vista de las mujeres encuestadas, la aplicación de la Ley de Igualdad no ha provocado cambios considerables en el panorama laboral español. De hecho, el 84% de las directivas consultadas cree que solicitar una jornada reducida puede perjudicar a su permanencia en la empresa o a su promoción profesional.

Por tanto, a pesar de que este compromiso hacia la conciliación y la corresponsabilidad social, esté especificado en la Ley, considero que lo que hace falta ahora mismo es dirigirnos hacia una igualdad efectiva y real, con un cambio en la cultura empresarial. De aquí es de donde deriva la siguiente barrera que se explicará a continuación.

4.2. CULTURA MASCULINIZADA

Si hacemos el ejercicio de imaginarnos la familia perfecta, seguro que la mayoría pensamos en la imagen del hombre volviendo por la noche de trabajar, y su mujer esperándole en casa con la comida preparada. Lo mismo sucede en el ámbito empresarial. Este hecho es imposible de ignorar, ya que muchas empresas nacieron y crecieron, cuando el rol social de la mujer era muy distinto al actual. Y por ello, todavía hoy en día, hay empresas con un estilo de organización poco proclive a crear las condiciones que permitan que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo.

Centrándonos en los estereotipos relacionados con el desempeño de funciones directivas se han de mencionar los estudios de Virginia Schein, que se podrían resumir en un sola frase: “*think manager, think male*” (Catalé, 2004). Es decir, la representación que existe sobre cómo debe ser una persona directiva es sencillamente “masculina”. Las características que siempre se han asociado a los hombres, y por tanto al perfil directivo son: determinación, dominio, fuerza y seguridad en sí mismo entre otras. De manera que los hombres pueden aspirar a niveles directivos porque las características asociadas al rol directivo son más congruentes

⁷ IESE Business School, Universidad de Navarra (2006), *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres* citado en Escapa Garrachón, Rosa y Martínez Ten, Luz (2010) *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Barcelona, Trebal

⁸ Encuesta realizada a una muestra de cerca de 400 mujeres directivas con distintos puestos de trabajo en varias empresas, de las cuales, el 53% de las encuestadas tienen empleo en multinacionales frente a un 18% que trabaja en grandes empresas y un 28% que tiene empleo en pymes. Las variables de selección de las encuestadas han sido: su condición de mujer (uno de los colectivos más beneficiados por la Ley) y ocupar un cargo de responsabilidad, lo que colleva la toma de decisiones directamente relacionadas con el negocio y con la situación de igualdad de sus empresas.

con una imagen masculina. Pero además, estas creencias tienen una fuerte influencia en las mujeres mismas, que se autolimitan en su carrera profesional, ya que consideran que no se ajustan a ese perfil requerido.

4.3. PROCESOS DE PROMOCIÓN

Esta dificultad a la hora de avanzar hacia la cúspide de las empresas, está directamente relacionada con la cultura “masculina” anteriormente explicada. El problema consiste en que los planes de carrera existentes, en muchos casos no se han adaptado a la incorporación de la mujer, por lo que hay solo una única línea de ascenso, diseñada básicamente para los hombres. Para que las mujeres puedan ascender en la escala profesional hace falta transparencia, objetividad, y sobre todo meritocracia.

En términos generales, en las empresas se asciende según los méritos y evaluación positiva de los candidatos. No obstante, en ocasiones intervienen presunciones o perjuicios, que impiden el avance de las mujeres. Se suele pensar que a una mujer le es imposible trasladarse a otra ciudad por problemas familiares, que es incapaz de asumir nuevas responsabilidades por sobrecarga de trabajo y cargas familiares, o que carece de habilidades para liderar. De hecho, muchos estudios han demostrado que a pesar de tener evaluaciones de desarrollo mejores que los hombres, las mujeres se encuentran en peores posiciones para promocionar. Como bien explica María Gómez del Pozuelo, cofundadora y CEO de Womentalia⁹, “*una mujer necesita más tiempo para llegar a un puesto de dirección porque tiene que hacer más méritos para que su talento sea reconocido*”.

Lo que se ha de llevar a la práctica es la evaluación rigurosa y objetiva de los profesionales, que permita identificar, reconocer y promocionar a los mejores, independientemente de su género. Hay muchas empresas que llevan a cabo este tipo de sistemas de promoción. Quiero destacar el caso del Banco Sabadell, cuyo plantilla está formada en el 49,50% por mujeres¹⁰, pero a pesar de ello, en el Consejo de Administración hay únicamente 3 mujeres, y de las nueve Direcciones de Negocio, sólo 2 de ellas están dirigidas por mujeres. Por tanto, para corregir esta situación, se ha comprometido dar visibilidad al talento femenino y a identificar los mejores candidatos internos para puestos de dirección, independientemente de su género. Para ello utiliza un sistema de evaluación del desempeño, que valora a cada profesional en ocho competencias, y que acaba con una entrevista con un especialista de Recursos Humanos.

A modo de conclusión, las dificultades explicadas es “*algo que debemos corregir*”, como bien dice la ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Ana Mato. Además, insiste en que “*si queremos que nuestro país y nuestras empresas prosperen, si queremos progresar y convertirnos en motores de crecimiento, de innovación y de cambio, debemos contar con los mejores para liderarlo.*”¹¹ Por ello, a principios de este año, ha firmado con las principales empresas de España los primeros Acuerdos Voluntarios para aumentar, en los próximos cuatro años, la presencia de mujeres en puestos de dirección.

⁹ Womentalia es una red social de mujeres profesionales fundada en 2011, por María Gómez del Pozuelo. Su misión es ayudar a las mujeres a impulsar su presencia en puestos directivos, expandir su red de contactos y dar apoyo en la creación de nuevos negocios. (www.womentalia.com/es/)

¹⁰ COMFIA-CCOO grupo Banco Sabadell (http://www.comfia.net/archivos/bs/140228_8deMarzo_esp.pdf)

¹¹ <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=11968>

El tema de establecer unas cuotas para la incorporación de la mujer en los altos cargos ejecutivos siempre ha sido muy discutido. Al reflexionar sobre las barreras con las que han de lidiar las mujeres, me estoy dando cuenta que éstas son imprescindibles. Ya que a pesar de los avances, creo que queda mucho por hacer, en sentido en que muchas empresas no han interiorizado todavía la filosofía de la meritocracia y del beneficio de tener una vida profesional y personal equilibrada.

5. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL LIDERAZGO FEMENINO

Ya hemos estudiado las dificultades que se encuentran las mujeres al recorrer el camino hacia los puestos directivos. Pero una vez que llegan a la cima de las empresas, ¿Cómo se comportan las mujeres? ¿Sus comportamientos son diferentes a los de sus compañeros los hombres?

En las últimas décadas, estas preguntas han guiado numerosas investigaciones, cuyas objetivo último era estudiar si realmente existe un estilo masculino y otro femenino, y si éste último constituye una ventaja competitiva tanto para las mujeres como para las organizaciones. Precisamente estas cuestiones se estudiarán en los siguientes apartados.

5.1. ¿EXISTE UN ESTILO MASCULINO Y OTRO FEMENINO?

La investigación clásica distingue como principales estilos de liderazgo el autocrático frente al democrático, el orientado a la tarea y el orientado a las relaciones. Según Cuadrado (2011, p. 273) el liderazgo *autocrático* está caracterizado por la toma de decisiones únicamente por el líder y no estimula la participación de los miembros del grupo. Mientras que el *democrático*, es participativo, consultivo y grupal, y el líder permite y fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones. Por su parte, el líder que utiliza un estilo *orientado a la tarea* está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos, mientras que el *orientado a la relación* se interesa básicamente por el bienestar y la satisfacción de los seguidores. Como indican Eagly y Johnson (1990, p.236)¹² “*la investigación sobre estos estilos aporta una excelente oportunidad para determinar si el estilo de hombres y mujeres líderes es o no estereotípico de género*”. Esto quiere decir que tendemos a considerar a los hombres más autocráticos y orientados hacia la tarea, ya que se les atribuyen características como: agresivos, emprendedores, independientes, autosuficientes, dominantes, racionales. En contraste, las mujeres tienden a ser consideradas más democráticas y orientadas a las relaciones, ya que se caracterizan por aspectos como mostrar interés por los demás, ser generosas, sensibles, comprensivas, cariñosas o compasivas.

Estas concepciones que consideramos propias de cada género, también se reflejan en los dos grandes estilos de liderazgo, que Rosener (1990) identifica de una forma u otra con los hombres y mujeres. Estamos hablando del liderazgo *transaccional* y el *transformacional*, a los que ya hicimos referencia anteriormente. El primero es caracterizado por el poder de la posición jerárquica y la autoridad formal, mientras que el segundo, como ya explicamos, se basa en el establecimiento de una mayor confianza con los miembros del equipo. Este estilo de dirección, orientado a las personas, se caracteriza por fomentar la participación, compartir el poder y la

¹² Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990) *Gender and leadership style: A meta-analysis* Psychological Bulletin, 108, p. 233-256, citado en Molero, F.A. y Morale, J.F. (2011) *Liderazgo: hecho y ficción*, cap. 10 *Liderazgo y discriminación femenina* Madrid: Alianza

información, realizar el valor personal de los demás y motivarlos. De allí que, el liderazgo transaccional se haya asociado tradicionalmente con el estereotipo masculino, mientras que el transformacional, refleja el femenino, e incluso es considerado el estilo necesario para afrontar los cambios en las organizaciones (Munch, 2007).

Muchos son los autores que reconocen estas diferencias de género en el estilo de liderazgo. Otros no obstante, insisten en que muchas mujeres que han alcanzado puestos de alta dirección “se han plegado a la cultura masculina preexistente” (Paton y Dempster, 2002)¹³. Esto sucede porque la sociedad suele ver como adecuados para conseguir el éxito, los modelos masculinos, por ello, las mujeres adoptan y asumen como propio el modelo de liderazgo que ya está establecido en las empresas. La idea de que las mujeres directivas son idénticas a sus compañeros masculinos, también lo ha defendido en un principio Wajcman (1996). No obstante, en investigaciones posteriores (Wajcman, 1998), reconoce que existen modalidades distintas de dirección entre hombres y mujeres, pero no consigue concretar en qué consisten éstas diferencias. Aunque sigue afirmando que solamente las mujeres que adoptan la manera de dirigir masculina acceden a los puestos directivos.

En la actualidad, aunque sea de una manera un tanto lenta, esta idea está cambiando. Lo que se está reivindicando es el carácter positivo de compatibilizar estilos de dirección más diversos respecto al género (Catalé, 2004). Y, por tanto, es necesario aprovechar los recursos que aportan las mujeres preparadas profesionalmente y con suficientes competencias directivas, y no paralizarse en estilos jerarquizados. Es decir, los modelos tradicionales hay que complementarlos con modalidades de gestión y organización femeninas, caracterizadas por la atención hacia los demás, la colaboración, la empatía o la búsqueda de consenso. El hecho de combinar en una persona una amplia gama de cualidades, con independencia de que éstas hayan sido etiquetadas como femeninas o masculinas, Pounder y Coleman (2002) lo llaman liderazgo andrógino. Estos autores piensan que el estilo de liderazgo depende de muchos factores, entre los que destacan la cultura nacional, los procesos de socialización y los estereotipos que conforman los valores dominantes, la cultura de empresa, la naturaleza de la organización, y la composición del grupo de directivos y directivas.

5.2. ¿QUÉ ES LO QUE DEFINE A LAS MUJERES A LA HORA DE DIRIGIR?

Como ya mencionamos, hay autores que sostienen que para conseguir el éxito en el mundo laboral, y penetrar ese “muro de corbatas” hay que adoptar conductas masculinas. No obstante, muchas mujeres consiguen el éxito “desarrollando sus cualidades naturales en beneficio de ellas mismas y de sus organizaciones”, como bien se explica en el trabajo de Loden “Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre”¹⁴. Por ello a continuación estudiaremos, basándonos en investigaciones y testimonios de hombres y mujeres, lo que distingue a las directivas a la hora de dirigir.

