



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de empresas

**Influencia positiva en el ámbito empresa
centrado en liderazgo y genero**

Presentado por:

Julia de Pedro Forés

Tutelado por:

Elena Inglada Galiana

Valladolid, 23 de octubre de 2020

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El liderazgo dentro del ámbito empresarial refleja las habilidades de una persona o grupo de personas que, a través de un proceso de confianza, trabajo e influencia, consiguen extraer el máximo potencial de la empresa y los trabajadores para satisfacer las necesidades de esta, así como alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, las cuestiones de género dentro del liderazgo y gestión de las empresas siguen siendo un tema de gran importancia y polémica en la sociedad, poniendo de manifiesto la necesidad de seguir dando visibilidad a la relación liderazgo – género dentro del ámbito laboral, más concretamente dentro de la gestión empresarial.

Por ello, a lo largo de este trabajo, se analizará y se intentará exponer el porque de las diferencias de género en los ámbitos de trabajo ya mencionados la influencia de los diferentes géneros dentro de su labor como líder y la manera en la que pueden ser influenciados los trabajadores y subordinados teniendo en cuenta las expectativas de sus propios líderes.

Palabras clave:

- Liderazgo
- Género
- Estereotipos
- Prejuicios
- Desigualdad de género
- Mujeres
- Sociedad
- Mercado laboral
- Efecto Pigmalión
- Expectativas

Abstracts and keywords

Leadership within the business environment reflects the skills of a person or group of people who, through a process of trust, work and influence, manage to extract the maximum potential from the company and the workers to meet the needs of the company and achieve its objectives.

On the other hand, gender issues within the leadership and management of companies continue to be a very important and controversial topic in society, highlighting the need to continue to give visibility to the leadership-gender relationship within the working environment, more specifically within business management.

Therefore, throughout this work, we will analyse and attempt to explain why there are gender differences in the aforementioned areas of work, the influence of the different genders within their work as leaders and the way in which workers and subordinates can be influenced, taking into account the expectations of their own leaders.

Key words:

- Leadership
- Gender
- Stereotypes
- Prejudice
- Gender Inequality
- Women
- Company
- Labour market
- Pygmalion effect
- Expectations

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFLUENCIA POSITIVA EN EL ÁMBITO EMPRESA CENTRADO EN LIDERAZGO Y GENERO.....	0
1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	1
ABSTRACTS AND KEYWORDS.....	2
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. METODOLOGÍA UTILIZADA	7
4. TÉRMINOS CLAVE.....	8
4.1 ¿Qué entendemos por liderazgo?.....	8
4.2 Diferencia entre genero y sexo.....	10
5. CRITICA A LA DIFERENCIA ENTRE EL JEFE Y EL LÍDER	11
6. ESTILOS DE LIDERAZGO: TIPOLOGÍA.....	15
7. LIDERAZGO Y GENERO.....	17
7.1 Panorámica general sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral.....	17
8. SEGREGACIÓN SEXUAL VERTICAL Y HORIZONTAL.....	19
9. ¿EXISTE UN ESTILO DE LIDERAZGO FEMENINO Y OTRO MASCULINO?.....	20
10. METÁFORAS, ESTEREOTIPOS Y MITOS	22
10.1 Metáforas	22
10.2 Estereotipos y prejuicios.....	25
10.3 Mitos.....	26
11. DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL	28
12. ¿CÓMO EMPRENDER EL CAMBIO?.....	29
12.1 Educación.....	29
12.2 Modificación de las estructuras del mercado laboral.....	29
12.3 Aumento de la flexibilidad en las empresas.....	29
12.4 Descategorización	30
13. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.....	30
14. EL EFECTO PIGMALIÓN	34
14.1 Efecto Pigmalión en las organizaciones	38
14.2 Consecuencias del efecto Pigmalión	40
14.3 Pigmalión y su efecto en las mujeres lideres y subordinadas.....	43

15. CONCLUSIÓN.....	46
BIBLIOGRAFÍA	48

2. INTRODUCCIÓN

El tema que trata este trabajo es considerado crucial para una óptima gestión de las organizaciones hoy en día, a medida que las relaciones, diferencias y estilos en los que el liderazgo se desarrolla dentro de una organización, así como el género dentro de este aspecto, la organización fluirá con una mayor objetividad en cuanto a la comprensión y evaluación de los recursos humanos.

Teniendo en consideración la situación existente en España, de las 22.8 millones de personas actualmente activas, más de 10.6 son mujeres. Las diferencias entre hombres y mujeres en las distintas formas de actuar en el mercado laboral son complejas por diferentes factores tanto históricos, demográficos, económicos o sociales. En este trabajo se espera crear una panorámica de desigualdades capaz de poner de manifiesto el origen y las consecuencias de estas.

Las desigualdades de género que se han ido marcando a lo largo de la historia de la sociedad han creado una baja aceptación en cuanto al enfoque femenino en el liderazgo empresarial. Ya desde hace años la mujer ha hecho suya la lucha por apoderarse y participar en los altos cargos ejecutivos con el objetivo principal de romper la desigualdad y superar los prejuicios y los estereotipos. El avance logrado por las mujeres ha sido muy significativo, aunque todavía queda mucho, las áreas donde más se debe trabajar son en los cambios en las materias sociales, educativas, legislativas y económicas.

Por otra parte, como individuos solemos actuar y dirigir nuestras acciones siguiendo una serie de criterios determinantes de nuestro comportamiento y personalidad. Llama la atención observar cómo las personas suelen hacer más lo que se espera de ellas que lo contrario siguiendo determinados patrones de conducta, en cierto modo, predecibles de acuerdo con criterios sociales, psicológicos, culturales o personales. En definitiva, el contexto que nos rodea, el ambiente en que nos movemos y vivimos, en concreto, la sociedad, afectan de manera concreta nuestro comportamiento.

Por lo tanto, muchos de nuestros actos están influenciados por lo que nuestro entorno espera de nosotros. Esta relación expectativa-comportamiento es lo que se conoce como Efecto Pigmalión y se manifiesta, en termino generales, de forma inconsciente, afectando y orientando la forma en la que nos desarrollamos con las personas que nos rodean.

En lo personal, en cuanto a la motivación principal para la realización de este trabajo y la elección del tema de este, es el descubrimiento de gran información relacionada con el ámbito empresa, gestión y dirección analizando y relacionado esto con el rol de líder y mi naturaleza como mujer. De esta manera conocer de forma más personal y profunda estos temas de gran interés para mi posible futuro laboral en el mundo relacionado con la empresa y el liderazgo.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

La estructura elegida para plasmar el estudio y análisis de los temas a tratar consiste en abordar los puntos clave de tal manera que paso a paso se pueda entender toda la información sin dejar nada a libre interpretación o transmitiendo la necesidad de complementar el análisis con información externa.

De esta manera se comenzará de una forma muy básica y clara exponiendo de forma muy clara y sencilla la terminología base con la que el estudio proseguirá, de esta manera se obtendrá la información relevante para el correcto entendimiento de los siguientes puntos a tratar.

A lo largo del trabajo, y de forma progresiva, se irán desarrollando los puntos clave de este trabajo aportando diferentes ejemplos para su mejor comprensión, de esta manera resultará más fácil poder crear una idea clara y optima de lo que el trabajo quiere analizar y transmitir.

A medida que avanza el trabajo se añade más información a lo anteriormente visto, relacionado así todas las partes del trabajo para una visión más global y panorámica de todo el análisis.

4. TÉRMINOS CLAVE

De manera que el trabajo se pueda entender de la manera más clara y con profundidad, es necesario aclarar la definición de ciertos términos que pueden llegar a crear conflicto.

Resaltar también que, aunque se intente dar la definición que mejor pueda describir lo que en este trabajo se intenta analizar, se debe tener en cuenta que existen numerosas y diferentes perspectivas por lo que puede no existir una definición universalmente aceptada y consensuada.

4.1 ¿Qué entendemos por liderazgo?

El liderazgo es un termino que ha acaparado, y sigue haciéndolo hasta nuestros días, mucho interés por su constante y recurrente discusión en la historia de la civilización además de estar presente en el día a día de cualquier sociedad actual.

Se puede establecer el “nacimiento” del líder por su pertenencia en un grupo de trabajo, por lo que un líder es un miembro al que el grupo le permite tener una mayor influencia que el resto de las personas del grupo. Con esto entendemos que el líder es aquel al que nombran los propios miembros del grupo gracias a si influencia demostrable sobre su rendimiento. La figura y adjudicación del líder pretende alcanzar las metas y los objetivos comunes de forma mas eficaz durante todo el proceso por lo que el líder como tal y su estilo de liderazgo será vital para el éxito empresarial.

Cabe destacar, por tanto, que para que exista un líder es fundamental que exista un grupo. El grupo debe perseguir un objetivo común, debe estar unido para así crear una percepción de pertenencia y, además, debe estar formado por más de tres personas para que se pueda considerar como tal.

Un buen líder no exige ni manda. Ante una situación de riesgo o de incertidumbre tiene la capacidad de dar opciones o de ayudar y motivar a solucionar estas soluciones y problemas con rapidez y efectividad. Es la persona con la capacidad para orientar la conducta general del grupo hacia el futuro logro de las metas grupalmente establecidas. Por lo que resulta crucial e indispensable la energía, forma de comunicar y motivación que pueda transmitir el líder para la consecución de los objetivos por parte del grupo.

