



Facultade de Ciencias do Traballo

El liderazgo femenino

O liderado feminino

Women's leadership

GRAO EN RELACIONES LABORAIS E RECURSOS HUMANOS

TRABALLO DE FIN DE GRAO. CURSO: 2016/2017

Apelidos e nome: Vieites Estraviz, Andrea

D.N.I.: 32719927N

Director: José María Rolón Varela

1. RESUMEN.

En la actualidad, la gran mayoría de los líderes políticos, económicos o sociales son hombres. Este hecho viene determinado por diversos factores, los cuales son, sobre todo, educativos, sociales y culturales. Por diversos motivos, los estereotipos de género y el conocido “techo de cristal” siguen impidiendo en pleno siglo XXI que las mujeres accedan a puestos de alta responsabilidad en las organizaciones.

En el presente trabajo se ha realizado una encuesta ya elaborada en el 2001 por la revista Capital, se plantean respuestas a los problemas y barreras invisibles que sufren las mujeres a la hora de liderar.

ABSTRACT.

Nowadays, the great majority of the politician, economic or social leaders are men. This fact is determined by some factors which are, above all, educational, social and cultural. For some reasons, the gender stereotypes and the fact known as “glass ceiling” are still avoiding right in the XXI century that women could achieve responsible jobs in organizations.

In this work has been done a research which was made in the 2001 by the Capital magazine. It provides answers to the problems and invisible barriers which women are suffering when they want to lead.

PALABRAS CLAVE.

Liderazgo, mujeres, estereotipo, “techo de cristal”

KEY WORDS.

Leadership, women, stereotype, “glass ceiling”

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN	4
3. OBJETIVOS.....	4
4. MARCO TEÓRICO.....	6
4.1. LIDERAZGO.....	6
4.2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN EL LIDERAZGO.....	10
4.2.1. Formación académica.....	10
4.2.2. Mercado laboral.....	11
4.2.3. Las mujeres en puestos de responsabilidad.....	12
4.3. EL TECHO DE CRISTAL	13
4.4. LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO.....	16
5. METODOLOGÍA	18
5.1. SUJETOS.....	18
5.2. INSTRUMENTOS.....	19
5.3. PROCEDIMIENTO.....	19
5.4. RESULTADOS	19
5.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
6. CONCLUSIONES	39
7. BIBLIOGRAFÍA.....	41
8. WEBGRAFÍA.....	41

ANEXO 1	44
Modelo de encuesta realizada	44
ANEXO 2	54
Tabla de porcentajes totales de respuestas en las encuestas del 2017 y del 2001.	54

2. INTRODUCCIÓN.

La situación actual mundial muestra que los hombres son los elegidos mayoritariamente para ser líderes, hecho propiciado por los estereotipos de género y la atribución de características que se presuponen mejores o más presentes en el sexo masculino.

En un primer lugar, se hace una aproximación teórica a la definición de liderazgo realizada por varios autores, así como a sus etapas y los tipos de liderazgo que se han definido.

En segundo lugar se define qué es el llamado “techo de cristal”, un concepto que está ligado al liderazgo femenino, puesto que explica cuáles son las barreras que impide que las mujeres accedan a puestos de alta responsabilidad. Así mismo, se habla de los estereotipos de género, sobre qué son y por qué existen, además de cómo influyen a la hora de elegir a un líder.

En tercer lugar, para saber sobre las opiniones actuales acerca del tema, se realiza una encuesta, la cual ya había sido realizada en el año 2001 por la revista Capital, con el objetivo de comparar la situación de entonces con la de ahora y deducir a qué pueden ser debidos los cambios que se han experimentado y los que se han mantenido igual.

Por último, evaluando la teoría y la información obtenida por medio de la encuesta, así como los resultados de la misma, se realizan unas conclusiones sobre el tema.

La principal motivación que lleva a la realización de este trabajo es comprobar si los cambios y la lucha femenina por la igualdad que se está llevando a cabo y que tanta controversia genera son realmente efectivos y poder aplicarlos a un tema correspondiente al ámbito de los recursos humanos, que es el liderazgo.

3. OBJETIVOS.

- Conocer qué es el liderazgo, cuáles son sus etapas y los tipos de liderazgo que hay.
- Conocer la situación de la mujer con respecto al liderazgo, por qué no acceden con tanta facilidad a puestos de alta responsabilidad.
- Conocer qué es el “techo de cristal” y a qué se debe.

- Conocer qué es un estereotipo, cuáles son los estereotipos que existen atribuidos a hombres y mujeres y cómo estos estereotipos definen estilos de liderazgo femenino y masculino.
- Comparar las opiniones del año 2001 sobre el liderazgo femenino con las opiniones del año 2017, discutir las y sacar conclusiones de ellas.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. LIDERAZGO.

El poder sedujo a los hombres desde los comienzos de las civilizaciones. Según Yukl (2008) la temática de liderazgo ha sido de las que mayor interés ha despertado en el ser humano. Ya desde antiguo, y desde muy diversas disciplinas, el hombre ha tratado de responder a cuestiones como el origen, funciones, naturaleza etc. de los líderes. El término sugiere la imagen de individuos poderosos y dinámicos: comandantes de ejércitos victoriosos, directores de imperios empresariales instalados en sus despachos de lujo, y hombres y mujeres que cambian los destinos de las naciones. Las hazañas de líderes valientes y clarividentes son la esencia de las leyendas y de la mitología. Gran parte de nuestra historia es el relato de los líderes militares, políticos, religiosos sociales, a quienes atribuimos el mérito o la culpa de los más significados acontecimientos históricos, aun cuando nuestra comprensión de las causas reales de los mismos y de la influencia del líder es limitada. Posiblemente, la fascinación general que ejerce el liderazgo sea consecuencia del carácter misterioso del proceso, y del hecho de que a todos nos afecta en la vida.

Yukl y Van Fleet (1991) plantearon una serie de cuestiones acerca del liderazgo. ¿Por qué determinados líderes (como Gandhi, Mahoma o Mao Tse-Tsung) inspiraron tanto ardor y devoción? ¿Cómo llegaron otros (como Julio César o Alejandro Magno) a crear sus sobresalientes (como Adolf Hitler o Claudio César) consiguieron encumbrarse al poder? ¿Por qué la gente defenestró tan repentinamente a determinados líderes (como Winston Churchill o Indira Gandhi) a pesar de su evidente poder y de sus éxitos? ¿Por qué algunos líderes cuentan con el apoyo de un grupo de seguidores leales que estarían dispuestos a sacrificar sus propias vidas por ellos, mientras los subordinados de otros los desprecian hasta llegar a urdir su asesinato? ¿Consiste el liderazgo en las cualidades personales que distinguen al líder de sus seguidores?; si así fuese, ¿por qué hay individuos con esas cualidades y otros sin ellas? ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Cómo actúan los líderes? ¿Qué hace que tengan éxito? ¿Cómo surgen y cómo se mantienen en su papel los líderes? ¿Cuáles son los efectos del liderazgo? ¿Qué es el liderazgo efectivo?

La Real Academia Española recoge en su diccionario distintas acepciones para el término “liderazgo”:

- “1. Condición de líder.
- 2. Ejercicio de las actividades del líder.
- 3. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.”

Así mismo, la figura del líder es definida en dicho diccionario como:

- “1. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.
- 2. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva.”

Hay tantas definiciones de liderazgo como autores que abordan el tema.

Para Daft (2006) el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Molero y Cuadrado (2004), por su parte, señalan que el liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad. Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto varios aspectos importantes sobre el tema.

En primer lugar, que el liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder, sino que es un proceso que tiene lugar a lo largo del tiempo, en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo. En segundo lugar, se trata de un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto. En tercer lugar está el aspecto de la influencia del líder, que va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo.

Moreira Martíns (2010) elabora el siguiente cuadro de conceptos y significados del liderazgo:

Concepciones de liderazgo	Caracterización
Centro del proceso grupal	El liderazgo implica la preeminencia de uno o de algunos (pocos) individuos sobre otros. Debido a su

	especial posición en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y las actividades del grupo.
Personalidad y sus efectos	El líder tiene cualidades que lo distinguen de los seguidores.
Arte de inducir el cumplimiento	El liderazgo es la capacidad de imprimir la voluntad el líder en los seguidores, y de inducir a su obediencia, respeto, lealtad y cooperación.
Ejercicio de influencia	El liderazgo es una relación entre líder y seguidores en el que el primero influye más de lo que es influido. Debido al líder, los que son liderados reaccionan diferentemente en su presencia.
Acto o comportamiento	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que participa en la dirección de las actividades del grupo.
Forma de persuasión	El liderazgo es la persuasión, no la coacción: los seguidores está convencidos de los méritos del argumento, no por la coacción del líder.
Relación de poder	El liderazgo es un tipo particular de relación de poder, que se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro miembro tiene el derecho a prescribir comportamientos relacionados con la actividad del grupo.
Instrumento de logro de objetivos	El liderazgo es un proceso de arreglo de una situación, de modo que los miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr objetivos comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo, esfuerzo y trabajo.
Efecto emergente de interacción	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a

	través del cual la energía humana es utilizada para la búsqueda de una causa común.
Papel diferencial	Cada miembro de un grupo, organización o sociedad tiene una posición. En cada una de las posiciones, se espera que la persona que la ocupa asuma un papel más o menos bien definido. El líder desempeña el papel asignado diferente del que se asigna a los seguidores.
Iniciación de la estructura	El liderazgo es un proceso de creación y manutención de un patrón de relaciones y papeles y permite mantener la eficacia de los sistemas de decisión.
Combinación de elementos	El liderazgo implica aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc.

El esfuerzo por obtener una comprensión del liderazgo, su tipología y las estrategias empleadas por los diversos líderes, es un fenómeno relativamente reciente. Según Bryman (1992), cabe distinguir cuatro etapas en el estudio del liderazgo, que han ido predominando de forma sucesiva desde las primeras décadas del siglo XX hasta la actualidad.

1.- En un primer momento, hasta mediados de los años 40, predominó el denominado enfoque de los rasgos, desde el cual se concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata. Este enfoque se centraba en la identificación de los rasgos o características personales que diferenciaban a los líderes de sus seguidores. Esta visión ha propiciado la proliferación de listados de características y cualidades deseables en los líderes.

2.- Desde mediados de los 40 a finales de los 60, predominó el enfoque de los estilos de liderazgo, cuyo principal interés se centra en determinar cuáles son las conductas propias de los líderes y la relación de dichas conductas con el rendimiento y la satisfacción de los subordinados.

3.- Desde finales de los 60 hasta mediados de los 80, predomina el enfoque o modelo de la contingencia, surgido del intento de explicar la inconsistencia de los datos referentes a los

rasgos y a los estilos de conducta. En él se mantiene que la efectividad del liderazgo está determinada por (o es contingente con) ciertos aspectos situacionales del entorno en el que el líder realiza su actividad (por ejemplo, tipo de tarea, relaciones con los subordinados, poder del líder, madurez de los subordinados, etc.). Desde este enfoque, se sostiene que la efectividad de un estilo particular de conductas del líder depende de la situación. Conforme van cambiando las situaciones, diferentes estilos van haciéndose más apropiados.

4.- Desde mediados de los 80, predomina lo que Byrman llama “la aproximación del nuevo liderazgo”, que enfatiza la capacidad motivadora del líder a través de la “visión” y retoma el concepto de liderazgo carismático para tratar de explicar los importantes efectos que algunos líderes son capaces de provocar en sus seguidores.

4.2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN EL LIDERAZGO.

4.2.1. Formación académica.

Uno de los hechos más relevantes a favor del desarrollo de las mujeres ha tenido lugar en materia educativa (Ramos, 2005). Desde hace unas décadas, las mujeres han visto su porcentaje de participación en los niveles educativos aumentado, así como mermado el porcentaje de mujeres analfabetas o carentes de estudios (Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2015).

Debido a que los hombres tenían mayores estudios que las mujeres, en 2016, del total de personas analfabetas, un 67% eran mujeres frente a un 33% de hombres. Sin embargo, si se atiende a las cifras, la analfabetización ha ido disminuyendo de forma que en este año se calcularon unas 455 mujeres analfabetas frente a las casi 500 del 2015 de las casi 20000 encuestadas (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Población de 16 y más años según nivel de formación alcanzado*, 2016).

