

# **LOS FACTORES CARACTERÍSTICOS DE LAS DIRECTIVAS ESPAÑOLAS A LA HORA DE EJERCER LIDERAZGO**

Gayán Jiménez, Tatiana; Morales Vallejo, Pedro; y Núñez Partido, Antonio

*Universidad Pontificia Comillas de Madrid*

## **ABSTRACT**

En la actualidad son muy pocas las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en organizaciones, incluso en ámbitos de trabajo estereotípicamente femeninos. Sin embargo, las organizaciones buscan que sus directivos tengan características que estereotípicamente se han considerado femeninas: ser democráticas, delegar, tener los canales de comunicación con sus subordinados abiertos, considerar a estos en toda su plenitud y no como meras herramientas de comunicación...

A pesar de que se hable del principio de igualdad de oportunidades, este principio no se cumple en la mayoría de las organizaciones. De hecho, las estadísticas demuestran que sigue existiendo el denominado techo de cristal que impide que las mujeres accedan a puestos para los que están preparadas. Esto puede deberse a que continúa el dominio de los valores masculinos en el mundo laboral, a la penalización que implícitamente se mantiene cuando una mujer transgrede los ideales de género inherentes a la feminidad, así como la falta de modelos femeninos de referencia ya que la mujer carece de historia en el mundo de los negocios, lo que dificulta su identidad.

De la mezcla de estos factores surge nuestro trabajo experimental, que no es un estudio sociológico sino un estudio particular indicativo de lo que se puede esperar en otras muestras de la misma población.

## 1. INTRODUCCIÓN

Históricamente, se habla de grandes líderes varones pero son escasas las líderes mujeres. Esto lo podíamos justificar por los distintos papeles que han tenido varones y mujeres en la sociedad. Sin embargo, en la actualidad se habla de una igualdad entre varones y mujeres, pero la cantidad de mujeres y de varones que ocupan puestos de responsabilidad en nuestra sociedad es muy distinto, predominando en todas las facetas el número de varones frente al de mujeres; los empresarios varones en nuestro país son el 70,8% frente al 29,2% de las mujeres en el año 2005 (Nogueira, 2006) Incluso en el campo docente, tradicionalmente femenino conforme ascendemos en la escala jerárquica el número de mujeres que ocupan dichos puestos va disminuyendo, por ejemplo, en el año 2003 el 57% de los directores de los centros educativos de educación primaria en España eran varones (INCE, 2004). De esta realidad nos surgió la duda de si esta falta de equidad entre sexos podía deberse a que ambos eran distintos, es decir, los varones están más preparados para ejercer el liderazgo que las mujeres. O podía ser que la desigualdad existente fuera debida a los prejuicios sociales y a la fuerza que tiene la tradición de una cultura machista que ha caracterizado durante muchos, muchos años, a nuestra sociedad.

A partir de aquí, decidimos estudiar las características que definen a las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad, para analizar si son las mismas o distintas que las que poseen los varones directivos. Es decir, si el tipo de liderazgo que utilizan es distinto en función del género al que pertenecen o, no varía con la variable género. Además, decidimos centrar este estudio en las directivas de nuestro país ya que consideramos, *a priori*, que la cultura y la sociedad pueden tener una gran influencia en estas características.

De la mezcla de estos factores surge nuestro trabajo. Nos planteamos como hipótesis de trabajo:

1) Las mujeres no tienen un estilo de liderazgo distinto de los varones por el hecho de ser mujeres.

Pensamos que las mujeres no tienen implícito un estilo de liderazgo por el mero hecho de ser mujeres que las diferencie de los varones; aunque también se puede esperar que tengan algunas características concretas distintas.

2) Las mujeres se orientan más a sus subordinados que los varones.

De entre las características que diferencian a las mujeres de los varones, está la orientación a las personas. Nos parece lógico esperar que las mujeres directivas se preocupen más por sus subordinados, que estén más abiertas a la comunicación con ellos, incluso en temas no relacionados con el trabajo, como son los temas personales.

3) Las mujeres se sienten más condicionadas en su manera de vestir por el puesto que ocupan.

Al ser las mujeres una minoría ocupando puesto de dirección, podemos suponer que están más condicionadas en su manera de vestir ya que tienen que ser discretas para no llamar la atención con su vestuario que podría ser interpretado de muy diversas formas por sus compañeros de trabajo.

