



MINISTERIO
DE IGUALDAD

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER

Estudios e Investigaciones

**MUJER Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI: UNA
APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL A LOS
FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LA
MUJER A LOS PUESTOS DE ALTA
RESPONSABILIDAD.**

Año 2006 – Año 2009

Equipo investigador dirigido por: **Fernando Molero Alonso**

- Isabel Cuadrado Guirado
- Cristina García Ael
- Patricia Recio Saboya
- Beatriz Rueda Laffont

UNED

NIPO: 803-09-097-8

ISBN: 978-84-692-6759-2

Ref: 757 – 22-05

MEMORIA FINAL

(ABRIL 2009)

TITULO DEL PROYECTO:

**MUJER Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI: UNA
APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL A LOS FACTORES QUE
DIFICULTAN EL ACCESO DE LA MUJER A LOS PUESTO DE
ALTA RESPONSABILIDAD**

PROYECTO N°: 22/05

CONVOCATORIA: 16-8-05 (BOE 31-8-05)

INVESTIGADOR PRINCIPAL

FERNANDO MOLERO ALONSO

EQUIPO INVESTIGADOR

Isabel Cuadrado Guirado

Cristina García Ael

Patricia Recio Saboya

Beatriz Rueda Laffont

Índice

Introducción	12
Posibles explicaciones de la menor presencia femenina en puestos directivos	15
Objetivos	20
Estudio 1: población universitaria y trabajadora	
Estudio 2: Equipos de trabajo reales	
Estudio 3: Estudios de carácter cuasiexperimental	
Primer estudio: la percepción de la función directiva en una muestra de estudiantes universitarios y población trabajadora	24
Introducción	26
Objetivos	29
Método	30
Instrumento	
Muestra	
Resultados	33
Características de la muestra	33
Análisis de las características en el trabajo	36
Autodescripciones de hombres y mujeres en el trabajo	
Análisis de las características atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo	
Conclusiones sobre las cualidades atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo	
Análisis de las características que deben tener los líderes con éxito	48
Características necesarias para ser un buen líder	
Conclusiones sobre las características deseables en líderes hombres y mujeres	55

Ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo	56
Análisis factorial	
Análisis de regresión	
Análisis de la importancia de los valores de Schwartz	63
Valores en los que las mujeres puntúan significativamente más alto que los hombres	
Valores en los que los hombres puntúan significativamente más alto que las mujeres	
Valores en los que los universitarios puntúan significativamente más alto que las personas que trabajan	
Valores en los que las personas que trabajan puntúan significativamente más alto que los universitarios	
Valores en los que existe interacción entre el sexo del participante y su estatus laboral	
Análisis de la escala de autoeficacia general	72
Relaciones de las diversas variables utilizadas con la motivación para liderar	72
Conclusiones generales del primer estudio	76
Características de hombres y mujeres en el trabajo	
Características atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo	
Características deseables para el liderazgo	
Ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo	
Valores y liderazgo	
Autoeficacia y liderazgo	
Relaciones entre las diversas variables y la motivación para liderar	
Discusión	82
Segundo estudio: Evaluación del liderazgo desde la perspectiva de los directivos/as y de las personas supervisadas.	84

Introducción	86
Método	87
Instrumentos	
Muestra	
Resultados	96
Análisis del bloque 1	96
Muestra de empleados	
Análisis de los estilos de liderazgo a través del MLQ	
Factores de liderazgo	
Variables de resultado	
Comentarios sobre las evaluaciones de los empleados a sus directivos/as a través del MLQ	
Análisis de las características de los directivos/as: evaluaciones de los empleados	
Muestra de directivos/as	
Análisis de los estilos de liderazgo a través del MLQ	
Análisis de las características de los directivos/as: Auto evaluaciones de los líderes	
Opiniones de los directivos/as sobre diversos aspectos de su puesto	
Análisis del bloque 2	119
Actitudes ante la función directiva o puestos de liderazgo: Muestra de empleados	
Actitudes ante la función directiva o puestos de liderazgo: Muestra de líderes	

Análisis del bloque 3

126

Variables de personalidad relacionadas con el trabajo

Autoeficacia

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

Estrés en el trabajo

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

Autoestima

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

Análisis del bloque 4

130

Calidad de vida

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

Control de la ira

Relaciones entre diversas variables del estudio

A) Muestra de personas que no ocupan puestos directivos

B) Muestra de personas que ocupan puestos directivos

Resumen de los resultados	142
Diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres	
Muestra de empleados/as	
Muestra de directivos/as	
Diferencias en la actitud hacia el liderazgo entre hombres y mujeres	
Diferencias en variables psicosociales relacionadas con el liderazgo	
Diferencias en la calidad de vida	
Muestra de empleados/as	
Muestra de directivos/as	
Relaciones entre las variables psicosociales y la forma de liderar (sólo para los directivos/as)	
Conclusiones del segundo estudio	147
Estudio 3: Estudios de carácter cuasiexperimental	152
Introducción	154
Experimento 1: valoración de la decisión de asumir un puesto de liderazgo	155
Introducción	155
Método	156
Participantes	
Instrumentos y procedimiento	
Variables independientes	
Resultados	158
Valoración de la decisión tomada	
Razones para aceptar la oferta	
Evaluación de la persona que toma la decisión	

Conclusiones experimento	169
Experimento 2: valoración de un directivo hombre o mujer en función de los resultados de la empresa	170
Introducción	170
Método	171
Participantes	
Instrumentos y procedimiento	
Variables independientes	
Resultados	173
Manipulation check	
Valoración del líder	
Comprobación hipótesis 1	
Comprobación hipótesis 1	
Análisis conjunto de las variables	
Características de los líderes	
Variables en las que se produce un efecto principal del sexo del director/a	
Variables en las que se produce un efecto principal del sexo participante	
Interacción sexo directivo/sexo participante	
Análisis factoriales	
Conclusiones experimento 2	185

Experimento 3: Valoración de un directivo hombre o mujer en función de los resultados de la empresa (extremando los resultados)	187
Introducción	187
Método	187
Participantes	
Instrumentos y procedimiento	
Variables independientes	
Resultados	189
Manipulation check	
Valoración del líder	
Comprobación hipótesis 1	
Comprobación hipótesis 2	
Análisis conjunto de las variables	
Características de los líderes	
Interacción éxito/fracaso con el sexo del directivo/a	
Análisis factoriales	
Conclusiones experimento 3	199
Conclusiones generales Fase 3	200
Recapitulación y conclusiones	203
Bibliografía	219
Anexos	

Introducción

En los últimos años, al menos en las sociedades occidentales, se han realizado importantes avances con respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. No debemos olvidar que en nuestro país, hasta 1976, año en el que se implanta la “Ley de Relaciones Laborales”, el permiso del marido era un requisito legal necesario para que la esposa pudiera ejercer el derecho al trabajo. Teniendo en cuenta hechos como este, no cabe duda de que, en algunos casos, los avances han sido notables y reales.

Sin embargo, en muchos otros aspectos, el principio de igualdad de oportunidades y de no discriminación por razón de sexo resulta sólo un criterio legal pero no un hecho plenamente conseguido. Así, aunque la incorporación de las mujeres al mercado laboral ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas, uno de los ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad lo constituye el diferente grado de ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones, hecho que, con mayor o menor incidencia, ocurre en casi todos los países.

Así, en Europa, menos de un tercio de los directivos de la mediana y pequeña empresa son directivas, y en las 50 empresas europeas más importantes que cotizan en bolsa, sólo un 10% de los directivos son mujeres (Wirth, 2001). Ahora bien, en países como España, Italia, Malta o Luxemburgo este porcentaje no alcanza ni el 0.5%.

Teniendo en cuenta estas cifras no resulta sorprendente que el informe promovido por la Comisión Europea de Empleo, Servicios Sociales e Igualdad de Oportunidades (*Special EUROBAROMETER 263 “Discrimination in the European Union”*, 2007) ponga de manifiesto que, en cuestión de género, el 40% de la población

de la Europa de los 25 percibe la persistencia de la desigualdad de oportunidades por razón de sexo en el ámbito laboral. En países como Italia o España este porcentaje es aún mayor (en torno al 55%).

Para describir esta situación se viene utilizando la expresión “techo de cristal”, que es un término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan (Morrison, White & Van Velsor, 1987). Si bien es cierto que desde la década de los noventa la incorporación de las mujeres a los puestos de liderazgo ha aumentado considerablemente en comparación a periodos anteriores, su representación sigue siendo muy limitada.

En nuestro país, como indican Barberá, Ramos & Sarrió (2000), la proporción de mujeres que ocupan puestos de liderazgo o directivos es pequeña, tanto si se comparan las cifras de mujeres con las de hombres que desempeñan estos puestos, como si se contrasta la representación de líderes mujeres con la participación femenina en el mercado laboral. Así, en el III trimestre de 2008, las mujeres constituyen el 42.21% del total de la población ocupada, y su presencia en la dirección de la administración pública y de empresas de 10 ó más asalariados-as se reduce a un 23.38% del total, aumentando ligeramente (28.88%) en la gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores/as (Instituto de la Mujer, [http://www.migualdad.es / MUJER /mujeres /cifras/empleo/profesiones.htm](http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/cifras/empleo/profesiones.htm)).

La actualidad del debate generado en torno a esta cuestión se hace patente en la atención que se le presta tanto en diversos medios de comunicación, como en los numerosos libros publicados destinados al público en general. Asimismo, la importancia de este hecho también puede constatarse a través de las medidas adoptadas en los

últimos años por las diferentes instituciones implicadas en diversos países. Sirva como ejemplo que en la “IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres” (celebrada en Pekín en 1995) uno de los acuerdos finales que se aprobó fue el de fomentar el acceso de las mujeres a puestos de poder. También cabe destacar la creación de la “Comisión Federal para el Techo de Cristal” en Norteamérica (*Federal Glass Ceiling Commission*, 1995) o el desarrollo de Programas Comunitarios de Empleo como el programa NOW (*New Opportunity for Women*) en el ámbito europeo. En concreto, el proyecto transnacional “Nowdi-XXI Formación de mujeres directivas”, en el que se incluye España, tiene como finalidad básica impulsar la incorporación de mujeres con formación universitaria a puestos de dirección empresarial (véase Barberá *et al.*, 2000).

En nuestro país, el Instituto de la Mujer desde su creación ha venido elaborando y poniendo en práctica los Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PIOM), desde los que también se propugnan medidas tendentes a favorecer el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Asimismo, desde el Gobierno se están tomando numerosas acciones en esta línea. Una prueba de ello es la reforma legislativa de la enseñanza universitaria implementada en 2006, en la que se incluyen medidas como la no discriminación de sexo en la representación de las comisiones y en los cargos universitarios, o la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, cuya mayor novedad radica en la prevención de conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.

Posibles explicaciones de la menor presencia femenina en puestos directivos

A continuación pasamos revista a algunas de las explicaciones más utilizadas a la hora de tratar de explicar la escasa presencia femenina en puestos de responsabilidad.

1) Menor preparación de las mujeres

Una de las posibles explicaciones propuestas para dar cuenta de la menor presencia femenina en puestos directivos podría ser la falta de preparación de las mujeres. Sin embargo, dicha explicación queda invalidada si consideramos que en los últimos años, la población femenina entre 16 y 40 años ha llegado a superar en el nivel de estudios a la población masculina de esas mismas edades. Si nos centramos en la formación universitaria, desde el curso académico 1975-76 hasta el curso académico 1996-97 (22 cursos), el alumnado universitario se ha visto triplicado en su conjunto debido en gran parte a la incorporación de las mujeres, cuya presencia se ha multiplicado por 4.3 frente a la de los hombres que lo ha hecho en un 2.2. Esto es, las mujeres han pasado en estos años de representar el 36.8% de los estudiantes universitarios a representar el 52.9%. Además, a partir del curso 1986-87 el número de mujeres matriculadas en la universidad ya superó al de hombres (Instituto de la Mujer, 1999).