Alves (2000) junto con Martens (1987) enumeraron una serie de cualidades que caracterizan a un líder eficaz, tales como:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza y estima con los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Voluntad para ayudar a los demás a desarrollarse
9. Responsabilidad
10. Capacidad para identificar los problemas durante su fase inicial

4.2 Diferencia entre genero y sexo

Una cuestión importante a tener en cuenta es si las diferencias entre hombres y mujeres derivan de la naturaleza, de la educación o de ambas, es decir, si los hombres y mujeres están determinados por su biología o por sus circunstancias personales y su entorno sociocultural.

Para empezar a resolver esta cuestión es importante empezar por diferenciar, entender y aclarar lo que se entiende por genero y por sexo. El término sexo hace referencia a los aspectos biológicamente determinados de la fisiología y la anatomía, por otro lado, entendemos género como el resultado de las experiencias vividas durante la infancia, de la dinámica de la sociedad, de los intereses de poder, de la política organizativa y de las construcciones sociales que forman parte de nuestro día a día (Ridgeway y Cornell, citado en Ely y Padavic, 2007).

Teniendo en cuenta estas definiciones, el hecho de que nacemos siendo hombres o mujeres aporta una serie de características sexuales y biológicas claras y concretas, que pueden ser diferentes con los aspectos que adoptamos para desarrollar nuestra personalidad.

Es entonces cuando aquellos que creen que existen diferencias más allá de las biológicas son los que crean y fomentan los roles de género, estereotipos y prejuicios. Esto influye directamente en la salud mental llegando a poder crear ansiedad, estrés o trastornos.

5. CRITICA A LA DIFERENCIA ENTRE EL JEFE Y EL LÍDER

A lo largo del tiempo han sido utilizados muchos términos para referirse a lo que ahora entendemos como “líder”, en concreto, se ha ido olvidando el término “jefe”. Pero ¿Sabemos diferenciar fielmente un jefe y un líder?

Actualmente las empresas centran su atención a las necesidades del equipo y en aspectos esenciales como la motivación, el compromiso, la gestión del talento y el liderazgo. Es normal pensar que el jefe y el líder se emplean como términos sinónimos y que realizan las mismas tareas teniendo las mismas capacidades y cualidades. En definitiva, en la sociedad de hoy en día se han diferenciado estos dos términos dándoles a cada uno un significado diferente y específico.

Tras varias investigaciones, se llegó a la conclusión de que obtener la motivación de todo tu grupo de trabajo es vital para alcanzar los objetivos y así poder aumentar la productividad de la empresa de forma global. Por tanto, la idea generalizada de “jefe” que hace referencia a aquellos que sólo dan órdenes, mandan y recriminan, dista mucho de ser la figura que conseguirá motivar y conducir al grupo del que hablaba anteriormente.

Surgió por tanto la necesidad de crear dentro de la empresa y del ámbito equipo y dejando atrás este término de “jefe”, una conducta más cercana, abierta y enfocada a priorizar y fomentar la motivación de los participantes del grupo, olvidando aquel perfil que se consideraba anticuado, poco efectivo y obsoleto.

De forma general, estas son las principales diferencias conocidas socialmente entre un jefe y un líder:

(MAL)-JEFE	(BUEN)-LIDER
<ul style="list-style-type: none"> - Manda - Impone - Señala culpables - Manda tareas - Inseguro y con miedos - Distante y lejano - Maneja esquemas anticuados - Solo valora lo que se ha cumplido - Se siente en una posición de poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Lidera - Convence y es cercano - Soluciona los conflictos - Se involucra y gestiona desde la creatividad - Confía en lo que otros saben hacer mejor que el mismo - Abierto al cambio constante y el desarrollo - Valora el proceso y no solo el objetivo - Inspira al equipo

Observando la tabla nos pueden surgir ciertas dudas. Un líder también puede mandar, imponer y señalar a culpables cuando ciertas tareas no se desarrollan bajo las pautas previstas y por el otro lado un jefe también puede solucionar conflictos, convencer e inspirar al grupo. Por lo que, ¿Qué es cierto de todo esto?

Ambos términos, independientemente de sus definiciones y en función de como quieran dirigir, deben tener claro las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas a realizar. Hersey defiende que la persona responsable debe definir la competencia mínima necesaria que debe tener un subordinado para realizar la tarea que él quiera.

Por lo tanto, si tenemos dos personas que tienen las competencias necesarias para realizar la tarea, una con todo 5 y la otra con todo 10, elegiremos a la persona que más se adapte a la tarea. Y, sobre todo, se debe tener en cuenta la motivación de la persona.

Dicho esto, podemos establecer cuatro niveles que son las fases desde que una persona aprende a hacer algo que no sabía y desconfía hasta que con experiencia y práctica acaba sabiendo y confiando.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
NO SABE DESCONFIA	NO SABE (Aunque sabe un poco mas que antes) CONFIA	SABE DESCONFIA	SABE CONFIA
Alta tareas Baja relación	Alta tarea Alta relación	Baja tarea Alta relación	Baja tarea Baja relación

Siguiendo la tabla, cada nivel requerirá un tipo diferente de persona al mando, dependiendo de qué fase se encuentra el subordinado:

- NIVEL 1

Es necesario decirle todo lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo. Por lo tanto, aquí las características de un jefe serían mucho más efectivas que las características que definen al líder.

Niño que no sabe ir en bicicleta y tampoco confía. El padre tiene un perfil autoritario marcándole lo que tiene que hacer: "súbete a la bicicleta, coge el manillar, pone los pies en los pedales ...".

- NIVEL 2 (persuasión)

Cuando una persona no sabe es necesario marcar siempre las tareas, pero de una manera diferente: hay que tratar de implicar a la persona (alta relación) pero como no sabe hacer su trabajo cometerá errores y no lo hará bien. A partir de sus errores crearemos la tarea, es decir, la convenceremos para que realice bien la tarea.

El niño empieza a pedalear, está seguro, cree que sabe. Pero en realidad es el padre quien le está cogiendo el asiento de la bicicleta y prácticamente no sabe ir en línea recta.

- NIVEL 3

En este nivel el subordinado ya sabe hacerlo, pero todavía no tiene confianza, por tanto, vendrá a pedirme qué hacer y yo (al mando) tengo que demostrarle que sí sabe y que sí lo puede hacer.

Cuando un niño empieza a ir solo en bicicleta sin que él lo sepa (el padre, en un momento dado, le suelta el asiento) se da la vuelta y ve que el padre está lejos y que está yendo solo. Justo en ese instante el niño desconfía y podría caer, pero antes de que esto ocurra el padre comienza a animarle y en este momento el niño se da cuenta que puede ir en bicicleta solo.

- NIVEL 4

Se puede delegar en el subordinado. Sabes que será capaz de realizar las tareas bien, por lo tanto, no es necesario decirle qué debe hacer (baja tarea) y tampoco hace falta preguntarle qué hará (baja tarea) para que confiamos lo suficiente con él. Pero, yo, como jefe / líder tengo derecho a pedir que hará, simplemente para tener la información.

El niño ya sabe ir solo en bicicleta y confía.

En conclusión, dependiendo del nivel en que se encuentre cada subordinado la persona que esté al mando deberá actuar más acorde con las características

que se le atribuyen al jefe o al líder con el objetivo de ayudar a la persona y conseguir que alcance el nivel 4, para en un futuro poder delegar con total tranquilidad en él.

6. ESTILOS DE LIDERAZGO: TIPOLOGÍA

Existen infinidad de líderes, pero no dos iguales. Cada persona es diferente, con diferentes cualidades, pensamientos y diversas formas de actuar, esto se aplica también a los líderes. Existen ocho tipos diferentes de liderazgo que se ajustan a cada persona en función de su forma de ser y su forma de actuar:

- **Liderazgo natural** -> Se da cuando una persona del grupo sobresale por sus cualidades y capacidades. Formalmente no ha sido designado como líder, pero, pese a ello, ejerce este rol de manera natural.
- **Liderazgo autocrático** -> Es considerado como la forma de liderazgo más extrema. Se produce cuando el líder se siente poderoso, unidireccional y se caracteriza por la toma de decisiones unilateral (es decir, evita que los subordinados participen en ella).
- **Liderazgo participativo o democrático** -> Se genera cuando el líder tiene en cuenta las opiniones de todo el grupo. Además, los incita a participar de forma activa ofreciendo alternativas y distintos puntos de vista. Aunque el líder es quien termina tomando las decisiones, lo hace después de haber escuchado muy atentamente a su grupo.
- **Liderazgo laissez-faire** -> Esta expresión proviene del francés y significa "dejar hacer". Hace referencia a los líderes que confían con la experiencia de los trabajadores, dejándolos así una mayor autonomía e iniciativa con el objetivo de conseguir que sepan sus tareas y responsabilidades.

- **Liderazgo transformacional** -> Combina otros tipos de conducta; con carisma, democrático y naturalidad. Es un perfil completo, ya que consigue motivar e inspirar a su grupo obteniendo así el mejor de cada trabajador.
- **Liderazgo carismático** -> Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas, provocando sentimientos y sensaciones positivas a los demás miembros del grupo, sobre todo, gracias al entusiasmo que transmite y aporta a los equipos que dirige.
- **Liderazgo transaccional** -> Realiza las tareas con sus subordinados mediante acuerdos, los que se dan a través de recompensas y sensaciones en función del grado de cumplimiento de las tareas asignadas.
- **Liderazgo burocrático** -> Se trata de un modelo que sigue un patrón de trabajo establecido, siguiendo las reglas de forma rigurosa y asegurándose de que todo se cumpla.