¹³ Paton, R. A. y Dempster, L. (2002) *Managing change from a Gender Perspective*, European Management Journal, Vol. 20, nº 5, pp. 539-548 citado en Instituto de la Mujer (2009) *Mujeres y poder empresarial en España* Madrid (<http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf>)

¹⁴ Loden (1987) *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre* citado en López, A.R. (2005) *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir* Valencia: Universidad de Valencia

Según estudios de Loden (1987) el estilo de dirección más propio de las mujeres, conocido como *femenino-natural*, se caracteriza en primer lugar, porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. Además nos propone las siguientes características recogidas en la Tabla 4, como propias del estilo de dirección femenina.

Tabla 4: Estilo directivo femenino

ESTILO FEMENINO	
ESTILO OPERATIVO	Cooperativo
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Equipo
OJETIVO BÁSICO	Lograr calidad
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Intuitivo/Racional
CARACTERÍSTICAS CLAVE	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Fuente: Loden (1987) citado en López, A.R. (2005) *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia

La autora afirma que para desarrollar un estilo de dirección orientado a las relaciones, se necesitan determinadas cualidades de dirección que en cierto modo poseen más las mujeres que los hombres, como son: la cualidad de percepción, saber escuchar, expresar los sentimientos, familiaridad y autenticidad, el uso del feedback y la fijación del impacto personal.

A día de hoy se sostiene que lo que más diferencia a las directivas es el “factor humano”, la capacidad para tener en cuenta el impacto de sus decisiones sobre los demás. Aquí interviene el término *empatía* que la Real Academia de la Lengua Española define como “*la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro*”. Como bien dice Pilar Gómez Acebo, presidenta de Honor de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias, la clave está en el “factor sensibilidad”. Un estudio realizado por Hay Group, a más de 17 mil personas de todo el mundo, concluyó que las mujeres son dos veces más empáticas que los hombres. Ramona Vicente, socia-consultora del Instituto de Liderazgo, mantiene una postura similar afirmando que “*La mujer directiva no sólo tiene en consideración el impacto de sus actuaciones en el individuo, sino en la armonía de todo el equipo*”. Por tanto la clave se encuentra en la palabra “equipo”. De hecho, Juan Rivera, socio director del Instituto de Liderazgo también sostiene “*Hoy ya no basta con alcanzar los objetivos. De nada sirve conseguir algo si se quedan diez personas en el camino*”. Algunos estudios ponen en evidencia que las mujeres, en general, tienden al equilibrio, armonía del grupo, y evalúan el progreso personal de forma positiva. Suelen implicar al equipo en los objetivos que se quieren alcanzar, en la tarea y en el proyecto global de la empresa. Intentan dar a conocer a cada persona la finalidad de su trabajo y de la organización, para que de esta forma, el equipo sienta el proyecto como propio, y trabaje en la misma dirección que toda la compañía.

La globalización y el entorno cambiante, hacen que el potencial de las personas que forman parte de la organización, sea su pieza fundamental para hacer frente a situaciones adversas. Por ello, se ha de promover un estilo de dirección participativo, basado en el trabajo en equipo, cuyas ventajas son indiscutibles. Las autoras Gallachón y Ten (2011) destacan las siguientes:

- ✓ El trabajo en equipo permite la obtención y multiplicación de sinergias de conocimiento e información.
- ✓ Fomenta la coordinación que es más eficaz que cada parte por separado.
- ✓ Hace que se acepten mejor las decisiones cuando todas las personas han colaborado a la hora de tomarlas.
- ✓ Crece la motivación hacia el proyecto gracias al sentimiento de pertenencia que comporta la participación, el intercambio y la comunicación.

Las autoras concluyen que el trabajo en equipo es el alma de las organizaciones. Y para que las personas se sientan parte de la organización hay que invertir la pirámide organizativa, y esto es precisamente lo que hacen las mujeres a la hora de liderar.

Otra característica fundamental, pero en ocasiones pocopreciada es la *flexibilidad*. Entendida como la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas en diferentes contextos, sin importar si de imprevisto cambian las condiciones iniciales. De allí que los expertos sostienen que las mujeres piensan de manera contextual, es decir, se acercan al problema desde varios aspectos. Por tanto, las mujeres suelen tener varias soluciones para un mismo problema, sin empeñarse en que se resuelva de una manera determinada. Esta flexibilidad y capacidad de adaptación, permite afrontar y realizar tareas múltiples. Hecho que nos lleva a la siguiente cualidad por la que destacan las mujeres líderes, *multifoco*. Se trata de la capacidad de realizar simultáneamente varias tareas dentro de la organización. Alfredo Diez, Coach ejecutivo experto en liderazgo femenino de TISOC explica que las mujeres tienen una gran versatilidad, lo que se denomina “multitarea”.

A pesar de que todas estas características se asocian al liderazgo femenino, y es verdad que las mujeres son las que más las pone en práctica, cada vez menos se consideran como competencias de un solo sexo, sino más bien como un atributo del perfil directivo hoy en día demandado.

5.3. VENTAJAS DEL LIDERAZGO FEMENINO

Muchas son las razones que impulsan a las empresas a apostar por el liderazgo femenino. A continuación se estudiarán las ventajas y beneficios más representativos.

Retención del talento: El talento femenino ha estado apartado del mundo empresarial durante siglos. Pero actualmente, “las mujeres significan negocio”, y su talento no es sólo valioso, sino “necesario para las empresas y las organizaciones para los tiempos que corren y que correrán”, insiste Alfons Cornellà. El talento no se asocia a ningún género, entonces es ilógico dejar escapar a una gran profesional solo por el hecho de no ser hombre. La presencia de las mujeres en los equipos directivos resulta ser cada vez más necesaria, ya que está demostrado que la heterogeneidad fomenta la innovación y la creatividad. Las mujeres aportan diversidad de perspectivas, experiencias vitales y capacidad para resolver problemas.

Beneficio empresarial: Los datos demuestran que las empresas con un mayor número de mujeres en los puestos de dirección, en general, obtienen mejores resultados económicos. En el 2008 se ha llevado a cabo un estudio por profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia y de Maryland sobre esta cuestión. En éste se ha analizado la relación que guardan los resultados de las 1500 empresas más grandes de Estados Unidos con la presencia o no de mujeres en sus equipos directivos. La investigación concluyó que hay una relación positiva entre ambas variables. Es más, según los informes del Banco Mundial de la Mujer “*las empresas*

lideradas por mujeres han sorteado mejor la crisis y han cerrado menos en proporción a las dirigidas por hombres”.

