



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADO

MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

La influencia de género en la gestión de proyectos: análisis de un supuesto práctico de dirección de equipos

Autora: Patricia Rodríguez López
Director: Vicente Rodríguez Montequín

Febrero, 2016

Índice

1. Introducción y justificación	1
2. Estado del arte.....	3
2.1. Estilos de liderazgo.....	3
2.2. Diferencias de género en la gestión	6
2.3. Diferencias de género en la dirección de proyectos	11
3. Metodología y resultados	16
3.1. Descripción de la encuesta	16
3.2. Análisis inicial.....	18
3.3. Contraste de hipótesis.....	20
3.4. Limitaciones del estudio.....	25
4. Conclusiones	26
5. Propuestas de trabajo futuro	27
6. Bibliografía	29
ANEXO: Cuestionario y respuestas.....	33

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El estudio que se presenta en este documento constituye el TRABAJO DE FIN DE MÁSTER del MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS de la Universidad de Oviedo, la Universidad de Navarra y la Universidad de La Rioja.

La idea para la propuesta de este trabajo parte de una actividad de la asignatura de “Organización y dirección de equipos”. En dicha actividad se describe un supuesto práctico de dirección de equipos ficticio y se plantea una serie de situaciones frente a las que hay que tomar una decisión desde la perspectiva del director de proyecto. Los profesores responsables de la asignatura se encontraron con que, después de varios años proponiendo esta misma actividad en los diferentes campus en los que se imparte la asignatura, disponían de una enorme cantidad de información sobre estilos de liderazgo de personas de perfiles muy diversos.

Así los profesores decidieron plantear, como trabajo de fin de máster, un estudio que investigara, utilizando esa gran cantidad de datos, los estilos de liderazgo en función del género¹, con el objetivo de discernir si hombres y mujeres ejercen el liderazgo de formas diferentes. En este trabajo no se estudian diferencias debidas a otros factores como podrían ser la edad, la formación o la experiencia.

Para ejercer su labor con éxito, un buen líder requiere de una serie de características personales, como habilidades comunicativas, capacidad para la toma de decisiones o unos ciertos conocimientos técnicos, por citar sólo unas pocas. De forma general, hombres y mujeres pueden presentar determinadas

¹ A pesar de ser existir cierta controversia al respecto, en este trabajo se utilizan indistintamente los términos “género” y “sexo” como sinónimos.

características personales o competencias que suelen asociarse con cada género y que no son sólo estereotipos. Por ello no es descabellado sospechar que los líderes hombres y las líderes mujeres desarrollen su labor de modos diferentes y característicos de su sexo, lo que justifica plenamente la realización de este tipo de estudios.

Para empezar, se realizó una revisión bibliográfica del tema para determinar el estado del arte, recopilando, en primer lugar, trabajos sobre gestión en general y, a continuación, otros más centrados en la gestión de proyectos² en particular. Se ha encontrado que parece estar comúnmente aceptado que existen diferentes estilos de liderazgo según el sexo. Cuestión más debatida sería cuál de esos estilos resulta más eficaz.

Establecido este contexto, se pasó a trabajar con la información extraída de los trabajos sobre liderazgo entregados por los estudiantes de máster. En primer lugar, se realizó un estudio previo para tratar de detectar diferencias a priori. Después, en los casos en los que se observaron diferencias entre las respuestas de hombres y mujeres, se realizó un análisis de los mismos más profundo basado en contraste de hipótesis.

² A lo largo de este trabajo se emplean indistintamente los términos “gestión de proyectos” y “dirección de proyectos”, ambos como traducción del inglés “project management”. En opinión de la autora, la traducción adecuada debería incorporar un matiz de “dirección”, que parece implicar que el proyecto “se lleva”, “se encamina”, hacia unos objetivos, y un matiz de “gestión”, que sugiere la realización de una serie de actividades y la resolución de una serie de problemas. Por ello, ya que no se ha encontrado un término que englobe a ambos, se usan indistintamente.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Estilos de liderazgo

Muchas de las teorías modernas de liderazgo distinguen, independientemente de cómo los denominen, dos estilos extremos: uno más centrado en la tarea y otro más centrado en las personas. Entre ambos extremos, pueden aparecer estilos intermedios que manifiestan características de ambos, con mayor o menor componente de uno u otro. A continuación, se exponen algunos ejemplos de este tipo de enfoque.

Una idea que cualquiera podría tener a priori de un líder es una visión tradicional, con el líder como un superior jerárquico que ordena, organiza y toma decisiones. Un estilo que se opone a esta concepción tradicional del liderazgo, vertical y egocéntrico, es el denominado liderazgo servicial, más basado en la inteligencia emocional y en los valores. Aunque este estilo es conocido y practicado desde la antigüedad, la denominación “liderazgo servicial” fue introducida en 1970 por Robert K. Greenleaf en un ensayo reeditado posteriormente (Greenleaf, 2015). Un líder servicial procura el crecimiento y bienestar de su entorno y comparte el poder, prestando atención a las necesidades de los demás y ayudándoles a desarrollarse y dar lo mejor de sí mismos, a diferencia del liderazgo más tradicional, que generalmente supone acumular y ejercer el poder “desde lo alto de la pirámide”. Este líder servicial podría identificarse con el líder natural, esa persona que capta la atención y llega a ser referencia para la conducta de un grupo, ese líder que se interesa por las personas y las situaciones y actúa con reflexión y generosidad.

Asimismo, este líder servicial de Greenleaf tendría muchas cosas en común con el líder transformacional de Bass. Bass (1990) introduce el concepto de

liderazgo transformacional, por oposición al concepto de liderazgo transaccional. Según este autor “los líderes transformacionales inspiran, energizan y estimulan intelectualmente a sus empleados”. Además añade que las técnicas necesarias para convertirse en un líder transformacional pueden aprenderse. Basándose en encuestas y análisis de casos, Bass compila las características de estos dos tipos de liderazgo (tabla 1).

Tabla 1. Características de los líderes transaccionales y transformacionales (según Bass, 1990).

Líder transaccional	Líder transformacional
<u>Recompensa contingente</u> : Intercambia recompensas por esfuerzo, incentivos por resultados, reconoce los logros.	<u>Carisma</u> : Comunica visión y misión, infunde orgullo y se gana el respeto y la confianza.
<u>Gestión por excepción (activo)</u> : Controla las desviaciones de la norma, tomando medidas correctivas.	<u>Inspiración</u> : Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar esfuerzos y expresa objetivos importantes de forma simple
<u>Gestión por excepción (pasivo)</u> : Sólo interviene si no se cumplen las normas.	<u>Estímulo intelectual</u> : Fomenta la inteligencia, el pensamiento racional y la resolución esmerada de problemas.
<u>Laissez-faire</u> : Delega responsabilidades, evita tomar decisiones.	<u>Consideración individualizada</u> : Presta atención a las personas, tratando a cada empleado de forma individualizada y aconsejándoles.