Los porcentajes sobre el nivel de escolarización, así como las tasas de estudio de los diferentes niveles se han ido incrementando poco a poco durante los últimos años. Un casi 100% de mujeres matriculadas en educación infantil, un 98% en la ESO, y aproximadamente un 60% de matriculadas en el bachillerato, frente a un 50% en dicho nivel por parte de los hombres (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Tasa neta de escolaridad según edad y nivel educativo*, 2015).

Si se habla de estudios universitarios, para el período 2010-2015, el porcentaje de matriculados mayor es el que corresponde a las mujeres. En el curso 2014-2015 un casi 55% de matriculadas en estudios de grado o máster frente a un 45% de los hombres y, en el caso de finalizar los estudios universitarios, el porcentaje de mujeres sigue siendo mayor, superando el 57% frente al 43% de los hombres (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Alumnado universitario matriculado (ciclo y máster)*, 2015).

Por último, a la hora de elegir rama, las mujeres están presentes sobre todo en ciencias de la salud, con un 69,34%, seguidas de artes y humanidades (61,16%) y ciencias sociales y jurídicas (59,74%). El porcentaje más bajo de mujeres se da en la rama de ingeniería y arquitectura, con tan sólo un 25,85% de presencia femenina (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Alumnado universitario matriculado según rama de enseñanza*, 2015).

Todas estas cifras revelan que, pese a haber avanzado, sigue habiendo estereotipos que hacen que las mujeres elijan estudiar carreras que anteriormente eran “más femeninas”, como son la medicina o las humanidades.

4.2.2. Mercado laboral.

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha supuesto que las tasas de actividad y ocupación femeninas se hayan visto incrementadas en los últimos años. Los cambios en la sociedad, el hecho de haber recibido un mayor nivel de formación y estudios y el cambio en la visión de la figura de la mujer como simplemente una responsable de la familia y de las tareas del hogar han posibilitado una mayor presencia femenina en el mercado laboral.

La tasa de actividad se ha visto incrementada paulatinamente desde el año 2005 hasta el 2016 en más de un 7%, siendo en el 2015 de alrededor de un 46% y en el 2016 de casi un 54%. Las mayores tasas de actividad se dan entre mujeres de 25 y 49 años (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Población de 16 y más años según su relación con la actividad económica*, 2016).

Con respecto a la tasa de ocupación, en el 2016 era de un 42,17% frente al 53,33% que presentan los hombres (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Tasa de empleo según comunidad autónoma*, 2016).

Esta brecha entre ambos sexos ha disminuido considerablemente en los últimos años, puesto que en el 2005 la tasa de ocupación femenina era de un 40,77% y la masculina de casi un 64% (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Tasa de empleo según comunidad autónoma*, 2016).

Si se habla de paro, el paro femenino fue, en el 2016, de un 21,38%. Dentro de esta cifra, en cuestión de edades, el paro juvenil era de un 61,64%, significando esto que casi dos terceras partes de mujeres jóvenes con intención de trabajar estaban sin trabajo (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Tasa de paro según grupo de edad*, 2016).

A pesar de poder achacarle estas cifras a la crisis, el paro masculino no tuvo en 2016 esos porcentajes, siendo de un 18,12% el total y un 58,81% el juvenil (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. *Tasa de paro según grupo de edad*, 2016).

4.2.3. Las mujeres en puestos de responsabilidad.

“Los hombres siguen ocupando la mayoría de los cargos con responsabilidad política o judicial. En todo el mundo, solo el 22% de los parlamentarios son mujeres.” (UNFPA, 2014)

El Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades ha recogido las cifras de la presencia femenina en cargos políticos y sociales que se muestran a continuación. En estos datos se muestra cómo las mujeres que ostentan altos cargos constituyen un porcentaje mínimo, a veces, incluso, inexistente.

En España, en el Congreso, hay un total de 138 mujeres frente a 212 hombres según datos del Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades del año 2016 y, desde el año 2000 ha habido un total de 5 mujeres en el Gobierno frente a 9 hombres.

Con respecto a los altos cargos de la Administración, en el 2015 el porcentaje de mujeres era de un 31,23%.

El Sistema judicial es el único ámbito en el que las mujeres tienen mayor presencia que los hombres, con un 57,87% mujeres en el 2016. Esta cifra ascendió más de un 15% en 20 años, puesto que en el año 1995 el porcentaje era de un 41,27%.

Si nos trasladamos a la presencia de España en un ámbito internacional, la representación española en organismos internacionales, un 20,55% eran mujeres en el 2016. Es una de las cifras que más ha aumentado, puesto que en el 2004 era tan sólo de un 9,68%.

A pesar de ello, el número de embajadoras es una de las cifras más bajas de todas, siendo de un 7,21% en el 2016 y habiendo aumentado desde un 1,16% en el 2004.

En el ámbito económico, si se observa la participación de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35 el porcentaje es de un 11,75% en el 2015, habiéndose incrementado considerablemente puesto que aumentó desde un 4,29% en el 2009. En los consejos de Administración hay más, siendo de un 19,35% en 2015.

4.3. EL TECHO DE CRISTAL.

El término “techo de cristal” surge en los años 80, y se trata de una metáfora que alude a las barreras invisibles a las que tienen que hacer frente las mujeres cuando intentan acceder a niveles de dirección y responsabilidad más elevados.

Estas barreras son derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos, y se pueden clasificar en función de los distintos factores que explican su aparición.

De esta forma, Cuadrado, Navas y Molero (2006) han elaborado un cuadro que recoge los diferentes factores en función de los autores que han estudiado el fenómeno del “techo de cristal”:

Autores y año de publicación	Causa principal del “techo de cristal”
Goldberg (1993) y Browne (1999)	Creencia de que las mujeres presentan características que no se ajustan a los rasgos y motivaciones necesarios para acceder y lograr éxito en posiciones elevadas.
Ohlott, Ruderman y McCauley (1994)	Las mujeres tienen menores oportunidades de desarrollo en el trabajo que los hombres.
Oscá y López-Sáez (1994)	Estereotipos de género. Actitudes de las mujeres hacia el trabajo. Variables organizacionales (peor situación en el mercado laboral, características de los trabajos que ocupan,

	<p>peores evaluaciones respecto a los hombres, menor acceso a las redes sociales de la empresa, menor apoyo social). Influencia de la familia en la carrera de la mujer: sobrecarga de rol, conflicto de rol. Influencia de los grupos dominantes para mantener el statu quo (buen directivo: cualidades masculinas). Los grupos en la organización reflejan la estructura y el reparto de tareas a nivel social, también los prejuicios de la sociedad acerca de los roles sexuales.</p>
Melamed (1995)	<p>Atributos internos de las mujeres (el tradicional rol femenino fomenta el desarrollo de rasgos de personalidad, actitudes y modelos de conducta que contradicen a los de los directivos). Normas sociales (fomentan un mayor poder dentro de la familia para los hombres, una división desigual del trabajo doméstico y expectativas de que las mujeres se sacrificarán por las carreras de sus parejas). Estructura de oportunidades y sanciones dentro de las organizaciones (las mujeres progresan menos cuando compiten con hombres y son asignadas a puestos con menos oportunidad de promoción). Mecanismos dentro del lugar de trabajo que facilitan el progreso de los hombres (contactos personales, redes informales). Discriminación sexual (sesgos de género que perjudican a las mujeres por parte de las personas que toman las decisiones en las organizaciones).</p>
Lyness y Thompson (1997)	<p>Menor autoridad de las mujeres (menos subordinados a su cargo). Reciben menos opciones de acciones y tienen menos movilidad internacional que los hombres. Están menos satisfechas con las oportunidades de carrera futuras.</p>
Fajak y Haslam (1998)	<p>Influencia del sexo de las personas que toman decisiones sobre la promoción en organizaciones jerárquicas.</p>
Boldry, Wood y Kashy (2001)	<p>Los estereotipos de género: afectan negativamente a las evaluaciones que realizan los cadetes de sus compañeros mujeres y a las de ellas mismas sobre su ajuste para el</p>

	entrenamiento en el contexto militar.
Carli (2001)	Los hombres ejercen más influencia que las mujeres. Razones: Expectativas y estereotipos de género: se asume que las mujeres son menos competentes y menos creíbles que los hombres como agentes de influencia; si las mujeres son competentes se perciben como transgresoras de las normas prescriptivas de rol de género (que requieren que las mujeres sean comunales o expresivas). Consecuencia: las personas, principalmente los hombres, rechazan a las mujeres muy competentes y sus logros.
Heilman (2001)	Las evaluaciones que devalúan el trabajo de las mujeres líderes: se realizan atribuciones externas cuando el trabajo de una mujer es bueno y, si esto no es posible, se rechaza a la mujer líder exitosa. Los estereotipos de género: contribuyen a la existencia de estas evaluaciones sesgadas.
Ridwegay (2001)	Las expectativas sobre la mayor influencia y ocupación de posiciones de liderazgo de los hombres: se asume que éstos son más competentes como líderes y están más legitimados para ello. Ocurre especialmente en ocupaciones y contextos que culturalmente no están relacionados con las mujeres.
Rudman y Glick (2001)	El conflicto existente entre el rol del líder (instrumental o agente) y el de mujer (comunal o expresivo): las mujeres trabajadoras se enfrentan a presiones con el fin de poseer ambos tipos de cualidades (agénticas y comunales).
Schein (2001)	El estereotipo que asocia la buena dirección con ser hombre (“think manager-think male”). Creencia común: Las mujeres poseen en menor medida las características requeridas para desempeñar puestos directivos, los hombres están más cualificados para ello (percepción sobre todo de los hombres).
Sarrió, Barberá, Ramos	Barreras externas: Cultura empresarial (persistencia de los

y Candela (2002)	<p>valores masculinos y creencias estereotipadas de género que afectan a las políticas de selección y a las redes informales existentes), prejuicios sociales y asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares.</p> <p>Barreras internas: identidad de género, características psicológicas y condicionamientos familiares y de aprendizaje.</p>
------------------	---

El cuadro anterior pone de manifiesto que de todos los factores mencionados que explican la existencia del “techo de cristal” hay uno que destaca sobre el resto: la influencia de los estereotipos de género, al que se le dedicará el siguiente punto.

4.4. LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO.

Los estereotipos de género son una barrera que dificulta la incorporación de la mujer a puestos de responsabilidad y directivos. La asociación de características y comportamientos que se creen propios de hombres y de mujeres, valorando más los aspectos masculinos que los femeninos, relega a las mujeres a puestos inferiores y contribuye al mantenimiento del “techo de cristal”.

Tradicionalmente, los puestos de mayor responsabilidad se corresponden a los valores, actitudes y aptitudes masculinos. Según Ramos (2005), los hombres son considerados directivos más eficaces y, aunque se ha intentado equiparar a hombres y mujeres, superando así algunos estereotipos discriminatorios hacia la mujer, muchos de ellos todavía se mantienen.

Los rasgos más asociados al estilo de dirección masculino coinciden con las características del estilo de dirección culturalmente tradicional: racionalidad, ambición, competitividad o dominación. Estas características infravaloran las capacidades femeninas, puesto que las capacidades asociadas a las mujeres están relacionadas con la interacción personal y la motivación por los demás, cualidades que hoy en día son deseables en un líder pero que en las mujeres tienen un significado de falta de control emocional o de seguridad.

En conjunto son menores los rasgos directivos que se asocian a las mujeres y, por tanto, se mantiene la creencia de que los hombres son más adecuados para dichos perfiles.

Pero la pregunta que hay que realizar es si realmente hay un estilo de dirección propio de los hombres y otro diferente propio de las mujeres.

Para Cuadrado, Navas y Molero (2006), las mujeres tienden a un estilo de dirección más democrático, de forma que se implican con sus subordinados e intentan tomar decisiones junto a ellos y no por sí mismas, obligándolos a acatarlas.

Así mismo, existen valores que son preferidos por los hombres y valores que son preferidos por las mujeres, los cuales varían en función de los valores demandados por las organizaciones. Las expectativas que tienen los cargos superiores y los subordinados afectan al ejercicio del liderazgo, y, sobre todo, al femenino. Las consecuencias de estas expectativas favorecen a los hombres a la hora de convertirse en líderes.