4) Las mujeres directivas tienen que sacrificar la familia en mayor medida que los directivos varones.

Para establecer esta hipótesis nos basamos en dos consideraciones. En primer lugar nos parece que para acceder a puestos de dirección las mujeres tienen que demostrar su valía en mayor medida que los varones. Por otra parte las mujeres, y con mayor razón en puestos directivos, tienen que dedicarse de pleno a su carrera profesional, lo que implica, en muchos casos, tener que renunciar a tener una familia, o a que ésta sea más reducida que en el caso de los varones. Además y aunque ya se perciban cambios, en nuestra sociedad las tareas y responsabilidades domésticas recaen más en las mujeres que en los varones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para comenzar esta fundamentación teórica nos gustaría dejar claros el sentido en el que en este estudio vamos a utilizar dos términos que son pilares de esta investigación:

### **2.1. Género**

Por género entendemos el conjunto de factores culturales y estereotípicos que definen lo femenino y lo masculino (Martínez, 2003). No es sinónimo de sexo, que es el término que se emplea para designar al conjunto de características, formadas por las diferencias biológicas que vienen dadas por la naturaleza y que distinguen al macho de la hembra de cualquier especie (García-Mina, 2000).

Los estudios más recientes de género se centran en el papel profético de los estereotipos de género (Barberá, 2002). Con el término estereotipo de género denominamos al conjunto o sistema de

creencias e ideas simple y arraigadas (se transmiten de generación en generación) que consisten en una simplificación y esquematización de la realidad que predeterminan los comportamientos y actitudes correctas e incorrectas para mujeres y para varones contribuyendo, por ello, a modificar los comportamientos y las interacciones entre los seres humanos. Existen una serie de estereotipos, que son aceptados socialmente, para varones y para mujeres. En función de la proporción de características masculinas y/o femeninas que formen parte de la identidad de una persona, se le podrá clasificar como masculina, femenina, andrógina o indiferenciada.

En función de los estereotipos de género también se clasifican los trabajos en masculinizados y feminizados. Los segundos están menos valorados socialmente que los primeros; lo que conlleva que las mujeres tengan como salario medio el 70% del de los varones (AEDIPE, 2004). Además existen menos oportunidades de promoción para las mujeres que para los varones. Es decir, el principio de igualdad de oportunidades no se cumple en la mayoría de las organizaciones. De hecho, las estadísticas demuestran que sigue existiendo el denominado techo de cristal, «la barrera poco visible, aunque no por ello menos efectiva, que obstaculiza y dificulta el acceso y la promoción profesional de las mujeres» (Barberá, Bau, Sarrio y Ramos, 1998, p. 5). Impide que las mujeres accedan a puestos para los que están preparadas; esto se debe a que continua el dominio de los valores masculinos en el mundo laboral, a la penalización que implícitamente se mantiene cuando una mujer transgrede los ideales de género inherentes a la feminidad, así como la falta de modelos femeninos de referencia ya que la mujer carece de historia en el mundo de los negocios, lo que dificulta su identidad.

Por otra parte, en la actualidad, ha surgido un nuevo problema, que afecta más a mujeres que a varones: el ajuste entre la vida laboral y la personal (Chinchilla y León, 2004). En un número considerado de casos, las mujeres se plantean renunciar a su vida laboral o la vida familiar ya que no consiguen hacer compatible ambas esferas de su vida.

## **2.2. Liderazgo**

El liderazgo lo vamos a considerar como el proceso por el que una persona influye en un grupo de personas porque tiene una serie de capacidades (Álvarez de Mon, 2002). No es una habilidad innata a la persona ni que se ejerce en todos los ámbitos de la vida. Es fundamental para poder ejercer el liderazgo que exista un conjunto de seguidores, porque sino hablaremos de autoridad o de dirección, conceptos que en la vida cotidiana se utilizan como sinónimos del liderato y que no lo son.