2) Los estereotipos de género

La escasa presencia femenina en puestos de liderazgo ha atraído la atención de los investigadores psicosociales, cuyo objetivo fundamental ha sido tratar de identificar los factores que podrían explicar las barreras que dificultan el progreso profesional de las mujeres, en general, y el acceso a los puestos de liderazgo, en particular (véase Osca y López-Sáez, 1994, para una revisión en castellano).

Así, por ejemplo, Lyness & Thompson (1997) estaban interesadas en conocer la contribución al “techo de cristal” de factores como la menor autoridad que ejercen las mujeres o la menor disponibilidad para viajar en comparación a sus colegas varones. Por su parte, Ohlott, Ruderman & McCauley (1994) han investigado las menores oportunidades de desarrollo en el trabajo que tienen las mujeres con respecto a los hombres. Para algunas autoras, las diferencias en el acceso a puestos de liderazgo entre hombres y mujeres se deben a que las personas asumen que los hombres son más competentes en estas posiciones que las mujeres (p.e. Ridgeway, 2001; Schein, 2001) o a que las personas devalúan el trabajo de las mujeres líderes (p.e. Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Heilman, 2001). Asimismo, se señala la mayor influencia que ejercen los hombres sobre los demás en comparación con las mujeres (Carli, 2001).

Si se reflexiona un poco puede verse que a muchas de estas explicaciones subyacen los estereotipos de género. En efecto, los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas por la población (tanto hombres como mujeres), acerca de las características, roles y conductas que son típicas de hombres y mujeres. Dichos estereotipos tienen también un carácter prescriptivo, es decir, indican las conductas “adecuadas” para un hombre o una mujer en función de su género. En este sentido, las mujeres pueden ser devaluadas si se percibe que violan las normas acerca de cómo deberían comportarse. Los estereotipos de género como posibles factores que dificultan el acceso de las mujeres a la función directiva han sido abordados recientemente por numerosos psicólogos sociales (véase, por ejemplo, Eagly & Karau, 2002 o Morales & Cuadrado, 2004, entre otros muchos) y su estudio, así como la posibilidad de cambiarlos constituyen uno de los ejes de esta investigación.

3) Posibles diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres

Otra explicación de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo podría residir en que las mujeres fueran menos eficaces que los hombres a la hora de ejercer puestos de dirección.

En este sentido, y aunque existe un acuerdo general en considerar que las mujeres deben hacer frente a más barreras que los hombres para lograr acceder a roles de liderazgo, no parece existir acuerdo a la hora de juzgar la conducta de hombres y mujeres cuando logran acceder a estos roles. Como señalan Eagly & Johannesen-Schmidt (2001), la cuestión de si hombres y mujeres se comportan de manera diferente en puestos de liderazgo está siendo ampliamente debatida.

En el estudio de Cuadrado (2002) no se encontraron diferencias significativas en la manera de dirigir de mujeres y hombres. Esto descartaría uno de los principales argumentos - las mujeres lideran peor que los hombres- que podrían esgrimir quienes defienden que las mujeres no están capacitadas –o lo están menos que los hombres– para ocupar puestos de responsabilidad.

4) Tipos de trabajos desempeñados tradicionalmente por las mujeres

Las características de los trabajos que han desempeñado tradicionalmente (roles auxiliares y de servicio –a finales del siglo XX el sector servicios ocupaba al 80% de la mano de obra femenina–), y la peor situación de las mujeres en el mercado laboral ha sido otro argumento utilizado para explicar su acceso diferencial a puestos de liderazgo. Estos puestos han estado ocupados tradicionalmente por hombres, que son los que finalmente deciden en los procesos de selección y promoción de personal. En estos casos podría producirse el fenómeno conocido como “reproducción homosocial”, término acuñado por Kanter (1977) para hacer referencia a que quienes toman las

decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos. Algunos investigadores (p. e., Fajak & Haslam, 1998) se centran precisamente en investigar la posible influencia del sexo de las personas que toman las decisiones sobre la promoción en organizaciones jerárquicas.

Relacionado con esto, también se ha señalado que, en determinadas organizaciones, las mujeres pueden no tener acceso a contar con la experiencia necesaria para poder avanzar en la organización. Kanter (1977) argumentó que las mujeres normalmente están ocupando trabajos con menos poder y con una movilidad limitada, y de este modo están “estructuralmente en desventaja” en la organización. Además, las normas implícitas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y promoción de hombres frente a mujeres en posiciones directivas.

5) Menor acceso de las mujeres a las redes sociales de la empresa

En muchos casos, las mujeres no frecuentan determinados lugares “masculinos” en los que se puede generar información relevante y se pueden tomar importantes decisiones (Bass, 1990). Esto hace más difícil obtener la información necesaria para desempeñar con éxito el liderazgo. Se trata de estrategias sutiles, solapadas y, en muchos casos, inconscientes, que sustentan el apoyo de los hombres hacia otros hombres para que asciendan en la jerarquía del poder. Son “redes trenzadas” que refuerzan las expectativas de adecuación respecto a la capacidad de los hombres, que generan mecanismos de selección apropiados y pensados para hombres, que potencian el apoyo informal hacia los hombres que aspiran a la dirección y que, por el contrario, desaniman, por supuesto informalmente, a las mujeres para que lo hagan o les recuerdan los riesgos y dificultades que puede conllevar (Diez, Terrón & Anguita, 2006).

6) *Dificultades para reconciliar las responsabilidades en el ámbito laboral y familiar*

Estas responsabilidades pueden impedirles a las mujeres la movilidad en la organización. Así, la percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia, puede interferir con la promoción. En este sentido, algunos autores (véase un mayor desarrollo en Osca & López-Sáez, 1994) defienden que se produce lo que se ha denominado *sobrecarga de rol*: el aumento de tareas que la mujer realiza al compaginar diferentes roles. Por otra parte, también se produciría el *conflicto de rol* consistente en que la mujer, sobre todo en determinados momentos de su vida, experimenta sentimientos contradictorios respecto a cuáles son sus objetivos y tareas prioritarias (el cuidado de la familia o su desarrollo profesional). Los hombres, sin embargo, nunca se enfrentan a este dilema, ni tampoco se espera que lo hagan. De hecho, trabajos recientes identifican las responsabilidades familiares como una de las principales barreras en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad (Cuadrado & Morales, 2007; Martínez-Pérez & Osca, 2004; Sarrió *et al.*, 2002).

En consecuencia, el objetivo principal de la investigación que aquí se propone, que será desarrollado con más detalle en el apartado siguiente, es tratar de detectar qué variables psicológicas y/o psicosociales pueden explicar la escasa presencia femenina en puestos directivos. Conociendo dichas variables estaremos en condiciones de diseñar, con probabilidades de éxito, programas que fomenten la igualdad de género en puestos de liderazgo.

No hay que olvidar que la escasa presencia femenina en puestos directivos tiene consecuencias negativas muy importantes, tanto en el plano individual como en el plano

social. En el plano individual, porque dificulta el desarrollo del pleno potencial de una persona por el hecho de ser mujer (con la frustración y desmotivación que ello conlleva). En el plano social, la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad hace que se pierda un importante potencial de liderazgo. Paradójicamente, como demuestra la investigación realizada en nuestro país por Pérez & Morales (1995), financiada por el Instituto de la Mujer (en la que también estuvieron presentes algunas personas del presente equipo de investigación), algunas de las características más valoradas en los líderes tienen un carácter estereotípicamente femenino (saber escuchar, empatía, capacidad de trabajo en equipo).

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es conocer los factores psicosociales que ocasionan la existencia del llamado “techo de cristal” en relación con la ocupación femenina de puestos de responsabilidad. En otras palabras, queremos conocer por qué las mujeres ocupan menos puestos directivos de los que le corresponderían en función de la población laboral de mujeres y hombres, así como de la cualificación femenina. Entendemos que el conocimiento de estos factores es imprescindible para poder diseñar programas de intervención y campañas adecuadas para conseguir la igualdad de género en este aspecto.

Conocer las razones que dificultan el acceso femenino a puestos de responsabilidad no es tarea fácil y es muy probable que estén implicados tanto procesos psicológicos (tanto en las propias mujeres como en los hombres), como procesos psicosociales y societales. Por esta razón, para conseguir nuestro objetivo general realizaremos tres estudios utilizando diferentes tipos de muestras y metodología.

Expondremos a continuación una visión general de los objetivos perseguidos en los tres estudios para pasar luego a describirlos en detalle.

PRIMER ESTUDIO: LA PERCEPCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y POBLACIÓN TRABAJADORA

En este estudio se persigue conocer la percepción de las características de la función directiva en dos tipos de muestra: universitaria y población de mayor edad que desempeña actividad laboral. El objetivo sería tratar de determinar hasta qué punto los estereotipos de género en el ámbito laboral en general, y en los puestos directivos, en particular, siguen existiendo en estos dos tipos de poblaciones.

De forma exploratoria, estamos también interesados en conocer si existen diferencias de género en una serie de variables relacionadas con el liderazgo. Dichas variables son a) la valoración que se hace de las ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo, b) la importancia que se otorga a diversos valores y c) la autoeficacia general.

ESTUDIO 2: EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTIVOS-DIRECTIVAS Y DE LAS PERSONAS SUPERVISADAS

En el segundo estudio, recurrimos a equipos de trabajo reales, aspecto necesario con el fin de:

1. Comprobar si existen diferencias en la forma de liderar entre mujeres y hombres. Para ello, tanto los directivos como los miembros del equipo de trabajo respondieron a un cuestionario de liderazgo (MLQ) muy utilizado en la investigación y validado ya en España por varios miembros del equipo. En este

punto comprobamos también la influencia en estas diferencias de otras variables, como, por ejemplo, el sexo del evaluador (los subordinados/as).

2. Comprobar si existen diferencias en la motivación para liderar entre hombres y mujeres sin cargos de responsabilidad, por un lado, y directivos/as, por otro. Esta variable nos parece especialmente importante y para medirla utilizamos el mismo cuestionario creado en la primera fase del proyecto debidamente refinado y adaptado.
3. Comprobar si existen diferencias (en función del género y del rol desempeñado) en una serie de variables psicosociales muy utilizadas en la investigación reciente tales como autoestima, autoeficacia, estrés en el trabajo y calidad de vida.

ESTUDIO 3: ESTUDIOS DE CARÁCTER CUASIEXPERIMENTAL

Los estudios experimentales permiten al investigador manipular una serie de variables que en la vida real sería muy difícil poder controlar. De este modo, es posible tratar de obtener una explicación causal del fenómeno estudiado. Obviamente, los resultados son sólo orientativos y han de contrastarse posteriormente con lo que sucede en la realidad.

En la presente investigación mediante la utilización de estudios experimentales pretendemos manipular algunas de las variables que pueden influir en la presencia femenina en puestos directivos que serían muy difíciles de controlar en el mundo real.

Entre las variables contempladas en la literatura nos centraremos en las siguientes:

- Valoración de la decisión de aceptar un puesto de responsabilidad.
- Resultados obtenidos por la empresa (éxito vs. fracaso).

- Sexo del líder.
- Sexo de la persona que realiza la evaluación.

Se manipulan estas variables en tres experimentos mediante un relato corto que describe una hipotética situación. Posteriormente, los participantes deben evaluar al líder, y en su caso, la decisión tomada.

PRIMER ESTUDIO

**LA PERCEPCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES
UNIVERSITARIOS Y POBLACIÓN
TRABAJADORA**

Introducción

La dificultad del acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad ha sido estudiada desde diferentes perspectivas y ha recibido diferentes explicaciones a lo largo del tiempo –algunas más fundamentadas que otras en la investigación social–. Los estudios realizados en los últimos años con el fin de conocer cuáles son los factores que pueden contribuir a explicar esta situación demuestran que las mujeres se enfrentan, en mayor medida que los hombres, a obstáculos de diversa naturaleza cuando tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones. Estos obstáculos están referidos tanto a percepciones y creencias, como a aspectos propios de la estructura organizacional y societal (Cuadrado, Navas & Molero, 2006).