Excelencia empresarial: Toda empresa desea tener la habilidad para que la gestión de su organización le produzca resultados sobresalientes y duraderos en el tiempo, logrando llegar a la Excelencia Empresarial. Entendemos por Excelencia Empresarial el conjunto de prácticas que ha de introducir una empresa, para llegar a ser excelente. Destacamos la satisfacción de los clientes, implicación de las personas, la mejora continua e innovación, el establecimiento de alianzas beneficiosas, la orientación hacia la obtención de resultados, la valoración del personal y la política de responsabilidad social. El liderazgo femenino influye positivamente en todas y cada una de éstas variables. No obstante, merece especial mención la responsabilidad social corporativa que está tan de moda hoy en día. Se trata de una herramienta que está a disposición de las empresas y organizaciones que de manera voluntaria, quieren adquirir un compromiso permanente con la sociedad y con todos los grupos de interés implicados y/o afectados por su gestión. En la actualidad es una herramienta muy eficaz para mejorar el modelo productivo de las empresas porque aúna criterios de eficiencia, sostenibilidad, y prosperidad con el valor de la diversidad, la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia. De hecho, tener una mujer ejecutiva concentra todos estos criterios, ya que es la mejor manera de demostrar que una empresa impulsa la igualdad, la meritocracia, la diversidad, y con ello conseguir la excelencia.

Publicidad: La sociedad actual es una sociedad abierta, diversa, compleja y tiende cada vez más hacia la igualdad, por lo que las empresas no pueden dar la espalda a esta realidad. Tener a una mujer al frente de la organización, es la mejor manera de apostar por la no discriminación. Aún más, la mujer ejecutiva contribuirá a crear una imagen de empresa adaptada a las necesidades del nuevo mercado, al mismo tiempo que mostrará el compromiso de la organización con la asunción de responsabilidades sociales.

6. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Las mujeres ocupan todavía una pequeña porción de los puestos directivos de las grandes empresas. Pero el hecho de que su representación va creciendo es absolutamente innegable. Hablamos de mujeres entregadas al 100%, con un expediente excelente, una imagen personal impecable, y que sirven de modelo para demostrar que el esfuerzo siempre se ve recompensado. Muchas son las listas, premios o galardones que laurean la labor de las mujeres ejecutivas. Entre ellas, la famosa revista Forbes que todos los años da a conocer a las 100 mujeres más poderosas del mundo, o la clasificación de las 50 Mujeres más relevantes del mundo de los negocios, elaborada por Financial Times. En el caso de España hablamos de Las Top 100 Mujeres Líderes en España, el ranking impulsado por Mujeres&Cía para fomentar la visibilidad del talento femenino, así como la categoría de Premios de FEDEPE, entre los que destaca el Premio Mujer Directiva.

Todos los nombres que aparecen en estas listas merecen especial atención, ya que cada mujer es un mundo, y practica el liderazgo de una manera particular. Pero para este proyecto, decidí estudiar más de cerca la trayectoria profesional y la manera de ejercer el liderazgo, de Mary Barra, la CEO del gigante automovilístico General Motors, y de María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter. Mujeres que actúan en sectores considerados típicamente masculinos.

6.1. MARY BARRA, LA MUJER QUE TRANSFORMÓ GENERAL MOTORS

En un mundo empresarial donde solo 23 de los principales ejecutivos de las empresas de Fortune 500 son mujeres, es notable cada vez que una mujer es nombrada a un puesto de director general. Y es aún más notable cuando hablamos de una empresa tan grande e históricamente importante para la economía de Estados Unidos como es General Motors. Por primera vez en la historia de la empresa, y en particular, por primera vez en la industria automotriz mundial, una mujer está al cargo de llevar las riendas del futuro de una organización del sector. Un sector caracterizado por su cultura masculina dominante y por la reputación presuntuosa de sus ejecutivos.

Hablamos de Mary Barra, la mujer del rango más alto del sector automovilístico. Aparte de ser la primera mujer ejecutiva de la empresa, Mary Barra también es la primera veterana de la compañía en ascender a este puesto tras muchos años.

Podemos decir que Barra es una prisionera de por vida de GM. Llegó a la empresa con tan sólo 18 años. Su carrera de 33 años en GM abarcó múltiples departamentos y puestos de trabajo, pasando por las áreas de fabricación, ingeniería y recursos humanos. Según ella misma confiesa, la mayor parte de su carrera se ha pasado corriendo por las fábricas. En los últimos años, como cabeza pensante de la parte más cara y compleja del negocio, es decir, en el puesto de Vicepresidenta para el Desarrollo global de Productos, María apostó decididamente por la racionalización de los costes. Dan Akerson, el predecesor del puesto que actualmente ocupa Barra, confiesa “*Maria llegó a una organización que se encontraba en el caos y trajo el orden*”, llamándola “*uno de los ejecutivos con más talento que he conocido en mi carrera*”.

Muchos han sido los logros que alcanzó en cada uno de sus cargos, por lo que para aquellos que conocen el estilo de liderazgo y ética de trabajo de Barra, no fue ninguna sorpresa cuando la junta aprobó por unanimidad su calidad de Presidente Ejecutivo. En pocas palabras, según los expertos en liderazgo “*ella encarna los rasgos y comportamientos de un líder inclusivo, encarna la esencia misma de un líder global del siglo XXI*”.

A continuación se hará una breve explicación del estilo de liderazgo de Mary Barra, basándome en las opiniones de expertos, en las confesiones de la propia líder en numerosas entrevistas, así como analizando su actitud ante los problemas que se enfrenta la compañía en la actualidad.

Detrás de cada historia de éxito se encuentran los valores y competencias de una persona. Según varios críticos, en comparación con sus predecesores Barra tiene una “personalidad tranquila” o un “estilo de vainilla”. No trata de ser un monarca o un dictador, sino parte de un equipo. Cuando los periodistas la preguntan acerca de su estilo de liderazgo, la ejecutiva contesta sin dudarlo “*definitivamente colaborativo*”, ya que sabe que la colaboración trae resultados positivos. Además, en las entrevistas siempre habla de su equipo. En uno de los videos de Bloomberg, menciona algo similar a “*la producción de vehículos eficientes es un deporte de equipo*”.