De acuerdo con los estudios llevados a cabo por Bass, dos actividades caracterizan a muchos líderes modernos: inician y organizan el trabajo, e incentivan a los empleados por medio de recompensas para los que hacen un buen trabajo y penalizaciones para los que no (transacciones). Este estilo de liderazgo transaccional demuestra ser efectivo en muchos casos, pero puede conducir al fracaso si el líder ejerce un liderazgo pasivo, interviniendo únicamente cuando no se cumplen los requisitos. Los mejores resultados se logran cuando el líder consigue que los empleados acepten la misión del grupo como propia y procuren el bien conjunto aparte del suyo propio, como se ve en la Tabla 1, el líder

transformacional logra este objetivo inspirándolos por su carisma, atendiendo a las necesidades emocionales de los miembros del equipo, o estimulándolos intelectualmente.

Recientemente, Ainsworth y Ainsworth (2012) propusieron su modelo de liderazgo. A partir de datos sobre gestión y liderazgo en organizaciones británicas, recopilados durante años mediante encuestas realizadas por Talent Innovations, una organización especializada en recursos humanos y herramientas para *feedback* de 360°, los autores proponen un modelo basado en cuatro “dominios” de conducta (Figura 2).



Figura 1. Modelo de liderazgo propuesto por Ainsworth y Ainsworth (2012).

Como se ve en la figura, el liderazgo descansa sobre competencias de cuatro ámbitos relativamente diferenciados unos de otros (**intelecto**, **acción**, **conexión** e **inspiración**), de forma que un individuo puede ser fuerte en uno de ellos pero débil en los otros, aunque nadie será visto como un gran líder sin ser fuerte en la mayoría de ellos. En función del enfoque que adquiera el liderazgo sobre esos dominios, se identifican tres estilos de liderazgo:

- **Visión estratégica:** liderazgo basado en las competencias del ámbito del **intelecto**, como la comprensión de complejidades.
- **Gestión del rendimiento:** liderazgo basado en las competencias del ámbito de la **acción**, como la gestión de actividades y la acción decisiva.
- **Liderazgo de equipos:** liderazgo basado en competencias de los ámbitos de **conexión** e **inspiración**, especialmente la energía y el entusiasmo, la comunicación, el impacto personal y las relaciones.

2.2. Diferencias de género en la gestión

Basta realizar una consulta en cualquier buscador de publicaciones científicas para constatar la existencia de multitud de estudios de género en diferentes ámbitos, desde las patentes diferencias físicas y sus consecuentes diferencias fisiológicas y patológicas, hasta el desarrollo de capacidades cognitivas y habilidades, conductas, hábitos de consumo, etc. En el ámbito de la gestión, la existencia de diferencias de estilo debidas al género es un tema discutido e investigado ya desde los años 60 del siglo pasado (Megargee, 1969), con multitud de posts en blogs especializados, libros y artículos periodísticos y académicos publicados al respecto, incluso en números completos dedicados al tema y, al menos, una publicación centrada exclusivamente en el mismo: *Gender in Management: An International Journal* (antes *Women in Management Review*). Así, se puede decir que, hoy en día, está ampliamente aceptado que hombres y mujeres desempeñan la actividad directiva de maneras diferentes.

Desde entonces, numerosos estudios han ido en esa dirección, con muchos de ellos demostrando que hombres y mujeres tienen diferentes conductas y eficacias como líderes (por citar alguno de los primeros: Bartol y Butterfield, 1976; Petty y Lee, 1975).

Asumiendo que existen diferentes estilos directivos en función del sexo, una cuestión diferente sería discernir si alguno de ellos es mejor. Se pueden encontrar conclusiones en ambos sentidos. En los años 60 y 70 del siglo pasado había muchos partidarios de la teoría de que los hombres son mejores líderes, pero poco a poco han ido apareciendo estudios que prueban que tanto hombres como mujeres tienen características adecuadas para ejercer el liderazgo.

Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) opinan que los estilos de liderazgo que se obtienen en escenarios experimentales tienden a estar estereotipados por género, debido a que en tales contextos la gente tiende a interactuar como extraños, sin las condiciones de las relaciones cercanas, por lo que los roles de género tienen cierta influencia, resultando en conductas estereotipadas. De la misma forma, encontraron que, cuando se pregunta sobre cuestiones de liderazgo a personas que no ejercen el liderazgo, también surgen visiones estereotipadas de los líderes. Por el contrario, en entornos de organizaciones reales se pierden estos caracteres estereotípicos. Sin embargo, los roles incongruentes con el género sí parecen comprometer la eficacia de los líderes. Además, el estilo de liderazgo de las mujeres es más democrático que el de los hombres, incluso en los entornos de organizaciones reales, probablemente como reflejo de las dificultades de legitimidad que tienen las líderes para cambiar hacia un estilo más jerárquico.

En cuando a las medidas de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, diseñados para predecir la efectividad, se encontró que las líderes mujeres superan a los líderes hombres, especialmente en la dimensión transformacional de consideración individual y en otras dos subescalas del liderazgo transformacional, así como en la escala de recompensa contingente del liderazgo transaccional. Por el contrario, los hombres superan a las mujeres en las subescalas activa y pasiva de gestión por excepción y *laissez-faire*. Según estas autoras, estas diferencias que muchos científicos pueden considerar pequeñas, pueden producir grandes consecuencias cuando se repiten en muchos individuos y ocasiones. Además, los investigadores pueden encontrar dificultades para realizar estudios controlados sobre estilo liderazgo, sobre todo en entornos de

organizaciones reales, y la variabilidad incontrolada puede enmascarar la magnitud de algunos factores, incluidos los relacionados con las diferencias por sexo.

Por otro lado, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) también apuntan hacia los prejuicios que pueden sufrir las mujeres que ejercen el liderazgo, especialmente cuando esos puestos están copados por hombres o si las mujeres tienden a manifestar un comportamiento considerado masculino. Esto se manifiesta en que las mujeres tienen que demostrar un mayor nivel de eficacia para alcanzar o mantener puestos directivos.

En las organizaciones, los puestos directivos han cambiado y prácticas que suponían una barrera para el acceso de las mujeres están desapareciendo. Culturalmente, la presencia de mujeres en puestos de mando se percibe como un progreso. A medida que las mujeres se han ido incorporando al mercado laboral han ido asumiendo las características necesarias para triunfar en el mismo. Se da la circunstancia de que estos cambios en la sociedad y en las organizaciones sitúan a las mujeres, más frecuentemente que a los hombres, como recién llegadas en puestos de alta gestión. Como “novatas”, las mujeres tienen más presentes las tendencias contemporáneas en gestión (Fondas, 1997), lo que incluye un mayor énfasis en el liderazgo transformacional.