La investigación que se ha realizado en los últimos 20 años ha puesto de manifiesto que los estereotipos de género –esto es, las creencias que se mantienen sobre cómo son y cómo deberían comportarse hombres y mujeres–, constituyen uno de los mecanismos principales que sirve para explicar muchas de las experiencias discriminatorias de las que son objeto las mujeres en el trabajo, especialmente en su acceso a puestos de responsabilidad (Gutek, 2001).

Tal y como hemos apuntado anteriormente, los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (p.e., Moya, 2003). En los estereotipos pueden diferenciarse dos dimensiones: la descriptiva y la prescriptiva (p.e., Ashmore, Del Boca & Wohlens, 1986).

El componente *descriptivo* de los estereotipos de género está formado por las creencias sobre las características que poseen hombres y mujeres. Así, por ejemplo, el componente descriptivo del estereotipo femenino estaría compuesto por creencias como

que las mujeres son emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas. Por su parte, el componente descriptivo del estereotipo masculino incluye creencias sobre las características que poseen los hombres: independientes, agresivos, emprendedores, autosuficientes, dominantes, competentes o racionales.

El segundo componente de los estereotipos de género, el *prescriptivo*, se refiere a las creencias sobre las características deseables para los miembros de cada sexo. Es decir, indican cómo deberían comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés por y cooperar con los demás (Cuadrado, 2007). En la investigación sobre el género, la dimensión femenina de los estereotipos se denomina *comunal* o *expresiva*, y la masculina *instrumental* o *agéntica* (véase, p.e., Eagly, 1987).

Lo presentado en líneas anteriores tiene implicaciones claras para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. En este sentido hay que destacar la existencia de un estereotipo persistente que asocia la dirección con cualidades masculinas (Schein, 2001), lo que se denomina "*think manager - think male*". La literatura demuestra que este fenómeno es responsable en gran medida de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en la promoción y ocupación de puestos de responsabilidad. Los estudios realizados por Virginia Schein y colaboradores demuestran que este fenómeno es global, si bien en las últimas investigaciones se ha encontrado que las mujeres ya no asocian los puestos de responsabilidad con cualidades estereotípicamente masculinas (véase, Schein 2001; Schein & Müller, 1992; Schein, Mueller, Lituchi & Liu, 1996; Sczesny, 2003).

La literatura revela que los dos componentes de los estereotipos de género ejercen una marcada influencia en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Así, los aspectos descriptivos de los estereotipos de género facilitan que las mujeres sean peor evaluadas que los hombres porque las cualidades estereotípicamente femeninas (p.e., las mujeres son débiles, emocionales) no encajan con las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente trabajos de alto nivel directivo (p.e., agresividad, competitividad). Esto ocasiona que se devalúen sus logros o que se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades (p.e., la suerte). En cualquiera de estos casos, no se reconoce la competencia de las mujeres (Heilman, 2001).

Por su parte, los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género también facilitan que las mujeres reciban peores evaluaciones que los hombres, pero de una forma diferente: determinan cómo deberían ser las mujeres. Así, las mujeres que son competentes y han obtenido éxito en trabajos masculinos transgreden estas normas, ya que su conducta es inconsistente con muchas creencias mantenidas socialmente acerca de la conducta femenina deseable. Como consecuencia, son desaprobadas y sancionadas (p.e., desaprobación personal en forma de rechazo), dando lugar a juicios y decisiones que obstaculizan el avance de mujeres competentes (Heilman, 2001).

Uno de los desarrollos teóricos más relevantes de los últimos años que recoge todos los aspectos señalados es la *Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos* (Eagly & Karau, 2002), desde la que se defiende que el prejuicio hacia las mujeres es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. El punto de partida es el siguiente: el prejuicio hacia las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo surge de la incongruencia que las personas, en general, perciben

entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder, es decir, entre las características predominantemente *comunales* que se asocian con las mujeres y las características predominantemente *agénticas* que se juzgan necesarias para tener éxito como líder.

Eagly & Karau (2002) definen las dos formas de prejuicio existentes hacia líderes femeninos (la derivada de los aspectos descriptivos de los estereotipos y la derivada de los aspectos prescriptivos) que acabamos de presentar. Además, identifican tres consecuencias directas de la influencia de los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo de las mujeres: la existencia de actitudes menos favorables hacia las mujeres, la mayor dificultad que encuentran las mujeres para alcanzar roles de liderazgo, y la mayor dificultad para ser reconocidas como líderes eficaces (Morales & Cuadrado, 2007).

Objetivos

A partir de la introducción teórica entendemos que es especialmente relevante conocer si el liderazgo en la actualidad continúa estando tipificado en función del género en la población española. En este sentido, nos parece importante diferenciar entre la población universitaria y la población trabajadora. Es de suponer, que por razones de edad, la población universitaria tenga menos estereotipos de género y, en consecuencia, “le extrañe menos” o perciba de manera más natural la presencia de la mujer en puestos de liderazgo. En resumen, los objetivos que perseguimos en este estudio son:

- 1) Conocer la percepción de la función directiva que tienen en la actualidad los/as universitarios/as y los/as trabajadores/as españoles. Ello nos va a permitir: (a)

saber hasta qué punto las características del buen líder se consideran estereotípicamente masculinas o femeninas, y (b) conocer si existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de señalar dichas características.

- 2) Conocer la motivación para ocupar puestos de liderazgo de los/as participantes en la investigación. Ello nos proporcionaría una primera aproximación sobre las posibles diferencias entre hombres y mujeres en el deseo de ocupar puestos de responsabilidad.
- 3) Comparar la motivación para ocupar puestos de liderazgo de los/as participantes universitarios con la motivación de las personas que trabajan en el momento actual.
- 4) Obtener una medida de los valores predominantes y de la autoeficacia general de los/as estudiantes universitarios y de la muestra de trabajadores/as. Aquí nos interesa comprobar hasta qué punto los/as participantes se atribuyen valores y rasgos estereotípicamente masculinos y femeninos en función de su género. Asimismo, comprobaremos qué valores están asociados a la motivación para liderar y si estos valores y la autoeficacia predicen la motivación para liderar.

Método

Instrumento

Las distintas variables a medir se agruparon en cinco bloques diferentes:

Bloque 1: Características relacionadas con el trabajo/dirección.

El cuestionario consta de 25 ítems que describen características importantes en el trabajo o en la dirección. De los 25 ítems siete fueron extraídos de la investigación de Sczesny (2003), cinco de la versión corta del BSRI y otros seis del SDI (Deal &

Stevenson, 1998). Los siete ítems restantes fueron elaborados *ad hoc* para esta investigación.

Los participantes eran aleatoriamente asignados a cumplimentar una de las seis condiciones que describimos a continuación. En las tres primeras condiciones debían señalar, utilizando una escala que oscilaba de 1 (*Nada característico*) a 5 (*Muy característico*), hasta qué punto el rasgo o conducta descrito era característico de: A) Hombres en el trabajo; B) Mujeres en el trabajo; C) Características personales del participante en el trabajo. En las 3 condiciones restantes, los participantes, a través de una escala que oscilaba de 1 (*Nada importante*) a 5 (*Muy importante*), debían indicar hasta qué punto los rasgos descritos eran importantes para: D) Hombres directivos con éxito; E) Mujeres directivas con éxito y F) Directivo con éxito –sin especificar el género. Cada participante respondía sólo a una de las seis condiciones descritas.

Bloque 2: Opinión acerca de la función directiva

En este bloque se medía, a través de una escala de 1 (*Nada importante*) a 5 (*Muy importante*), la importancia de nueve posibles ventajas y nueve posibles inconvenientes a la hora de ocupar un puesto directivo. Dichas preguntas fueron formuladas por el equipo investigador a partir de la literatura existente. Asimismo se realizaban también dos preguntas acerca de la motivación y capacidad percibida de los participantes para ocupar puestos de liderazgo.

Bloque 3: Valores

En este bloque se incluye una escala de 56 valores (SVS, Schwartz & Bilsky, 1987), validada en muestras españolas por Ros & Grad (1991).

Bloque 4: Autoeficacia

En este bloque se incluye una escala de autoeficacia compuesta por diez ítems (Schwarzer, 1993), validada en muestras españolas por Sanjuán, Pérez-García & Bermúdez (2000).

Bloque 5: Cuestiones de carácter sociodemográfico (p.e., edad, sexo, nivel de estudios

A excepción del primer bloque (características relacionadas con el trabajo/dirección), el resto del cuestionario era idéntico para todos los participantes.

El cuestionario completo y todas sus condiciones pueden verse en el ANEXO I

Muestra

Los cuestionarios se pasaron durante los meses de mayo, junio y julio de 2006 en los lugares indicados en la tabla 1.

Tabla 1: Lugar de administración de los cuestionarios; muestra total, estudiantes y trabajadores/as

Procedencia	Participantes					
	Estudiantes		Trabajadores		Muestra Total	
	N	%	N	%	N	%
Almería	140	56%	95	25.9%	265	39.7%
Burgos	25	10%	37	10.1%	65	9.7%
Ciudad Real	1	0.4%	22	6%	25	3.7%
Granada	50	20%	165	45%	222	33.3%
Madrid	5	2%	9	2.5%	16	2.4%
Vitoria	0	0%	23	6.3%	25	3.7%
Zaragoza	29	11.6%	16	4.4%	49	7.3%
Total	250	100%	367	100%	667	100%

Características de la muestra

Respondieron al cuestionario 667 personas en las localidades indicadas en la Tabla 2. A continuación señalamos sus características sociodemográficas más importantes:

Tabla 2: Características sociodemográficas de la muestra

Universitarios/as									
N	%	Edad		Sexo		Estado Civil^(a)		Nº Hijos	
		<i>M</i>	<i>DT</i>	Mujeres	Hombres	S	C	<i>M</i>	<i>DT</i>
250	40.5%	20.46	2.13	68.3%	31.7%	100%	0%	0	0
Trabajadores/as									
367	59.5%	41.09	9.07	42%	58%	32.8%	63.7%	1.22	1.11

(a) Estado civil: S (Solteros/as), C (Casados/as).

Resultados

Análisis de las características en el trabajo

En la Tabla 3 se presentan las puntuaciones medias respecto al grado en el que los rasgos presentados se consideraban característicos de hombres, mujeres y el propio participante en el trabajo. Hay que recordar que el diseño es intersujeto, es decir, cada participante respondía solamente a una de las condiciones.

Tabla 3: Puntuaciones medias de cada rasgo en los tres grupos

Rasgos	Sexo Trabajador/a		
	Hombres trabajo (A)	Mujeres trabajo (B)	Autodescripción (C)
1. Confianza en sí mismos/as	3.74	3.86	3.75
2. Capacidad trabajo en equipo	3.20	3.95	3.99
3. Buen manejo estrés	3.20	3.55	3.52
4. Sensibles necesidades compañeros	2.58	3.97	3.87
5. Sinceros/as	2.82	3.26	4.19
6. Comprensivos/as	2.65	3.74	4.14
7. Capacidad tomar decisiones	3.79	3.88	3.76
8. Extravertidos/as	3.36	3.89	3.52
9. Agradables trato con los demás	3.40	4.09	4.10
10. Tratan de imponer sus ideas	3.88	3.28	2.96
11. Son eficaces	3.47	4.05	3.72
12. Saben adaptarse circunstancias	3.31	3.77	3.97
13. Son individualistas	3.71	2.95	2.88
14. Son ambiciosos/as	4.01	3.41	2.93
15. Saben negociar	3.68	3.68	3.32
16. Preocupación imagen personal	3.30	4.49	3.70
17. Alta capacidad intelectual	3.17	3.90	3.35
18. Dedicación fuera jornada laboral	2.56	3.35	2.75
19. Competentes en el trabajo	3.66	3.91	3.89
20. Conocen bien su trabajo	3.72	3.93	3.93
21. Comparten sus conocimientos	3.02	3.51	3.88
22. Antigüedad en la empresa	3.52	3.21	3.01
23. Se dejan llevar sentimientos	2.36	3.39	3.31
24. Son capaces de asumir riesgos	3.54	3.42	3.62
25. Saben delegar responsabilidades	3.26	3.53	3.52

Nota. Las puntuaciones oscilan entre 1 (Nada Característico) y 5 (Muy Característico).