Es evidente que la bondad, empatía, colaboración y búsqueda de consenso, son importantes y forman parte del día a día de los líderes. Pero la habilidad de tomar decisiones es realmente crucial. A pesar de que Barra solicita abiertamente las opiniones de otros, pocas veces se llega a un consenso común, por lo que ella ha de tomar la decisión final. En un artículo, John Calabrese, Vicepresidente de Ingeniería Global de Vehículos de GM que ha trabajado con Mary dice “*tiene un enfoque de consenso, pero cuando no se llega a la unanimidad, es muy concisa y decisiva*”. Tiene

la capacidad de dejar de lado sus emociones, y como bien dice Melissa Howell, Vicepresidenta de RRHH de GM “siempre vuelve a los hechos”, tomando la decisión de una manera metódica, lógica y justa.

Esta líder también es conocida por tratar de reformar la burocracia de la empresa. Esto se puede ver en sus esfuerzos de reducir el número de informes requeridos y simplificar el código de vestimenta de los empleados. Esta propuesta recibió quejas por parte de los gerentes, a los que según informa Bloomberg Businessweek, Barra tuvo una respuesta muy ingeniosa “*¿me está diciendo que puedo confiar en usted para darle un coche de empresa y de tenerle responsable de decenas de millones de dólares, pero no puedo confiar en que se vista de manera apropiada?*”. Con esta iniciativa, la ejecutiva muestra confianza y entrega responsabilidad a sus trabajadores, ya que con sus cualificaciones deberían ser suficientemente responsables para determinar su propio armario para la oficina.

Otra característica que la define es su enfoque hacia el cliente, es decir, predica una filosofía de equipo que se centra plenamente en el cliente y en ofrecer los mejores productos. Esta estrategia se ha intensificado aún más, con los problemas a los que está haciendo frente nada más ocupar su puesto directivo. Resumiendo lo ocurrido, General Motors ha vendido coches defectuosos durante más de diez años. Defectos que se han ocultado y que han costado vidas humanas. Barra se está enfrentado a este asunto delicado con grandes dosis de honestidad declaran los medios. En vez de evadir el tema como lo han hecho los ejecutivos anteriores, ella lo hace de manera frontal y central, dando la cara con los accionistas, periodistas y familias de los afectados, “*quiero empezar diciendo lo arrepentida que estoy yo y General Motors por lo que ha sucedido. Es evidente que se han perdido vidas y hay familias afectadas*”. No obstante, ante tal grave problema, e inmersa la compañía en una profunda crisis de imagen y fiabilidad, las palabras son poco alentadoras. Por ello, ha tomado medidas para corregir todos los problemas de seguridad, nombrando a un nuevo Vicepresidente de Seguridad Global, y que dispondrá de todos los recursos necesarios para identificar y resolver los problemas de seguridad de forma rápida. A pesar de que de alguna forma, la ejecutiva no está directamente relacionada con el problema, ya que se produjo fuera de su mandato, ella asume la responsabilidad, ya que como bien confiesa a la revista *The New York Times* “*de nada sirve perder el tiempo diciendo yo no soy el culpable de este horror*”. Con ello muestra su compromiso, coraje y responsabilidad.

Ahora más que nunca es evidente que Mary Barra ha de hacer uso de sus cualidades de líder y de su equipo para volver a ganar la confianza de los clientes y accionistas, y que la GM vuelva a ser un modelo a seguir en la industria.

6.2. MARÍA DOLORES DANCAUSA TREVIÑO, UN EJEMPLO DE LIDERAZGO

En España al igual que en el resto del mundo, hay escasez de mujeres en puestos de liderazgo. Pero las pocas que hay, destacan en sus labores, al igual que lo hace Mª Dolores Dancausa primera ejecutiva de Bankinter, la única mujer que dirige una entidad financiera, y la única que se sienta al frente del Consejo de Administración de una compañía que cotiza en el Ibex 35.

Durante los tres ejercicios completos de su mandato, a pesar del entorno adverso, la compañía ha incrementado notablemente sus resultados, calificándose como uno de los bancos más solventes. Es por ello por lo que Dancausa encabeza el ranking de la revista de economía *Forbes* como la mejor consejera delegada del Ibex 35. Su

liderazgo también fue reconocido por la Asociación Española de Directivos, al ser galardonada con el *Premio Directivo del Año*¹⁵ 2013. Sus reconocimientos no acaban aquí, ya que también fue elegida como premio *Financiero del Año 2013* de los Premios Ecofin¹⁶, por su excelente gestión de la entidad, y también fue incluida en el “top 100” de las mujeres ejecutivas españolas.

Aunque parezca que su vocación siempre han sido las finanzas, en realidad desde pequeña siempre quiso dedicarse a la defensa de las leyes. Entró en Bankinter en 1990 para llevar la Asesoría Jurídica. La oportunidad surgió cuando Bankinter y el Royal Bank of Scotland decidieron crear en España una compañía de seguros por teléfono, que en Inglaterra había sido todo un éxito. Así, en 1994 comenzó Línea Directa, “formada por un pequeño grupo de empleados con un proyecto muy innovador” (Barrero, 2014) y que hoy en día es una de las principales aseguradoras del país. En 2008 alcanzó el puesto de primera ejecutiva de la aseguradora, y en 2010 se convirtió en la primera consejera delegada de la banca española. Cuando se le pregunta si le ha sido difícil llegar al lugar que ocupa, contesta que “con ilusión, tesón, perseverancia, estamos capacitados para afrontar cualquier dificultad y salir victoriosos de ella”.

Es evidente que liderar en un sector tan complejo como el financiero no es una tarea fácil. Veamos qué es lo que distingue a esta ejecutiva a la hora de competir en un entorno tan dinámico como el actual.

En primer lugar, en un foro de liderazgo, Mª Dolores confesó que lo primordial es “la capacidad de analizar el entorno e identificar las potenciales oportunidades de desarrollo personal, de los equipos, del negocio y de la propia organización”. De aquí extraemos las claves del éxito de liderazgo de Dancausa, “entorno” y “equipo”.