Como se ha dicho, las mujeres tienden a aplicar un estilo más transformacional y emplean más la recompensa contingente, mientras que emplean menos la gestión por excepción pasiva y el estilo *laissez-faire*, lo que mejora su eficacia (Yoder, 2001). Esto puede llevar a algunos periodistas a sugerir que las mujeres son mejores gestoras que los hombres, dado que las cualidades que tradicionalmente se identifican con el sexo femenino se han asociado con los estilos más efectivos en las modernas teorías de liderazgo. Como dice Sharpe (2000), “para aumentar las probabilidades de tener un gran ejecutivo, contrate a una mujer”. En líneas generales, los estudios muestran que, en evaluaciones de compañeros, subordinados y jefes, las mujeres ejecutivas obtienen mejores

calificaciones que los hombres en una amplia variedad de dimensiones, como realizar trabajo de gran calidad, establecer objetivos o guiar a los empleados.

Eagly y Carli (2003) contribuyen a la creencia de que las mujeres tienen ciertas ventajas al ejercer el liderazgo, con un estilo más eficaz para las situaciones actuales, pero a la vez ponen de manifiesto que tienen la desventaja de sufrir evaluaciones negativas de su competencia como líderes.

Dobbins y Platz (1986) llevaron a cabo un metaanálisis de 17 estudios sobre diferencias por sexo en el liderazgo y llegaron a la conclusión de que hombres y mujeres tienen la misma estructura de inicio y consideración (comportamientos relacionados con la orientación a la tarea y a la gente, respectivamente), y sus subordinados presentan el mismo grado de satisfacción. A los hombres se los consideraba más eficaces que las mujeres, pero sólo en condiciones de laboratorio, debido a que, en los estudios de campo, los calificadores pueden observar la eficacia de otros miembros de la organización, mientras que en las pruebas de laboratorio no pueden y eso contribuye a reforzar el estereotipo.

En definitiva, las mujeres pueden tener unas características muy apropiadas para ejercer un liderazgo efectivo, pero pueden ser percibidas negativamente al hacerlo.

Sin embargo, Vecchio (2003) achaca falta de objetividad y de rigor empírico a las afirmaciones que hacen periodistas, escritores e investigadores, sobre la existencia de ventajas por género. Según este autor, no es adecuado hablar de “ventaja por género”, porque el término “ventaja” indica que existe una superioridad en términos de eficacia y el término “género” supone que ese factor específico es crítico para la eficacia. Actualmente, los investigadores estudian el sexo de los sujetos, etiquetándolo directamente como “género”, en lugar de estudiar los patrones de comportamiento asociados al género, y se asume que la asociación entre rol de género y sexo es suficiente para justificar ventajas medibles por sexo. Además, la ventaja no suele medirse en términos de resultados o

beneficios, sino en términos de satisfacción y normalmente sin tener en cuenta el contexto.

Como ya habían hecho Eagly y Karau (2002), Johnson *et al.* (2008) ponen de manifiesto la diferencia entre el éxito de líderes hombres y líderes mujeres puede tener que ver con la incongruencia entre el rol femenino y el rol de líder. Estos autores identifican los prototipos de líder femenino y masculino y muestran evidencias de la existencia de prejuicios en la evaluación de hombres y mujeres como líderes. Además, las mujeres esperan que los líderes sean sensibles, mientras que los hombres esperan que sean masculinos, fuertes y autoritarios. Paralelamente, la sensibilidad es una cualidad que se asocia al liderazgo femenino, mientras que la masculinidad, la fuerza y la autoridad se asocian al masculino. Es decir, las mujeres tienden a esperar de los líderes un comportamiento femenino, mientras que los hombres esperan de ellos que tengan características masculinas. Sin embargo, una líder necesita demostrar sensibilidad y fuerza para ser valorada, mientras que ellos sólo necesitan demostrar fuerza.

Del análisis sobre gestión y liderazgo que Ainsworth y Ainsworth (2012) hicieron en organizaciones británicas, se desprende que los líderes en general, y en especial las mujeres, son modestos en su autovaloración y valoran mejor a otros líderes (Figura 2). Cuando se examinan competencias específicas, las líderes mujeres son percibidas como mejores en gestión y planificación de actividades, en asumir la responsabilidad propia, y en relacionarse y empatizar con la gente. Los hombres, por su parte, son considerados más orientados hacia el mercado y mejores líderes estratégicos. Las propias mujeres ven a las líderes más fuertes en aspectos del liderazgo vinculados con las relaciones interpersonales, mientras que los hombres perciben a los líderes de su propio sexo como más fuertes precisamente en aspectos menos sociales, sino más estimulantes o exigentes, como la innovación. Esto sugiere la existencia de dos estilos de liderazgo:

- el “liderazgo masculino”: más intelectual y planificador;
- el “liderazgo femenino”: más social.

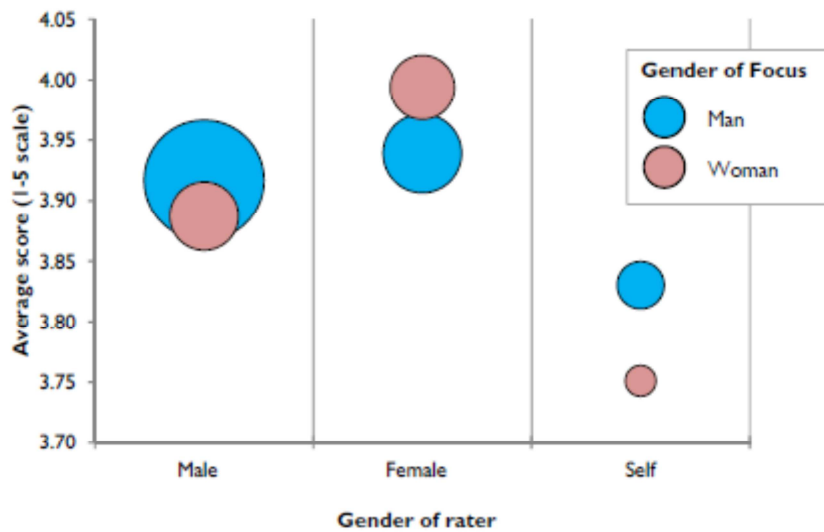


Figura 2. Valoración de líderes según su género (Ainsworth y Ainsworth, 2012). Como se ve, tanto hombres como mujeres dan valoraciones diferentes a cada sexo..

2.3. Diferencias de género en la dirección de proyectos

Todo lo anterior se aplica a la gestión en general, pero también se han realizado estudios en lo que respecta a la gestión de proyectos en particular.