Autodescripciones de hombres y mujeres en el trabajo

Como es frecuente en este tipo de estudio, se observa un cierto sesgo de deseabilidad social por el que los/as participantes tienden a atribuirse con mayor fuerza características valoradas socialmente –“sinceros/as”, “comprensivos/as”, “agradables en el trato” y “capacidad de trabajo en equipo”–. Por su parte, las características que se atribuyen menos son el ser “individualistas”, “ambiciosos/as” y “tratar de imponer sus ideas”.

Con objeto de ver si había diferencias en función de las variables estudiadas realizamos un análisis de varianza para cada uno de los rasgos tomando el sexo y el estatus laboral (estudiantes vs. trabajadores) como variables independientes.

Observamos que los hombres tienen más confianza en sí mismos que las mujeres (4.05 vs. 3.47), $F(1, 103) = 9.35, p < .01$ y también se consideran más ambiciosos que éstas (3.16 vs. 2.71), $F(1, 103) = 3.80, p = .054$. Por su parte, las mujeres se dejan llevar más por los sentimientos que los hombres (3.00 vs. 3.53), $F(1, 103) = 5.80, p < .05$. Resulta digna de mención la interacción entre sexo y estatus laboral en la característica “Ser capaces de asumir riesgos”. Así, mientras no hay apenas diferencias entre las mujeres que trabajan y las universitarias en esta variable (3.56 vs. 3.64), las diferencias son mayores entre los hombres universitarios (3.13) y los que trabajan (3.90), $F(1, 103) = 3.39, p = .06$.

Por su parte, con independencia del sexo, las personas que trabajan comparadas con los/as universitarios/as puntuaban más alto en “confianza en sí mismos/as” (3.93 vs. 3.58), $F(1, 103) = 3.51, p = .06$, “capacidad de trabajo en equipo” (4.13 vs. 3.80), $F(1,$

103) = 4.42, $p < .05$, “ser eficaces” (3.87 vs. 3.50), $F(1, 103) = 4.20, p < .05$, y “conocer bien su trabajo” (4.17 vs. 3.58), $F(1, 103) = 11.19, p < .001$.

Estos resultados muestran la persistencia de ciertos estereotipos de género tanto entre las personas que trabajan, como en los universitarios. Así, los hombres se atribuyen una mayor confianza en sí mismos, una mayor ambición y cuando trabajan son capaces de asumir mayores riesgos. Por su parte, las mujeres reconocen dejarse llevar más por los sentimientos que los hombres. Sin embargo, en un gran número de características estereotípicamente masculinas o femeninas, no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres –“ser sensible a las necesidades de los compañeros/as”, “comprensivos/as”, “capacidad de tomar decisiones”, “tratar de imponer sus ideas”, “ser eficaces”, “ser individualistas” o “ser competentes en el trabajo”–.

Análisis de las características atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo

Un análisis preliminar demostró que no existían diferencias significativas en ninguno de los rasgos en función de si el participante trabajaba o no. Por ello, esta variable fue excluida de los análisis. También fueron excluidas, por no aludir a rasgos psicológicos, las características “Dedicar horas al trabajo después de la jornada laboral” (18) y “Llevar mucho tiempo en el trabajo” (22). A continuación se presentan los efectos en cada rasgo del sexo del participante y de la condición (hombre en el trabajo vs. mujer en el trabajo).

Rasgo 1: Confianza en sí mismos/as (estereotípicamente masculino)

No hay diferencias significativas en función de ninguna de las variables.

Rasgo 2: Capacidad de trabajo en equipo (estereotípicamente femenino)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado $F(1, 220) = 29.06$, $p < .001$. Hombres y mujeres consideran que la mujer en el trabajo ($M = 3.89$) posee más capacidad de trabajo en equipo que el hombre ($M = 3.18$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.37	3.00
Mujer	3.59	4.20

Asimismo observamos un efecto de la interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 220) = 14.14$, $p < .001$. Los hombres consideran que este rasgo es más característico de los hombres en el trabajo que de las mujeres; sin embargo, cuando evalúan las mujeres, éstas creen que la capacidad de trabajo en equipo es más típica de las mujeres en el mundo laboral que de los hombres.

Rasgo 3: Buen manejo del estrés (no estereotípico de género)

Existen diferencias significativas en función de la condición $F(1, 218) = 6.20$, $p < .05$. Independientemente del sexo, se considera que la mujer ($M = 3.47$) maneja mejor el estrés que el hombre ($M = 3.16$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.45	2.85
Mujer	3.06	3.87

Además encontramos un efecto de la interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 31.02, p < .001$, según el cual, los hombres creen que un buen manejo del estrés es más característico de los hombres en el trabajo que de las mujeres, mientras que las mujeres presentan el patrón inverso, al considerar que este rasgo es más característico de las mujeres en el trabajo que de los hombres.

Rasgo 4: Sensibles a las necesidades de los compañeros (estereotípicamente femenino)

En relación con esta característica observamos un efecto principal de la condición $F(1, 220) = 107.64, p < .001$, según el cual, hombres y mujeres piensan que las mujeres ($M = 3.94$) poseen este rasgo de forma más acentuada que los hombres ($M = 2.56$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	2.73	2.38
Mujer	3.77	4.10

Asimismo se produce un efecto de la interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 220) = 6.76, p < .01$. Tanto hombres como mujeres evalúan a las mujeres en el trabajo como mucho más sensibles a las necesidades de los/as compañeros/as que a los hombres y esto se acentúa en mayor medida cuando el evaluador es mujer.

Rasgo 5: Sinceros/as (no estereotípico de género)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado –hombre o mujer en el trabajo– $F(1, 220) = 10.36, p < .001$. Ambos sexos consideran que las mujeres en el trabajo ($M = 3.23$) son más sinceras que los hombres ($M = 2.81$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	2.93	2.69
Mujer	3.04	3.41

Además observamos una interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador $F(1, 220) = 5.57, p < .05$. Los hombres consideran que el ser sincero es más característico de los hombres en el trabajo que las mujeres, mientras que cuando se evalúa a la mujer en el trabajo, las mujeres consideran que este rasgo es más característico de ésta que los hombres.

Rasgo 6: Comprensivos/as (estereotípicamente femenino)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado –hombre o mujer en el trabajo– $F(1, 220) = 75.08, p < .001$, según el cual hombres y mujeres consideran que el ser comprensivo es más característico de las mujeres en el trabajo ($M = 3.70$) que de los hombres ($M = 2.63$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	2.82	2.44
Mujer	3.47	3.92

Además existe un efecto de interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 220) = 11.16, p < .001$. Independientemente del sexo, los participantes consideran a las mujeres en el trabajo como más comprensivas que los hombres, siendo esta diferencia más acusada en el caso de las mujeres evaluadoras.

Rasgo 7: Capacidad para tomar decisiones (estereotípicamente masculino)

Existen diferencias significativas en función del sexo del evaluador, $F(1, 220) = 5.92, p < .05$. Las mujeres ($M = 3.96$) consideran que esta característica es más importante en el trabajo que los hombres ($M = 3.67$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.82	3.78
Mujer	3.52	4.13

Asimismo observamos un efecto de la interacción entre el objetivo de evaluación y el sexo del evaluador, $F(1, 220) = 7.67, p < .001$. Los participantes evalúan a la persona de su mismo sexo con mayor capacidad para tomar decisiones.

Rasgo 8: Extravertidos/as (no estereotípico de género)

Hemos encontrado únicamente un efecto principal del objeto de evaluación, $F(1, 219) = 22.73, p < .001$, que revela que tanto hombres como mujeres consideran que las mujeres ($M = 3.90$) son más extravertidas en el trabajo que los hombres ($M = 3.35$).

Rasgo 9: Agradables en el trato con los demás (estereotípicamente femenino)

Se halló un efecto principal del objeto de evaluación, $F(1, 218) = 41.64$, $p < .001$: tanto hombres como mujeres consideran que las mujeres ($M = 4.08$) son más agradables en el trato con los demás que los hombres ($M = 3.40$).

Rasgo 10. Tratan de imponer sus ideas (estereotípicamente masculino)

De nuevo encontramos un efecto principal del objeto de evaluación, $F(1, 218) = 21.69$, $p < .001$, según el cual los participantes, en general, consideran que los hombres ($M = 3.90$) tratan de imponer más sus ideas en el trabajo que las mujeres ($M = 3.28$).

Rasgo 11: Son eficaces (estereotípicamente masculino)

En primer lugar observamos un efecto principal del objetivo evaluado $F(1, 219) = 26.80$, $p < .001$, según el cual, todos los participantes creen que este rasgo es más característico de la mujer en el trabajo ($M = 3.87$) que del hombre ($M = 3.31$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.54	3.38
Mujer	3.83	4.20

Además se produce un efecto de interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 219) = 5.90$, $p < .05$. Cuando se evalúa a la mujer en el trabajo, las mujeres consideran que la eficacia es más característica de las mujeres que de los hombres. En el caso de los hombres creen este rasgo es más propio de los hombres que de las mujeres en el trabajo.

Rasgo 12: Saben adaptarse a las circunstancias (estereotípicamente femenino)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado –hombre o mujer en el trabajo– $F(1, 218) = 15.16$, $p < .001$. En general, se considera que esta

característica es más propia de la mujer en el trabajo ($M = 3.72$) que del hombre ($M = 3.28$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.52	3.04
Mujer	3.40	4.03

Asimismo encontramos un efecto de interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 24.23, p < .001$. Las mujeres consideran que el adaptarse a las circunstancias es más característico de las mujeres en el trabajo que de los hombres.

Rasgo 13: Son individualistas (estereotípicamente masculino)

En primer lugar encontramos un efecto principal en función del objetivo evaluado, $F(1, 218) = 25.93, p < .001$, según el cual, todos los participantes consideran que este rasgo es más característico de los hombres en el trabajo ($M = 3.73$) que de las mujeres ($M = 2.98$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.50	3.96
Mujer	3.14	2.83

Además encontramos un efecto de la interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 6.90, p < .01$. Las mujeres evalúan a los hombres en el trabajo como más individualistas de lo que lo hacen los propios hombres; sin embargo, cuando se evalúa a la mujer trabajadora, son los hombres los que las consideran más individualistas.

Rasgo 14: Son ambiciosos/as (estereotípicamente masculino)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado (hombre o mujer en el trabajo), $F(1, 220) = 25.74, p < .001$. Todos los participantes opinan que los hombres en el trabajo ($M = 4.06$) son más ambiciosos que las mujeres ($M = 3.45$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.73	4.38
Mujer	3.65	3.24

Asimismo observamos una interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 220) = 19.50, p < .01$. En general, las mujeres atribuyen en mayor medida este rasgo a los hombres que las mujeres en el trabajo. Por su parte, los hombres no establecen diferencias en su evaluación.

Rasgo 15: Saben negociar (estereotípicamente femenino)

No hay efectos principales ni interacciones estadísticamente significativas.

Rasgo 16: Se preocupan por su imagen personal (no estereotípico de género)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado (hombre o mujer en el trabajo), $F(1, 219) = 111.60, p < .001$. Hombres y mujeres piensan que la mujer ($M = 4.49$) se preocupa más por su imagen que el hombre ($M = 3.29$).

Rasgo 17: Alta capacidad intelectual (no estereotípico de género)

En relación con esta característica, existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado, $F(1, 216) = 38.24, p < .001$, según las cuales todos los

participantes consideran que una alta capacidad intelectual es más característica de las mujeres en el trabajo ($M = 3.87$) que de los hombres ($M = 3.15$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.26	3.04
Mujer	3.69	4.04

Asimismo se produce una interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 216) = 6.20, p < .05$. Los participantes evalúan a los miembros de su sexo con una mayor capacidad intelectual.