Las decisiones que toman los ejecutivos han de ir acorde a los factores externos que condicionan la existencia de una organización. La ejecutiva sostiene que los entornos no siempre son favorables y para llegar a los objetivos, hay que luchar junto a competidores que persiguen lo mismo. Hay que saber adaptarse a los retos de cada época, y para ello Dancausa apuesta por la innovación pero sin perder de vista el principio de prudencia y responsabilidad en la gestión.

No obstante, ésta constante búsqueda de objetivos y resultados, sería imposible sin el compromiso de las personas. En una entrevista para la revista Expansión, la ejecutiva explica que el trabajo en equipo es vital “aprendí a gestionar personas y que es esencial su compromiso con los objetivos, los valores y las políticas de la empresa para la que trabajan. La gente comprometida hace que las organizaciones avancen”. De aquí, podemos concluir que apuesta por un liderazgo conciliador, en el que da importancia a la comunicación fluida, la delegación, confianza, proximidad y el respeto. Para ella es fundamental “la búsqueda de todo aquello que genera ilusión y motivación”, ya que de esta forma es más fácil coordinar el talento y hacer que “la empresa y el grupo funcionen como un todo”. La ejecutiva intenta siempre contar con los mejores, pero no únicamente desde un punto de vista del perfil académico y experiencia, sino también en cuanto a sus características personales “cómo encajan como personas en una empresa que tiene cualidades y esencia propia”. Para ello, la táctica que utiliza es la del ejemplo “quienes tenemos la obligación de liderar, hemos de estar convencidos de lo que transmitimos y de ejercer esos valores en nosotros mismos”.

¹⁵ El Premio Directivo del Año fue creado en 1992 por la Asociación Española de Directivos y distingue anualmente al directivo más destacado en el entorno empresarial o institucional.

¹⁶ Ecofin es una revista de pensamiento económico sobre los grandes temas de actualidad, análisis económico y gestión que afectan a la toma de decisiones a la alta dirección.

Otro secreto de su éxito como líder es buscar el equilibrio, entre la vida personal y profesional, tanto para ella como para todas las personas de la organización. Sostiene que la conciliación lleva hacia un aumento de la productividad, ya que las personas se sienten más motivadas y con ello más comprometidas. “*La realidad es que la gente necesita conciliar, es una necesidad imperiosa. No es trabajar menos, es hacerlo mejor*” confiesa la ejecutiva. Los empleados se miden por cómo contribuyen al negocio, no por la mera presencia, por eso las medidas de flexibilidad no son vistas como un coste, sino más bien como un beneficio. Sostiene además que no tiene que ver sólo con la mujer. Cualquiera de las medidas de conciliación es aplicable al hombre.

Por tanto, tener una visión de la estrategia que va acorde al entorno, inculcarla a todas las personas de la organización, haciéndolas sentir partícipes de la buena marcha del negocio, junto con mucho esfuerzo personal y constancia, acompañada de humildad, cercanía y confianza, y al mismo tiempo el poder de “*disfrutar de los tuyos*”, le permite a Mª Dolores Dancausa ser un modelo a seguir del liderazgo femenino en España.

7. CONCLUSIONES

El liderazgo femenino siempre fue un tema polémico y muy estudiado. Hoy en día, ya no nos limitamos únicamente a estudiarlo, sino que actuamos y tomamos medidas acordes a los tiempos que corren. Aunque falta todavía un cambio de cultura empresarial, y una mejora en los procesos de socialización, muchas empresas se han concienciado de la importancia del talento femenino en la organización. Y las que todavía no lo han hecho, están en camino, gracias en parte al desarrollo y valor de la tan ya conocida política de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. Este término ya no se limita únicamente a conseguir presencia femenina en las empresas, sino que ha avanzado, exigiendo igualdad de oportunidades para hombres y mujeres para promocionar, crecer profesionalmente, así como desempeñar unos cargos acordes a la cualificación de cada uno.

Esta cuestión ya era clara y obvia para mí antes de empezar el presente proyecto. Por tanto, el objetivo que me marqué al iniciarla era profundizar en el estudio de la situación de las mujeres en puestos de liderazgo, en el mundo y en nuestro país en particular, así como la forma de actuar una vez que alcanzan estos puestos. A lo largo del proyecto me han surgido a una serie de preguntas que han marcado las pautas de la elaboración del mismo. Por tanto, las conclusiones a las que he llegado son ni más ni menos las respuestas a esas preguntas o dudas personales acerca del tema estudiado.

La primera pregunta que me hice fue ¿Por qué siempre que pensamos en una persona a cargo de una empresa pensamos en un hombre? La respuesta es más fácil de lo que parece. Porque lo dicen las cifras. Las mujeres están muy preparadas, de hecho son mayoría en las aulas universitarias, en general obtienen también mejores resultados, y sin embargo, sólo representan el 9,5% de los más altos cargos de dirección de empresas en España. No obstante, de cara al futuro, los estudios muestran cifras bastante esperanzadoras.

Es verdad que las mujeres profesionales que desarrollan sus carreras en el mundo actual, tienen la oportunidad de progreso y avance. Entonces aquí es donde surge la segunda pregunta ¿qué es lo que impide a las mujeres alcanzar puestos de liderazgo? Las nuevas realidades de hoy en día conviven con modelos antiguos, estereotipos y prejuicios, hecho que hace que las mujeres tengan que hacer frente a una serie de dificultades. Se ha de mencionar el todavía existente “techo de cristal”, así como las

dificultades para conciliar la vida laboral y familiar, la cultura masculinizada todavía imperante en muchas empresas, y los procesos de promoción.