Sin embargo, no se tienen resultados claros sobre la figura del líder ideal para las organizaciones. Los estudios realizados difieren, poniendo a veces de manifiesto que la imagen del líder está asociada a rasgos que, por la existencia de estereotipos, se consideran masculinos, y, por otra parte, resultando de otros estudios que el líder ideal tendría un alto componente de rasgos estereotípicamente femeninos.

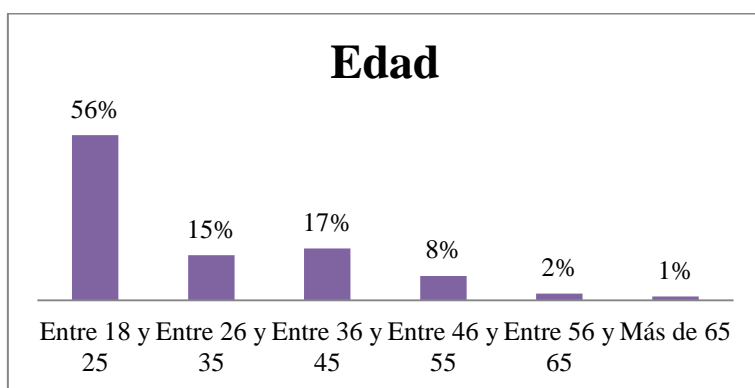
5. METODOLOGÍA.

5.1. SUJETOS.

Para la realización de esta encuesta se ha utilizado una muestra de un total de 315 personas, comprendidas en rangos de edad de entre 18 años y sin límite de edad máxima.

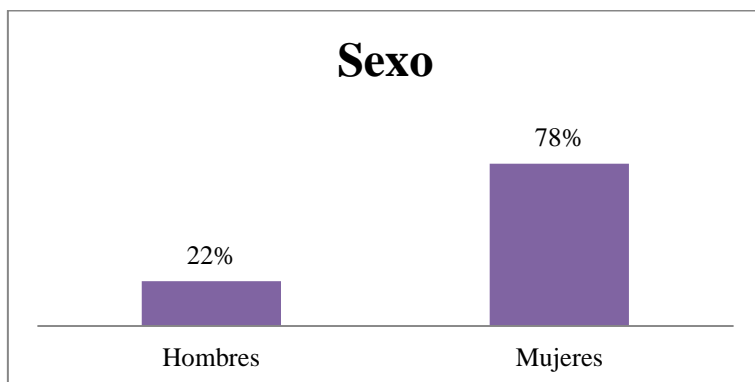
Los siguientes gráficos muestran los porcentajes de edad (Gráfico 1) y de sexo (Gráfico 2) de los participantes en la encuesta.

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. INSTRUMENTOS.

El instrumento de recogida de datos es una encuesta, la cual ha sido respondida de forma virtual. Las preguntas de dicha encuesta provenían de otra igual realizada en septiembre del año 2001 por la revista Capital.

Las preguntas de la misma se han introducido en la plataforma “formularios de google” y compartido posteriormente a través de correo y redes sociales.

5.3. PROCEDIMIENTO.

La encuesta contenía 42 preguntas de única respuesta relacionadas con el liderazgo femenino, características asociadas estereotípicamente a mujeres o a hombres, preguntas sobre la situación actual de la mujer en el ámbito laboral y qué tipo de líder sería más adecuado para la dirección de diferentes departamentos.

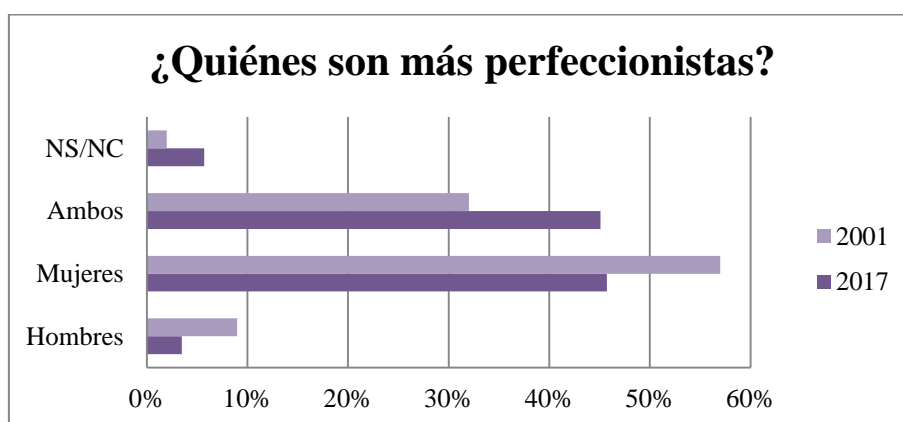
La encuesta se ha realizado entre los días 6 y 7 de junio del 2017.

El objetivo, por tanto, no es tan sólo evaluar los resultados de la encuesta, sino que también se pretende comparar las opiniones actuales con las de hace dieciséis años, así como conocer qué opiniones tienen los hombres sobre el tema en la actualidad.

5.4. RESULTADOS.

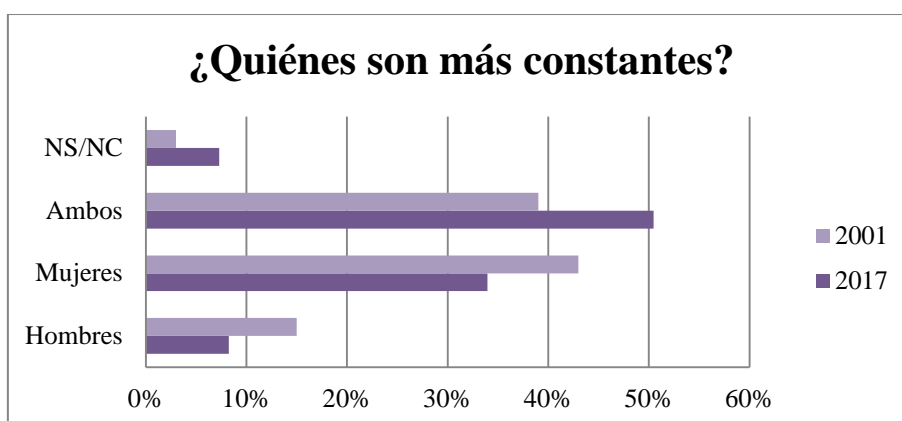
Perfección, constancia y orden

Gráfico 3.



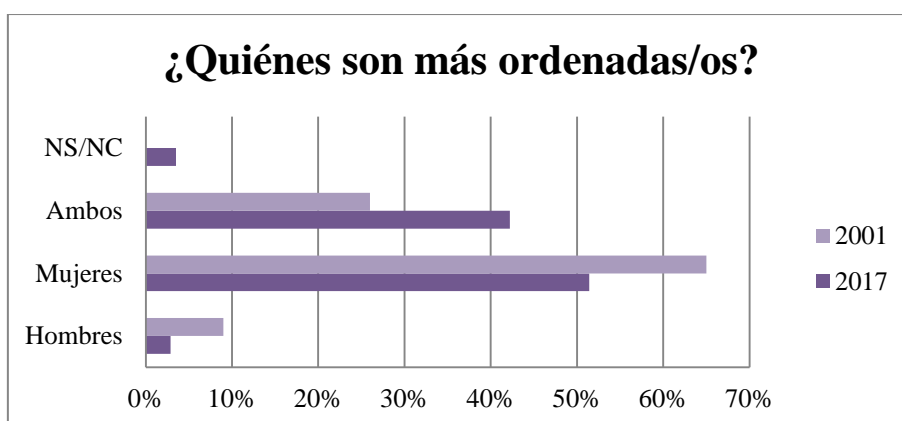
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.



Fuente: Elaboración propia.

Las cualidades relacionadas con la perfección, la organización y el orden y la constancia en el trabajo son cualidades estereotípicamente femeninas.

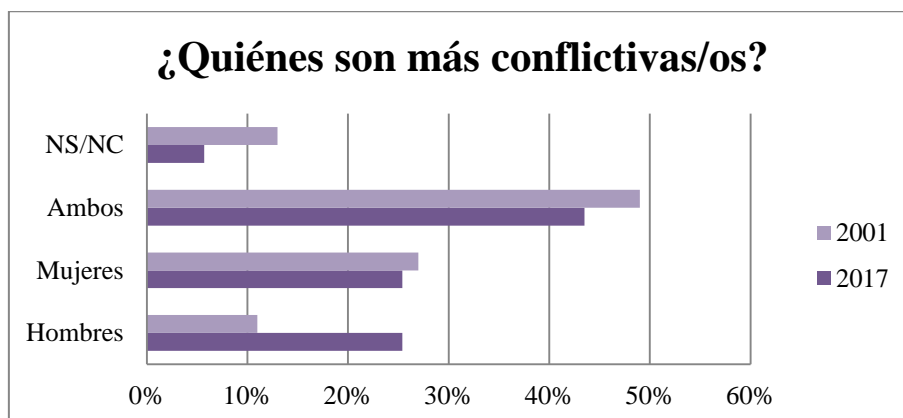
En los resultados de la encuesta del 2001 las mujeres obtenían los más altos porcentajes en estas características, como se puede observar en los gráficos 3, 4 y 5, con un 57% en perfección, un 65% en orden, un 49% en organización y un 43% en constancia.

Estos resultados no han variado demasiado desde ese año, pero, no obstante, sí que se han igualado un poco más.

A pesar de que se sigue creyendo que las mujeres son más ordenadas, perfeccionistas y organizadas, el porcentaje en constancia ha resultado en una mayoría de “ambos”, llevando a deducir que esos estereotipos han comenzado a romperse.

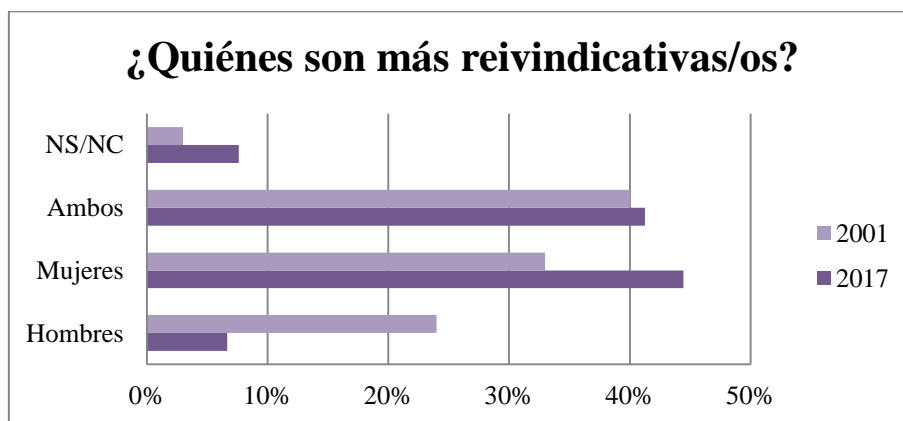
Conflictos y reivindicación

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de estar estrechamente relacionados entre sí, estos dos conceptos han dado lugar a respuestas muy diferentes.

En primer lugar, en el año 2001 se consideraba que ambos sexos eran conflictivos, destacando después las mujeres por encima de los hombres, y que ambos eran

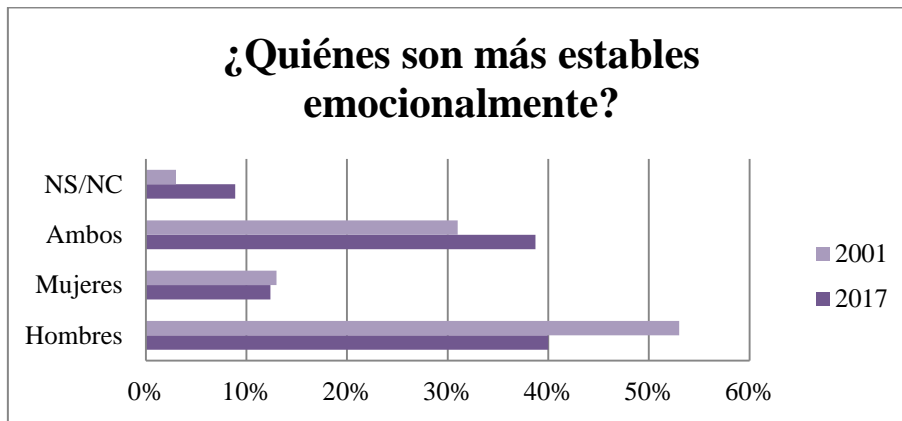
reivindicativos, destacando después también las mujeres por encima de los hombres, pero menos ligeramente.