Una vez expuestos todos los modelos de liderazgo, la elección del más adecuado dependerá, fundamentalmente de la personalidad de cada líder, así como de las características propias de la empresa en la que se trabaje y de la plantilla o equipo que vaya a estar involucrado.

7. LIDERAZGO Y GENERO

7.1 Panorámica general sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral

La situación de las mujeres en el mercado laboral español ha sido una cuestión que ha ido evolucionando de forma gradual y desigual a lo largo de muchos años (Cebrián y Moreno, 2008). La incorporación de la mujer en el mercado laboral ha estado marcada por diferentes factores, tanto económicos, sociales y políticos.

Si nos trasladamos hasta la era del paleolítico, donde el Homo habilis, Homo Erectus y Homo Sapiens habitaban en la Tierra, la economía era de subsistencia. Los grupos de trabajo estaban formados por hombres y mujeres sin distinción alguna y lo mismo pasaba con las labores cotidianas del día a día. Hablamos de una época donde la supervivencia era primordial y todas las tareas relacionadas con la reproducción se tenían muy en cuenta.

Con la revolución neolítica, llegó el desarrollo de la agricultura y la ganadería dejando atrás la economía de subsistencia y pasando así a una economía productiva. Este cambio supuso una clara división sexual del trabajo, ocupándose los hombres del trabajo productivo y las mujeres, en definitiva, del trabajo reproductivo. Esto provocó que las tareas reproductivas del hogar realizadas por trabajadoras no fueran remuneradas con un salario ni dirigidas al mercado de consumo. Esto dejó a la mujer marginada de los mercados laborales con una posición subordinada y dependiente respecto al hombre, a pesar de que su trabajo, el trabajo diario en el hogar, era vital para mantener el sistema patriarcal. De esta manera, se pasó de unas estrategias familiares centradas con la obtención de un salario de familia, formado por la suma de los salarios de cada uno de los miembros del hogar, a la obtención de un único salario familiar, el salario aportado por el hombre y que por tanto debía mantener a toda la familia.

Seguidamente, con la aparición del Homo economicus se produjo la revolución capitalista provocando la formación de dos ámbitos de acción; el público y el privado, propiciando así una mayor división sexual del trabajo.

A principios del siglo XX, la mujer comenzó a incorporarse al mundo laboral con trabajos reconocidos y remunerados, continuando aun así y de forma complementaria también con las tareas domésticas. No obstante, la incorporación de la mujer al mundo laboral fue lenta, difícil y, por supuesto, desigual respecto a los hombres, ya que además del trabajo remunerado seguían en casa con las tareas domésticas, como ya se ha mencionado.

Con la Primera Guerra Mundial se produjo el inicio de la mujer en los trabajos asalariados viéndose esto acentuado durante la Segunda Guerra Mundial. Esto se debe lógicamente a la ausencia de hombres en las ciudades debido a su presencia en el frente como soldados de guerra.

Como conclusión y consecuencia de estos eventos, la incorporación de la mujer al mundo laboral, mayor educación de las mujeres, la demanda de igualdad, control de la procreación y difusión de los métodos anticonceptivos entre otros, se produjo una menor tasa de natalidad durante estos años, pero un incremento de la esperanza de vida durante el siglo XX.

8. SEGREGACIÓN SEXUAL VERTICAL Y HORIZONTAL

La segregación sexual vertical y horizontal es un aspecto crucial a la hora de entender la realidad del empleo en el mundo laboral, gracias a este concepto comprendemos las dificultades de las personas para acceder a determinadas profesiones. Distinguiéndose dos tipos de segregación, la horizontal y la vertical.

Hablamos de segregación vertical para referirnos a las dificultades que tienen las mujeres para poder desarrollarse y evolucionar profesionalmente, por ejemplo, como el hecho de que haya escasa presencia femenina en los puestos directivos y administrativos de las empresas. Este termino se expresa, y se conoce más comúnmente como “techo de cristal”.

La segregación horizontal por su parte hace referencia a la concentración de la mujer en ciertos sectores de la actividad económica. Partiendo de la base de que existen tres sectores, el primario (agricultura, minería), el secundario (industria y producción manufacturada) y el terciario (servicios), el sector femenino europeo tiende a concentrarse en el sector servicios. Esto es, las mujeres tienden a acceder a cargos estipulados como “femeninos”. Por otro lado, y aunque es mucho menos frecuente, los hombres también encuentran ciertas dificultades para adentrarse en aquellas profesiones consideradas como típicamente femeninas.

A pesar de los avances obtenidos, la segregación horizontal se constata en que la mayor parte de las incorporaciones de mujeres en el mundo laboral se han realizado en el ámbito de servicios. En cambio, la segregación vertical sigue teniendo un gran peso en la sociedad de hoy en día.

9. ¿EXISTE UN ESTILO DE LIDERAZGO FEMENINO Y OTRO MASCULINO?

A pesar de que el 60% de las graduadas son mujeres y que éstas forman el 45% del mercado laboral, apenas en el 10% de la alta dirección de las empresas hay presencia femenina. Por lo tanto, partiendo de la evidencia de que actualmente el número de mujeres en cargos directivos es mucho menor al de los hombres, aún está presente hoy en día el debate de si existe un tipo concreto de liderazgo masculino y otro de liderazgo femenino. Son diversas las teorías que han pretendido diferenciar los estilos de hombres y mujeres a la hora de dirigir empresas, estipulando formas de liderar diferentes a cada uno.

Queriendo distinguir dos tipos de liderazgo diferente dependiendo de si se es hombre o mujer, se espera de las líderes femeninas que sean sensibles, pasivas, dependientes, subjetivas y con orientación hacia las personas. Mientras que, por el contrario, a los líderes masculinos se les asocia con rasgos más, agresivos, autodisciplinados, independientes, analíticos, competitivos, objetivos y con orientación hacia la persecución del éxito.

Por otra parte, también se tiende a asumir que mientras el hombre se inclina más a buscar el éxito personal, la mujer por su parte fomenta más el trabajo en equipo. Si el género masculino es más conflictivo, el femenino se caracteriza por ser más participativo. Debido a todas las expectativas creadas se ha llegado a afirmar que el liderazgo está directamente relacionado con la identificación del rol social (Pearson, 1993; Sánchez, 1998).

Pero la cuestión principal bien condicionada según el modelo de éxito que se pretenda alcanzar, ¿existe un modelo de éxito socialmente aceptado? La escala para medir el éxito de la empresa está claro que se basa en su éxito económico. Pero no hay duda en que para "ganar dinero" y "tener éxito" se necesitan otras variables para hacerlo posible. Una de las variables más importantes, por no decir la que más, son las personas. Y aquí es cuando hay que plantearse si hay diferencia de género para alcanzar el modelo de éxito.

Habitualmente, los hombres son los que están más dispuestos a sacrificar su “vida familiar” para seguir con una mejor proyección en su trabajo pudiendo aportar más recursos, económicamente hablando, para apoyar a su familia. En cambio, las mujeres normalmente tienden a la visión opuesta y prefieren preservar la “vida familiar” antes que la laboral.

El hecho de que la mayoría de las mujeres terminen haciéndose cargo de la vida familiar nos hace pensar si es porque realmente quieren, porque no tienen opción o porque siguen el modelo de éxito que está socialmente más aceptado. De este modo, el modelo de éxito del que estaríamos hablando es aquel en el que dentro de una familia el padre tiene como prioridad la vida laboral con viajes, reuniones, y jornadas laborales largas mientras la madre se centra en la vida familiar, a pesar de que hoy en día esta la combinan con la vida laboral, pero, en la mayoría de los casos, no con tanto grado implicación.

Como opinión personal, lo que verdaderamente se debería poner en análisis a la hora de establecer a una persona como “líder” no es el género de la persona, sino las capacidades, habilidades, personalidad y cualidades que dicha persona puede aportar a la empresa y al grupo de trabajo para la consecución de los objetivos. Lo fundamental sería la metodología que utilice cada persona y el modelo de éxito que persiga, sin distinción de sexo, y como ésta sea capaz de adaptarse a sus subordinados, a la cultura de la empresa y en la vida personal.

Tal como afirma Pablo Brzovic, académico de la Universidad Mayor, *"hoy en día no se aprecian diferencias relevantes, ni factores críticos en cuanto al desempeño más o menos eficiente de hombres y mujeres en materia de liderazgo. En este sentido, ambos géneros han demostrado similares capacidades y resultados"*.

Pilar López, directora de Microsoft en España afirma que *"el liderazgo no es cuestión de género; lo realmente importante para las empresas debe ser contar con el mejor talento, que debe ser diverso para entender y representar la diversidad de la sociedad. En el sector de las tecnologías existe una brecha de género importante. Es el momento de reflexionar e intentar romper esta*

desigualdad, fomentando las vocaciones tecnológicas y científicas desde la infancia. Sólo de esta manera crearemos una era digital sin exclusión ".

10.METÁFORAS, ESTEREOTIPOS Y MITOS

Teniendo en cuenta toda la información puesta de manifiesto, este apartado analizará las metáforas, estereotipos, mitos y prejuicios mas comunes dentro del ámbito laboral y la vida laboral de una mujer.

Lo deseado en la sociedad de hoy en día sería la igualdad de oportunidades y de puestos de trabajo, lejos de la realidad, el sexo femenino se enfrenta diariamente con barreras externas que impiden y limitan el acceso a ciertos puestos de trabajo superiores.