Son cada vez más las mujeres que hacen frente a estas barreras, pero una vez que llegan a la cima de las empresas, ¿cómo se comportan? ¿Sus comportamientos son diferentes a los de los hombres? A fecha de hoy parece que todavía no se ha llegado a resultados concluyentes respecto a si existe un único estilo directivo para hombres y mujeres o al contrario, cada género adopta un estilo propio. No obstante, todos concuerdan que las mujeres tienen ciertas características diferenciales. Concluimos que por sus cualidades intrínsecas, y la mayor importancia que dan a las relaciones, basan su forma de liderar en el trabajo en equipo, en formar profesionales motivados, que se identifican con los objetivos de las organizaciones y cuyas opiniones cuentan. También es característico de las mujeres la empatía, flexibilidad, tenacidad y el multifoco. Todas estas particularidades se han visto perfectamente aplicadas por las dos mujeres estudiadas. Tanto Mary Barra como María Dolores Dancausa, tienen un estilo de liderazgo colaborativo, apostando por las personas y apreciando su aportación al valor de la empresa. También destacan por su capacidad de tomar decisiones en entornos complejos y adversos. Un hecho a remarcar, es que ambas han llegado a sus puestos, gracias a la promoción interna. Es decir, se han esforzado, crecido profesionalmente, escalado posiciones y han destacado en sus labores, para llegar a lo alto. Pero también es importante resaltar el papel de las empresas y sus mecanismos internos, que han permitido y favorecido los avances a lo largo de la jerarquía organizacional de estas dos mujeres. Por tanto, animaría a todas las empresas a tomar ejemplo de estas grandes compañías que valoran a las personas por sus capacidades sin perjuicio alguno.

Tanto General Motors como Bankinter, y todas las empresas que cuentan con mujeres ejecutivas conocen las ventajas de contar con el liderazgo femenino, mencionamos la retención del talento, los beneficios empresariales, ayuda llegar a la excelencia empresarial, así como la publicidad e imagen de empresa responsable.

Para finalizar, en mi opinión el liderazgo no debería asociarse a ningún género. A pesar de que siempre se ha considerado “un asunto de hombres”, esta idea debería y de hecho está cambiando. Las características de los buenos líderes son las que demandan el entorno, y actualmente se requieren personas flexibles, adaptables, sin miedo a fracasar, comprometidas, con visión de futuro, y sobre todo contar con los empleados, saber motivarlos y formar juntos, líder y personal, un gran equipo de trabajo. Cualidades que tanto hombres o mujeres pueden desarrollar perfectamente.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ADECCO. (2012). *V Encuesta Adecco a mujeres directivas.* disponible en:
http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf (Fecha de acceso el 16/04/2014)
- BARRERO, M. J. (24 de mayo de 2014). María Dolores Dancausa: "Es un error renunciar al talento de las mujeres". *MUJER HOY* disponible en:
<http://www.mujerhoy.com/hoy/mujeres-hoy/maria-dolores-dancausa-error-801783052014.html> (Fecha de acceso el 23/06/2014)
- BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Nueva York: The Free Press. citado en Bennis, W., & Burt, N. (2008). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz.* Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- BENNIS, W., & Burt, N. (2008). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz.* Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- CÁCERES, M. Diez razones para incorporar talento femenino a la empresa *Womenalia* disponible en: <http://www.womenalia.com/es/carrera-profesional/85-el-impu/3574-diez-razones-para-incorporar-talento-femenino-a-la-empresa> (Fecha de acceso 12/06/2014)
- CASTILLO, A. (12 de junio de 2014). Las mujeres no mandan en Cantabria. *El Diario Montañés.* disponible en:
<http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/201406/12/mujeres-mandan-cantabria-20140612110710.html> (Fecha de acceso el 12/06/2014)
- CATALÉ, M. S. (2004). *La psicología de género a través del "techo de cristal".* Valencia: CES.
- COLLADO, C. C. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España.* Madrid: Instituto de la Mujer. disponible en:
<http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf> (Fecha de acceso 1/05/2014)
- COMFIA-CCOO. (27 de mayo de 2014) Consejeras y directivas IBEX-35: el movimiento se demuestra andando, pero no tan despacio. *Comfia-INFO* disponible en: <http://comfia.info/noticias/83065.html> (Fecha de acceso 1/06/2014)
- COMFIA-CCOO. (8 de marzo de 2014) La igualdad, un trabajo en equipo. *Comfia-INFO* disponible en:
http://www.comfia.net/archivos/bs/140228_8deMarzo_esp.pdf (Fecha de acceso 23/05/2014)
- COZENS, J. F., & WEST, M. (2008). *La mujer en el mundo del trabajo.* Madrid: Morata
- EAGLY, A. H., & JOHNSON, B. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256. citado en Molero, F., & Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción.* Madrid: Alianza Editorial.

- ENGELMEIER, S. (22 de enero de 2014) Did Mary Barra's Inclusive Leadership Style Propel Her to The Top? *IndustryWeek* disponible en:
<http://www.industryweek.com/companies-and-executives/did-mary-barra-s-inclusive-leadership-style-propel-her-top> (Fecha de acceso 26/06/2014)
- GABALDÓN, P. (2013). *Mujeres en los Consejos y en la Alta Dirección en España*. Madrid: IE Business School. disponible en:
<http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/files/Inv.-Pub.%20CGC%202013-I.pdf> (Fecha de acceso 6/05/2014)
- GARCÍA, A. (25 de febrero de 2006). El 'factor humano' diferencia el estilo de dirigir. *CincoDías.com*. disponible en: <http://directivasdearagon.es/wp-content/uploads/2011/07/El-factor-humano-diferencia-el-estilo-de-dirigir-de-la-mujer.pdf> (Fecha de acceso el 22/05/2014)
- GARCÍA, J. (2012) *Mujer y empresa en Asturias*. Oviedo: Universidad de Oviedo
- GLADMAN, K. (2013). *GMI Ratings'2013 Women on Boards Survey*. disponible en:
http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings_wob_042013.pdf?subissionGuid=4911104d-db26-4303-9cf5-4525c6790068 (Fecha de acceso el 22/05/2014)
- GÓNGORA, C. (14 de marzo de 2014). ¿En qué es distinta la mujer directiva? *El País* disponible en: <http://blogs.elpais.com/mujeres/2014/03/la-mujer-directiva-tiene-que-seguir-siendo-mujer.html> (Fecha de acceso el 12/06/2014)
- GRANT THORTON. (2013). *Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España*. disponible en:
<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf> (Fecha de acceso el 6/05/2014)
- HELLER, L. (2008). *Voces de mujeres*. Barcelona: Sirpus.
- INSTITUTO DE LA MUJER. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid. disponible en:
<http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf> (Fecha de acceso el 6/05/2014)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). *Estadística de la Enseñanza Universitaria en España*. Madrid. disponible en:
<http://www.ine.es/prensa/np712.pdf> (Fecha de acceso el 1/05/2014)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2013). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Madrid. disponible en:
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0313.pdf> (Fecha de acceso el 1/05/2014)
- LÓPEZ, A. R. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia. disponible en:
<http://books.google.es/books?id=rOFpsbjl5PkC&pg=PA102&lpg=PA102&dq=forma+de+dirigir+de+las+mujeres&source=bl&ots=GgsohVYdjE&sig=xvzdL1gV2>