Sin embargo, en la encuesta realizada, a pesar de que el resultado fue que ambos sexos eran conflictivos, los siguientes porcentajes mayores eran iguales. Es decir, que ningún sexo destaca por ser más conflictivo que otro (gráfico 6).

Con respecto a la reivindicación, el mayor porcentaje de la encuesta actual corresponde a las mujeres, con un 44% (gráfico 7).

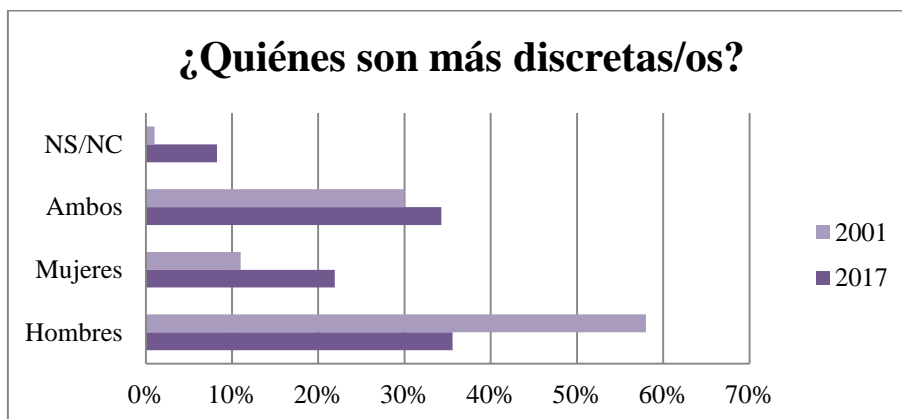
Estabilidad emocional y discreción

Gráfico 8.



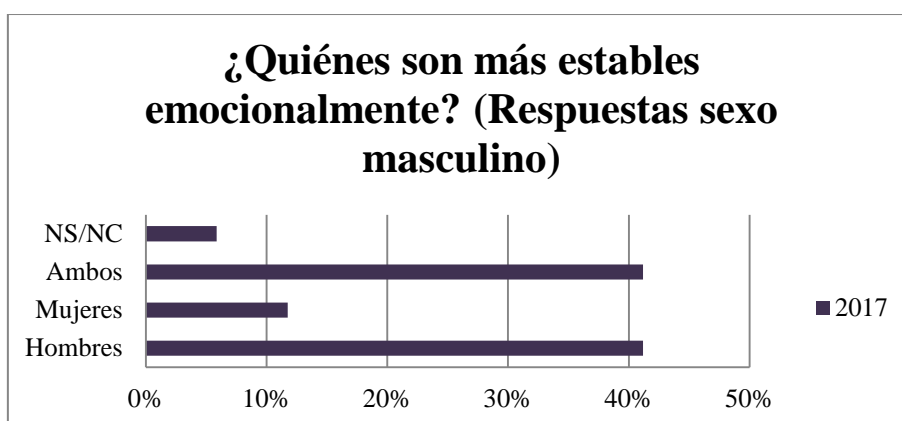
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10.



Fuente: Elaboración propia.

La estabilidad emocional y la discreción son atributos estereotípicamente masculinos. Se piensa que los hombres son más estables emocionalmente porque no dejan ver tan fácilmente sus emociones, y, por ello, también se les atribuye el ser discretos.

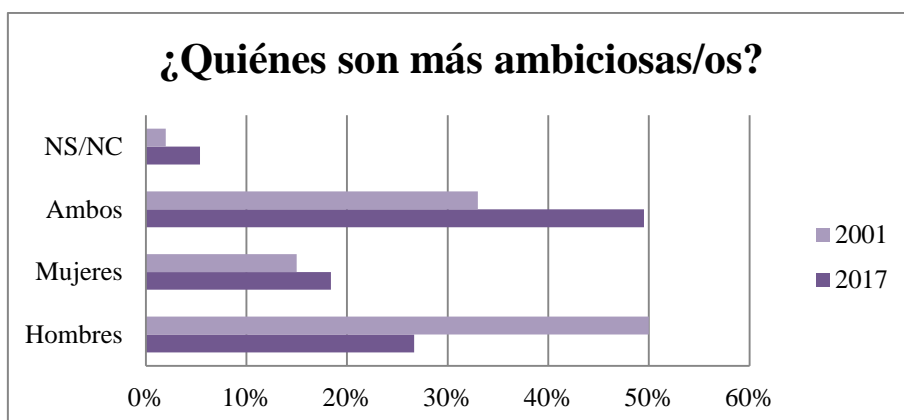
Esta creencia se mantenía en el año 2001, donde los resultados de la encuesta mostraban que los hombres eran más estables emocionalmente (un 53% frente a un 13% que opinaban que lo eran las mujeres) y más discretos (un 58% frente a un 11% que opinaba lo contrario).

En los resultados actuales se sigue manteniendo que los hombres poseen estos atributos, a pesar de haberse reducido el porcentaje a favor de aquéllos que piensan que ambos sexos son discretos y emocionalmente estables.

Si se acude también a la opinión de los hombres (gráfico 10), hay un empate entre los resultados “hombres” y “ambos”.

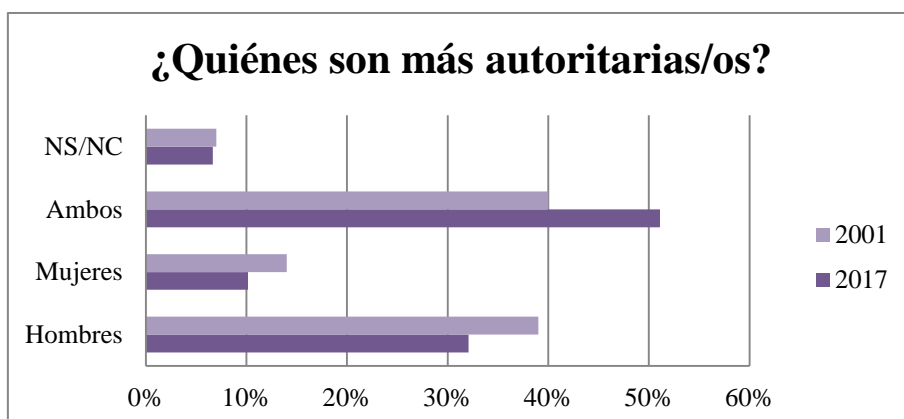
A pesar de haberse igualado estos resultados, los porcentajes que atribuyen estas características a las mujeres siguen siendo muy bajos.

Gráfico 11.



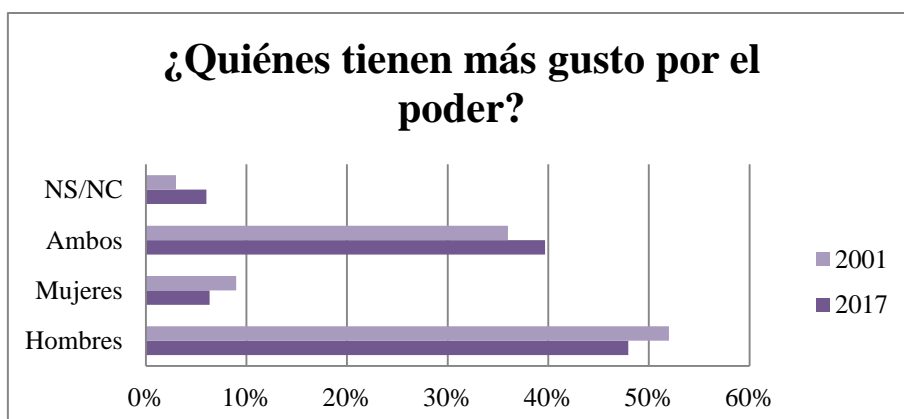
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13.



Fuente: Elaboración propia.

En el 2001 los porcentajes de la encuesta indicaban que los hombres eran mucho más ambiciosos, autoritarios y tenían más gusto por el poder que las mujeres.

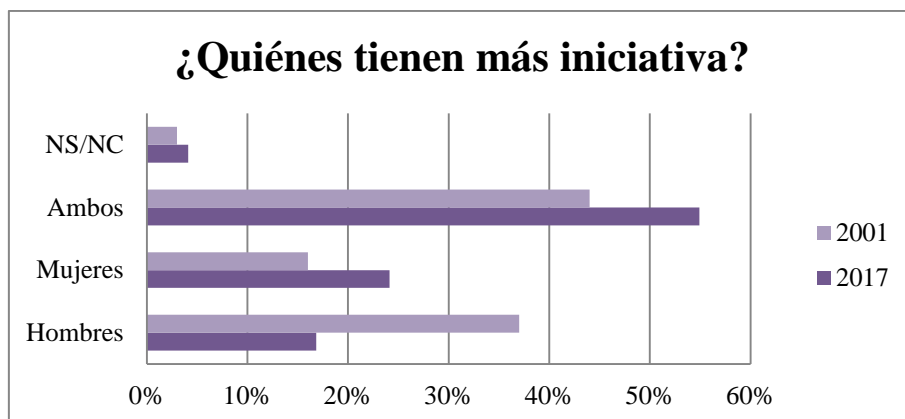
En la encuesta actual, sin embargo, los resultados han cambiado ligeramente.

Con respecto a la ambición, ya no son los hombres los que alcanzan el más alto porcentaje, si no que se cree que ambos sexos son ambiciosos. Así mismo, la diferencia de porcentajes entre hombres y mujeres se acorta. Esto sucede igualmente con la autoridad: Actualmente se considera que ambos sexos son autoritarios, aunque la diferencia de porcentaje entre hombres y mujeres es más elevada que en el caso de la ambición.

Por último, lo único que no ha cambiado con respecto al 2001 es el gusto por el poder. La encuesta actual muestra que un 48% de personas piensan que los hombres tienen más gusto por el poder que las mujeres o que ambos por igual.

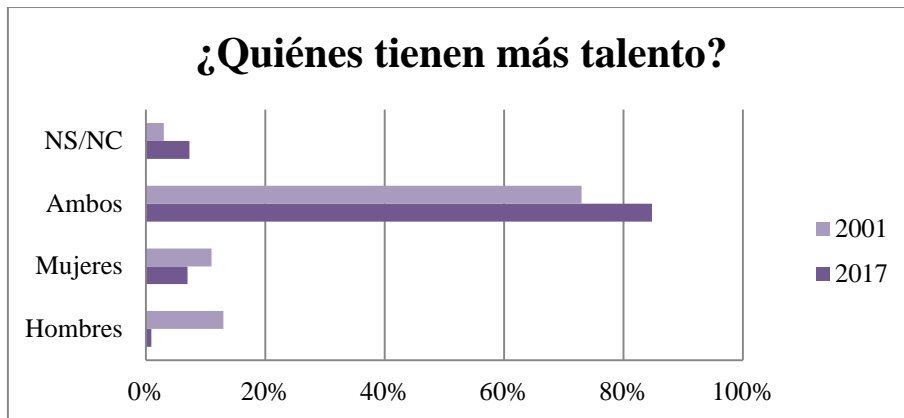
Iniciativa, talento y creatividad

Gráfico 14.



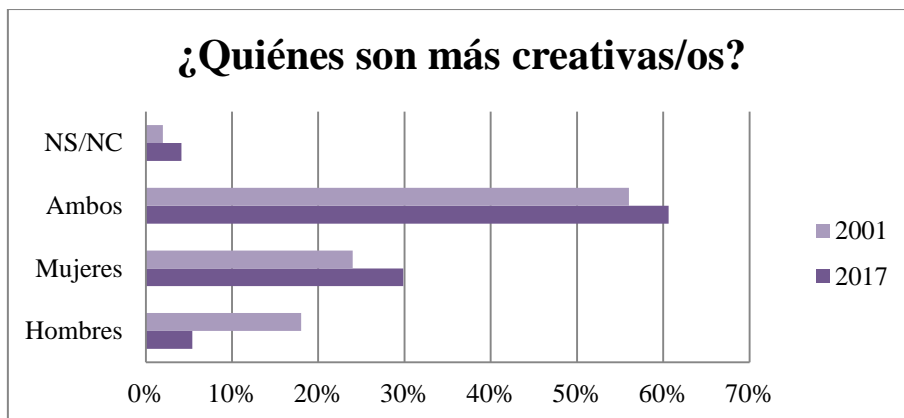
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16.