En general, en la actualidad las empresas basadas en proyectos continúan siendo entornos fundamentalmente masculinos (construcción, energía), con alguna excepción (IT). Por ello, las mujeres continúan en minoría en ese ámbito, aunque habitualmente se les atribuyen ciertas características personales compatibles con el perfil del buen director de proyectos.

En la web 2020 Project Management (2013) relacionan algunas de las cualidades que se consideran propias del buen director de proyectos con el género femenino, aunque aclaran que no existen pruebas que sugieran que uno de los dos géneros sea mejor que el otro en la dirección de proyectos. La organización en situaciones de conflicto, la habilidad para tomar decisiones, el liderazgo cooperativo y el pensamiento integrador son características personales que tienen

los directores de proyecto de éxito (Hauschildt, 2000). Duong y Skitmore (2003) apuntan hacia una cierta relación de estas características con el género:

- Comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal es muy importante para los directores de proyecto, y muchos investigadores, como Snyder *et al.* (1996), han encontrado que las mujeres tienden a ser más hábiles que los hombres en esta área, junto con la comunicación no verbal.
- Trabajo en equipo. En cuanto al trabajo en equipo, Bohlen *et al.* (1998) llegaron a la conclusión de que las mujeres suelen ser mejores, mientras que Cartwright y Gale (1995) encontraron que las mujeres tienen un estilo de gestión más relacionado con la gestión del equipo que los hombres, y que se caracteriza por una alta consideración hacia las personas y hacia la tarea, por ser menos tradicional y por tener más visión en la aproximación al negocio. Carmichael (1995) añade que la gestión enfocada hacia el equipo y el estilo de transformación de las gestoras son muy importantes en entornos de trabajo basado en proyectos.
- Influencia y sensibilidad (empatía y compasión). Vilkinas y Cartan (1997) concluyen que las mujeres son mejores ejerciendo influencia sobre sus jefes y, a la vez, más sensibles en el trato con los empleados. También son más capaces de interpretar problemas, ordenar ideas y mantener el control, habilidades cruciales en la gestión de proyectos.
- Maternidad. Hinton (1998) llega a relacionar habilidades necesarias para la dirección de proyectos con habilidades necesarias para la maternidad.
- Relación con los clientes. En las relaciones con clientes, Nath (2000) encontró que para las mujeres es más fácil acceder a los clientes, los cuales tienen más facilidad para hablar con ellas que con los hombres, incluso para recibir malas noticias.

Symonds (2011a) aporta su visión sobre las habilidades femeninas que harían de las mujeres mejores gestoras de proyectos:

- Buenas habilidades comunicativas. No es lo mismo que la charla o el cotilleo, pero la tendencia a hablar ayuda en la gestión de proyectos y las conversaciones informales facilitan la identificación de problemas.
- Hacer fácil lo difícil. Las gestoras de proyectos invitan al diálogo, haciendo así surgir nuevas ideas. No usan un lenguaje complicado para impresionar, excepto cuando la complejidad técnica es necesaria.
- Motivar al equipo. Junto con la buena comunicación, la implicación personal con cada miembro de equipo y la comprensión de sus problemas contribuyen a ello. Además, tienden a no fomentar la competencia y evitar el conflicto.
- Crear un entorno para el éxito. Las buenas directoras de proyectos combinan la lógica, la meticulosidad y la creatividad, lo que favorece la innovación. Además, su habilidad para la multitarea facilita la gestión del cambio y del riesgo.

Según un estudio sobre directores de proyecto en EE.UU. llevado a cabo por Reich *et al.* (2007), las mujeres sobrepasaban considerablemente a los hombres en proyectos similares en áreas esenciales:

- Menor abandono de proyectos.
- Más proyectos entregados cumpliendo o sobrepasando las expectativas.
- Adhesión a la planificación del proyecto sustancialmente mayor.
- Mejores resultados en relación al presupuesto.

Por el contrario los hombres directores de proyectos con frecuencia entregan más de lo esperado en alcance y beneficios del proyecto, mientras que, en ese aspecto, las mujeres directoras se ajustan a lo esperado. Y, según Chris Sauer, professor en la Saïd Business School de la Universidad de Oxford y uno de los participantes en el estudio de Reich *et al.* (2007), la ventaja de los hombres para asegurar los beneficios del negocio puede ser económicamente más significativa para el cliente que el ajuste a coste y plazo que proporciona una directora.

De nuevo Symonds (2011b) plantea si los hombres son mejores gestores de proyectos. En ese sentido, enumera una serie de características personales que

contribuyen a la buena gestión y que parecen manifestarse más frecuentemente en el género masculino:

- Comunicación con autoridad. Los hombres tienden a ser comunicadores firmes, capaces de hacer llegar su mensaje y obtener la aceptación de sus ideas por parte del equipo. Son eficaces convenciendo a otros de los beneficios de un proyecto o de un cambio. Por la vía escrita, tienden a ser concisos, evitando los detalles innecesarios y centrándose en los objetivos, sin divagar sobre diversas opciones y tomando decisiones que pongan en marcha los proyectos en el menor tiempo posible.
- Construcción de equipos de trabajo. Los hombres gestores tienden a fomentar una competitividad dentro de su equipo de proyecto que crea una actitud de que todo se puede sin cabida para el fallo. Los hombres trabajan eficazmente bajo presión y pueden sacar el máximo de su equipo. Y como se espera que el equipo tenga éxito, suele desarrollar en consecuencia el proyecto con éxito.
- Aceptación de los desafíos. Las empresas operan en un entorno competitivo, por lo que el director de proyecto debe ser competitivo para tener éxito. El instinto masculino de competición les hace rechazar que algo no sea alcanzable, por lo que pueden cuestionar las prácticas habituales de forma constructiva.
- Inclinación al riesgo. Existen múltiples estudios que muestran que los hombres tienen más tendencia que las mujeres a asumir riesgos, y que ellos encuentran las situaciones de riesgo menos estresantes. De esta forma, pueden desarrollar proyectos cuyos beneficios excedan las expectativas, aunque ello pueda ser a costa de no considerar el presupuesto y la programación. (Reich *et al.*, 2007).

Como síntesis de los argumentos en uno u otro sentido, se pueden mencionar las conclusiones del estudio de Reich *et al.* (2007), plasmadas en una serie de recomendaciones:

- Si se busca un mejor desarrollo general del proyecto en presupuesto, tiempo y alcance, la probabilidad de éxito aumenta poniendo a una mujer experimentada al frente.

- Si lo importante es minimizar la desviación de presupuesto o plazo, de nuevo la probabilidad de éxito aumenta con una mujer como directora.
- Si maximizar los beneficios del negocio es más importante que el presupuesto y los plazos, designar a un hombre como director aumenta la probabilidad de obtener incluso más de lo solicitado.