10.1 Metáforas

Techo de cristal

Aunque cada vez hay más participación femenina en el mundo laboral, en los años 70 del siglo pasado en Estados Unidos, más concretamente en el Wall Street Journal, se creó el término llamado "gross ceiling". Surgió por primera vez en un artículo que hablaba de los obstáculos que las mujeres cualificadas debían sobrepasar para poder acceder a puestos de alta responsabilidad en el contexto del mercado estadounidense.

Este término fue cogiendo importancia, fama y fuerza hasta que ha pasado a ser el conocido "techo de cristal". Se trata de una metáfora formulada con el objetivo de explicar la barrera invisible e infranqueable que se interpone entre las mujeres y los puestos de alta dirección, impidiendo así su desarrollo y evolución profesional. Esta barrera se forma independientemente de los méritos académicos y personales, así como de las aptitudes propias de la persona. La principal causa para que exista la metáfora son las percepciones y creencias

que la sociedad ha ido generando y manteniendo durante años.

Es una barrera invisible ya que no existen leyes ni pautas sociales establecidas, ni códigos o dispositivos visibles que establezcan dicha limitación.

Las dos posibles barreras que impiden a las mujeres atravesar el techo de cristal son las siguientes:

- **Barreras organizacionales** -> se trata de prácticas que desfavorecen a las mujeres colocándolas en posiciones de desventaja respecto a los hombres igualmente capacitadas, propias de una cultura organizacional.
 - Existencia de culturas corporativas hostiles. Se basan en creencias estereotipadas de género (Ramos, 2005). Es decir, ambientes de trabajo en los que las normas son desiguales requiriendo que las mujeres logren resultados más ambiciosos con menores recursos.
 - Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.
 - Falta de reconocimiento hacia las mujeres.

- **Barreras interpersonales** -> hacen referencia a los obstáculos que se les presentan a las mujeres en el marco laboral.
 - Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos.
 - Falta de apoyo y motivación interpersonal y emocional.
 - Falta de aceptación hacia las mujeres líderes.

Otros casos más frecuentes en los que estas limitaciones están más presentes son los siguientes, poca participación de mujeres en la alta dirección empresarial, en cargos presidenciales o vicepresidencias y en el campo político o la conciliación de trabajo y familia siendo clave en algunos casos que la mujer pueda ascender a altos cargos.

Techo de cemento

Este concepto está relacionado con el ya explicado, techo de cristal. El techo de cemento fue creado en referencia a las mujeres que de una forma u otra se autoimponen, por elección personal, rechazar su propia promoción a los puestos directivos más rígidos y exigentes.

Este tipo de decisiones puede estar motivada por diferentes causas. En este tipo de autolimitación juegan un importante papel el miedo al fracaso y la falta de confianza en uno mismo.

Debe tenerse en cuenta factores externos y no solo internos como la estructura empresarial en la que está trabajando, y que puede producirles horarios complicados, reuniones tardías, poca flexibilidad... factores difíciles de combinar con vidas de familia ya de por sí, en muchos casos, complejas.

El 42% de las mujeres cree que el freno de desarrollo de su talento se debe a causas intrínsecas que obstaculizan el desarrollo de todo su potencial como falta de autoconfianza, autocrítica y miedo al fracaso.

El laberinto

Esta idea del laberinto pretende explicar que no existen barreras imposibles de rebasar hacia los puestos de dirección más altos y que, sumando a esto, no son totalmente invisibles. Defienden que las mujeres no tienen prohibido el acceso a los puestos jerárquicos más altos, sino que, a diferencia de los hombres, deben pasar una mayor serie de obstáculos para poder llegar a ellos.

La idea del laberinto representa los diferentes caminos que deben superar las mujeres para llegar a la cima, en este caso puesto de trabajos más codiciados. Eagly y Carly (2007), publicaron en la Harvard Business Review, un estudio donde propusieron una serie de obstáculos que hacían referencia a aquellas

trabas que las mujeres realmente se podían encontrar es su camino al intentar acceder a ciertos puestos, de esta manera se formaba una idea más clara y nítida de esta metáfora.

Dentro de esta lista, los primeros obstáculos que hacen frente las mujeres son directamente los prejuicios socialmente contruidos y cultivados. Inmediatamente después a este primero se pueden topar con la resistencia al liderazgo de las mujeres, como segundo obstáculo.

Otro de los obstáculos, y quizá uno de los más obvios o fáciles de ver es la conciliación de la vida familiar en aquellas mujeres con familias más complejas, en la mayoría de los casos la mujer sigue siendo la que más responsabilidad tiene en este ámbito, por ello y como resultado, se encuentra con menos ingresos y escasez de tiempo para dedicar al mundo y la vida laboral.

10.2 Estereotipos y prejuicios

Los estereotipos de género se entienden como creencias compartidas socialmente y consideradas como ciertas sobre las características que definen a un hombre o a una mujer y que se aplican sin distinción a todos los miembros de uno de los grupos.

Los estereotipos están conformados por dos dimensiones (Burgess y Borgida, 1999; Prentice y Carranza, 2002; citados a Adamo et al, 2008):

- **Dimensión descriptiva** -> hace referencia a aquellas creencias sobre los roles, atributos y conductas que caracterizan a hombres y mujeres (se fija con lo que realmente hacen).
 - o Mujeres discriminadas en ocupaciones típicamente estipuladas como masculinas si se percibe que se comportan

- según el tradicional estereotipo femenino.
- Afirmaciones como: los hombres son dominantes, agresivos o intelectuales mientras que en el caso de las mujeres se asume que son emocionales, sumisas o débiles.
- **Dimensión prescriptiva** -> actúa como indicador del adecuado comportamiento de hombres y mujeres. Es decir, son creencias sobre los roles, atributos y conductas a las que han de adaptarse hombres y mujeres (lo que deberían hacer).
- Se dice que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés y cooperar con los demás.

En definitiva, los estereotipos de forma general forman y crean una división en dos grupos a los que nosotros como sociedad les otorgamos una serie de comportamientos, actitudes e intereses que creemos adecuados para un género dentro de una cultura concreta. De esta manera estamos generando esta división estipulando una serie de características que se deben seguir en función del género al que pertenezcas. Básicamente, se trata de "dividir el mundo en categorías masculina y femenina" (Ovejero, 1998).

10.3 Mitos

Un mito, según la RAE (Real Academia Española), sucede cuando a una persona se le atribuyen cualidades o excelencias que no tiene.

Algunos de los mitos más repetidos que suponen patrones de pensamiento muy solidificados son los siguientes:

- **Incompatibilidad entre posiciones directivas y maternidad.** Si nos fijamos en los países nórdicos, podemos ver que es uno de los países con más mujeres directivas y al mismo tiempo tiene una de las tasas de

natalidad más elevadas.

- **Las mujeres están menos formadas que los hombres.** Actualmente, el número de mujeres universitarias es superior al de hombres.
- **Las mujeres tienen menos confianza que los hombres.** No se puede generalizar, el grado de confianza de cada persona depende de muchos factores de carácter personal, no del género.
- **Las mujeres son más emocionales y les cuesta asumir los retos y las críticas.** Esta afirmación tampoco se debe generalizar, es un tema de personalidad y no de género.

Por tanto, está claro que los estereotipos y los mitos nacen de una idea socialmente construida y mantenida con origen social y educativo.

11. DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL

En este apartado el objetivo principal es plasmar algunas de las consecuencias directas que derivan de la actual existencia de mitos y estereotipos, ya comentados anteriormente.

Algunos ámbitos que reflejan la desigualdad laboral en España son los siguientes (Oxfam, 2007):

- **Pensiones** -> Las mujeres en España perciben una pensión peor remunerada que la de los hombres.
- **Brecha salarial** -> La diferencia de salario entre el hombre y la mujer se situaba en el 24%, según el informe de la igualdad salarial por la Unión General de Trabajadores.
- **Labores domésticas y atención y cuidado familiar** -> Según datos del Instituto Nacional de Economía, las mujeres españolas se encargan durante cuatro horas y media aproximadamente al día de las tareas de la casa y del cuidado de los menores, mayores o familiares dependientes. Por el contrario, los hombres que se ocupan de estas labores sólo invierten unas dos horas y media al día.
- **Liderazgo empresarial** -> El porcentaje de mujeres españolas directivas es de apenas un 27%.
- **Ámbito laboral** -> Dificultad para las mujeres de acceder a ciertos cargos e instituciones. Además, las mujeres son las que más trabajan a tiempo parcial como consecuencia de la necesidad de conciliación laboral y familiar.

12. ¿CÓMO EMPRENDER EL CAMBIO?

Para que los estereotipos, prejuicios y mitos puedan ser combatidos de manera efectiva y permanente deben ser abordados en diferentes ámbitos como leyes, vocabulario, mentalidad de las personas, practicas, sistemas de justicia, medios de comunicación, organizaciones, autoridades publicas, educación, empresas y principalmente en las personas como herramienta fundamental para iniciar el cambio.

12.1 Educación

Uno de los campos más importantes y efectivos para lograr el cambio en la sociedad es la educación. Si empezamos a educar con igualdad de género desde la infancia y años posteriores, se conseguirá que poco a poco vayan desapareciendo los mitos y estereotipos para obtener la igualdad deseada.

Frases como "hablas como un marimacho", "es afeminado" o "no te vistas así, que eso es provocar" son muy habituales en la sociedad en la que vivimos y afectan directamente tanto a niños como a niñas, fomentando los estereotipos de género.

12.2 Modificación de las estructuras del mercado laboral

Mediante la elaboración de leyes más justas que hagan visibles las demandas de las mujeres y que garanticen un acceso igualitario a las instituciones ya la esfera pública.