Fuente: Elaboración propia.

Las cualidades como la iniciativa, el talento y la creatividad son muy valoradas actualmente a la hora de contratar, como también lo son a la hora de diseñar el líder perfecto.

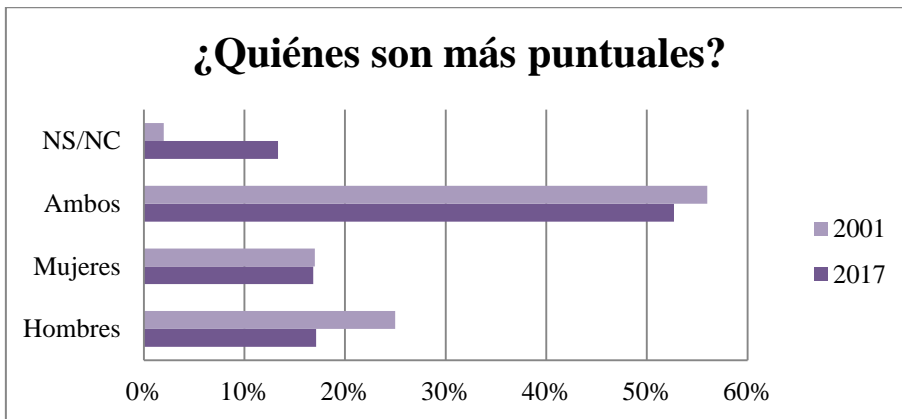
En el año 2001, según la encuesta, los hombres tenían más iniciativa que las mujeres y más talento. Sin embargo, en creatividad, los resultados mostraban que las mujeres eran más creativas que los hombres (gráficos 14, 15 y 16).

A pesar de eso, en el 2001 el máximo porcentaje correspondía a que ambos poseían esas cualidades por igual.

En la encuesta actual las respuestas varían, aumentándose aún más el porcentaje de aquéllos que piensan que ambos sexos poseen iniciativa, talento y creatividad pero cambiando después y sobrepasando las mujeres a los hombres en las tres características.

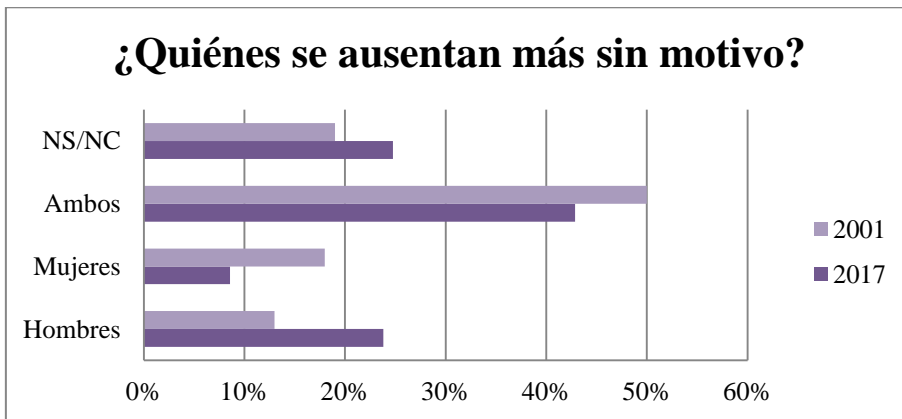
Puntualidad, ausencias y responsabilidad

Gráfico 17.



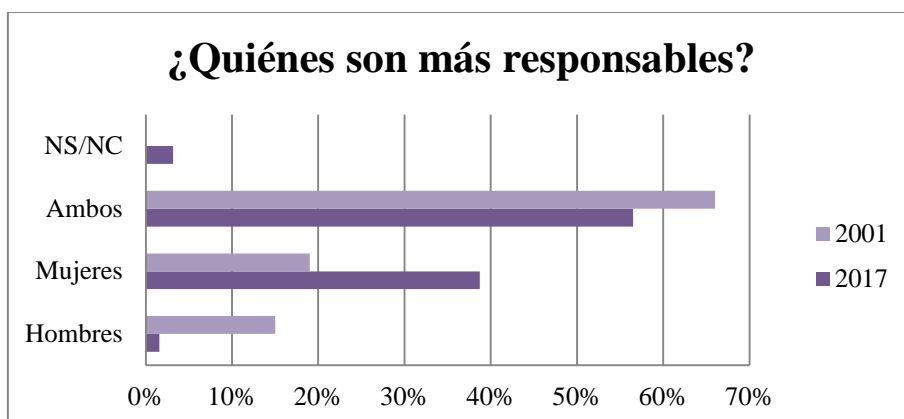
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19.



Fuente: Elaboración propia.

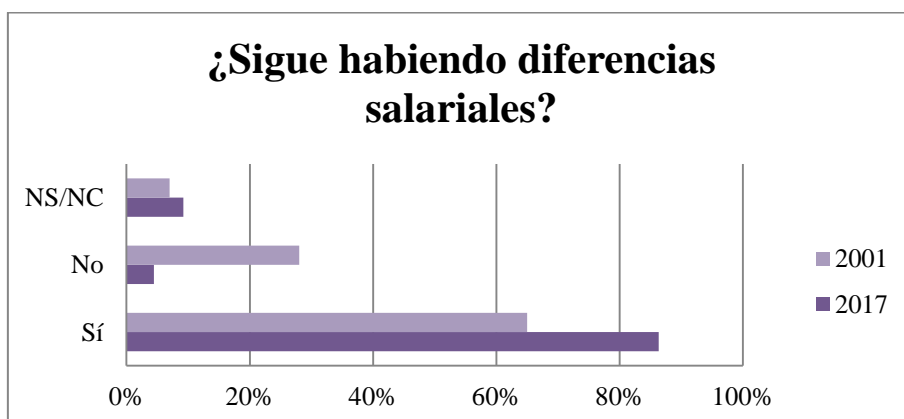
En el 2001 los resultados mostraban que las mujeres eran menos puntuales que los hombres, así como que se ausentaban más sin motivo, siendo, sin embargo, más responsables (gráficos 17, 18 y 19).

Actualmente se cree que las mujeres y los hombres tienen el mismo nivel de puntualidad y que, si se habla de ausentarse sin motivo, los hombres lo harían más que las mujeres.

Así mismo, hay más de un 30% de diferencia entre los porcentajes de mujeres y hombres a la hora de ser responsables, dando como resultado que las mujeres lo son más.

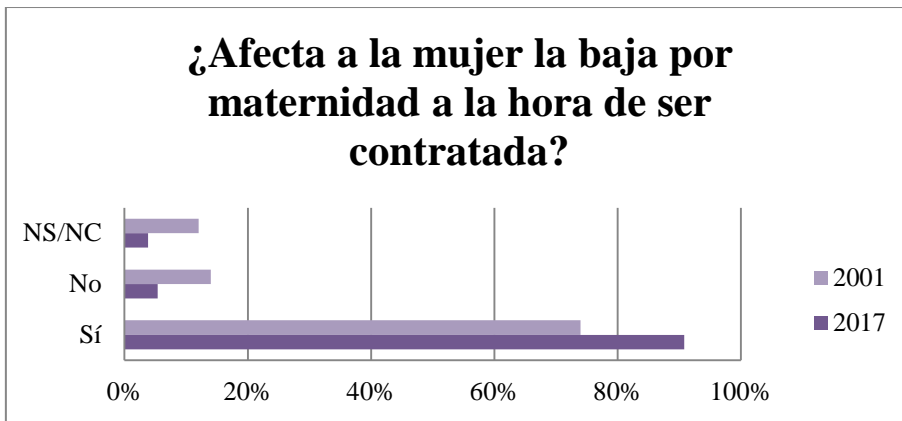
Igualdad salarial, rendimiento y baja por maternidad

Gráfico 20.



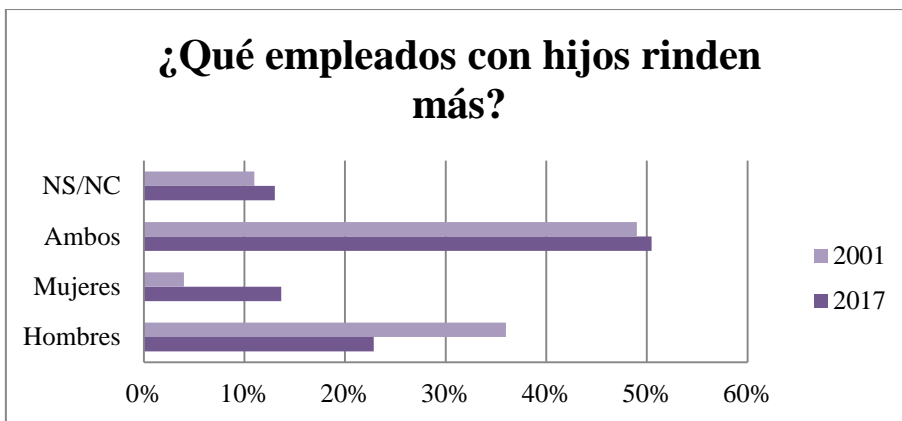
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21.



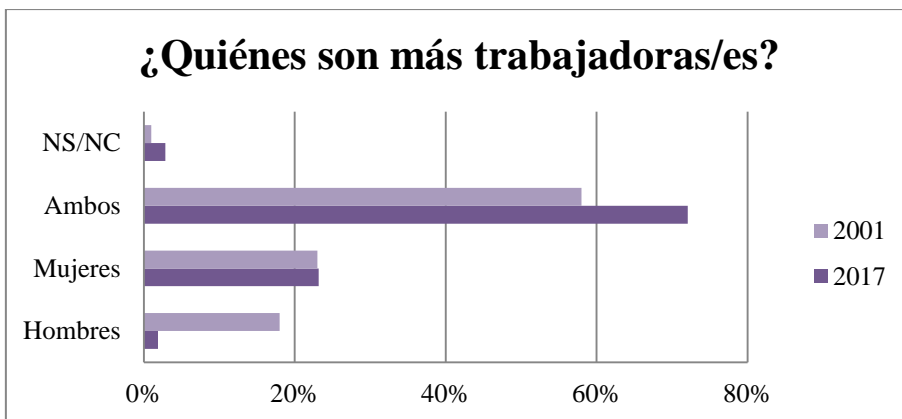
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23.



Fuente: Elaboración propia.

Las circunstancias han cambiado desde el año 2001. En este año, tan sólo un 65% de personas pensaban que sí había diferencias salariales, de la misma forma que sólo un 74% decía que la baja por maternidad sí que afectaba a la mujer a la hora de ser contratada (gráficos 20 y 21).

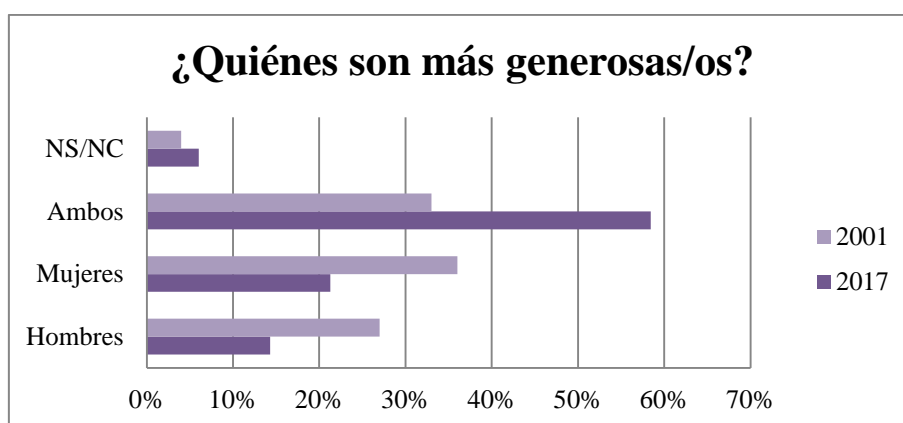
En dicho año, los empleados con hijos que rendían más eran los hombres, con un 36% frente al 4% en mujeres, pero, sin embargo, el porcentaje de personas que opinaba que las mujeres eran más trabajadoras que los hombres era mayor (gráficos 22 y 23).