Basándose en las respuestas al Cuestionario Multifuncional de Liderazgo de 66 directores de proyecto pertenecientes al Project Management Institute (PMI), Karch (2012) realizó un estudio para determinar si hay diferencia en los estilos de liderazgo de directores y directoras de proyecto, así como en la manera en que ambos perciben importantes conductas en el liderazgo de proyectos. Aunque encontró ciertas diferencias en la percepción del liderazgo entre hombres y mujeres, en los niveles transformacional y transaccional las diferencias no eran significativas en una muestra tan pequeña, por lo que no se pueden considerar como evidencia de que existen distintos estilos de liderazgo de equipos de proyecto según el género. Tampoco se llegó a conclusión alguna sobre si las credenciales de gestión de proyectos, la educación formal en gestión de proyectos o la experiencia en gestión de proyectos pueden considerarse factores con influencia en las conductas y opiniones sobre el liderazgo, por falta de diferencia significativa entre hombres y mujeres. Esta falta de diferencias significativas entre hombres y mujeres en sus opiniones sobre importantes conductas de liderazgo y la forma en que realmente lo ejercen, puede deberse al hecho de que tanto hombres como mujeres tienen ahora más experiencia en gestión de proyectos y en dirección de equipos de proyecto, tienen mayor acceso a (y se benefician de) educación formal y práctica en gestión y la estructura del proyectos acentúa la necesidad de una fuerte influencia del director sobre la gestión del proyecto. Aunque se encontraron ligeras diferencias entre las percepciones femeninas y masculinas de conductas de liderazgo importantes y su forma de ejercerlo, tanto hombres como mujeres favorecen el estilo de liderazgo transformacional.

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. Descripción de la encuesta

Como ya se ha dicho, este estudio parte de un cuestionario utilizado en actividades de la asignatura “Organización y dirección de equipos”, perteneciente al Máster Interuniversitario en Dirección de Proyectos de la Universidad de Oviedo, la Universidad de Navarra y la Universidad de La Rioja, y de la asignatura “Equipos de trabajo y dirección”, del Máster Europeo en Dirección de Proyectos de la Universidad del País Vasco. De forma resumida, dicho cuestionario consiste en un caso hipotético sobre dirección de proyectos en el que el alumno debe ponerse en el lugar del director del proyecto y tomar decisiones ante una serie de situaciones asociadas el mismo.

Al final de este trabajo (página 33) se adjunta como anexo la encuesta propuesta a los alumnos (descripción del caso y 53 situaciones planteadas). Hay que tener en cuenta que la situación y los casos propuestos fueron concebidos para suscitar la reflexión como ejercicio académico, no como base para un estudio posterior (y mucho menos para un estudio de género), por lo que la dificultad para extraer conclusiones de los mismos aumenta.

Esta actividad, en la forma del cuestionario que aquí se analiza, se les propuso a los alumnos de las citadas asignaturas de máster, distribuidos en los campus de Oviedo, Navarra, La Rioja y País Vasco. No son de esperar diferencias debidas a la localidad, por lo que se han tomado todos los datos en conjunto. Tampoco se ha hecho distinción por edad, nivel de formación, sector laboral o cualquier otra circunstancia; únicamente se trata de evaluar las diferencias por género, si las hubiera.

El perfil de estos alumnos es variado, pero la mayoría son profesionales de sectores en los que es habitual el trabajo por proyectos (construcción, bienes de equipo, energía, IT, etc.). También hay representación del perfil investigador.

Después de tabular y eliminar algunos no válidos, se cuenta con 118 cuestionarios (75 hombres y 43 mujeres). Se cumple que, para ambos sexos, el número de individuos es superior a 30, lo cual es requisito en estudios estadísticos de este tipo para que la muestra sea representativa de la población.

Quizá ya el número de matriculados de cada sexo (los hombres prácticamente doblan en número a las mujeres) podría indicar un mayor interés por la dirección de proyectos por parte de ellos, pero eso queda fuera del alcance de este trabajo.

Las reglas para responder al cuestionario son las siguientes:

1. Para cada situación, hay que valorar cada una de las cuatro opciones propuestas con una puntuación (razonada) de 0, 1, 2, 3, 4 ó 5, siendo 0 = “nada de acuerdo” y 5 = “completamente de acuerdo”.
2. Se pueden repetir las puntuaciones, pero sólo se puede otorgar la máxima puntuación (5) a una de las opciones.
3. Si ninguna de las opciones merece dicha puntuación máxima, se debe proponer una nueva opción de acuerdo con el criterio propio.

Estas reglas ya condicionan la manera de responder de algunos alumnos. Como se ha dicho, si ninguna de las alternativas resulta merecedora de 5 puntos, hay el alumno debe plantear una quinta opción más adecuada. Evidentemente, plantear una opción propia supone un esfuerzo mayor, razón posible por lo que muchos alumnos lo evitan.

En algunos casos se observa la violación de otras reglas: se responde sin valorar todas las alternativas, se repite la puntuación máxima de 5... Esto conlleva un trabajo adicional de filtrado de cuestionarios válidos o se asume dentro del error experimental.

En las últimas páginas del anexo, tras la encuesta, se recoge el resumen de respuestas sobre el que se ha trabajado.

3.2. Análisis inicial

Como primera aproximación al análisis de los datos recogidos, se planteó un estudio muy simplificado en el que únicamente se comparan las alternativas mejor valoradas en cada caso, es decir, sólo se tiene en cuenta a qué alternativas se otorga la máxima puntuación (5). Se filtraron las respuestas con el mayor número de 5, para hombres y para mujeres por separado, que se muestran en la tabla 2.

Como se puede observar, para la gran mayoría de situaciones, hombres y mujeres coinciden en otorgar la mayor puntuación a la misma opción. Esto sucede así excepto en cinco situaciones concretas: situación 21, situación 29, situación 33, situación 42 y situación 52 (véase el anexo para la descripción exacta de las mismas).

La figura 3 compara los porcentajes con los que hombres y mujeres optan por cada alternativa en estas cinco situaciones.

Identificadas estas cinco situaciones en las que es posible que existan diferencias debidas al género, se ha pasado a realizar un análisis más profundo de las mismas para confirmarlo o desmentirlo.