12.3 Aumento de la flexibilidad en las empresas

Establecer una mayor flexibilidad empresarial con el objetivo de equiparar los permisos de maternidad y de paternidad para alcanzar una responsabilidad conjunta por parte tanto de hombres como de mujeres. Y, por supuesto, reducir y eliminar totalmente las diferencias salariales entre ambos sexos para un mismo trabajo.

12.4 Descategorización

Refiere a ver a los miembros de otras categorías como personas individuales. De esta manera cada persona tendrá sus creencias, valores y actitudes según su personalidad y no le será atribuido nada por el simple hecho de ser un hombre o una mujer.

13.RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

Dentro de lo que podemos entender como liderazgo, uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta es la motivación, independientemente, como ya se ha visto, de su género. Para poder analizar de forma coherente este aspecto, es necesario y conveniente partir de las necesidades humanas y de cómo las personas se relacionan en base a su conducta personal.

Maslow, un psicólogo estadounidense, afirma que el comportamiento de los individuos está enfocado hacia la satisfacción de sus necesidades, de esta manera, enfocará todo su esfuerzo hacia aquellas actividades que le proporcionen la satisfacción y tenderá a evitar las que le impidan hacerlo.

Este mismo psicólogo proponía la existencia de una jerarquía de las necesidades humanas y defendía que a medida que se satisfacían las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollábamos diferentes necesidades y deseos más elevados. A partir de esta idea, se creó la pirámide de Maslow.

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que se basa en la motivación y las necesidades del ser humano tratando de analizar todo lo que nos lleva a actuar tal como lo hacemos.

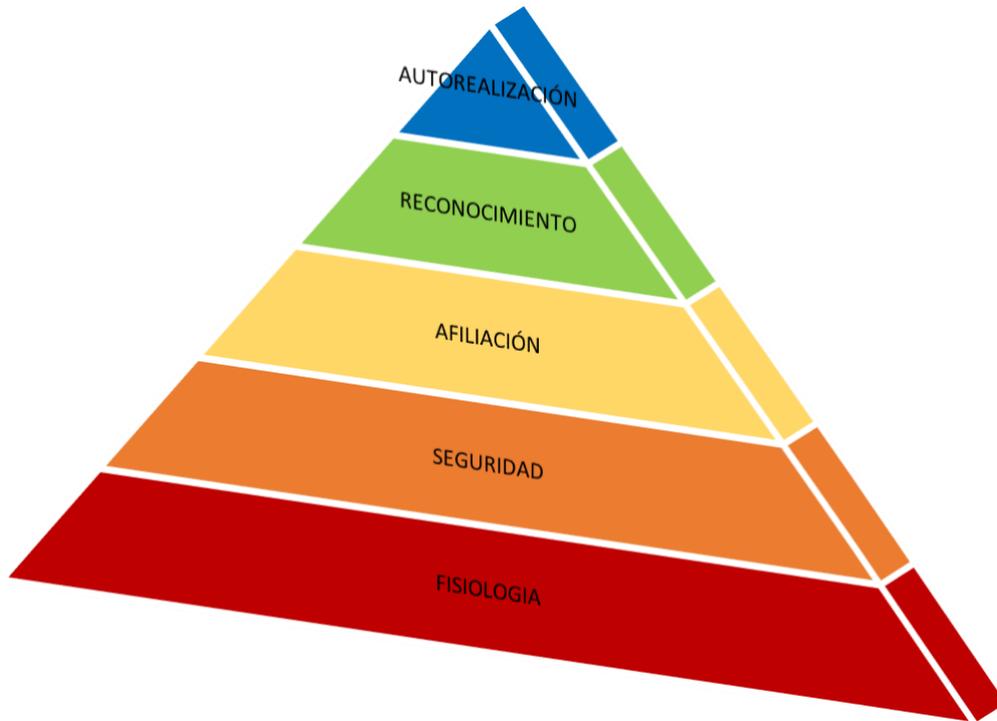


Figura 13.1 Pirámide de Maslow (Elaboración propia)

La pirámide va desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas. Empezando por las necesidades fisiológicas, son aquellas que aportan las necesidades vitales para la supervivencia como la necesidad de respirar, de beber agua, de alimentarse y, por último, de refugio o vivienda.

Una vez satisfechas estas necesidades fisiológicas, el individuo pasa a buscar las necesidades de seguridad haciendo referencia a la seguridad física, de trabajo, de ingresos y recursos, familiar, de salud...

Posteriormente tras satisfacer las necesidades de seguridad, el individuo se ve atraído por satisfacer las necesidades de afiliación, ya sea a través de la pertenencia y aceptación social a un grupo o mediante la creación de vínculos afectivos con otros individuos.

En el siguiente nivel de la pirámide se encuentran las necesidades de reconocimiento que tienen que ver con la manera en que nos valoramos nosotros mismos y el resto de la sociedad. Se trata de fortalecer la autoestima para obtener el éxito particular y el respeto hacia los demás. Si se satisfacen

estas necesidades, la persona se siente valorada dentro de la sociedad.

Finalmente, y tras haber alcanzado la satisfacción de las necesidades anteriores se encuentran las de autorrealización que refieren a sentirse realizado uno mismo tanto a nivel personal como a nivel profesional.

De este concepto que se acaba de explicar de la pirámide de Maslow, es crucial mantener la idea de que la motivación es constante, interminable y compleja y debe ser una característica a perseguir por todos los seres humanos.

A pesar de que esta teoría no cuenta con una base empírica, esto es, no se haya podido demostrar la jerarquía de las necesidades ya que ha intentado ser falseada en numerosas ocasiones, la idea que pretende transmitir es muy valorada para entender el principio jerárquico, es decir, si estamos al principio deberemos realizar un comportamiento que nos llevará a satisfacer la siguiente necesidad.

De esta manera no podremos satisfacer las necesidades de reconocimiento si, por ejemplo, no hemos satisfecho las fisiológicas. Es decir, si las necesidades ya obtenidas las vamos perdiendo, volveremos a la necesidad perdida.

Ir con la mentalidad de triunfar, seas hombre o mujer, te dará más posibilidades de alcanzar y conseguir los objetivos propuestos. Al contrario, una actitud pesimista te puede hacer fracasar más que si piensas que lo estás haciendo bien. Por lo tanto, si no estás motivado con lo que haces, es imposible poder ser un buen líder.

Motivación y liderazgo están innegablemente conectados. Dirigir un equipo nace de poder liderarte internamente, de sacar lo mejor de nosotros mismos y mostrarlo a los demás.

La motivación está formada por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo. También se considera motivación al impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción

entre todas aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. El impulso provoca eficacia al equipo orientado a alcanzar los objetivos y metas fijadas.

El impulso intenso se pronuncia cuando hay una necesidad no satisfecha. El individuo tiende a movilizarse para conseguir alcanzar la necesidad.

Esto se puede resumir en, necesidad-deseo-tensión-acción:

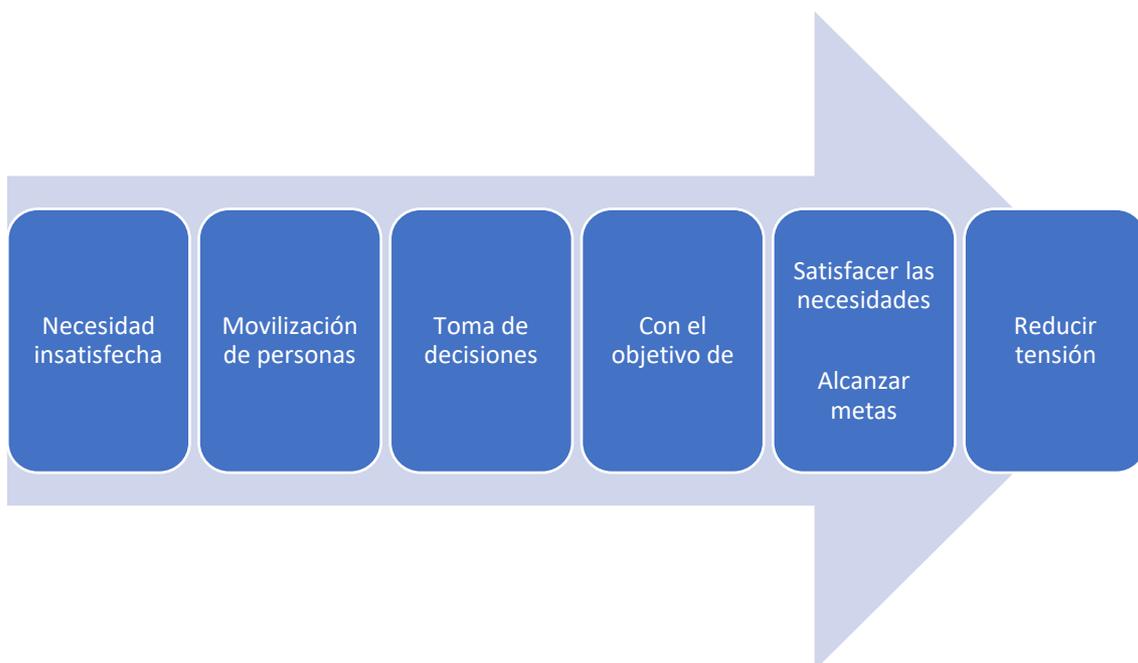


Figura 13.2 (Elaboración propia)

14. EL EFECTO PIGMALIÓN

¿De qué manera pueden verse condicionados nuestros comportamientos a partir de las opiniones que tienen los demás sobre nosotros?, ¿Las expectativas positivas de nuestros familiares y amigos propician que llegamos más allá de lo que esperamos? O, al contrario, debido a las opiniones negativas de la gente de nuestro alrededor, ¿cuántas veces nos ha salido algo mal por miedo al fracaso que nos han transmitido?