Rasgo 19: Son competentes en su trabajo (no estereotípico de género)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado, $F(1, 218) = 4.43, p < .05$. Hombres y mujeres consideran que la competencia en el mundo laboral es más característica de las mujeres en el trabajo ($M = 3.88$) que de los hombres ($M = 3.65$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.72	3.58
Mujer	3.67	4.07

Además encontramos un efecto de interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 6.47, p < .05$. Los hombres opinan que los hombres en el trabajo son más competentes que las mujeres, mientras que las mujeres consideran que este rasgo es más característico de las mujeres que los hombres en el trabajo.

Rasgo 20: Conocen bien su trabajo (no estereotípico de género)

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.79	3.63
Mujer	3.75	4.06

Se observa interacción entre el objetivo evaluado y el sexo del evaluador, $F(1, 216) = 5.43, p < .05$, que muestra que las mujeres piensan que la mujer conoce mejor su trabajo que el hombre.

Rasgo 21: Comparten sus conocimientos (no estereotípico de género)

Existen diferencias significativas en función del objetivo evaluado, $F(1, 218) = 15.14, p < .001$. En concreto, hombres y mujeres encuentran que el compartir conocimientos es más característico de las mujeres en el trabajo ($M = 3.49$) que los hombres ($M = 3.01$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.14	2.88
Mujer	3.34	4.63

Finalmente encontramos un efecto de la interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 5.31, p < .022$. Cuando las evaluadoras son mujeres, éstas consideran que el compartir conocimientos es más característico de las mujeres que de los hombres en el trabajo.

Rasgo 23: Se dejan llevar por los sentimientos (estereotípicamente femenino)

En primer lugar encontramos un efecto principal del objetivo evaluado, $F(1, 218) = 72.46, p < .001$, según el cual, todos los participantes consideran que el dejarse llevar por los sentimientos es más característico de las mujeres en el mundo laboral ($M = 3.49$) que de los hombres ($M = 3.01$).

Asimismo encontramos un efecto principal del sexo del evaluador, $F(1, 218) = 7.75, p < .01$, según el cual, los hombres ($M = 3.03$) creen que este rasgo es más característico del mundo laboral que las mujeres ($M = 2.68$).

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	2.70	1.94
Mujer	3.36	3.42

Finalmente se produce un efecto de interacción entre el objetivo y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 10.53, p < .001$. Los hombres consideran más característico que las mujeres dejarse llevar por los sentimientos cuando evalúan al hombre en el trabajo. Ahora bien, cuando se evalúa a la mujer en el trabajo, ambos sexos consideran casi igual de característico este rasgo.

Rasgo 24: Son capaces de asumir riesgos (estereotípicamente masculino)

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	3.63	3.42
Mujer	3.06	3.67

Se observa interacción entre el objetivo evaluado (hombre o mujer en el trabajo) y el sexo del evaluador, $F(1, 218) = 11.17, p < .001$. Hombres y mujeres piensan que sus respectivos sexos son capaces de asumir más riesgos.

Rasgo 25: Saben delegar responsabilidades (no estereotípico de género)

No existen diferencias significativas.

Conclusiones sobre las cualidades atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo

En relación con las características estereotípicamente femeninas, que tienen un carácter positivo, tanto hombres como mujeres se los atribuyen en mayor medida a las mujeres que a los hombres –“trabajo en equipo”, “sensibles a las necesidades de los compañeros”, “sinceras”, “comprensivas”, “agradables con el trato”, “compartir conocimientos”, “extravertidas” –. Como puede verse, la mayoría de estos rasgos tienen que ver con aspectos relacionados con la sociabilidad y el establecimiento de buenas relaciones. Además, hombres y mujeres también están de acuerdo en que las mujeres en el trabajo muestran una mayor capacidad intelectual que los hombres.

Existen también una serie de rasgos positivos –que tienden a ser estereotípicamente masculinos– en los que se observa favoritismo endogrupal. Es decir, cada grupo tiende a atribuirse en mayor medida a las personas de su propio sexo. Esto sucede con los siguientes rasgos o características: buen manejo del estrés, capacidad de tomar decisiones, ser eficaces, saber adaptarse a las circunstancias, competentes en el trabajo, conocer bien su trabajo y ser capaces de asumir riesgos. Hay que señalar que, en general, la tendencia a favorecer a su propio grupo se da en mayor medida entre las mujeres.

Finalmente, existen una serie de rasgos negativos estereotípicamente masculinos que tanto hombres como mujeres atribuyen en mayor medida a los hombres: “tratar de imponer sus ideas”, “individualistas”, y “ambiciosos”.

Como resumen cabría destacar que las mujeres son mejor valoradas que los hombres en rasgos que tienen que ver con las relaciones. Asimismo, ciertos rasgos positivos en el trabajo estereotípicamente masculinos son también atribuidos a las mujeres, aunque en este caso sólo por las propias mujeres (efecto de favoritismo endogrupal o de solidaridad de género).

Aunque en este caso estamos hablando de rasgos en el ámbito laboral en general y no en el directivo en particular, podemos afirmar que no es cierto, sobre todo para las propias mujeres, que las cualidades relacionadas con el trabajo estén más asociadas con rasgos estereotípicamente masculinos que con los femeninos.

Análisis de las características que deben tener los líderes con éxito

Características necesarias para ser un buen líder

En este caso optamos por preguntar no ya las características que tienen los directivos/as –descriptivas–, sino las características que deberían tener para alcanzar el éxito –prescriptivas–. Entendemos que de esta forma captaremos mejor qué cualidades se valoran en los buenos líderes y si estas características son estereotípicamente masculinas o femeninas.

Tabla 4: Características que deben tener los líderes con éxito

Características medidas	Sexo Líder ^(a)		
	Hombre Directivo (D)	Mujer Directiva (E)	Directivo en general (F)
1. Confianza en sí mismos/as	4.48 ^(2^o)	4.46 ^(1^o)	4.33 ^(3^o)
2. Capacidad trabajo en equipo	4.09 ^(8^o)	4.12 ^(8^o)	4.32 ^(4^o)
3. Buen manejo estrés	4.13 ^(6^o)	4.17 ^(6^o)	4.21 ^(7^o)
4. Sensibles necesidades compañeros	3.09	3.61	3.62
5. Sinceros/as	3.10	3.36	3.33
6. Comprensivos/as	3.22	3.58	3.48
7. Capacidad tomar decisiones	4.49 ^(1^o)	4.45 ^(2^o)	4.54 ^(1^o)
8. Extravertidos/as	3.51	3.60	3.37
9. Agradables trato con los demás	3.64	4.00	3.83
10. Tratan de imponer sus ideas	3.47	3.23	2.93
11. Son eficaces	4.16 ^(5^o)	4.30 ^(5^o)	4.24 ^(6^o)
12. Saben adaptarse circunstancias	3.96 ^(9^o)	4.07 ^(9^o)	4.17 ^(9^o)
13. Son individualistas	2.70	2.75	2.37
14. Son ambiciosos/as	3.63	3.47	3.42
15. Saben negociar	4.19	4.14	4.24
16. Preocupación imagen personal	3.73 ^(4^o)	3.94 ^(7^o)	3.49 ^(5^o)
17. Alta capacidad intelectual	3.54	3.89	3.72
18. Dedicación fuera jornada laboral	3.33	3.29	2.99
19. Competentes en el trabajo	4.12 ^(7^o)	4.31 ^(4^o)	4.19 ^(8^o)
20. Conocen bien su trabajo	4.26 ^(3^o)	4.31 ^(3^o)	4.39 ^(2^o)
21. Comparten sus conocimientos	3.26	3.61	3.65
22. Antigüedad en la empresa	2.93	3.07	2.99
23. Se dejan llevar sentimientos	2.23	2.34	2.19
24. Son capaces de asumir riesgos	3.80	3.86	3.81
25. Saben delegar responsabilidades	3.60	3.83	3.96

(a) Entre paréntesis, y como superíndice, figura el rango de las nueve características más importantes en cada grupo

Nota. Las puntuaciones oscilan entre 1 (Nada Característico) y 5 (Muy Característico).

Tal y como podemos ver en la tabla 4, existen una serie de características que se considera que todos los directivos/as deben tener para alcanzar el éxito. Las nueve características consideradas más necesarias para que un líder tenga éxito son las mismas para un hombre directivo, una mujer directiva o un directivo en general –aunque varía ligeramente el orden para cada uno de los tres grupos–. Entre esas nueve características hay cuatro estereotípicamente masculinas – “capacidad para tomar decisiones”, “confianza en sí mismos/as”, “ser eficaces” y “ser competentes”–, tres estereotípicamente femeninas – “capacidad de trabajo en equipo”, “saber adaptarse a las circunstancias” y “saber negociar” – y otras dos características no relacionadas con el género –“buen manejo del estrés”, y “conocer el trabajo”–. Por su parte, entre las características menos necesarias para un buen líder figura una estereotípicamente femenina –“dejarse llevar por los sentimientos”– y dos masculinas –“ser individualista” y “tratar de imponer sus ideas”–. A la vista de estos resultados se observa un debilitamiento del estereotipo “*think manager - think male*” ya que, si bien algunas de las características del directivo/a con éxito son estereotípicamente masculinas, hay también características femeninas y otras no relacionadas con el género. Además, entre las características menos valoradas o necesarias se encuentran dos estereotípicamente masculinas.

Para explorar más en detalle los datos, analizaremos a continuación las posibles diferencias en las cualidades necesarias para ser un directivo con éxito en función del sexo del directivo, del sexo de los participantes en la investigación y de su cualidad de estudiantes o trabajadores. Para ello realizamos ANOVAs tomando como variables dependientes los diferentes rasgos y como variables independientes el directivo objeto de evaluación –hombre o mujer–, el sexo del evaluador –hombre o mujer– y si la

persona es universitaria o trabaja. A continuación exponemos los resultados obtenidos (en el caso de que existan diferencias estadísticamente significativas).

Rasgo 1: Confianza en sí mismos/as

Sexo líder	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	4.59	4.37
Mujer	4.28	4.62

Se observa una interacción, $F(1, 204) = 6.87, p < .01$, entre el sexo del líder y el sexo del evaluador. Los hombres tienden a considerar que los hombres líderes deben tener mayor confianza en sí mismos y, por su parte, las mujeres tienden a pensar lo mismo respecto a las mujeres.

Rasgo 3: Buen manejo del estrés

Condición	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Universitarios	4.32	3.97
Trabajadores	4.04	4.29

Se observa una interacción entre el sexo del evaluador y la condición de trabajadores o estudiantes de los participantes. Los hombres universitarios y las mujeres que trabajan consideran que los/as directivos/as deben tener un buen manejo del estrés para tener éxito, $F(1, 201) = 4.65, p < .05$.

Rasgo 4: Sensibles a las necesidades de los compañeros

Tanto para hombres como para mujeres (trabajadores o estudiantes), $F(1, 203) = 10.08, p < .05$, las directivas mujeres ($M = 3.59$) el éxito deben ser más sensibles a las necesidades de sus compañeros que los hombres ($M = 3.06$).

Rasgo 6: Comprensivos/as

Al igual que en el caso anterior, tanto para hombres como para mujeres (trabajadores o estudiantes), $F(1, 203) = 3.70, p = .06$, las directivas mujeres ($M = 3.51$) para alcanzar el éxito deben ser más comprensivas que los hombres ($M = 3.19$).

Rasgo 7: Capacidad para tomar decisiones

Sexo líder	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	4.45	4.43
Mujer	4.20	4.64

Se observa una interacción, $F(1, 203) = 3.63, p = .06$, entre el sexo del líder y el sexo del evaluador. Las mujeres tienden a pensar que para las mujeres directivas es más importante poseer mayor capacidad de decisión que para los hombres, mientras que éstos consideran que es igual para ambos tipos de líderes.