Tabla 2. Alternativa más valorada para cada situación, por sexos (h: hombres; m: mujeres). Se han resaltado los casos en los que las respuestas no coinciden.

	h	m		h	m		h	m
Situación 1	b	b	Situación 19	c	c	Situación 37	c	c
Situación 2	c	c	Situación 20	c	c	Situación 38	b	b
Situación 3	b	b	Situación 21	d	b	Situación 39	c	c
Situación 4	c	c	Situación 22	b	b	Situación 40	b	b
Situación 5	a	a	Situación 23	d	d	Situación 41	c	c
Situación 6	b	b	Situación 24	c	c	Situación 42	a	c
Situación 7	c	c	Situación 25	c	c	Situación 43	c	c
Situación 8	c	c	Situación 26	b	b	Situación 44	c	c
Situación 9	d	d	Situación 27	a	a	Situación 45	d	d
Situación 10	c	c	Situación 28	d	d	Situación 46	b	b
Situación 11	d	d	Situación 29	d	a	Situación 47	a	a
Situación 12	b	b	Situación 30	c	c	Situación 48	d	d
Situación 13	c	c	Situación 31	c	c	Situación 49	d	d
Situación 14	b	b	Situación 32	c	c	Situación 50	c	c
Situación 15	d	d	Situación 33	b	c	Situación 51	b	b
Situación 16	b	b	Situación 34	b	b	Situación 52	c	b
Situación 17	b	b	Situación 35	b	b	Situación 53	d	d
Situación 18	c	c	Situación 36	a	a			

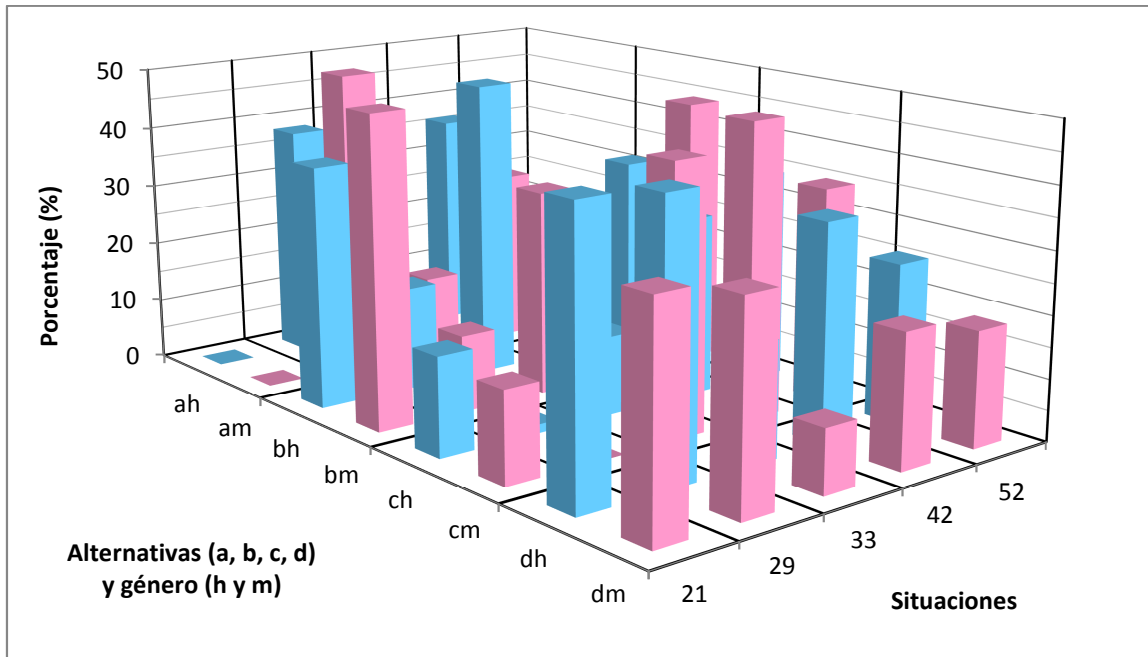


Figura 3. Porcentaje de veces que una alternativa ha recibido la máxima puntuación, para los casos en que dicho porcentaje es diferente en hombres y mujeres.

3.3. Contraste de hipótesis

Para tratar de identificar la existencia de diferencias en las cinco situaciones en la que se ha detectado que podría haber diferencias de criterio debidas al sexo del director de proyecto, se utiliza el contraste de hipótesis, técnica estadística que permite confirmar o refutar una afirmación sobre una población a partir de la evidencia aportada por los datos muestrales. Se busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

En cuanto a la dirección de equipos de trabajo, ¿existe diferencia entre el estilo de hombres y el de mujeres?

La hipótesis nula es la de independencia entre los factores y la hipótesis alternativa es la de dependencia, es decir:

H₀: No existen diferencias entre los estilos de hombres y mujeres en la dirección de equipos de trabajo.

H₁: Existen diferencias entre los estilos de hombres y mujeres en la dirección de equipos de trabajo.

Como es habitual, se plantea el contraste de la manera conservadora, de forma que sólo se rechaza la hipótesis nula cuando hay una fuerte evidencia muestral. Bajo ese criterio, se toma la igualdad entre estilos de hombre y mujeres como hipótesis nula (H₀) y la existencia de diferencias como hipótesis alternativa (H₁), que sólo se aceptará si existe evidencia de ello al nivel de significación establecido.

En este caso, se trata de identificar la relación de independencia o dependencia de dos variables cualitativas, por lo que en el test se emplea el estadístico χ^2 (chi-cuadrado):

$$TS = \sum_i \sum_j \frac{(N_{ij} - \hat{e}_{ij})^2}{\hat{e}_{ij}}$$

donde N_{ij} es el número de elementos de la muestra que tienen el valor i de la característica X y el valor j de la característica Y , N_i es el número de elementos que tienen el valor i de la característica X , M_j es el número de elementos que tienen el valor j de la característica Y y

$$\hat{e}_{ij} = \frac{N_i M_j}{n}$$

donde n es el tamaño total de la muestra (Ross, 2010).

Se construyen las tablas de contingencia para cada una de las cinco situaciones a analizar recopilando el número de individuos de cada género que eligen cada una de las alternativas (tabla Tabla 3).

Tabla 3. Tablas de contingencia.

		a	b	c	d
Situación 21	Hombres	0	27	11	31
	Mujeres	0	17	5	12
Situación 29	Hombres	27	12	1	31
	Mujeres	22	5	0	13
Situación 33	Hombres	14	34	9	13
	Mujeres	5	13	17	4
Situación 42	Hombres	26	0	21	25
	Mujeres	12	1	20	9
Situación 52	Hombres	6	22	24	18
	Mujeres	1	19	15	8

Los cálculos se han realizado introduciendo las tablas de contingencia (género frente a alternativa elegida) en la herramienta disponible en la dirección de internet <http://www.quantpsy.org/chisq/chisq.htm>. Esta herramienta devuelve el valor de χ^2 y el p-valor, a partir de cual se acepta una hipótesis u otra:

- Si p-valor < 0,05, se rechaza la hipótesis nula H_0 , es decir, se acepta la hipótesis alternativa H_1 , lo que supone que hay evidencia de la existencia de estilos de liderazgo diferenciados por sexo, con un nivel de significación de 0,05.
- Si p-valor > 0,05, se acepta la hipótesis nula H_0 , lo que supone que no existe evidencia de que los estilos directivos de hombres y mujeres sean significativamente diferentes, con un nivel de significación de 0,05.