A lo largo de la historia se han creado infinidad de teorías sobre el liderato. Todas ellas se pueden agrupar en tres enfoques básicos que se relevan en el tiempo:

- Teorías de los rasgos: pretenden encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población. Estos rasgos son innatos a la persona.
- Teorías de las conductas: consideran que el liderazgo se debe a una serie de conductas que realiza el líder y no a los rasgos que posee. Lo que conlleva a que se puede entrenar a las personas para llegar a ser líderes.
- Teorías de contingencia: el énfasis se encuentra en los factores situacionales. No es suficiente con que el líder tenga unas características o unas conductas determinadas, sino que entran en juego otros factores como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, etc.

Al revisar las distintas teorías podemos ver la evolución natural que ha tenido el concepto de liderazgo. Se ha pasado de considerar el liderazgo como una característica propia de la persona que nace con ese “don” hasta que en nuestros días se hable del liderazgo como una cualidad que las personas pueden adquirir u aprender, sin necesidad de tener que utilizarlo en todos los ámbitos de su vida.

### **2.3. Liderazgo femenino**

De la unión de los dos conceptos anteriores surge el denominado estilo de liderazgo femenino. Que en un inicio se asociaba al género femenino, sin embargo, cuando se analizan los distintos estudios realizados al respecto observamos que no hay unanimidad por parte los autores, es decir, unos encuentran diferencias en función del sexo<sup>1</sup> mientras que otros concluyen que estas diferencias son inexistentes<sup>2</sup>. Cuadrado (2003) realiza un análisis detallado sobre los últimos estudios realizados hasta la década de los noventa y los divide en estas dos tipos que hemos comentado anteriormente. Las personas que lo ejercen se caracterizan por estar orientadas hacia las relaciones más que hacia las tareas; son personas que dan una especial importancia a la comunicación con los subordinados, incentivan a los empleados y los consideran como personas en su plenitud no como meras herramientas de trabajo.

---

<sup>1</sup> Como por ejemplo, Eagly y Johnson (1990).

<sup>2</sup> Como por ejemplo el meta-análisis que realizan Van Urgan y Willemsen (2004) en el que concluyen que no hay diferencias claras y consistentes en los estilos utilizados por varones y mujeres.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

El instrumento empleado para realizar la investigación es de elaboración propia. Para realizarlo hemos utilizado tres de la teorías sobre liderazgo: la teoría de Lewin, Lippitt y White, cuyos autores la explican en (Lewin, Lippitt y White, 1939), la teoría de Blake y Mouton; recogida en (Blake y Mouton, 1977) y la teoría del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003). También utilizamos la distinción que hacen Boyett y Boyett (1999) sobre liderazgo y dirección y, un conjunto de conductas y actitudes del liderazgo que son rasgos en los que, según las entrevistas realizadas a directivas y la literatura revisada, se diferencian varones y mujeres. Todo ello con la intención de obtener un amplio espectro de actitudes y conductas en relación al ejercicio del liderazgo. Además existe un apartado para conocer la percepción que tiene la persona sobre la actuación de varones y mujeres en su puesto de trabajo. Por último destacar el apartado en el que se recogen los datos personales y profesionales gracias a los cuales hemos podido analizar las características de la muestra.

Con el instrumento hemos creado dos escalas de dos estilos de liderazgo que, sin ser contradictorios entre sí, reflejan dos énfasis distintos, uno más centrado en los subordinados y otro más centrado en la persona del líder. Estas dos escalas tienen una estructura factorial clara como se desprende de los índices de cada factor, el Index of Fix for Factor Scales (IFFS .875 para el primer factor y .780 para el segundo factor), los coeficientes de fiabilidad están dentro de lo aceptable y normal por lo que diferencian bien a los sujetos (alfa .706 para el primer factor y .650 para el segundo factor) y tiene una validez convergente como demuestran las relaciones con otros criterios. Ya que en casi todos los casos encontramos correlaciones estadísticamente significativas donde cabría esperarlas.

En ningún momento se ha pretendido hacer un estudio sociológico para extrapolar los resultados a toda la población, sino que se ha realizado un estudio particular que sea indicativo de lo que se puede esperar en otras muestras de la misma población. Para realizar el estudio se ha utilizado una muestra de conveniencia, no probabilística pero se ha procurado disponer de distintas empresa y no se han incluido todos los sujetos de una misma empresa precisamente para no sesgar la investigación hacia las peculiaridades de un tipo particular de organización. Indirectamente se ha verificado la representatividad de la muestra porque se ha confirmado en buena medida lo que han encontrado otros investigadores.