En los resultados de la encuesta actual se puede observar cómo los porcentajes aumentan. Ya no son sólo un 65% los que piensan que hay diferencias salariales, si no que este porcentaje aumenta hasta un 86%, y un 91% opina que sí que afecta la baja por maternidad a la mujer a la hora de ser contratada, suponiendo un aumento de estos porcentajes en 21% y 17% respectivamente.

Además, aumenta la igualdad en la opinión sobre el rendimiento teniendo hijos, a pesar de que se piensa que los hombres rinden más, y se crea mayor desigualdad, destacando las mujeres por ser más trabajadoras que los hombres.

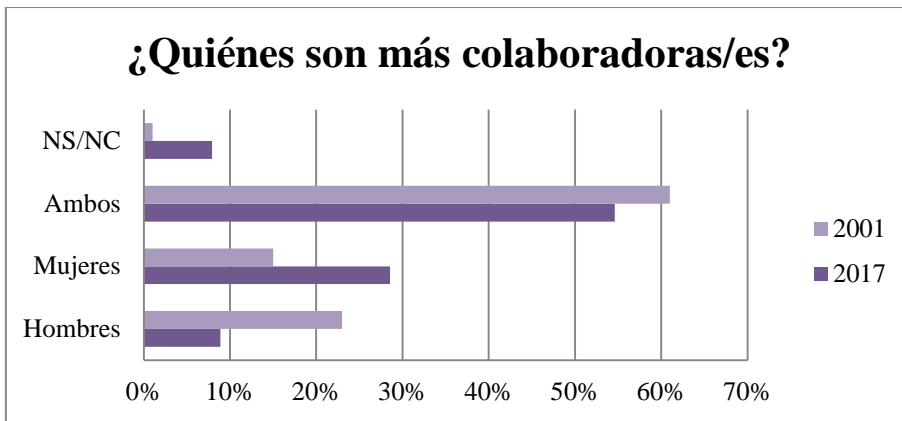
Generosidad, colaboración y compañerismo

Gráfico 24.



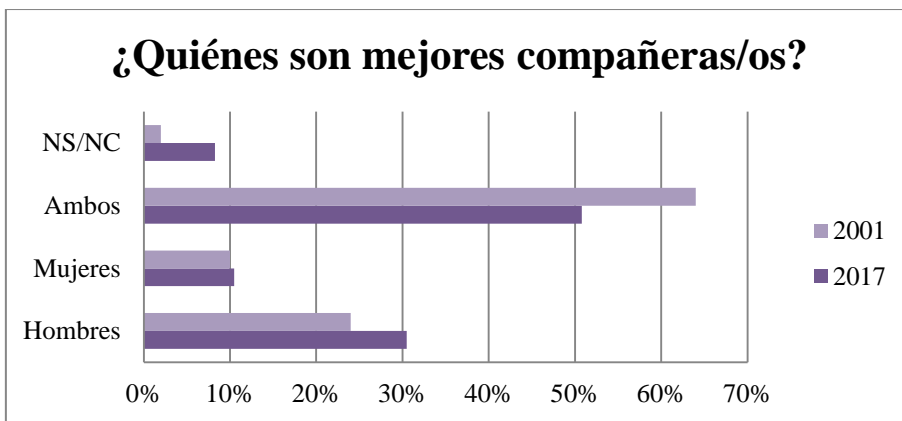
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25.



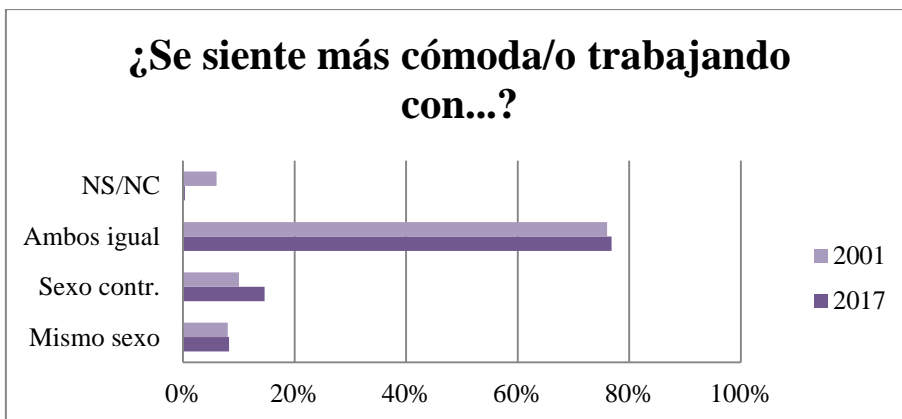
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26.



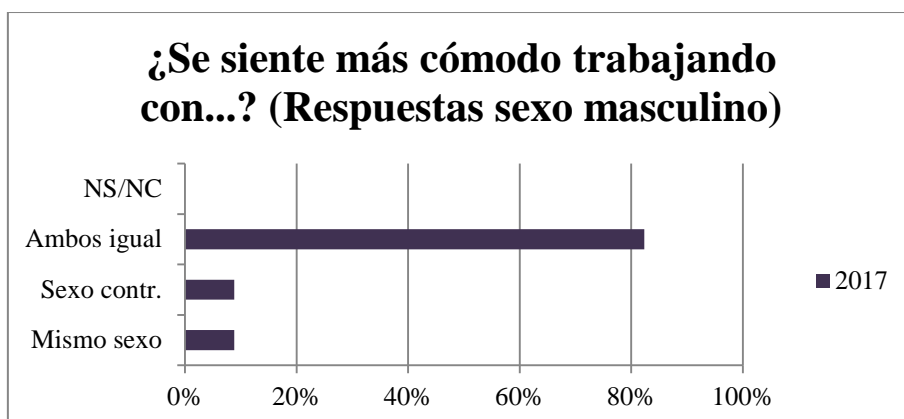
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 28.



Fuente: Elaboración propia.

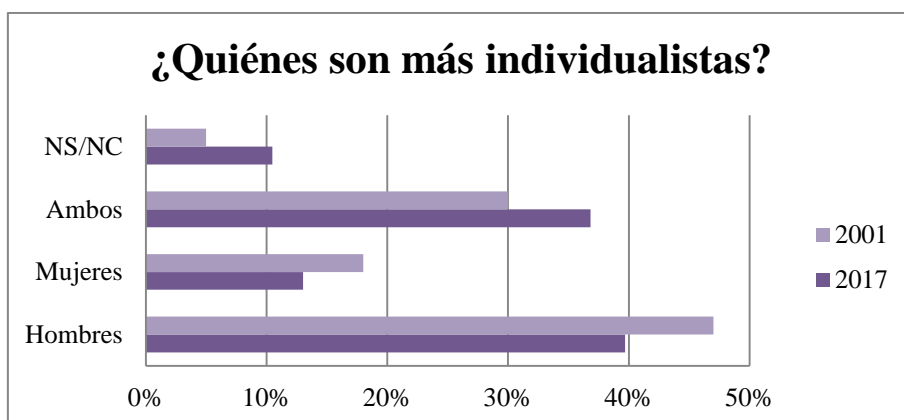
En el 2001 las opiniones situaban a los hombres como más colaboradores y mejores compañeros, siendo las mujeres más generosas (gráficos 24, 25 y 26).

En 2017, sin embargo, contrastándose con la mayoría de resultados de la encuesta, se ha aumentado el porcentaje de personas que creen que los hombres son mejores compañeros, así como reducido el de las mujeres en el aspecto de generosidad.

Con respecto a con quién se sienten más cómodos trabajando (gráfico 27) los porcentajes no han variado demasiado en este período, incrementándose ligeramente el de preferencia por trabajar con el sexo contrario.

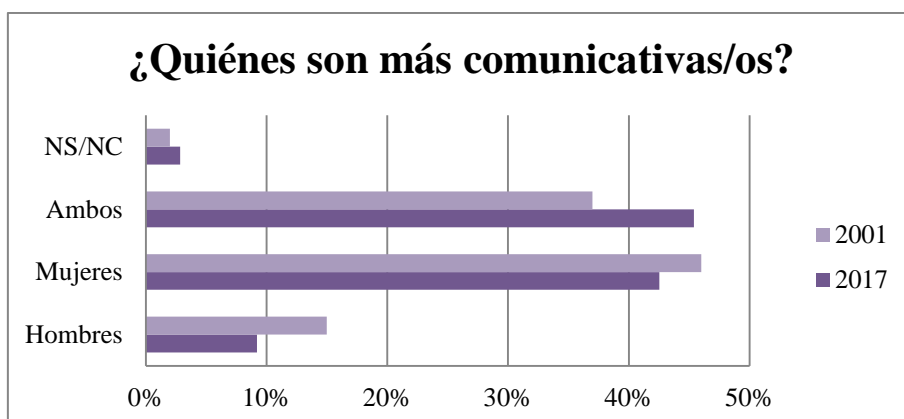
Si se mira la opinión de los hombres (gráfico 28), hay una completa igualdad, y se sentirían cómodos trabajando con ambos por igual.

Gráfico 29.



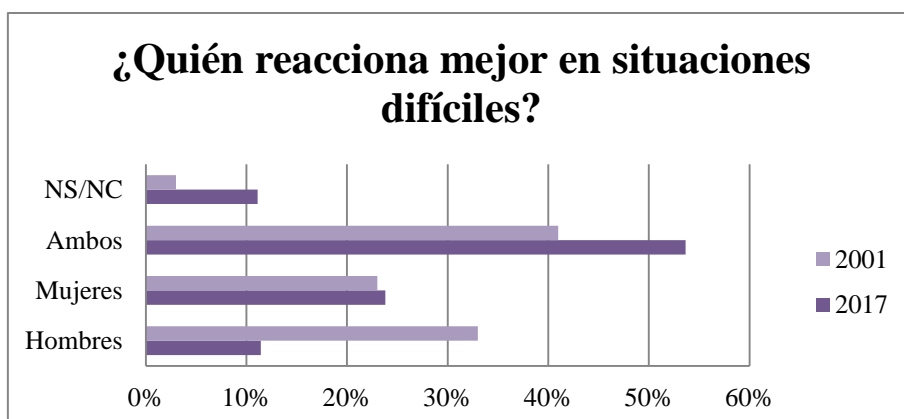
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30.



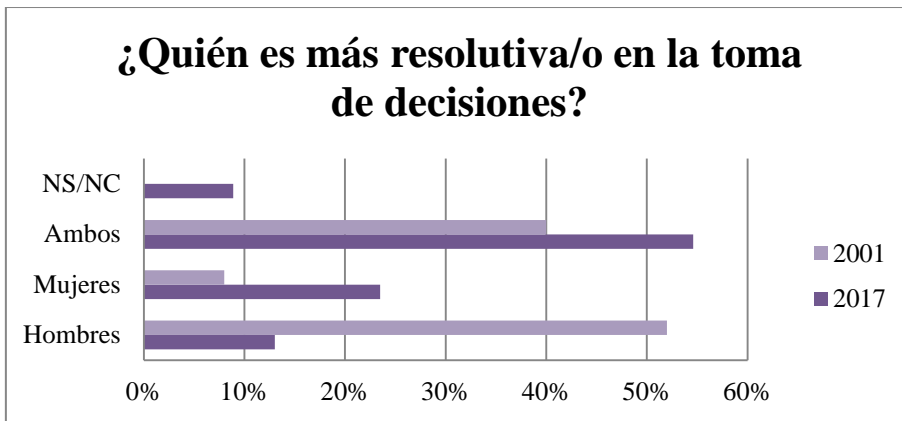
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 31.