Rasgo 9: Agradables en el trato con los demás

Los participantes, independientemente de su sexo y de trabajar o no, consideran que es más necesario para las directivas mujeres ($M = 3.98$) que para los hombres ($M = 3.62$) ser más agradables en el trato con los demás, $F(1, 201) = 5.10, p < .05$.

Rasgo 11: Son eficaces

Sexo líder	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	4.25	4.17
Mujer	3.90	4.46

Respecto a la eficacia, se observa, en primer lugar, un efecto de interacción entre el sexo del participante y el sexo del evaluador $F(1, 201) = 5.63, p < .05$. Las mujeres tienden a percibir que la eficacia es más importante para las mujeres líderes que para los hombres líderes, mientras que los hombres consideran que este rasgo es más importante para los hombres líderes que para las mujeres líderes.

Sexo líder	Estatus laboral	
	Universitar io/a	Trabajador /a
Hombre	4.33	4.10
Mujer	4.04	4.32

Asimismo, se encontró un efecto de interacción entre el sexo del líder y el estatus laboral de los participantes tendente a la significación $F(1, 201) = 3.49, p = .06$. Concretamente, los universitarios tienden a pensar que los directivos hombres deben ser más eficaces, mientras que las personas que trabajan piensan que lo deben ser las mujeres.

Rasgo 12: Saben adaptarse a las circunstancias

Se observa una interacción significativa, $F(1, 204) = 4.16, p < .05$, entre el tipo de líder y el sexo del evaluador.

Sexo líder	Sexo participante	
	Hombre	Mujer
Hombre	4.02	3.83
Mujer	3.83	4.19

Los hombres consideran que es más importante para los hombres líderes el saber adaptarse a las circunstancias, mientras que las mujeres piensan que es más importante para las mujeres que para los hombre líderes.

Rasgo 17: Alta capacidad intelectual

Tanto hombres como mujeres consideran que las directivas ($M = 3.84$) deben tener mayor capacidad intelectual que sus colegas varones ($M = 3.56$), $F(1, 204) = 4.12$, $p < .05$.

Rasgo 20: Conocen bien su trabajo

Se observa un efecto principal del sexo del evaluador, $F(1, 203) = 5.93$, $p < .016$. Las mujeres ($M = 4.30$) comparadas con los hombres ($M = 4.14$) creen en mayor medida que los líderes deben conocer bien su trabajo.

Rasgo 21: Comparten sus conocimientos

En relación con esta característica se observa un efecto principal del sexo del participante $F(1, 204) = 6.37$, $p < .05$. Así, tanto hombres como mujeres perciben que es más necesario para las directivas mujeres ($M = 3.66$), comparadas con los directivos hombres ($M = 3.27$), compartir sus conocimientos.

Conclusiones sobre las características deseables en líderes hombres y mujeres

Los resultados demuestran que se considera que la mujer líder debe tener una serie de características que no se ven tan importantes en el líder varón para alcanzar el éxito. La mayoría de las características son estereotípicamente femeninas (ser sensible a las necesidades de los compañeros, comprensiva, agradable en el trato, compartir conocimientos), aunque también se le pide mayor capacidad intelectual que al directivo varón.

Por otra parte, existen también una serie de características que las mujeres, y no los hombres, consideran que debería tener una directiva femenina, concretamente: confianza en sí mismas, capacidad para tomar decisiones y eficacia.

La condición de trabajador o estudiante influye en tres de las características evaluadas. Los hombres universitarios y las mujeres que trabajan consideran importante que los/as directivos/as tengan un buen manejo del estrés. Las personas que trabajan opinan que es más importante que la mujer líder, en comparación con el hombre líder, sea eficaz. Finalmente, las personas que trabajan, comparadas con las que no, piensan en mayor medida que el líder debe ser ambicioso para tener éxito.

Por tanto, los resultados demuestran una exigencia mayor para una directiva mujer que para un directivo hombre. Una directiva mujer debe incorporar las características positivas en la interacción con los demás (propias del estereotipo de género) y además ser más inteligente que el hombre directivo. Asimismo, las propias mujeres se exigen capacidad para tomar decisiones y eficacia para un liderazgo exitoso.

Esta mayor exigencia hacia las directivas mujeres, probablemente basada en la percepción de lo que sucede en la realidad, puede dificultar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

Ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo

A continuación se presentan las medias y significatividad de las diferencias, en función del sexo, de las ventajas e inconvenientes de ocupar puestos de liderazgo. Se presentan también estos mismos datos para la disposición y cualificación percibidas por los participantes a la hora de ocupar puestos de liderazgo.

Tabla 5: Perfil comparativo de las ventajas de ocupar un puesto directivo de nivel intermedio (ordenadas de más a menos importantes).

Características medidas	Sexo Participante		F
	Hombres	Mujeres	
Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	4.29	4.52	15.48*
Ganar más dinero	4.17	3.93	13.91*
Tener más posibilidades de realización personal	4.09	4.31	11.08*
Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	4.08	4.32	17.91*
Tener más control sobre mi actividad laboral	3.85	3.74	2.33
Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	3.84	4.06	9.32*
Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	3.69	3.75	0.61
Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	3.63	3.57	0.52
Tener poder sobre los demás	2.58	2.28	12.26*

* $p < .001$

La principal ventaja de ocupar un puesto directivo es, para todos los participantes, “tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente”, a continuación viene para los hombres “ganar más dinero” y para las mujeres diversos aspectos relacionados con la realización personal (ganar dinero ocupa el quinto lugar para las mujeres). En general, hay bastantes diferencias entre hombres y mujeres con respecto a las ventajas ofrecidas por ocupar un puesto directivo (existen diferencias significativas en seis de las nueve ventajas).

Tabla 6: Perfil comparativo de los inconvenientes de ocupar un puesto directivo de nivel intermedio (ordenadas de más a menos importantes).

CARACTERÍSTICAS MEDIDAS	<i>Sexo participante</i>		<i>F</i>
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	
Pasar menos tiempo con mi familia	4.10	4.37	12.14**
Tener menos tiempo para mi ocio personal	3.86	3.86	.05
Tener más estrés	3.73	3.93	5.48**
Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	3.67	3.91	10.06**
Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	3.61	3.76	3.42*
Tener más preocupaciones en la cabeza	3.60	3.74	2.90
Tener que dedicarle más horas al trabajo	3.50	3.60	1.39
Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	3.24	3.29	.36
Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	3.20	3.50	15.38**

** $p < .001$, * $p < .05$

El principal inconveniente de ocupar un puesto directivo es, para nuestros participantes, el pasar menos tiempo con la familia. En segundo lugar viene para los hombres el tener menos tiempo para el ocio. Sin embargo, para las mujeres constituye mayor inconveniente el ser responsable de los errores o tener mayor estrés. Comparando hombres y mujeres, existen diferencias significativas en cuatro de los nueve inconvenientes, y en otros dos, se bordea la significatividad.

Por tanto, según estos resultados preliminares, hombres y mujeres perciben de forma diferente las ventajas e inconvenientes de ocupar puestos de liderazgo. Veamos cómo influye esta percepción en la disposición y/o capacidad percibida para ocupar puestos de dirección.

Sopesando las ventajas e inconvenientes, encontramos que los hombres están dispuestos en mayor medida a ocupar puestos de liderazgo que las mujeres (3.87 vs.

3.68), siendo la diferencia estadísticamente significativa, $F(1, 645) = 5.08, p < .05$. Encontramos asimismo que los hombres creen en mayor medida que las mujeres que reúnen las cualidades necesarias para ser un buen directivo (3.65 vs. 3.40), en este caso la diferencia también es significativa, $F(1, 644) = 10.52, p < .001$.

Para examinar qué características personales permiten predecir en mayor medida la disposición a ocupar puestos de liderazgo y la percepción sobre el grado en que se reúnen las cualidades para el liderazgo, realizamos dos ecuaciones de regresión utilizando como variables predictoras los 25 rasgos explorados en el apartado anterior. Lógicamente, esto sólo fue posible para los 116 participantes que habían respondido la condición C del cuestionario (autoevaluación) que pueden verse en las tablas 7 y 8.

Tabla 7: Análisis de regresión por pasos. Variable dependiente: disposición a ocupar puestos de liderazgo

Variables predictoras	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Ser capaz de asumir riesgos (24)	.33	.10	.31**
Preocupación imagen personal (16)	.25	.09	.25**
Sensibles necesidades compañeros (4)	-.23	.10	-.21**
Confianza en sí mismos/as (1)	.17	.09	.17*

$R^2 = .24, **p < .001, *p < .05$

Los análisis de regresión demuestran que cuanto más capaz se es de asumir riesgos, más preocupación por la imagen personal, más confianza en sí mismo/a y menos sensible a las necesidades de los compañeros existe una mayor disposición a ocupar puestos de liderazgo.

Tabla 8: Análisis de regresión por pasos. Variable dependiente: cualidades para el liderazgo

Variables predictoras	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Confianza en sí mismos/as (1)	.36	.08	.39**
Son eficaces (11)	.30	.09	.29*

$R^2 = .34$, ** $p < .001$, * $p < .05$

Por su parte, la confianza en sí mismos/as y el sentimiento de eficacia son las variables que mejor predicen las capacidades para el liderazgo que se atribuyen los participantes.

Análisis factorial

Con objeto de ver si las diferentes ventajas e inconvenientes se podían agrupar en factores realizamos dos análisis factoriales por el método de componentes principales y rotación varimax. En relación con las ventajas de ocupar un puesto directivo, se obtuvieron dos factores:

- 1) *Realización personal*, que explica el 24.2% de la varianza y está compuesto por los ítems “Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente”, “Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades”, “Tener más posibilidades de realización personal” y “Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida”. La fiabilidad de este factor medida por el alpha de Cronbach es de .69.
- 2) *Poder y dinero*, que explica el 24.1% de la varianza y consta de los ítems “Tener más poder sobre los demás”, “Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección”, “Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo”, “Ganar más dinero” y “Tener más control sobre mi actividad

laboral”. La fiabilidad de este factor medida por el alpha de Cronbach es de .66.

En relación con los inconvenientes de ocupar un puesto directivo fue imposible obtener dos factores interpretables y debido a que la fiabilidad de todos los ítems en su conjunto fue buena ($\alpha = .83$) se decidió hallar una puntuación global de los nueve ítems de esta escala. A esta escala le hemos llamado “estrés y menos tiempo personal”.

En la tabla 9 podemos ver las puntuaciones en los diferentes factores y en las dos preguntas acerca de la intención y las capacidades para ejercer el liderazgo desglosadas por sexo.

Tabla 9: Descriptivos de las variables relacionadas con las ventajas e inconvenientes del liderazgo

Características medidas	Sexo participante		F
	Mujeres	Hombres	
Realización personal	4.30	4.07	25.30**
Poder	3.45	3.59	7.30**
Estrés	3.78	3.61	9.62**
Disposición a ocupar puestos de liderazgo	3.68	3.87	5.08*
Capacidades para ocupar puestos de liderazgo	3.40	3.64	10.51**

** $p < .01$, * $p < .05$

Como podemos ver en la tabla 9, la principal ventaja de ocupar puestos de dirección radica en la realización personal seguida de la posibilidad de tener poder. Asimismo se percibe la existencia de estrés. En todas las variables hay diferencias significativas entre hombres y mujeres. Las mujeres, en mayor medida que los hombres, perciben los puestos de dirección como una oportunidad de realización personal, pero también con un mayor estrés. Los hombres, por su parte, prestan más atención a los aspectos

relacionados con el poder. Asimismo, los hombres se atribuyen mayores cualidades para el liderazgo y están dispuestos a ejercerlo en mayor medida que las mujeres.