[clmDn0ate dW 2wb5c&hl=es&sa=X&ei=Orp8U5O3KuSj0QWiwoGwDQ&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=forma%20de%20dirigir%20de%20las%20mujeres&f=false](https://www.google.es/search?q=clmDn0ate+dW+2wb5c&hl=es&sa=X&ei=Orp8U5O3KuSj0QWiwoGwDQ&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=forma%20de%20dirigir%20de%20las%20mujeres&f=false) (Fecha de acceso el 10/05/2014)

MCGREGOR, J. (10 de diciembre de 2013) The rundown on Mary Barra, first female CEO of General Motors The Washington Post disponible en:
<http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2013/12/10/the-rundown-on-mary-barra-first-female-ceo-of-general-motors/> (Fecha de acceso 26/2014)

MATEOS, M. (23 de noviembre de 2012) Resignarse a subsistir es un error en el que no se puede caer. EXPANSIÓN disponible en:
<http://www.expansion.com/2012/11/23/empleo/desarrollo-de-carrera/1353692682.html> (Fecha de acceso 23/06/2014)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. (2013). *Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2012-2013.* Madrid. disponible en:
<http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2013/01/20130118-datos-univer/2012-2013-datos-cifras.pdf> (Fecha de acceso el 6/05/2014)

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2013). *Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres. Datos 2012.* Madrid. disponible en:
http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/IMT_2013_Datos_2012_Estatal_Mujeres.pdf (Fecha de acceso 10/05/2014)

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. (2012). *Boletín Igualdad Empresa.* Madrid. disponible en:
[http://www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa_\(BIE\)_n_12.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa_(BIE)_n_12.pdf) (Fecha de acceso el 6/05/2014)

MOLERO, F., & MORALES, J. F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción.* Madrid: Alianza Editorial.

MUNCH, L. (2007). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI.* Sevilla: Trillas S.A.

NYE, J. S. (2011). *Las cualidades del líder.* Barcelona: Paidos.

PwC. (2014). *Día Internacional de la mujer: Índice PwC Women in Work.* disponible en:
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0313.pdf> (Fecha de acceso el 10/05/2014)

PwC, & Isotes. (2012). *La mujer directiva en España.* disponible en:
[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La_mujer_directiva_en_Espa%C3%B1a.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_Espa%C3%B1a.pdf) (Fecha de acceso el 23/05/2014)

REYNOLDS, K.L. (10 de enero de 2014) ¿Mary Barra transformará General Motors? CNNEXPANSIÓN disponible en:

<http://www.cnne.com/negocios/2014/01/07/una-mujer-ceo-en-gm-avance-o-anomalia> (Fecha de acceso 25/06/2014))

SAHUQUILLO, M. (11 de abril de 2012) Un muro de corbatas ante la mujer directiva *El País* disponible en:

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html (Fecha de acceso el 12/06/2014)

SHEIN, V. (1973). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics.* citado en Catalé, M. S. (2004). *La psicología de género a través del "techo de cristal".* Valencia: CES.

SNYDER. S. (15 de enero de 2014) Five Leadership Lessons from General Motors CEO, Mary Barra SNYDER Leadership disponible en:

<http://snyderleadership.com/2014/01/15/five-leadership-lessons-from-general-motors-ceo-mary-barra/> (Fecha de acceso 26/06/2014)

VROOM, V. (2000). Leadership and Decision Making Proceses. *Organizational Dynamics*, 92. citado en

WAJCMAN, J. (1998). *Managing like a Man: men and women in corporate management.* Londres: Polity Press citado en Catalé, M. S. (2004). *La psicología de género a través del "techo de cristal".* Valencia: CES.

(5 de marzo de 2012) Las empresas lideradas por mujeres han sorteado mejor la crisis. *diariodenavarra.es* disponible en:

http://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/sociedad/las_empresas_lideradas_por_mujeres_han_sorteado_mejor_crisis_72422_1035.html (Fecha de acceso 15/06/2014)

(10 de diciembre de 2013) Las mujeres directivas cobran un 10% que los hombres en España ABC.es disponibles en: <http://www.abc.es/economia/20131210/abci-salarios-mujeres-directivas-201312091850.html> (Fecha de acceso 1/05/2014)

(16 de diciembre de 2013) How Mary Barra Will Lead GM *Forbes* disponible en:
<http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2013/12/16/how-mary-barra-will-lead-gm/> (Fecha de acceso 26/06/2014)

(2 de enero de 2014) Dancausa, la mejor consejera delegada del Ibex en 2013. *EUROPA PRESS* disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-dancausa-elegida-mejor-consejera-delegada-ibex-2013-revista-forbes-20140102163239.html> (Fecha de acceso 23/06/2014)

(28 de enero de 2014) Acuerdo para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos. *ComunicaRSE* disponible en:
<http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=11968> (Fecha de acceso 10/05/2014)

(7 de febrero de 2014) Mary Barra, la mujer de negocios más poderosa: Fortune. *EL ECONOMISTA*. Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/07/mary-barra-mujer-negocios-mas-poderosa-fortune> (Fecha de acceso 24/06/2014)

(11 de abril de 2014) Dancausa recibe el premio AED al directivo del año 2013.

EXPANSIÓN disponible en:

<http://www.expansion.com/2014/04/11/directivos/1397232597.html> (Fecha de acceso 23/06/2014)

(5 de mayo de 2014) Una treintena de mujeres directivas se unen para evidenciar los problemas para conciliar la vida laboral y familiar. *EUROPA PRESS* disponible en: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-treintena-mujeres-directivas-unen-evidenciar-problemas-conciliar-vida-laboral-familiar-20140505163715.html> (Fecha de acceso 23/05/2014)

(22 de mayo de 2014) Un tercio de los nuevos Ceos serán mujeres en 2040.

Mujeres&Cia.com disponible en:

<http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/81835/1/un-tercio-de-los-nuevos-ceos-seran-mujeres-en-2040> (Fecha de acceso el 23/05/2014)