En la sociedad de hoy en día, el ser humano está sometido continuamente a una serie de opiniones, creencias y expectativas que provienen tanto de las personas que nos rodean como de nosotros mismos. Dentro del ámbito empresarial, estas expectativas influyen más de lo que pensamos en el rendimiento y el éxito de las personas. Esto llevó al planteamiento del concepto conocido como 'profecía autocumplida' por el que una expectativa, de origen falso, puede llegar a hacerse realidad.

Como afirma Blaise Pascal, *"trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá con el que puede llegar a ser"*.

Muchos de nuestros actos están directamente influenciados por lo que nuestro entorno espera de nosotros. Esta relación expectativa-comportamiento se manifiesta, generalmente, en el plano del inconsciente, afectando y orientando la forma en la que nos desarrollamos con las personas que nos rodean.

Por ejemplo, si alguien de nuestro entorno nos ha dicho que un profesor explica muy mal, es muy probable que ya vamos a aquella clase pensando que no nos gustará. Es decir, la predisposición con la que vamos a ir a clase estará condicionada por lo que nos hayan podido decir y las opiniones que nos hayamos podido formar al respecto.

En definitiva, esto se basa en un conflicto entre dos fuerzas con grandes consecuencias, las expectativas sobre un mismo frente a las expectativas que pueden tener las personas que nos rodean.

Según la Real Academia Española, se entiende por expectativa "la esperanza de realizar o conseguir algo", o bien "la posibilidad razonable de que algo suceda". En este trabajo nos centraremos más en las expectativas que surgen de las relaciones interpersonales, es decir, las expectativas creadas respecto a un tercero o respecto a nosotros mismos en un contexto relacional, ya que es el que más afecta a las personas en el ámbito empresarial.

Visualizándolo con un ejemplo, tanto en la escuela, el instituto o incluso en la universidad, por norma general, los alumnos que se sientan en primera fila son considerados como los alumnos aplicados. En cambio, los que se sientan en la última fila les corresponde ser los alumnos menos aplicados. Esta idea no tiene por qué ser cierta en origen, pero puede acabar creando que tales alumnos se comporten a cómo espera el profesor.

Las expectativas juegan un papel relevante en el desarrollo de un trabajador en el mundo laboral. Independientemente de si la expectativa creada es positiva o negativa, lo importante realmente es analizar aquellas expectativas que no están completamente fundamentadas, es decir, que no son de origen ciertas, pero, en cambio, son las capaces de generar efectos relevantes. Por el contrario, aquellas expectativas que están fundamentadas en hechos y datos reales no constituyen una expectativa sino sólo información.

Los trabajadores inconscientemente tienden a juzgar más inteligentemente a aquel que ejerce un papel superior al nuestro. Esto se debe a la sobrevaloración de las capacidades de un tercero de acuerdo con el rol que adopta (Godin, 2000). Es decir, la experiencia como tal crea expectativas sobre terceros.

Aun así, si la expectativa no afecta de forma directa en la persona sobre la que se ha creado, se puede decir que no hay un problema grave. En cambio, no es

así cuando la creencia sobre un tercero o sobre un mismo genera una predisposición que afecta nuestra conducta. Esto nos llevará a actuar siempre en el sentido de nuestra expectativa, tanto si es positiva como negativa.

El efecto Pigmalión refleja el proceso por el cual las expectativas y creencias de terceros sobre alguien o sobre algo, tanto positivas como negativas, afectan inconsciente o involuntariamente al resultado. El hecho de que en muchos casos la expectativa acabe haciendo realidad recae sobre unos determinados comportamientos inconscientes que dependen de una serie de variables.

Este fenómeno se ha centrado fundamentalmente en estudiar la motivación como método de influencia en el rendimiento de terceros, siendo el ámbito laboral uno de los más importantes.

Pero, una vez dicho esto, ¿de donde surge el efecto Pigmalión?

El concepto tiene su origen en la figura del escultor griego llamado Pigmalión, quien entre sus creaciones dio origen a Galatea, la cual poseía tal belleza y perfección que el mismo autor se enamoró locamente de ella. La diosa Afrodita sintió compasión por el deseo de Pigmalión y le otorgó vida a la escultura, transformando a Galatea en una mujer real.

Este origen nos lleva a plantearnos dos enfoques o deducciones al respecto, en primer lugar, hace referencia a Pigmalión, las expectativas sobre una persona pueden convertirse en realidad a partir de la creencia previa y en segundo lugar hace referencia a Galatea, las expectativas sobre nosotros mismos nos llevan a alcanzar los resultados esperados.

Un extracto del libro "Las ranas y el efecto Pigmalión", publicado en 2010 por Jesús Garrido Landívar, plasma de manera muy visual la idea del efecto Pigmalión:

"En una pequeña comunidad de ranas, un día se propusieron un reto: subir a lo alto de una torre de hierro que se encontraba cerca de ellas. Todas se entusiasmaron con la idea. Se hizo publicidad del evento y acudieron muchos habitantes de otros territorios: patos, peces, pájaro, libélulas ...

Cuando el público que asistió vio la torre se sorprendieron. La opinión general fue que las ranas no podrían conseguir su reto y así se los comunicaron. Pero las ranas tenían muy alto su nivel de motivación y de autoestima.

Comenzó la carrera por la conquista de la cima de la torre. El público gritaba: -Es imposible. No podrá conseguirlo. Es superior a vosotros-. Las ranas poco a poco iban desistiendo de su propósito y se despegaban de la carrera.

Poco tiempo después, sólo una de las ranas seguía adelante con su propósito. Pero el público no dejaba de manifestar sus opiniones desmotivando-s: -Deja esto. No lo intentes más. Ya has hecho bastante ...- Pero la rana seguía. Cuando ya sólo la separaba del más alto como dos palmos de distancia, se produjo un silencio sepulcral, el silencio de sorpresa, del milagro. Y, efectivamente, la rana, valiente, llegó arriba y, desde arriba levantó sus patas delanteras en señal de triunfo y de felicidad. La gente no tuvo más remedio que aplaudir.

Felicitaron a la ganadora mientras le preguntaban: - ¿Cómo lo conseguiste? Todos estábamos seguros de que no podrías ...- Entonces fue cuando se dieron cuenta que la rana que consiguió el éxito era sorda. "

Toda esta explicación nos lleva a plantearnos si es productivo hacer oídos sordos a la influencia negativa. La moralidad que obtenemos de la fábula anterior es que emitir críticas destructivas, desmotivar y no creer en las capacidades de los demás es la mejor forma de establecer un ambiente negativo que propiciará que no se cumplan los objetivos y metas esperados. Sin embargo, mantenerse ajeno del ambiente destructivo nos permite llegar a conseguir el éxito con más facilidad y efectividad.

14.1 Efecto Pigmalión en las organizaciones

Son diversos los estudios empíricos que han investigado el impacto de las expectativas de los jefes y superiores a sus subordinados, con el objetivo de obtener conclusiones referentes a analizar si los líderes que esperan más de sus trabajadores obtienen mejores resultados.

La gestión de las expectativas se formula como un proceso de motivación que parte de las expectativas y tiene un efecto directo en el rendimiento de los trabajadores. Rosenthal y Jacobson (1968) y Livingston (1969; 2003) quisieron demostrar que las expectativas de los superiores sobre sus subordinados y la manera en que estos eran tratados por los primeros tiene una fuerte relación directa con el desarrollo y con el rendimiento de los trabajadores.

Primero se experimentó sobre el efecto Pigmalión en el ámbito educativo, el hecho de ver el estudio y la demostración positiva propició la aparición de una serie de estudios aplicados a las empresas con el objetivo de analizar el impacto de las expectativas de los líderes sobre el rendimiento de los trabajadores.

Livingston (doctor, explorador y misionero británico) llevó a cabo una investigación. El primer factor que consideró vital a tener en cuenta es la propia consideración que tiene los líderes sobre ellos mismos, refiriéndose a su capacidad para motivar a los subordinados y para aprovechar el máximo talento de estos. La conclusión que sacó es que lo que diferencia a un líder capaz de

gestionar positivamente las expectativas sobre sus subordinados es, en definitiva, su autoimagen, es decir, la percepción que tenga sobre su habilidad para conseguir de ellos grandes resultados. Si un director no confía en su capacidad para motivar, entrenar y desarrollar su equipo no generará altas expectativas respecto de éste (Livingston, 2003).

Robert Rosenthal, profesor de psicología en la Universidad de California, creó una hipótesis sobre el ámbito de la empresa basándose en cuatro factores:

- **Factor clima** -> los líderes tienden a crear un clima más cálido, alrededor de aquellos trabajadores de los que esperan más.
- **Factor input** -> los jefes les enseñan más cosas a aquellos subordinados sobre los que tienen más expectativas.
- **Factor oportunidad de respuesta** -> los trabajadores tienen más oportunidades para responder si los responsables esperan más de ellos.
- **Factor feedback** -> cuanto más se espera del subordinado, el líder le hace saber y le motiva más a obtener el resultado esperado.