La muestra general objeto de estudio se encuentra representada por 150 personas, en situación laboral activa y ocupando puestos de responsabilidad dentro de la organización en la que desarrollan su actividad laboral. El 60,7% de dicha muestra son varones y el 39,3 % restante mujeres. La edad media de las mujeres es de 39,88 años mientras que la de los varones es algo más alta, 45,51

años. Más de las tres cuartas partes de la muestra (el 77,3%) está casada o vive en pareja siendo el 83,3% de los varones y algo inferior en las mujeres, el 70,7%. Otra diferencia considerable en función del sexo de nuestra muestra la encontramos en el número de hijos que tienen varones y mujeres. Mientras que la mitad de las mujeres o no tienen hijos o tienen uno, esto se produce en sólo el 32,9% de los varones. Siendo casi la mitad de ellos los que tienen dos hijos (48,9 %) reduciéndose este porcentaje en el caso de las mujeres al 34,5 %. Respecto al nivel de estudios podemos destacar que la mayor parte de la muestra tiene estudios universitarios (el 89,3 %), de los cuales el 14 %, además tienen estudios de postgrado, siendo superior el porcentaje de mujeres que tienen estudios de postgrado (el 20,3%) que el de varones (9,9%). En la misma línea encontramos que un 10 % más de mujeres que de varones realizaron alguna acción formativa en los dos últimos años.

Respecto a los datos profesionales podemos considerar que las mujeres buscan en mayor medida la seguridad que da la administración pública ya que poco más de la mitad (el 55,9%) trabajan en empresas privadas, mientras que la mayoría de los varones trabajan en este tipo de empresa (el 70,3 %) Dentro de los puestos de responsabilidad que hemos señalado los varones ocupan en mayor proporción que las mujeres los puestos más altos de la jerarquía de la organización, por ejemplo, frente a un 17% de los varones que ocupan el puesto de gerente o director general tan sólo es el 5,2 % de las mujeres. Relacionado a ello está el número de personas a su cargo y la remuneración. Los varones tienen a su cargo mayor número de personas, el 22,7 % tienen más de 50 personas a su cargo frente a sólo un 5,3 % de las mujeres. En el mismo sentido encontramos la remuneración que perciben varones y mujeres. Mientras que el 73,7% de las mujeres tiene un salario inferior a los 40.000 euros anuales sólo son el 42,9% de los varones y, el 14,3% de los varones perciben salarios anuales superiores a los 80.000 euros mientras que ninguna mujer recibe este salario.

## **5. CONCLUSIONES**

Respecto a la primera hipótesis planteada: “las mujeres no tienen un estilo de liderazgo distinto de los varones por el hecho de ser mujeres”, en nuestra muestra podemos confirmar esta hipótesis, como corroboran estudios de otros autores visto anteriormente en el apartado 2 De las dos orientaciones medidas con las nuevas escalas (orientación a los subordinados y orientación al directo) no encontramos diferencias entre mujeres y varones en ninguno de los dos estilos de liderazgo. Las mujeres puntúan ligeramente más alto en la escala centrada en los subordinados pero esta diferencia no es estadísticamente significativa. Respecto a los ítems que hacen relación a los distintos estilos de liderazgo propuestos por los autores seleccionados, tan sólo hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas en función del sexo en dos de los 38 ítems. En los rasgos y conductas tan sólo encontramos algunas diferencias estadísticamente significativas que nos llevan a concluir que

las diferencias se producen en aspectos concretos como en la fuente del estrés o el número de horas que dedican a la jornada laboral y con qué tienen que compatibilizar ésta.

Aunque hemos dicho que no se puede hablar de un estilo de liderazgo propio para cada sexo, es cierto, que hemos encontrado ciertas diferencias entre mujeres y varones en algunos puntos concretos.