Con objeto de averiguar los posibles efectos de trabajar o no y la interacción con el género realizamos un análisis de varianza tomando como variables dependientes las cinco que aparecen en la tabla 9 y como variables independientes el sexo del entrevistado y su estatus laboral (universitario vs. trabajador). Los efectos principales del sexo se repiten en todas las variables. En relación con los efectos del estatus laboral, se observa que los universitarios ($M = 4.23$), en mayor medida que los trabajadores ($M = 4.14$) creen que el liderazgo tiene una función de realización personal $F(1, 612) = 3.97, p < .05$, y lo mismo sucede con el poder (3.59 vs. 3.48), $F(1, 612) = 3.91, p < .05$. Asimismo, los universitarios ($M = 4.03$) en mucha mayor medida que los trabajadores ($M = 3.58$) estarían dispuestos a ocupar puestos directivos en el futuro, $F(1, 612) = 25.37, p < .001$.

Tabla 10. Variable dependiente “disposición a ocupar puestos de liderazgo”

Sexo participante	Estatus laboral	
	Universitario/a	Trabajador/a
Hombre	4.12	3.75
Mujer	3.95	3.41

La tabla 10 resulta especialmente orientativa ya que podemos ver cómo, en general, los/as universitarios/as están más dispuestos a ocupar puestos de liderazgo que las personas que ya están trabajando. Podemos ver también que, en general, los hombres están más dispuestos a ejercer funciones de liderazgo que las mujeres.

Sin embargo, mientras la diferencia entre el hombre y la mujer universitarios es de .17, la diferencia entre el hombre y la mujer trabajadores es de .34. Ello significa que

cuando, con los años, la mujer va asumiendo responsabilidades familiares su intención de ocupar puestos de dirección se reduce.

Tabla 11: Variable dependiente: cualidades para ejercer el liderazgo

Sexo participante	Estatus laboral	
	Universitario/a	Trabajador/a
Hombre	3.67	3.63
Mujer	3.41	3.41

Esta tabla pone de manifiesto que, con independencia de ser universitario o no, los hombres consideran que poseen más cualidades de liderazgo que las mujeres.

No existen interacciones significativas entre el sexo del entrevistado y el estatus laboral.

Análisis de regresión

Con objeto de examinar qué variables predicen la disposición a ocupar puestos directivos realizamos un análisis de regresión por pasos utilizando como variables independientes: 1) la creencia en que se tienen las cualidades necesarias para ser un buen directivo, 2) la percepción del liderazgo como realización personal, 3) la percepción del liderazgo como ejercicio de poder, 4) la percepción del liderazgo como situación de estrés, 5) sexo del entrevistado y 6) estatus laboral del entrevistado. Los resultados pueden verse en la tabla 12.

Tabla 12 Análisis de regresión por pasos. Variable dependiente: “disposición a ocupar puestos de liderazgo”

VARIABLES PREDICTORAS	B	SE B	β
Cualidades para el liderazgo	.58	.04	.52**
Estatus laboral	-.38	.06	-.18**
Liderazgo como situación de estrés	-.29	.05	-.18**
Liderazgo como situación de poder	.21	.06	.13**
Liderazgo como realización personal	.24	.06	.14**

$R^2 = .47$; ** $p < .01$

Como podemos ver, la disposición a ocupar puestos de liderazgo está predicha de forma positiva por las cualidades para ejercer el liderazgo, por la percepción de liderazgo como realización personal y por la percepción del liderazgo como oportunidad para ejercer el poder. En cambio influyen negativamente a la hora de ocupar puestos de liderazgo el percibirlo como una situación de estrés y el estar trabajando. En este caso, el género de la persona que responde no tiene influencia significativa.

Análisis de la importancia de los valores de Schwartz (Bloque 3)

En este apartado se describen los resultados obtenidos utilizando la versión española del cuestionario de valores SVS (*Schwartz Values Survey*), y las diferencias en función del sexo de los participantes y de su estatus laboral.

Tabla 13: Media de los diferentes valores del SVS desglosados por sexo y estatus laboral

VALORES	Universitarios/as ^(a)		Trabajadores/as ^(a)		Signif. Diferenc. ^(b)
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
1. IGUALDAD (Igualdad de oportunidades para todos)	4.26 ^(10º)	4.54 ^(3º)	4.72 ^(2º)	4.69 ^(3º)	1, 2, 3
2. ARMONIA INTERNA (En paz conmigo mismo)	4.19	4.32	4.42	4.61 ^(8º)	1, 2
3. PODER SOCIAL (Control sobre otros, dominio)	2.79	2.51	2.42	2.17	1, 2
4. PLACER (Gratificación de deseos)	3.95	3.63	3.93	3.67	2
5. LIBERTAD (Libertad de acción y pensamiento)	4.46 ^(4º)	4.30	4.54 ^(9º)	4.45	2
6. UNA VIDA ESPIRITUAL (Énfasis en aspectos espirituales no materiales)	2.92	3.01	3.25	3.23	1
7. SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	3.63	3.31	3.82	3.66	1, 2
8. ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	3.78	3.76	3.87	3.88	n.dif.
9. UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	3.87	3.29	3.80	3.29	2
10. ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	4.25	4.03	4.50	4.34	1, 2
11. BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	4.07	4.07	4.24	4.45	1
12. RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	3.77	3.39	3.23	3.19	1, 2, 3
13. SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	3.49	3.41	3.51	3.55	n.dif.
14. AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	4.13	4.21	4.37	4.47	1
15. RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	3.67	3.61	3.89	3.58	2
16. CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	3.96	4.00	4.10	4.04	n. dif.

17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	4.24	4.33 ^(10º)	4.63 ^(4º)	4.73 ^(2º)	1
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	3.09	3.35	3.37	3.41	n. dif.
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	4.05	3.82	4.05	4.14	1, 3
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	3.61	3.76	3.69	3.64	n. dif.
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	3.14	3.09	3.02	2.92	n. dif.
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	4.52 ^(2º)	4.57 ^(2º)	4.60 ^(7º)	4.66 ^(4º)	n. dif.
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	3.73	3.73	3.96	3.77	n. dif.
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	3.54	3.66	3.63	3.70	n. dif.
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	3.77	3.35	3.77	3.27	2
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	3.99	3.98	4.2	4.20	1
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	3.07	2.94	2.83	2.73	1
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	4.35 ^(6º)	4.17	4.60 ^(6º)	4.50	1, 2
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	3.14	3.42	3.55	3.82	1, 2
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	3.91	4.20	4.29	4.52 ^(10º)	1, 2
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	4.17	4.18	4.45	4.33	1
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	3.78	3.74	3.77	4.04	3
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	4.32 ^(8º)	4.35 ^(7º)	4.50	4.49	1
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	3.94	3.63	3.75	3.59	2

35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	3.96	3.96	4.31	4.24	1
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	3.78	3.74	3.90	3.81	n. dif.
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	3.42	3.22	3.54	3.05	2
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	3.83	3.98	4.04	4.17	1
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	3.43	3.20	3.25	3.03	1, 2
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	4.25	4.42	4.51 ^(10º)	4.63 ^(5º)	1, 2
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	4.30 ^(9º)	4.22 ^(4º)	4.61 ^(5º)	4.30	1, 2, 3
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	4.66 ^(1º)	4.63 ^(1º)	4.78 ^(1º)	4.82 ^(1º)	1
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	4.26	4.37 ^(6º)	4.50	4.48	1
44.	ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	3.78	3.91	4.06	4.09	1
45.	HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	4.21	4.34 ^(8º)	4.43	4.61 ^(7º)	1, 2
46.	PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	3.67	3.56	3.65	3.58	n. dif.
47.	OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	3.95	4.00	3.97	4.23	2
48.	INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	4.32 ^(7º)	4.34 ^(9º)	4.45	4.44	1
49.	ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	3.58	3.75	3.91	4.03	1
50.	DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	4.47 ^(3º)	4.26	4.49	4.12	2
51.	DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	2.75	2.68	2.64	2.97	n. dif.
52.	RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	4.23	4.38 ^(5º)	4.42	4.55 ^(9º)	1, 2

53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	3.77	3.81	3.88	3.92	n. dif.
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	3.77	3.85	4.02	4.07	1
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	4.23	4.06	4.57 ^(8°)	4.09	1, 2, 3
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	4.38 ^(5°)	4.28	4.63 ^(3°)	4.61 ^(6°)	1

Nota. Las puntuaciones oscilan entre 1 (Nada Característico) y 5 (Muy Característico).

a) *Entre paréntesis, y como superíndice, figura el rango de las nueve características más importantes para los tres grupos*

b) *(1)= Efecto principal sexo; (2) = Efecto principal estatus laboral y (3) = Interacción Sexo x Estatus laboral*

En la tabla 13 observamos las medias de los 56 valores para los cuatro grupos de interés (hombres universitarios, hombres trabajadores, mujeres universitarias y mujeres trabajadoras). Asimismo figuran señalados los 10 valores más importantes para cada uno de los grupos.

A continuación hacemos un resumen de las diferencias entre los diferentes grupos obtenidas a través de un análisis de varianza en el que las variables dependientes eran los 56 valores y las variables independientes el género del participante (hombre vs. mujer) y su estatus laboral (universitario vs. trabajador).

Valores en los que las mujeres puntúan significativamente más alto que los hombres (g.l. 1, 612)

- Igualdad (igualdad de oportunidades para todos): $F = 25.88, p < .001$.
- Armonía interna (en paz conmigo mismo): $F = 13.59, p < .001$.
- Una vida espiritual (énfasis aspectos no materiales): $F = 7.16, p < .01$.
- Sentimiento de pertenencia (sentimiento de que otros se preocupan por mí): $F = 9.78, p < .01$.
- Encontrar sentido a la vida: $F = 14.99, p < .001$.
- Buenos modales (cortesía, buenas maneras): $F = 14.33, p < .001$.

- Autorespeto (creer en mi propia valía): $F = 13.51, p < .001$.
- Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos): $F = 31.83, p < .001$.
- Amor maduro (relación profunda de intimidad emocional y espiritual): $F = 3.84, p < .05$.
- Sabiduría (comprensión madura de la vida): $F = 13.35, p < .001$.
- Amistad verdadera (amigos cercanos que me apoyen): $F = 17.65, p < .001$.
- Un mundo de belleza (belleza en la naturaleza y en las artes): $F = 21.94, p < .001$.
- Justicia social (corregir injusticias, preocuparse por los débiles): $F = 23.55, p < .001$.
- Independencia (confiar en sí mismo, ser autosuficiente): $F = 10.23, p < .001$.
- Lealtad (ser fiel a mis amigos, a mi grupo): $F = 6.99, p < .01$.
- Apertura (ser tolerante con diferentes ideas y creencias): $F = 20.17, p < .001$.
- Protección del medio ambiente (cuidar la naturaleza): $F = 6.05, p < .05$.
- Respeto a los padres y mayores: $F = 14.79, p < .001$.
- Elección de mis propias metas (seleccionar mis propios objetivos): $F = 9.73, p < .01$.
- Salud (no estar enfermo física o mentalmente): $F = 9.88, p < .01$.
- Capacidad (ser competente, efectivo, eficaz): $F = 8.26, p < .01$.
- Aceptación de mi parte en la vida (aceptar las circunstancias de la vida): $F = 10.38, p < .001$.
- Honestidad (ser genuino, sincero): $F = 14.70, p < .001$.
- Inteligencia (ser lógico, pensar): $F = 3.90, p < .05$.
- Altruismo (trabajar por el bienestar de los demás): $F = 14.22, p < .001$.

- Responsabilidad (ser digno de confianza, fiable): $F = 9.87, p < .01$.
- Sin rencor (estar dispuestos a perdonar a los demás): $F = 8.93, p < .01$
- Logro de éxitos (conseguir metas): $F = 7.09, p < .01$.
- Aseo (ser aseado, ordenado): $F = 19.70, p < .001$.

En la mayoría de los valores, las mujeres puntúan más alto que los hombres. Estos valores tienen que ver con dos grandes bloques, el primero relacionado con aspectos como la igualdad, la justicia, el sentido de la vida y las relaciones interpersonales maduras. El segundo tiene que ver con aspectos relacionados con la independencia, la realización personal y la consecución de metas.