Como conclusión, está claro que el papel de las expectativas en toda organización es de gran importancia. Cualquier superior encargado de gestionar un equipo debe ser consciente del impacto que pueden generar sus expectativas sobre los subordinados, tanto para lo bueno como para lo malo, ya que tendrá mucho que ver con el éxito o el fracaso personal que indirectamente llevará al éxito o al fracaso dentro equipo y la organización.

Por este motivo se dice que el primer líder de una persona es de los más influyentes. Si un junior comienza a trabajar y el líder deposita sobre él unas expectativas altas, lo anima a seguir y a proponerse nuevos retos más complejos, diferentes y de alto nivel, es muy probable que el junior se sienta muy motivado y cómodo con lo que llegará a ser en un futuro.

Por el contrario, si el líder no es capaz de desarrollar las habilidades que los trabajadores jóvenes necesitan para llevar a cabo con eficacia sus labores, el trabajador establecerá estándares personales más bajos de los que es capaz de conseguir, tendrá peor imagen sobre sí mismo y estará menos motivado y menos seguro de sí mismo para seguir con su carrera profesional.

14.2 Consecuencias del efecto Pigmalión

Con el análisis de los diferentes estudios existentes del efecto Pigmalión se concluyó, por un lado, que aquellos que generan un impacto positivo sobre el individuo se conocen como "Pigmalión positivo", y por otra parte se denomina "Pigmalión negativo" a aquellos que generan un impacto negativo sobre los individuos.

El Pigmalión negativo se caracteriza por el proceso por el que la baja expectativa generada sobre un individuo lleva a un descenso de su rendimiento y eficacia. Además, el Pigmalión negativo aparte de esto puede crear un impacto negativo sobre el concepto que tenemos de nosotros mismos, creando frustración, falta de confianza y desmotivación.

Es necesario mencionar que cada persona es diferente y sus reacciones y sentimientos frente a diferentes actos y sucesos también lo son. Hay personas a las que el efecto "Pigmalión negativo" no les provoca las consecuencias que se describirán a continuación. En cambio, la mayoría de las personas son muy vulnerables al "Pigmalión negativo". Esto hoy en día es muy contraproducente, ya que las empresas ya no buscan trabajadores que ejecuten las órdenes de superiores, sino que buscan a trabajadores capaces de pensar y que confíen en sus capacidades.

Por el contrario, el Pigmalión positivo hace referencia a la mejora del rendimiento o comportamiento debido a las expectativas positivas del Pigmalión. verdaderamente, no es necesario que el líder se crea estas expectativas positivas, tal como se ve reflejado en el siguiente ejemplo.

Este caso ocurrió en una empresa multinacional fabricante de productos de alta tecnología. Los responsables del departamento de personal convocaron a una persona de su servicio de limpieza, que estaba en el último escalón de la jerarquía de la organización y sin estudios, y le dijeron que era, de entre todos los miles de miembros de la empresa, el mejor capacitado para ocupar un altísimo cargo de responsabilidad técnica en un plazo de dos años.

Las consideraciones éticas sobre este procedimiento dieron mucho de sí, pero el desenlace fue que esta persona no sólo llegó a ejercer las funciones de alto cargo prometido en menos tiempo de lo previsto, sino que años después siguió prosperando en la propia organización. La profecía se cumplió con un éxito extraordinario, más allá incluso de lo que los mismos promotores del experimento pudieron imaginar o sospechar.

El misterio que se pretende explicar es aquel por el que la predicción sobre el comportamiento de una persona de alguna forma se hace realidad y las expectativas sobre aquellas predicciones son, de alguna manera, comunicadas de forma no necesariamente consciente (Rosenthal y Jacobson, 1968).

Trasladando todo esto al ámbito empresarial, en primer lugar, partimos de la base de una relación de subordinación. Es decir, un líder y su equipo, los subordinados. Se denomina Pígalión al sujeto que genera la expectativa y receptor al sujeto sobre el que recae.

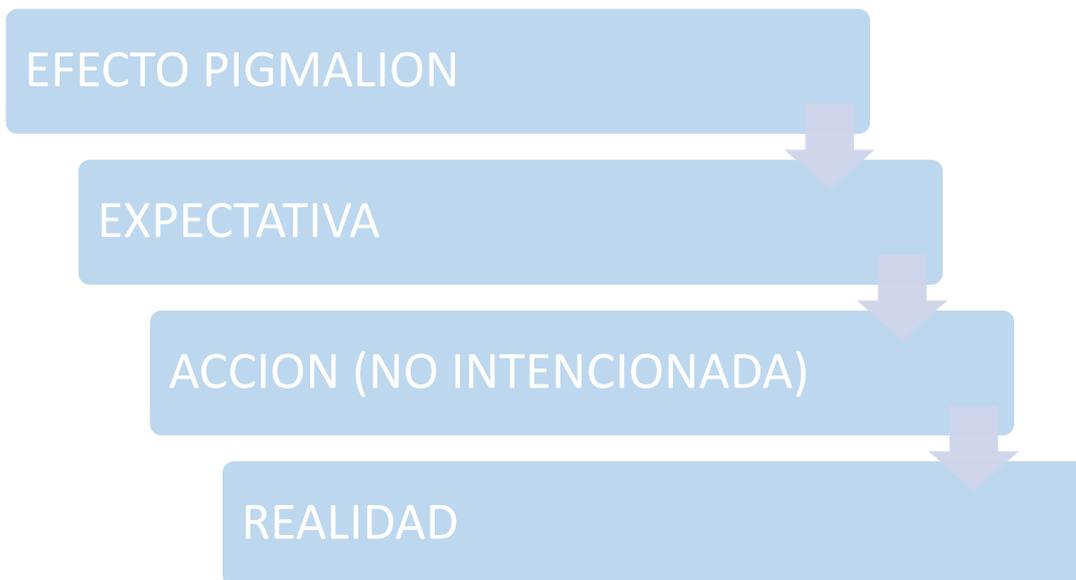


Figura 14.1 (Elaboración propia)

Una vez el Pigmalión o líder crea la expectativa, que puede estar creada por las opiniones o basándose en información externa y puede ser negativa o positiva, puede decidir comunicarse o no al receptor o subordinado.

Es a partir de este momento cuando es posible la primera conexión real entre la expectativa creada por el Pigmalión y el sujeto sobre que el va a recaer dicha expectativa. De alguna manera, ya sea por comunicación verbal o no verbal, el receptor concibe la existencia de la expectativa. Es importante mencionar que la transmisión de la expectativa por parte del líder puede ser tanto conscientemente como inconscientemente. Sin embargo, es verdad que los líderes tienen más tendencia o facilidad a comunicar las expectativas bajas o malas.

En definitiva, es primordial que se produzca una comunicación entre uno y otro, con independencia del nivel en que se produzca. Finalmente, el receptor verá modificada su conducta en la dirección que la expectativa la ha llevado.

Un aspecto importante a tener en cuenta es debatir si el líder es consciente del poder, impacto e influencia que pueden tener sus actos en relación con el

receptor que recibe la expectativa. Es verdad que el hecho de formar expectativas y opiniones sobre la gente que nos rodean es un hecho inevitable, ya que forma parte de nuestra naturaleza.

Por tanto, el hecho de ser consciente del impacto que pueden tener nuestras creencias o expectativas sobre los demás es un punto a favor para aquellos que quieren estimular el rendimiento de terceros y, en el caso de los líderes, para maximizar el rendimiento de los sus subordinados.

14.3 Pigmalión y su efecto en las mujeres líderes y subordinadas

Las empresas, aunque tienen autonomía y personalidad propia, están formadas por individuos que trabajan colectivamente para obtener unos objetivos. Como se ha explicado antes, las empresas buscan perfiles de trabajadores que sean capaces de pensar y que, sobre todo, confíen plenamente con sus capacidades y aptitudes. Por eso es muy importante el papel que tienen las expectativas propias de cada individuo, ya que tal y como hemos visto pueden afectar tanto positiva como negativamente a su rendimiento.

Henry Ford dijo: *"tanto si usted cree que puede, como si cree que no puede, usted está en lo cierto"*.

Por tanto, con esta información se concluye que las auto-expectativas que cada persona crea sobre él mismo son las que tienen una mayor probabilidad de hacerlo ser realidad.

Uno de los factores que más influyen en la consecución del éxito empresarial es la importancia de la gestión de las personas e, indirectamente, de sus expectativas. Esta gestión tiene un claro componente psicológico; el tratamiento de las políticas motivadoras. Depende del grado de implicación de la empresa y sus líderes en estas políticas, influirá de una manera u otra sobre las expectativas que tienen o que pueden tener los receptores sobre ellos mismos.

Gran parte de la sociedad, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, espera que una mujer sea sensible, tierna y empática, y el hombre fuerte, valiente y agresivo. Esto puede ocasionar las consecuencias mencionadas del Pigmalión negativo. Basándose en estas creencias se acaba configurando el prototipo de personalidad tanto de hombres como de mujeres, imponiendo una serie de percepciones, pensamientos, actitudes y emociones que caracterizan a cada género.

Como se ha expresado a lo largo del trabajo todavía hoy en día existen las actitudes, los prejuicios e incluso los estereotipos hacia las mujeres líderes. Es decir, se suelen desarrollar actitudes desfavorables o negativas hacia estas al ser juzgadas por sus supuestas características típicas de su género y las requeridas para ejercer el liderazgo. Esto se conoce como la teoría de incongruencia de roles.