Uno de estos aspectos está relacionado con nuestra segunda hipótesis “las mujeres se orientan más a sus subordinados que los varones”, que en nuestra muestra queda confirmada, considerando que las mujeres tienden a centrarse más que los varones en sus colaboradores porque los consideran de manera individual, los canales de comunicación con ellos están más abiertos que cuando el superior es un varón e, porque les gratifican en mayor medida que los directivos varones. Lo que apreciamos porque los dos ítems en los que hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas van en esta línea. Estos son: “reconozco los logros que realizan mis subordinados” y “prefiero centrarme en las personas más que en las estructuras y programas”, que si bien las diferencias no podemos clasificarlas de grandes sí podemos descartar el azar en ellas y apuntan hacia una mayor atención a los subordinados por parte de las mujeres. En la misma línea encontramos que la mujer media, en una distribución normal, supera al 67% de los varones en el ítem: “acuden subordinados a contarme problemas ajenos al trabajo”; y, como hemos mencionado con anterioridad, de las dos escales resultantes al realizar el análisis factorial las mujeres han obtenido una media superior que los varones en la escala denominada “centrada en los subordinados” que aunque no es una diferencia estadísticamente significativa sí nos sirve para corroborar la diferencia anterior.

Otro aspecto concreto en el que esperamos encontrar diferencias entre varones y mujeres era la hipótesis tercera: “las mujeres se sienten más condicionadas en su manera de vestir por el puesto que ocupan”. Efectivamente hemos encontrado diferencias por sexo pero no en el sentido que esperábamos. Considerábamos, por los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a las directivas y, por las conclusiones de algunos estudios analizados, que las mujeres se sentirían más condicionadas que los varones en su manera de vestir, sin embargo, en nuestra muestra general el varón medio supera al 63% de las mujeres en este ítem. Además están más condicionados los varones que ocupan puestos más altos en organizaciones privadas. Por tanto no podemos confirmar nuestra hipótesis inicial.

Este resultado nos lleva a pensar si este sentimiento de estar más condicionados los varones se debe a que está sufriendo modificaciones el estereotipo masculino a este respecto. Es en los últimos años en los que se ha producido un cambio considerable en la oferta de vestuario masculino. En la actualidad el repertorio masculino es tan amplio como el femenino y, mientras las mujeres están acostumbradas a esta variedad para los varones es una novedad que les puede suponer un esfuerzo la



elección del vestuario al que no están acostumbrados. Nos parece interesante realizar futuros estudios al respecto para analizar si realmente hay cambios y evoluciones en los estereotipos masculinos o si este resultado en un hecho aislado en nuestra muestra que no se puede generalizar.

Resulta curioso que si bien, como ya hemos dicho, no hemos encontrado diferencias importantes en la manera de ejercer el liderazgo en mujeres y varones, sí hemos encontrado diferencias en la manera en que ellos mismos se perciben. Es decir, mujeres y varones tenemos la percepción de que somos diferentes pero luego en nuestro actuar no se observan dichas diferencias en función del sexo de los directivos. Por ejemplo, las mujeres consideran que ellas buscan, más que sus compañeros varones, el consenso con los subordinados y que le conceden más importancia al proceso de comunicación que los varones; de igual modo, ven a los varones como más autoritarios que ellas.

La última de las hipótesis planteadas hace referencia a la familia de los directivos, en concreto considerábamos, *a priori*, que “las mujeres directivas tienen que sacrificar la familia en mayor medida que los directivos varones”. En nuestra muestra hemos encontrado que casi el 30% de las mujeres, en concreto el 29,3%, no viven con pareja, son solteras, divorciadas o viudas; mientras que no suponen ni un 17% los varones que están en esta situación. Como hemos visto en la descripción de nuestra muestra, son las mujeres las que tienen menos hijos que los varones, la mitad de las directivas pertenecientes a nuestra muestra tienen un hijo o no tienen ninguno, mientras que tan sólo son el 32% de los varones que están en esta situación. Encontramos que son las mujeres las que viven el conflicto familia-trabajo en mayor medida que los varones. Son ellas las que tienen que compatibilizar el trabajo con otras tareas ajenas al mismo, lo que implica que no puedan realizar jornadas superiores a 8h. en la misma medida que lo hacen los varones. De hecho, el varón medio supera al 70% de las mujeres en el ítem “realizo una jornada superior a 8 horas diarias”. Mientras que la mujer media supera al 65% de los varones en el ítem “tengo que compatibilizar mi trabajo con otras tareas ajenas al mismo”; es la diferencia mayor de todas las que hemos encontrado.