Realizando los cálculos con estas definiciones y criterios, se obtienen los resultados que se recogen en la tabla 4 para cada una de las cinco situaciones que se han analizado.

Tabla 4. Contraste de hipótesis para las situaciones en que el análisis inicial detectó posibles diferencias.

		Situaciones				
		21	29	33	42	52
χ^2		1,159	3,361	13,117	6,25	3,46
p-valor		0,560	0,339	0,00439	0,100	0,326
Decisión	H ₀	✓	✓	✗	✓	✓
	H ₁	✗	✗	✓	✗	✗

Como se puede ver, en cuatro casos (21, 29, 42 y 52) se acepta la hipótesis nula “no existen diferencias entre los estilos de hombres y mujeres en la dirección de equipos de trabajo”, por lo que se puede decir que, aplicando el contraste de hipótesis, no se ha encontrado evidencia significativa de la existencia de diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a estilos de liderazgo, sobre la base de los casos analizados. En la otra situación (33), en cambio, sí que se ha encontrado evidencia de la existencia de estilos directivos diferentes según el sexo.

Frente a la situación 33, que se muestra a continuación, los hombres optan mayoritariamente por la alternativa b, que propone la reflexión sobre el asunto tratado, lo que sugiere un liderazgo más intelectual. Por su parte, las mujeres eligen la opción c, que plantea continuar con el diálogo como medio para alcanzar una solución, lo que sugiere un liderazgo más social.

Situación 33

Se están haciendo ajustes en la planificación. Asistes a una reunión junto con Tomás, Carolina, y dos jefes de departamento. Se trata de ajustar el esfuerzo de horas-hombre de cada departamento y las fechas de ejecución de las tareas. El tema parece casi resuelto pero ciertos aspectos en cuanto a los objetivos a alcanzar en las tareas y el tiempo preciso para ejecutarlas hace que se sucedan las explicaciones de Tomás y de los dos responsables de departamento. Da la impresión que cada parte se está enrocando en su posición. Ya se llevan dos horas de reunión y la solución no parece cercana. Tú deberías

A. Ya que parece que de la reunión no saldrá la respuesta, es necesario asumir el liderazgo y tomar la decisión que estimes oportuna.

B. Dar la reunión por concluida y convocar otra únicamente para tratar estos aspectos de forma monográfica, solicitando que sopesen el problema detenidamente.

C. Intentar reenfocar la reunión para que se dé solución al problema, haciendo que tengan claro que la reunión no concluirá hasta que haya una solución factible.

D. Tomar un descanso en la reunión para aliviar las tensiones y poder encontrar la solución a continuación. Si la discusión persiste seguir haciendo descansos a intervalos cada vez más breves, hasta finalizar la reunión. La reunión no finalizará sin tener una solución para el problema.

Como se ha descrito en el apartado “2. Estado del arte”, está ampliamente demostrado y aceptado que hombres y mujeres ejercen el liderazgo con estilos diferentes. A pesar de las limitaciones de este estudio, se ha encontrado que así es, que hombres y mujeres toman decisiones diferentes al menos frente a *algunas* situaciones relacionadas con la dirección de proyectos.

3.4. Limitaciones del estudio

Como se ha dicho, hay que destacar que este cuestionario no fue concebido inicialmente para un estudio de este tipo, sino como actividad didáctica dentro de unos estudios de máster, por lo que las respuestas han requerido de un importante trabajo de recopilación y uniformización para su tratamiento posterior. Además, trabajar con información obtenida de un cuestionario que no ha sido elaborado atendiendo al objetivo del estudio constituye sin duda alguna la principal limitación del mismo.

A esto hay que añadir que las reglas para responder al cuestionario quizá eran muy estrictas. Esto, que es interesante cuando existe una finalidad didáctica, como era el caso, dificulta la tarea cuando se trata de obtener respuestas significativas. Un cuestionario largo y complejo puede ayudar a un estudiante a reflexionar sobre la materia, pero desincentiva la colaboración en una encuesta. Así, es posible que las últimas preguntas no se contesten con la misma predisposición que las primeras y el cuestionario no estaba diseñado para compensar ese efecto.

Por otro lado, posiblemente la muestra analizada sea demasiado pequeña. Karch, (2012) con una muestra algo menor (66 individuos), aunque más equilibrada en cuanto a sexos (36 hombres y 30 mujeres), no obtuvo conclusiones significativas. Igual que sugería Karch, el hecho de no haber encontrado más diferencias puede deberse a que actualmente hombres y mujeres, particularmente los de un perfil como el de los individuos de este estudio, tienen más experiencia de trabajo en proyectos, así como mayor acceso a la formación sobre gestión de proyectos, por lo que los estilos diferentes pueden tender a uniformizarse.

También hay que tener en cuenta que las respuestas dadas en un cuestionario sobre un caso hipotético pueden no coincidir con las resoluciones que se habrían adoptado en una situación real, donde existen muchos otros factores

que pueden condicionar la toma de decisiones. Ya Dobbins y Platz (1986) habían hecho notar las diferentes visiones sobre liderazgo que se presentan en pruebas de laboratorio frente a la realidad.

Por último, conviene recordar lo apuntado por Vecchio (2003) en cuanto a sexo y roles de género. Aquí se ha estudiado el sexo de los sujetos identificándolo automáticamente con “género”, pero, según Vecchio, la asociación entre rol de género y sexo no es suficiente, pues se olvida que, según el contexto, los individuos pueden mostrar comportamientos asociados a uno u otro rol de género. Por ello, estrictamente hablando, lo más correcto sería estudiar los patrones de comportamiento asociados al género.

4. CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica llevada a cabo indica que está ampliamente aceptado que hombres y mujeres ejercen el liderazgo de maneras diferentes. Ahora bien, aunque puede decirse que se han identificado estilos característicos por género, no puede hablarse de que uno de ellos sea más eficaz que el otro desde un punto de vista general. Sin embargo, y siempre hablando de tendencias generales, sí que se ha encontrado que los hombres son más fuertes en algunas de las competencias que contribuyen a hacer un buen líder, mientras que las mujeres lo son en otras. Así, las mujeres basarían su liderazgo fundamentalmente en habilidades sociales, mientras que un estilo más autoritario se manifestaría en los hombres.

El análisis de los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes de máster provee evidencia de que hombres y mujeres toman diferentes decisiones frente a algunas situaciones hipotéticas relacionadas con la gestión de equipos, pero sólo se

encuentran diferencias significativas en un caso. Es importante destacar que el hecho de no haber encontrado más diferencias de estilo en esta muestra no significa que éstas no existan, sino sólo que no existe evidencia de ello a partir de los datos disponibles. Además, como ya se ha dicho, es posible que la muestra sea demasiado pequeña para un análisis de este tipo.