La Teoría de la incongruencia de roles fue propuesta por Eagly y Karau (2002). Repitiendo lo ya mencionado, el liderazgo tradicionalmente se ha asociado al género masculino. Por lo tanto, la teoría sostiene que las personas tienden a creer que para ocupar y llevar a cabo de forma efectiva y óptima el liderazgo, especialmente en aquellas organizaciones de mayor prestigio social, es necesario desarrollar cualidades masculinas.

Esta percepción ha creado una presión a muchas mujeres a adoptar un estilo de liderazgo "similar al de los hombres". Sin embargo, una vez alguna mujer llega a ser considerada igual de competente que un hombre líder, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente y pasan a ser consideradas demasiado frías o racionales.

Asimismo, cuando una mujer consigue llegar a un alto cargo en una empresa, según las expectativas que ella sienta que tienen los demás sobre ella puede llegar a crear un pensamiento de que el ascenso se ha debido a causas externas, y no realmente por sus méritos, su talento o su potencial. Esto también se produce cuando una mujer ejerce su labor de manera perfecta e

incuestionable, la gente tiende a atribuir el éxito a factores externos en lugar de vincularlo a la propia competencia femenina.

Por tanto, las mujeres líderes pueden ser evaluadas negativamente por dos razones, ya sea porque no desarrollen las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo femenino o que, en el caso de que las desarrollen, son consideradas "poco femeninas". De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social.

Se concluye que las mujeres, debido a las actitudes negativas que las personas pueden tener hacia ellas, tengan que duplicar sus esfuerzos para poder acceder y mantenerse en una posición de líder. En cambio, los hombres no presentan incongruencia entre ambos roles y, por tanto, se ven favorecidos para ocupar los puestos de liderazgo.

15. CONCLUSIÓN

Ser líder no es una postura fácil, ya que quien quiere estar al frente de un grupo de trabajo debe contar con unos conocimientos y habilidades sociales y profesionales aplicados a una metodología eficiente que hagan que sus subordinados se sientan confiados.

El sistema sexo-género tradicional, implica una división de roles y espacios diferenciados y excluyentes en función de las categorías sexuales de hombres y mujeres. Mediante el proceso de socialización de género se transmiten las creencias, valores y normas socialmente aceptadas por la sociedad tanto por hombres como por mujeres.

Aunque en los últimos años se han producido cambios sociales, legales y culturales significativos que favorecen la inclusión de las mujeres en el liderazgo, estas deben superar más obstáculos que los hombres para lograrlo. El hecho de que el liderazgo se haya asociado a los hombres ha motivado la búsqueda de numerosos factores explicativos: de tipo psicológico, diferencias de motivación, diferentes modelos de éxito, de personalidad, de valores, de cultura, etc.

Hoy en día siguen existiendo estereotipos y prejuicios sobre la llegada de la mujer a los puestos de poder. Lo que hay que entender es que la individualidad se impone por encima de cualquier estereotipo, o que hombres y mujeres poseen atributos más allá de su sexo, ya que sus capacidades, aptitudes y experiencias son las que determinan la manera en la que se basarán su metodología para liderar.

En mundo laboral predomina un ambiente caracterizado por el éxito y el rendimiento, los superiores son una constante fuente de expectativas sobre sus equipos y subordinados. Estas expectativas, como se ha visto, pueden ser positivas o negativas.

De esta forma, tanto si son transmitidas consciente o inconscientemente pueden convertirse en un factor clave que condicionará el comportamiento del trabajador. Por este motivo, en el ámbito de las organizaciones y empresas la gestión de las expectativas de todos y cada uno de los individuos que las integran es un tema primordial. Cualquier acción llevada a cabo por el superior que potencie nuestras expectativas incrementa las probabilidades de aumentar nuestro rendimiento.

Además, líderes, jefes o superiores deberían ser conscientes de que la gestión que realicen de las expectativas que se forman sobre sus subordinados, el ya explicado Efecto Pigmalión, pueden tener un impacto directo en el rendimiento y futuro de estos.

Por tanto, para finalizar y en mi opinión, es necesario que los líderes empresariales y jefes de equipo conozcan los efectos descritos en el trabajo y sean capaces de manejarlos y utilizarlos con el objetivo de dirigir a sus subordinados por el camino más eficiente. Es decir, se trata de una herramienta muy valiosa con la que cuentan los líderes en cualquier tipo de organización.

A modo de conclusión, las empresas deberían ser un fiel reflejo de la sociedad en la que se encuentran. En el liderazgo no se debería hablar de género, sino de líderes eficaces con capacidades neutrales que tienen más que ver con su individualidad como seres humanos que con el sexo con el que nacemos. Por tanto, no se trata de investigar sobre si los hombres o las mujeres son mejores líderes para una organización, sino de que ambos géneros tengan la oportunidad y sean capaces de trabajar con la metodología correcta para conseguir un liderazgo realmente efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, D. (2004): Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de Hombres y mujeres. (Tesis)
- Almunia, J., Reding V, (2012): El techo de cristal. (El país) Disponible en:
http://elpais.com/elpais/2012/03/06/opinion/1331035378_066282.html
- Arenas, A., Taberero, C., Briones, E. (2011): ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres? Disponible en:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622011000100006
- Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2000): Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto Nowdi XXI. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/778/77807508.pdf>
- Carrillo, N. (2017): Género y poder: ¿Por qué no hay mujeres directivas? Disponible en: <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>
- Castillero, O. (2019): Las 12 diferencias Biológicas entre hombres y mujeres. Disponible en:
<https://psicologiaymente.com/psicologia/diferencias-biologicas-hombres-mujeres>
- Castillo, P. (2018): ¿El líder NACE o se Hace? Disponible en:
<http://www.easp.es/blogmsp/2018/02/28/el-lider-nace-o-se-hace/>
- Del Val, M., Tomás, MS, Dueñas, MJ y De la Rosa, C. (2004): La historia de las mujeres: una revisión historiográfica. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4153>

- Eagly, AH (2005): *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?* Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- El mundo (2016): El techo de cristal. Disponible en: [https://blog.grupopya.com/techo-cristal-liderazgo-femenino-cuestion-percepción /](https://blog.grupopya.com/techo-cristal-liderazgo-femenino-cuestion-percepción/)
- Etxebeste, J. (2006): Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia emocional.
- Fuente: Oxfam (2018): Algunas Cifras sobre la desigualdad de genero en España. Disponible en: [https://blog.oxfamintermon.org/algunas-cifras-sobre-la-desigualdad-de-genero-en-espana /](https://blog.oxfamintermon.org/algunas-cifras-sobre-la-desigualdad-de-genero-en-espana/)
- García Cabezas, N. (Equipo de comunicación y contenido de Ayuda en Acción) (2018): ¿Qué es la igualdad de genero? ¿En qué consisten? Disponible en: [https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/consiste-la-igualdad-genero /](https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/consiste-la-igualdad-genero/)
- García, J. (2018): Pirámide de Maslow: la jerarquía de las Necesidades humanas. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Garrido Landívar, J. (2010): Las ranas y el efecto Pigmalión.
- González, J. (2016): Los diez datos que demuestra que las mujeres sufren discriminación laboral. (El país) Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/10/24/actualidad/1477310236_972254.html

- Instituto Nacional de Estadística (2012): Mujeres en altos cargos Públicos y Privados. Disponible en:
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694 & p = 1254735110672 & pagename = ProductosYServicios%2FPYSLayout & param3 = 1259924822888

- Jordá, A. (2012): Historia laboral femenina en la primera mitad del siglo XX. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos90/historia-laboral-femenina-primera-mitad-del-siglo-xx/historia-laboral-femenina-primera-mitad-del-siglo-xx.shtml>
<https://www.monografias.com/trabajos90/historia-laboral-femenina-primera-mitad-del-siglo-xx/historia-laboral-femenina-primera-mitad-del-siglo-xx.shtml>

- Lupano, M., Castro, A. (2019): Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino Según Ámbito de desempeño. Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002 & lng = es & NRM = iso. ISSN 1688-4221

- Martínez de Toda, C. (2017): El Efecto Pigmalión y la Fuerza de las expectativas. Disponible en: <https://blog.neuronup.com/efecto-pigmalion/>

- Oliveras, EF. (2019): El techo de cristal en el liderazgo femenino: cuestión de percepción. Disponible en: <https://blog.grupo-pya.com/techo-cristal-liderazgo-femenino-cuestion-percepción/>

- Painter-Morland, M. (2011): Género, liderazgo y organización, en Valores y Ética para el Siglo XXI, Madrid, BBVA. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/genero-liderazgo-y-organización/>

- Palomo Vadillo, M^a T. (2013, 8^a edición): Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Disponible en: <https://books.google.es>
- Rovira, Álex (2006): Superarse con el efecto Pigmalión
- Sánchez, M. (2018): Pilar López (Microsoft): "El liderazgo no se cuestión de genero; el importante es contar con el mayor talento " Disponible en: <https://www.rrhhpress.com/mujer-y-trabajo/44126-pilar-lopez-microsoft-elliderazgo-no-se-cuestion-de-genero-el-Importante-es-contarse-con-el-mejor-talento>
- Susan A. Clancy (2007): ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escalera corporativa: debido a estereotipos, a diferencias Biológicas o escogencias personales? Disponible en: <http://pubs.incae.edu/pub/385>
- Tringali, G. (2018): Helena Herrero: "Las mujeres no Tenemos que sentirnos culpables, tenemos que expedir Ayuda ". Disponible en: <https://theluxonomist.es/2018/07/10/helena-herrero-las-mujeres-no-Tenemos-que-sentirnos-culpables/> / giuseppe-Tringali