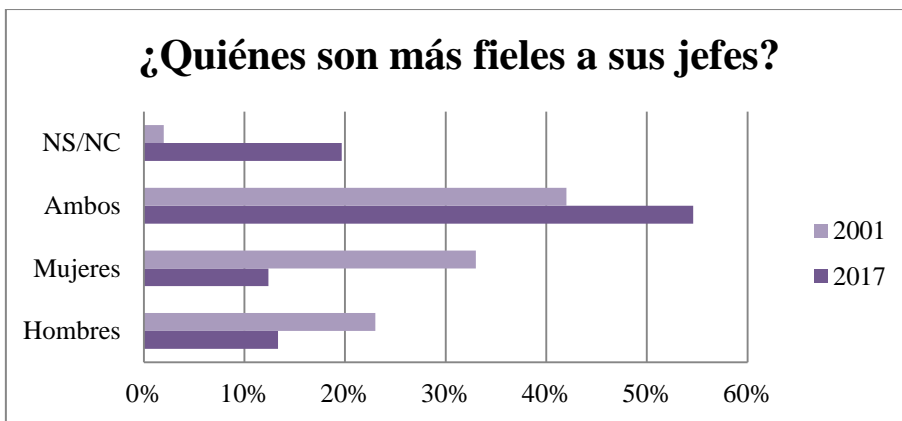
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 32.



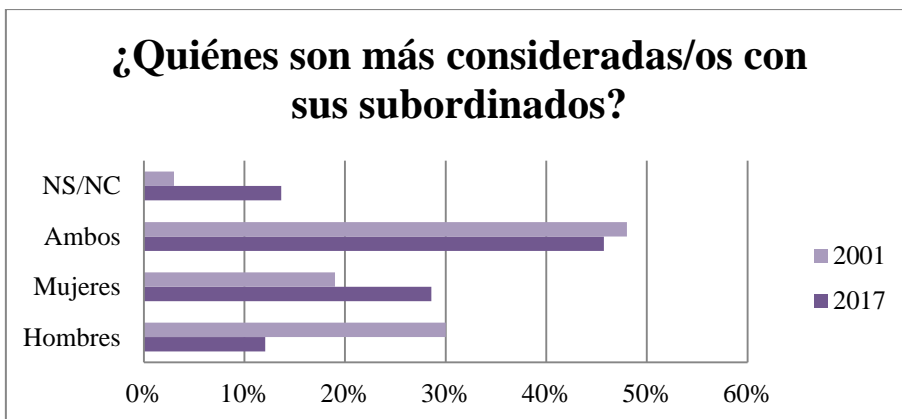
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 33.



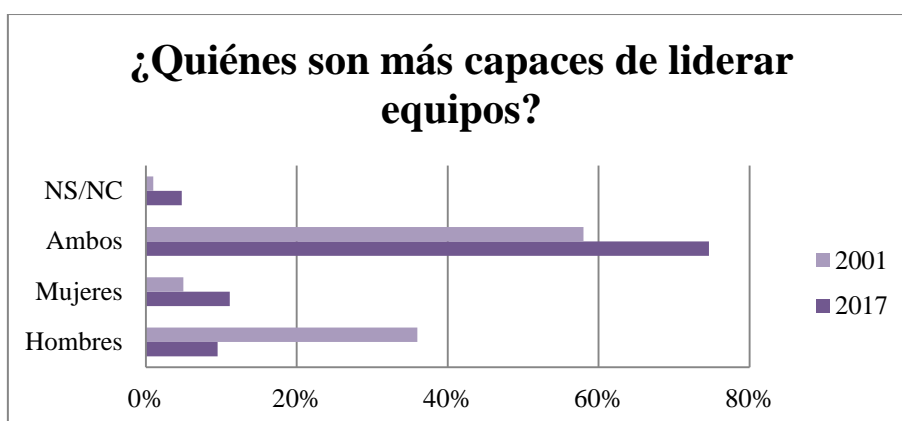
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 34.



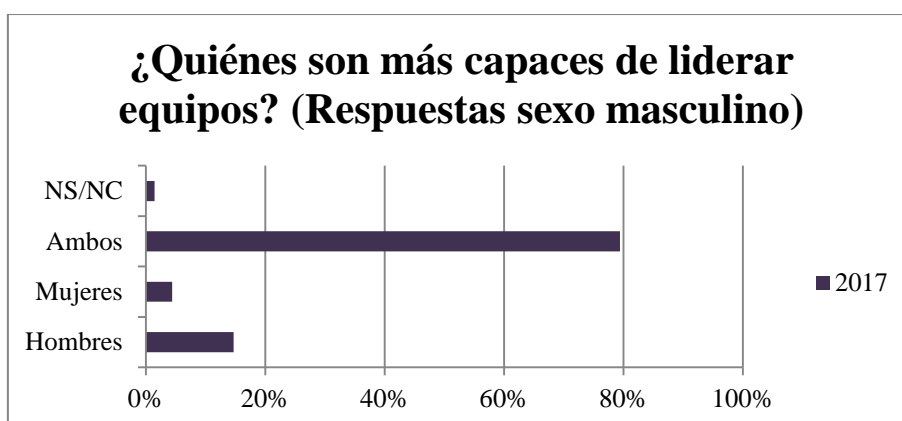
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 35.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36.



Fuente: Elaboración propia.

En aspectos como iniciativa y comunicación (gráficos 29 y 30) los porcentajes han variado escasamente entre el 2001 y el 2017.

Sin embargo, sí que se ve una gran variación en quiénes reaccionan mejor en situaciones difíciles y quiénes son más resolutivos en la toma de decisiones (gráficos 31 y 32). En 2001 las opiniones eran favorables a los hombres, sobrepasando incluso, en el caso de toma de decisiones, a la respuesta “ambos”. Actualmente el porcentaje de gente que piensa que las mujeres reaccionan mejor y toman de forma más resolutiva las decisiones es superior al de los hombres.

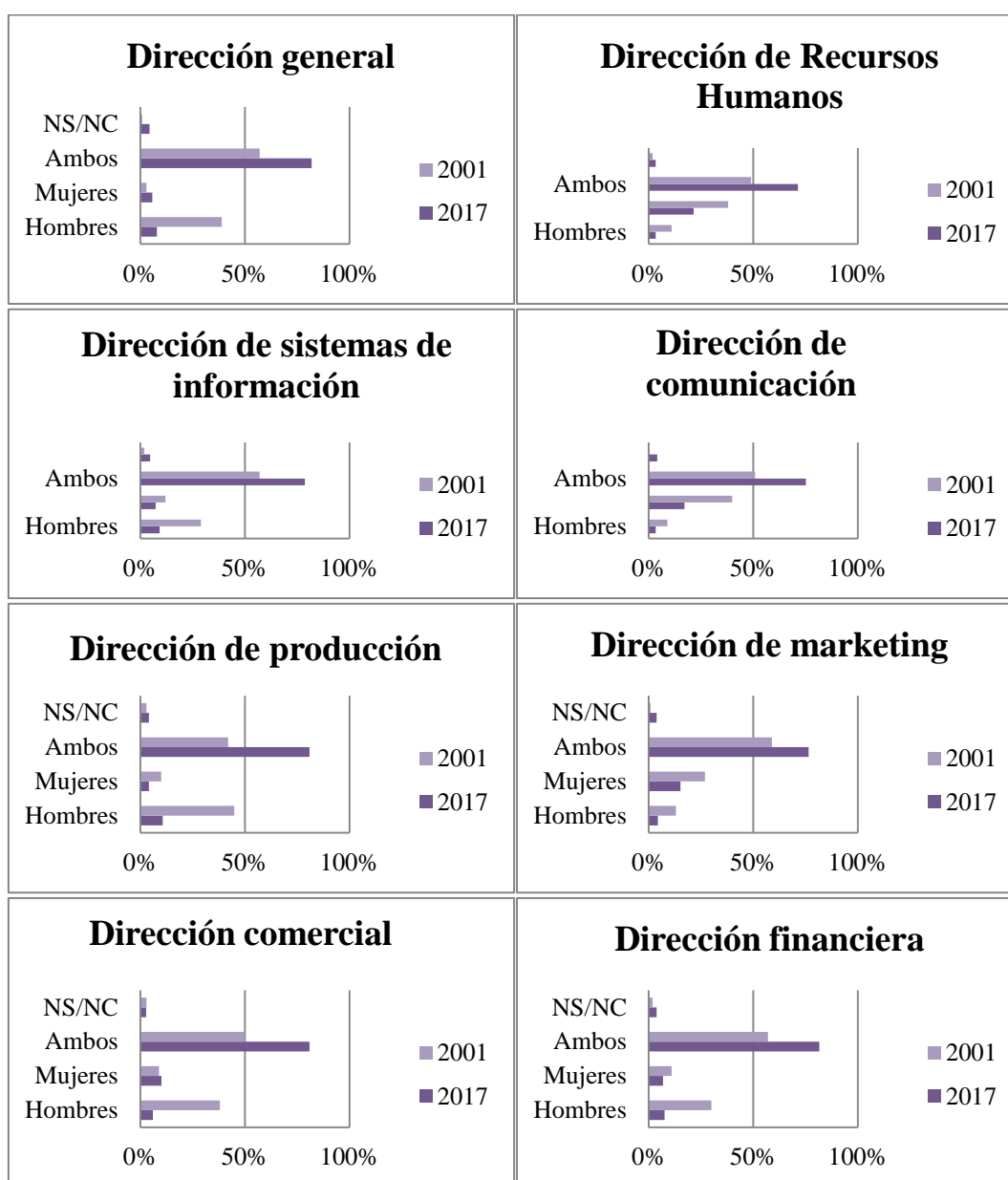
Con respecto a la fidelidad hacia los jefes y la consideración hacia los empleados (gráficos 33 y 34) ambos porcentajes han cambiado en este período. En el 2001 se opinaba que las

mujeres eran más fieles a sus jefes y menos consideradas con sus subordinados, mientras que en el 2017 las cifras son a la inversa, siendo considerados más fieles los hombres y menos considerados.

La opinión de los hombres (gráfico 36) sobre quiénes son más capaces de liderar equipos coincide con las opiniones de la encuesta del 2001. A día de hoy, los hombres piensan que el sexo masculino lideraría mejor que el femenino.

Puestos de dirección

Gráfico 37.



Fuente: Elaboración propia.

Las últimas preguntas de la encuesta correspondían a quién era más adecuado para cada tipo de dirección (gráfico 37).

En general, los resultados actuales mostraron un mayor nivel de igualdad entre hombres y mujeres ya que, por ejemplo, en la dirección general, en el año 2001 se prefería claramente a un hombre, así como en casi todas excepto la dirección de comunicación, marketing y recursos humanos.

En el 2017, además de aumentar el porcentaje para la respuesta “ambos”, el porcentaje de mujeres superó al de los hombres en una dirección más, que es la comercial.

5.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Los resultados de la encuesta realizada muestran que las opiniones en diversos ámbitos han cambiado con respecto al 2001.

En primer lugar, cabe destacar que, en los resultados actuales, la mujer gana en porcentaje al hombre en la atribución de cualidades deseables y muchas veces entre ambos porcentajes hay una diferencia considerable.

En segundo lugar, la respuesta “ambos” ha aumentado sus porcentajes desde el año 2001, mostrando un mayor nivel de igualdad entre hombres y mujeres.

Estas dos cosas llevan a plantear que posiblemente se esté produciendo una rotura de esos estereotipos que se han tenido siempre sobre hombres y mujeres.

Puede ser que ya no se encasille tan fácilmente a un sexo concreto, atribuyéndole cualidades que ningún estudio científico haya demostrado que sean innatas a ese sexo en particular.

Las mujeres pueden no ser ya sólo vistas como un tipo de líder exclusivamente dedicado a las personas y los hombres pueden no ser vistos como líderes que sólo se centran en sus tareas.

Otro hecho destacable es que un gran porcentaje de la gente que respondió la encuesta más reciente tiene entre 18 y 25 años, lo cual sugiere que esos cambios se plantean sobre todo en la juventud y a lo mejor no tanto en generaciones de edades más avanzadas.

Por otra parte, si se atiende exclusivamente a las respuestas que han dado los hombres, se podría decir que no difieren demasiado de las generales, a pesar de que haya varias cualidades en las que el porcentaje de respuestas de “hombres” era superior al de “mujeres”.

Otra de las razones por las que las mujeres superan o igualan el porcentaje de los hombres en aspectos deseables puede ser que, en la actualidad, los movimientos a favor de la mujer y que promueven la igualdad están más presentes que hace dieciséis años, y hay una actividad cada vez mayor en este aspecto para poder lograr dicha igualdad.