Estas dos diferencias llevan a que las causas del estrés sean distintas para varones y mujeres. Para las mujeres las principales causas de dicho estrés tiene como origen esta necesidad de compatibilizar el trabajo con la familia, ya que el mayor peso de la familia lo sigue cargando la mujer. Proyectan los problemas y preocupaciones laborales en su tiempo de ocio o familiar y, por lo escrito en la literatura y lo comentado en las entrevistas mantenidas con las distintas directoras que accedieron a las mimas, también proyectan los problemas familiares en el trabajo. Para los varones las causas del estrés tiene que ver en su mayoría con las propias tareas y circunstancias del puesto que ocupan.

Por todo lo anterior, concluimos que el hecho de que la mujer padezca en mayor medida el problema de compatibilizar familia y trabajo, puede ser la causa de que las mujeres de nuestra muestra ocupen, dentro de los puestos de responsabilidad, los puestos más bajos y tengan menos personas a su

cargo. Consideramos que la dificultad de compatibilizar dos áreas tan importantes de la vida como son la familiar y la profesional, puede ser una causa fundamental de que las mujeres no accedan con la misma facilidad que los varones a los puestos más altos de las organizaciones, hemos observado que varones y mujeres, en general, tienen distintas aspiraciones en la vida y esto sin duda debe estar relacionado con el tipo de puesto que se ocupa. Nos lleva a preguntarnos si las mujeres no ocupan más puestos de responsabilidad porque en su vida sus prioridades e inquietudes estén en otro camino, como nos guía el estudio de Paterna y Martínez (2003) que concluyen que los roles que mayor satisfacción proporcionan a las mujeres son los de maternidad y relación de pareja.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEDIPE. (2004). “La discriminación salarial de la mujer”, [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es).
- ÁLVAREZ DE MON, S. (2002). “La crisis: test y escuela de liderazgo”. En Fernández Aguado, J. (dir.) *Management español: los mejores textos*. Barcelona. Ariel.
- BARBERÁ, E. (2002). “Tradiciones motivacionales y psicología de género”, *Revista de Historia de la Psicología*, 23, 2, pp. 161-169.
- BARBERÁ, E., BAU, E., SARRIÓ, M. y RAMOS, M. (1998). “Mujeres directivas revisión temática”, En Sociedad Iberoamericana de Psicología (Ed.). *Libro de Actas del II Congreso Iberoamericano de Psicología*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- BASS, B., AVOLIO, B., JUNG, D. y BERSON, Y. (2003). “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.” *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, pp. 207-218.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1977). *El Grid para la máxima eficacia en supervisión*. México. Ed. Diana.
- BOYETT, J. y BOYETT, J. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004). *Cómo re-conciliar trabajo y familia. La ambición femenina*. Madrid. Angular.
- CORELL, M. (2002). “El techo de cristal del campus”, *El País*, 11 de noviembre de 2002.
- CUADRADO, I. (2003). “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a puestos de dirección.” *Revista de Psicología Social*, 18, 3, pp.283-307.
- EAGLY, A. y JOHNSON, B. (1990). “Gender and leadership style: a meta-analysis” *Psychological Bulletin*, 108, 2, pp. 233-356.

- GARCÍA-MINA, A. (2000). "A vueltas con la categoría género", *Papeles del psicólogo*, 76. [www.cop.es](http://www.cop.es).
- HAY, I.M. (2006). "Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared", *Academic Leadership*, 4, 4.
- INCE. (2004). *Sistema estatal de indicadores de la educación 2004*.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"." *The Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
- MARTÍNEZ, P. (2003). "Voluntariado y participación sociopolítica desde una perspectiva de género", *Femenino Plural*, 55, pp. 3-8.
- NOGUEIRA, C. (2006). "Los hombres cobran de media un 40% más que las mujeres en España". *El País*, viernes 3 de marzo de 2006.
- PATERNA, C. y MARTÍNEZ, C. (2003). "Tradicionalismo de los roles maternos y la relevancia del trabajo." *Intervención psicosocial*, 12, 1, pp. 83-93.
- VAN URGEN, M. y WILLEMSSEN, T. (2004). "Sex and leadership styles: a meta-analysis of research Publisher in the 1990s." *Psychological Reports*, 94, 1, pp. 3-18.