Tampoco se puede descartar, como apuntaban Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), el hecho de que los estereotipos sobre liderazgo aparecen particularmente cuando se consulta a personas que no ejercen el liderazgo. Para el presente estudio se consultó a personas que, en muchos casos, ejercen algún tipo de liderazgo o trabajan en un entorno cercano, por lo que es esperable que no se vayan a manifestar esas visiones estereotipadas.

5. PROPUESTAS DE TRABAJO FUTURO

Partiendo de los mismos datos utilizados aquí, sería muy interesante realizar un estudio de las interacciones. En un supuesto determinado, hombres y mujeres pueden preferir alternativas distintas, pero no es lo mismo que la alternativa elegida por los hombres, por ejemplo, sea elegida por las mujeres en segundo lugar o que lo sea en último lugar.

Podría realizarse un estudio más profundo mediante árboles de clasificación y regresión (*classification and regression trees, CART*). De esta forma podrían identificarse patrones en las respuestas dadas al cuestionario y, tomando el género como variable, podrían asociarse esos patrones, si los hubiera, con diferentes estilos de toma de decisiones en la dirección de proyectos. Para ello, se sugiere la utilización del programa *open source* de análisis y minería de datos

RapidMiner Studio 6.5, que puede obtenerse de forma gratuita en su web (<https://rapidminer.com>).

Por otro lado, el estudio aquí presentado sólo trabaja con las alternativas más valoradas en cada caso. Un análisis más complejo podría tratar de aprovechar todas las respuestas, proporcionando perfiles más completos y conclusiones más refinadas.

Como ya se ha dicho, en este trabajo sólo se estudian las diferencias debidas al género. Del mismo modo, cruzando los datos de las encuestas con los datos de los alumnos, podrían llegar a definirse perfiles de liderazgo en función de otras características como podrían ser la edad, el nivel de formación o el grado de experiencia.

Todas las propuestas anteriores se podrían desarrollar a partir de las encuestas disponibles. Sin embargo, hay que recordar de nuevo que estas encuestas no fueron concebidas para realizar estudios de este tipo. Una opción muy interesante, aunque evidentemente mucho más compleja, sería planificar y realizar una nueva encuesta específicamente dirigida para discriminar estilos de liderazgo, con casos y alternativas cuidadosamente seleccionados para dicho fin. Partiendo de una encuesta correctamente diseñada tanto en contenido como en forma, además, el tratamiento de datos resultaría más sencillo de realizar. Esta nueva encuesta sería respondida preferiblemente por profesionales de la gestión de proyectos en lugar de estudiantes.

6. BIBLIOGRAFÍA

2020 Project Management (2013). Women in project management. Consultado el 4 de noviembre de 2015 en <http://2020projectmanagement.com/2013/09/women-in-project-management/>.

Ainsworth, M., Ainsworth, E. (2012). What can 360° feedback tell us about the differences between male and female leaders? Talent Innovations, junio 2012.

Álvarez Cabal, J. V., Rodríguez Montequín, V. (2014). Apuntes de la asignatura "Organización y dirección de equipos", del Máster Interuniversitario en Dirección de Proyectos de la Universidad de Oviedo, la Universidad de Navarra y la Universidad de La Rioja, edición 2014-15.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, winter, 19-31.

Bohlen, G. A., Lee, D. R., Sweeney, P. J. (1998). Why and how project managers attempt to influence their team members. *Engineering Management Journal*, 14, 4, 21-28.

Bonilla Campos, A., (2010). Psicología y género: la significación de las diferencias, *Dossiers Feministes*, 14, 2010, 129-150.

Cartwright, S., Gale, A. (1995). Project management: different gender, different culture? A discussion on gender and organizational culture - part 2. *Leadership and Organization Development Journal*, 16, 4, 12.

Carmichael, J. L. (1995). What do we believe makes a good manager? *Management Development Review*, 8, 2, 7-20.

Dobbins, G. H., Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, 11, 1, 118-127.

Duong, T. T., Skitmore, M. (2003). Female project managers' workplace problems: a survey . *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 9, 2.

Eagly, A. H., Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men *Journal of Social Issues*, 57, 4, 781-797.

Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.

Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-282.

Greenleaf, R. K. (2015). The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Hauschildt, J. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development. *Project Management Journal*, 31, 3, 33-43.

Hinton, K. (1998). What do motherhood, household engineering and project management in common? Answer: they all require use of the PMBOK to be successful. *Proceedings of the annual seminar symposium - PM institute 2*, 1477-80.

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39–60.

Karch, D. M. (2012). Gender-based comparison of project manager leadership behaviors: a quantitative study. PMI. Resumen consultado el 3 de noviembre de 2015 en

<http://www.pmi.org/Learning/academic-research/~media/pdf/surveys/karch%20summary.ashx>.

Megargee, E. I. (1969). Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53, 377-382.

Nath, D. (2000). Gently shattering the glass ceiling: experiences of Indians women managers. *Women in Management Review*, 15, 1, 44-55.

Preacher, K. J. (2001). Calculation for the Chi-Square Test. Consultado el 3 de febrero de 2016 en <http://www.quantpsy.org/chisq/chisq.htm>.

Reich, B. H., Gemino, A., Sauer, C. (2007). Do women perform better than men? PMPerspectives. Consultado el 28 de octubre de 2015 en <http://pmperspectives.org/articles.php?sid=822e838ee16d8e7e38b2f8dc043f0126>.

Ross, S. M. (2010). *Introductory statistics*. Chapter 13: Chi-squared goodness-of-fit tests. Elsevier.

Sharpe, R. (2000). As leaders, women rule: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*, 74. Consultado el 2 de noviembre de 2015 en http://www.businessweek.com/common_frames/ca.htm?/2000/00_47/b3708145.htm.

Snyder, D., McLaurin, J. R., Little, B., Taylor, R. (1996). An examination of gender differences in managerial communication of project managers. *Annual Meeting-Southwest Academy of Management*, 38, 332-335.

Symonds, M. (2011a). Do women make the best project managers? A girl's guide to project management. Consultado el 4 de noviembre de 2015 en <http://www.girlsguidetopm.com/2011/09/do-women-make-the-best-project-managers/>.

Symonds, M. (2011b). Do men make the best project managers? Parallel Project Training Blog. Consultado el 4 de noviembre de 2015 en <http://blog.parallelprojecttraining.com/project-management-articles/do-men-make-the-best-project-managers/>.

Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14, 835-850.

Vilkinas, T., Cartan, G. (1997). How different are the roles displayed by female and male managers? *Women in Management Review*, 12, 4, 129-135.

Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 4, 815-828.

Zaro, M. J. (2002). La psicología del género en el siglo XXI, *Clepsydra: revista de estudios de género y teoría feminista*, 1, 47-60.

ANEXO

El anexo ha sido retirado a petición de colaboradores.