Es posible que la política y los líderes actuales en ese aspecto y en el aspecto social o económico puedan influir en las creencias de qué cualidades tendría cada sexo a la hora de liderar, favoreciendo la creación de nuevos estereotipos.

Las conclusiones en la pregunta sobre liderazgo (pregunta 23 de la encuesta. Gráfica 35) favorecerían a las mujeres, lo cual podría suponer una mayor concienciación sobre la posibilidad de que las mujeres lideren y lo hagan de forma eficaz, siendo capaces de mantener satisfechos y motivados a sus subordinados y tomando las decisiones adecuadas.

6. CONCLUSIONES.

Uno de los objetivos era conocer qué es el liderazgo. A lo largo del trabajo, se ha podido dar una definición aproximada de este término, con sus modalidades y su evolución con el paso del tiempo.

Además, se ha explicado brevemente la situación de la mujer en ese aspecto, dando cifras que la ponen en una posición inferior a la del hombre y mostrando que los hombres son los que se prefieren actualmente para liderar y los que ocupan los puestos directivos.

El “techo de cristal” y las barreras que impiden que la mujer acceda a puestos de responsabilidad son debidos, en su mayor parte, a los estereotipos de género, los cuales son definidos por factores sociales, políticos y educativos.

A las mujeres se les atribuye la dedicación a las personas con el correspondiente descuido por la tarea a realizarse, mientras que a los hombres se les atribuye la dedicación a la tarea sin tanta implicación en las personas.

Debido a los factores indicados, se ha impuesto la creencia de que el estilo de liderazgo que se supone que es más efectivo es el de los hombres, y esa creencia llega hasta la actualidad, manteniéndola tanto jóvenes como personas de una edad más avanzada.

Sin embargo, no hay estudios que demuestren que las mujeres o los hombres tengan ese estilo concreto de liderazgo, además de que tampoco está demostrado que el liderazgo atribuido a los hombres sea más eficaz y mejor a la hora de estar en un puesto de responsabilidad.

La encuesta ha sido utilizada para comparar si la situación ha variado algo en los últimos dieciséis años, es decir, para comprobar si esos estereotipos que no están demostrados han logrado romperse y si se ha dejado de pensar que las mujeres o los hombres tienen algunas características innatas o algunas cualidades en mayor medida que el sexo contrario.

Los resultados de la encuesta han mejorado en algunos aspectos, se han mantenido iguales en otros y han empeorado en unos pocos.

En primer lugar, tras filtrar las opiniones de los hombres, se deduce que muchos de ellos rompen con las opiniones estereotipadas que se han impuesto.

A pesar de ello, los hombres continúan con el pensamiento de que ellos están más capacitados para liderar que las mujeres y que son mejores compañeros a la hora de trabajar.

En segundo lugar, los resultados generales de la encuesta han mejorado, puesto que el porcentaje a favor de la igualdad ha aumentado y los porcentajes que diferenciaban a hombres y mujeres se han acortado o igualado.

Esto se da en aspectos como la conflictividad (en el 2001 las opiniones mostraban que las mujeres eran más conflictivas que los hombres y, sin embargo, en el 2017 hay igualdad), la puntualidad o la iniciativa.

A pesar de esto, hay estereotipos que no sólo se han mantenido, si no que han empeorado.

Del año 2001 a la actualidad, se sigue pensando que las mujeres son más ordenadas u organizadas.

Sin embargo, un dato curioso es que, en los resultados actuales, las opiniones muestran que las mujeres son más reivindicativas, lo cual puede ser debido a la cantidad de movimientos a favor de la no discriminación de género que se están llevando a cabo.

Probablemente propiciado también por la situación política actual, a los hombres se les sigue considerando como los que más gusto tienen por el poder.

Los datos sobre el liderazgo son más favorables este año, lo cual supone una gran mejora.

Sin embargo, estos resultados son generales, puesto que si uno se fija en las opiniones de los hombres, éstos opinan que el sexo masculino es el ideal para liderar.

Por tanto, a pesar de que hay cosas positivas, también las hay negativas. Hay estereotipos que a día de hoy se mantienen y parecen difíciles de romper, y probablemente si la encuesta se vuelve a realizar dentro de otros dieciséis años, las respuestas no hayan cambiado favorablemente del todo.

Aun así, el que haya habido cambios en las opiniones puede significar que a lo mejor sí que se puede alcanzar una realidad en la que las mujeres estén en igualdad de condiciones con los hombres, sin estereotipos, ni a la hora de liderar ni de ninguna otra índole, lo cual, a día de hoy, es considerado prácticamente una utopía.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience*. (6th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- López Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de liderar*. Valencia: PUV.
- Moreira Martins, C. M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. (Memoria para optar al grado de doctor inédita). Departamento de psicología social. Universidad Complutense. Madrid.
- Revista Capital. (Septiembre 2001). *Hombres o mujeres: ¿Quiénes trabajan mejor?*
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-hall.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1991): *Theory and Research on Leadership in Organizations*. New York: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

8. WEBGRAFÍA.

- Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Población de 16 y más años según nivel de formación alcanzado*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Educacion/NivelEstudios.htm>
- Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Población de 16 y más años según su relación con la actividad económica*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/MercadoTrabajo.htm>
- Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Tasa de empleo según comunidad autónoma*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/TasasOcupacion.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Tasa de paro según grupo de edad*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/TasasParo.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Mujeres en el Congreso según partido político*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderLegislativo.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Mujeres en el Gobierno*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEjecutivo.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Sistema judicial*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderJudicial.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2016. *Representación española en organismos internacionales*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderJudicial.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015. *Tasa neta de escolaridad según edad y nivel educativo*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Educacion/NivelEstudios.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015. *Alumnado universitario matriculado (ciclo y máster)*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Educacion/AlumnadoUniversitario.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015. *Alumnado universitario matriculado según rama de enseñanza*. Recuperado en 1/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Educacion/AlumnadoUniversitario.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015. *Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/AltosCargosAdmon.htm>

Instituto de la mujer y para la Igualdad de Oportunidades. 2015. *Órganos de dirección de las empresas del IBEX 35*. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>

UNFPA.org. Recuperado en 3/6/2017 de: <http://www.unfpa.org/es/igualdad-entre-los-g%C3%A9neros>

ANEXO 1.

Modelo de encuesta realizada.

El liderazgo femenino

Las siguientes preguntas serán utilizadas para elaborar el trabajo de campo del trabajo de fin de grado del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Muchas gracias por la colaboración.

Sexo

Mujer

Hombre

Edad

Entre 18 y 25

Entre 26 y 35

Entre 36 y 45

Entre 46 y 55

Entre 56 y 65

Más de 65

1. ¿Quiénes son más ordenadas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

2. ¿Quiénes son más perfeccionistas?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

3. ¿Quiénes son más organizadas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

4. ¿Quiénes son más comunicativas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

5. ¿Quiénes son más constantes?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

6. ¿Quiénes son más generosas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

7. ¿Quiénes son más discretas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

8. ¿Quiénes son más estables emocionalmente?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

9. ¿Quiénes son más ambiciosas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

10. ¿Quiénes son más individualistas?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

11. ¿Quiénes son más conflictivas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

12. ¿Quiénes son más reivindicativas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

13. ¿Quiénes son más creativas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

14. ¿Quiénes son más trabajadoras/es?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

15. ¿Quiénes son más responsables?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

16. ¿Quiénes tienen más iniciativa?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

17. ¿Quiénes son mejores compañeras/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

18. ¿Quién reacciona mejor en situaciones difíciles?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

19. ¿Quiénes son más colaboradoras/es?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

20. ¿Quiénes tienen más talento?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

21. ¿Quién es más resolutivo en la toma de decisiones?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

22. ¿Quiénes tienen más gusto por el poder?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

23. ¿Quiénes son más capaces de liderar equipos?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

24. ¿Quiénes son más autoritarias/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

25. ¿Quiénes son más consideradas/os con sus subordinados?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

26. ¿Quiénes son más fieles a sus jefes?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

27. ¿Quiénes son más puntuales?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

28. ¿Quiénes se ausentan más sin motivo?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

29. ¿Quiénes llegan mejor formadas/os?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

30. ¿Quién afronta mejor un proceso de selección para un puesto de trabajo?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

31. ¿Afecta a la mujer la baja por maternidad a la hora de ser contratada?

Si

No

NS/NC

32. ¿Qué empleados con hijos rinden más?

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

33. Se siente más cómoda/o trabajando con...

Mismo sexo

Sexo contrario

Ambos por igual

NS/NC

34. ¿Sigue habiendo diferencias salariales?

Sí

No

NS/NC

¿Para cuál de los siguientes puestos de dirección es mejor, en general, una persona de un sexo concreto?

35. Dirección general

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

36. Dirección de Recursos Humanos

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

37. Dirección financiera

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

38. Dirección de marketing

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

39. Dirección comercial

Hombres

Mujeres

Ambos

NS/NC

40. Dirección de sistemas de información

Hombres

Mujeres

Ambas

NS/NC

41. Dirección de comunicación

Hombres

Mujeres

Ambas

NS/NC

42. Dirección de producción

Hombres

Mujeres

Ambas

NS/NC

ANEXO 2.

Tabla de porcentajes totales de respuestas en las encuestas del 2017 y del 2001.

	Hombres	Mujeres	Ambos	NS/NC
1 (2017)	3%	51%	42%	3%
(2001)	9%	65%	26%	0%
2	3%	46%	45%	6%
	9%	57%	32%	2%
3	4%	49%	42%	4%
	15%	49%	36%	0%
4	9%	43%	45%	3%
	15%	46%	37%	2%
5	8%	34%	50%	7%
	15%	43%	39%	3%
6	14%	21%	58%	6%
	27%	36%	33%	4%
7	36%	22%	34%	8%
	58%	11%	30%	1%
8	40%	12%	39%	9%
	53%	13%	31%	3%
9	27%	18%	50%	5%
	50%	15%	33%	2%
10	40%	13%	37%	10%
	47%	18%	30%	5%
11	25%	25%	43%	6%
	11%	27%	49%	13%
12	7%	44%	41%	8%
	24%	33%	40%	3%
13	5%	30%	61%	4%
	18%	24%	56%	2%
14	2%	23%	72%	3%
	18%	23%	58%	1%
15	2%	39%	57%	3%
	15%	19%	66%	0%
16	17%	24%	55%	4%
	37%	16%	44%	3%
17	30%	10%	51%	8%
	24%	10%	64%	2%
18	11%	24%	54%	11%
	33%	23%	41%	3%
19	9%	29%	55%	8%
	23%	15%	61%	1%
20	1%	7%	85%	7%

	13%	11%	73%	3%
21	13%	23%	55%	9%
	52%	8%	40%	0%
22	48%	6%	40%	6%
	52%	9%	36%	3%
23	10%	11%	75%	5%
	36%	5%	58%	1%
24	32%	10%	51%	7%
	39%	14%	40%	7%
25	12%	29%	46%	14%
	30%	19%	48%	3%
26	13%	12%	55%	20%
	23%	33%	42%	2%
27	17%	17%	53%	13%
	25%	17%	56%	2%
28	24%	9%	43%	25%
	13%	18%	50%	19%
29	1%	27%	64%	8%
	15%	20%	62%	3%
30	11%	12%	60%	17%
	19%	23%	52%	6%
32	23%	14%	50%	13%
	36%	4%	49%	11%
35	8%	6%	82%	4%
	39%	3%	57%	1%
36	3%	22%	71%	3%
	11%	38%	49%	2%
37	8%	7%	82%	4%
	30%	11%	57%	2%
38	4%	15%	77%	4%
	13%	27%	59%	1%
39	6%	10%	81%	3%
	38%	9%	50%	3%
40	9%	7%	79%	5%
	29%	12%	57%	2%
41	3%	17%	75%	4%
	9%	40%	51%	0%
42	11%	4%	81%	4%
	45%	10%	42%	3%

	Sí	No	NS/NC
31	91%	5%	4%
	74%	14%	12%
34	86%	4%	9%
	65%	28%	7%

	Mismo sexo	Sexo contr.	Ambos igual	NS/NC
33	8%	15%	77%	0%
	8%	10%	76%	6%