Valores en los que los hombres puntúan significativamente más alto que las mujeres (g.l. 1, 612)

- Poder Social (control sobre otros, dominio): $F = 14.24, p < .001$.
- Riqueza (posesiones materiales, dinero): $F = 17.39, p < .001$.
- Autoridad (el derecho de liderar o mandar): $F = 5.43, p < .05$.
- Influencia (tener impacto sobre las personas y acontecimientos): $F = 4.68, p < .05$.

Los pocos valores en los que los hombres puntúan más alto que las mujeres tienen que ver claramente con aspectos relacionados con el poder, dinero y autoridad.

Valores en los que los universitarios puntúan significativamente más alto que las personas que trabajan (g.l. 1, 612)

- Poder Social (control sobre otros, dominio): $F = 7.81, p < .01$.
- Placer (gratificación de deseos) $F = 13.01, p < .001$.
- Libertad (libertad de acción y pensamiento): $F = 3.77, p < .05$.

- Sentimiento de pertenencia (sentimiento de que otros se preocupan por mí): $F = 7.62; p < .01$.
- Una vida excitante (experiencias estimulantes): $F = 36.33, p < .001$.
- Encontrar sentido a la vida: $F = 6.98, p < .01$.
- Riqueza (posesiones materiales, dinero): $F = 5.77, p < .05$.
- Reciprocidad de favores (Evitar estar en deuda con los demás): $F = 4.37, p < .05$.
- Una vida variada (llena de desafíos, novedad y cambio): $F = 25.64, p < .001$.
- Amistad verdadera (amigos cercanos que me apoyen): $F = 4.24, p < .05$.
- Ambición (ser trabajador infatigable, con aspiraciones): $F = 7.36, p < .01$.
- Atrevimiento (buscar aventuras y riesgos): $F = 14.34, p < .001$.
- Influencia (tener impacto sobre las personas y acontecimientos): $F = 6.97, p < .01$.
- Elección de mis propias metas (seleccionar mis propios objetivos): $F = 9.85, p < .05$.
- Disfrute de la vida (disfrutar de la comida, el sexo, el ocio): $F = 15.27, p < .001$.
- Logro de éxitos (conseguir metas): $F = 20.43, p < .001$.

Los valores en los que los universitarios/as puntúan más alto que las personas que trabajan tienen que ver, por un lado con la búsqueda del poder, riqueza etc. y por otro con la búsqueda de una vida excitante y variada. Es necesario señalar que, debido a que la muestra de universitarios/as es mucho más joven que la muestra de personas que trabajan, las diferencias pueden deberse también a la edad de los participantes.

Valores en los que las personas que trabajan puntúan significativamente más alto que los universitarios (g.l. 1, 612)

- Igualdad (igualdad de oportunidades para todos): $F = 4.11, p < .05$.
- Armonía interna (en paz conmigo mismo): $F = 5.36, p < .05$.
- Un mundo de belleza (belleza en la naturaleza y en las artes): $F = 10.17, p < .001$.
- Justicia social (corregir injusticias, preocuparse por los débiles): $F = 12.83, p < .001$.
- Respeto a los padres y mayores: $F = 5.27, p < .05$.
- Honestidad (ser genuino, sincero): $F = 6.28, p < .05$.
- Obediencia (cumplir con mis deberes y obligaciones): $F = 4.36, p < .05$.
- Responsabilidad (ser digno de confianza, fiable): $F = 6.57, p < .05$.

Las personas que trabajan puntúan más alto que los universitarios/as en valores relacionados con la justicia, la igualdad y la responsabilidad.

Valores en los que existe interacción entre el sexo del participante y su estatus laboral

- Igualdad (igualdad de oportunidades para todos): $F = 7.07, p < .01$. Este valor es más alto para las mujeres universitarias que para el resto de grupos.
- Riqueza (posesiones materiales, dinero): $F = 3.75, p < .053$. Este valor es más alto para los universitarios varones que para el resto de los grupos.
- Amor maduro (relación profunda de intimidad emocional y espiritual): $F = 4.02, p < .05$. Este valor es más bajo para los hombres que trabajan que para el resto de los grupos.

- Moderación (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones): $F = 4.02, p < .05$. Este valor es más alto para la mujer que trabaja que para el resto de los grupos.
- Elección de mis propias metas (seleccionar mis propios objetivos): $F = 3.69, p < .057$. Este valor es más alto para las mujeres universitarias que para el resto de los grupos.
- Logro de éxitos (conseguir metas): $F = 4.56, p < .05$. Este valor es más alto para las mujeres universitarias que para el resto de los grupos.

Análisis de la escala de autoeficacia general

Con respecto a la escala de autoeficacia encontramos una fiabilidad, medida por el alpha de Cronbach de .88, siendo la puntuación media de 3.66 para los hombres y de 3.45 para las mujeres. Estas diferencias son estadísticamente significativas: $F(1, 633) = 22.79, p < .001$. No existen diferencias en función del estatus laboral del participante. Por otra parte comprobamos que la autoeficacia general está muy relacionada con la disposición a ocupar puestos directivos ($r_{xy} = .38, p < .001$) y con la percepción de que se tienen cualidades para ser un buen líder ($r_{xy} = .50, p < .001$).

Relaciones de las diversas variables utilizadas con la motivación para liderar

Debido a su alta correlación ($r_{xy} = .59, p < .001$) decidimos agrupar las variables disposición a ocupar puestos de dirección y creencia en que se tienen cualidades para ser un buen directivo. La nueva variable recibe el nombre de motivación para liderar y presenta una fiabilidad aceptable ($\alpha = .74$).

El análisis de varianza demuestra que los hombres (3.79) en mayor medida que las mujeres (3.54) $F(1,633) = 10.31, p < .001$ y los/as universitarios/as (3.78) en mayor

medida que las personas que trabajan (3.55) $F(1,633) = 9.23, p < .01$, presentan mayor motivación para liderar.

En la tabla 14 pueden verse las correlaciones significativas ($p < .001$) entre la motivación para liderar y los diferentes valores.

Tabla 14: Correlaciones significativas ($p < .001$) entre los diferentes valores y la motivación para liderar desglosada por sexo

VALORES	<i>Motivación para liderar</i>
3. PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	.31
4. PLACER (gratificación de deseos)	.21
9. UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	.19
12. RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	.20
23. RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	.15
25. UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	.26
27. AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	.34
34. AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	.26
37. ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	.24
39. INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	.26
41. ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	.15
43. CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	.16
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	.18
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	.17
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	.26

Con objeto de simplificar los análisis realizamos un análisis factorial, por el método de componentes principales, rotación varimax, de los valores que se correlacionaban con la motivación de liderar. El análisis muestra la existencia de tres factores:

- 1) PODER. Explica el 20.5% de la varianza y agrupa los siguientes valores (por orden de importancia): Poder social, autoridad, riqueza, influencia, preservación imagen pública, reconocimiento social y ambición. ($\alpha = .79$).
- 2) LOGROS. Explica el 16.7% de la varianza y agrupa los siguientes valores (por orden de importancia): Capacidad, Inteligencia, Elección propias metas, Logro de éxitos ($\alpha = .69$).
- 3) ESTIMULACIÓN. Explica el 16.2% de la varianza y agrupa los siguientes valores (por orden de importancia): Atrevimiento, una vida excitante y una vida variada ($\alpha = .79$).

Tabla 15: Medias de los factores de los valores relacionados con liderazgo desglosadas por sexo y estatus laboral.

Valores	Estatus laboral			
	Universitarios		Trabajadores	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
PODER	3.49	3.30	3.28	3.15
LOGROS	4.28	4.53	4.25	4.33
ESTIMULACIÓN	3.68	3.70	3.29	3.20

El análisis de varianza demuestra que hay diferencias significativas en el factor PODER. Concretamente, los hombres, $F(1, 633) = 7.74, p < .01$, y los universitarios, $F(1, 633) = 9.44, p < .05$, puntúan más alto en este factor que las mujeres y las personas que trabajan respectivamente.

En el factor LOGROS, las mujeres puntúan más alto que los hombres, $F(1, 633) = 13.69, p < .001$, los/as universitarios/as puntúan más alto que las personas que trabajan, $F(1, 633) = 6.47, p < .05$, y existe una interacción, $F(1, 633) = 3.77, p < .052$, que muestra que las mujeres universitarias puntúan más alto que el resto de los grupos.

Finalmente en el factor ESTIMULACIÓN, se observa que los/as universitarios/as comparados con las personas que trabajan, obtienen puntuaciones más altas, $F(1, 633) = 35.41, p < .001$.

A continuación, realizaremos un análisis de regresión por pasos tomando como variable dependiente la motivación para liderar, y como variables criterio, la percepción del liderazgo (como situación de realización personal, poder y estrés), los valores relacionados con el liderazgo (poder, logros y estimulación), la autoeficacia general y el sexo y estatus laboral del participante.

Tabla 16: Análisis de regresión por pasos. Variable dependiente: motivación para liderar.

Variable predictora	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Liderazgo como realización personal	.28	.063	.14**
Liderazgo como situación de estrés	-.27	.044	-.21**
Valores relacionados con el poder	.21	.057	.16**
Autoeficacia general	.53	.054	.36**
Estatus laboral	-.15	.065	-.08*

$R^2 = .39$; ** $p < .01$, * $p < .05$

Como podemos ver en la tabla 16, la autoeficacia, los valores relacionados con el poder, y la percepción del liderazgo como realización personal predicen positivamente la motivación para liderar, mientras que la percepción del liderazgo como situación de estrés la predice negativamente. Por otra parte, los/as universitarios/as tienen más motivación para liderar que las personas que trabajan.

De las variables que influyen significativamente en la ecuación, los hombres, en comparación con las mujeres, perciben el liderazgo con menor estrés y puntúan más alto en los valores de poder y en autoeficacia. Por su parte las mujeres perciben más el liderazgo como una ocasión para la realización personal (ver la tabla 9).

Conclusiones generales del primer estudio

El primer estudio consta de tres partes bien diferenciadas. En la primera tratamos de ver la percepción de las características de hombres y mujeres en el trabajo. En la segunda analizamos las características necesarias para el buen liderazgo. Finalmente, en la tercera analizamos, haciendo hincapié en las posibles diferencias de género, la

percepción personal que los participantes en el estudio tienen del liderazgo y exploramos algunas variables psicológicas que pueden influir en su motivación para liderar.

Características de hombres y mujeres en el trabajo

Autodescripciones

Los resultados muestran una persistencia parcial de los estereotipos de género. En este sentido apunta el hecho de que los hombres se describen con una mayor confianza en sí mismos, una mayor ambición y cuando trabajan son capaces de asumir mayores riesgos. Por su parte, las mujeres reconocen dejarse llevar más por los sentimientos que los hombres.

Sin embargo, en un gran número de características estereotípicamente masculinas o femeninas no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres (ser sensible a las necesidades de los compañeros/as, comprensivos, capacidad de tomar decisiones, tratar de imponer sus ideas, ser eficaces, ser individualistas o ser competentes en el trabajo).

Características atribuidas a hombres y mujeres en el trabajo

Todos los participantes, con independencia del sexo, atribuyen a las mujeres características estereotípicas de género. Sin embargo, estas características, que tienen que ver en su mayoría con aspectos relacionales, son todas positivas (trabajar en equipo, sensibles a las necesidades de los compañeros, sinceras, comprensivas y agradables).

Existen otra serie de características, estereotípicamente masculinas y positivas, que los participantes atribuyen más a su propio grupo de género (favoritismo endogrupal). Entre dichas características se encuentran: buen manejo del estrés,

capacidad de tomar decisiones, ser eficaces, saber adaptarse a las circunstancias, ser competentes en el trabajo, conocen bien su trabajo y ser capaces de asumir riesgos. Esta tendencia a atribuir a su propio grupo estas características se encuentra más entre las mujeres que entre los hombres.

Finalmente, existen una serie de rasgos negativos estereotípicamente masculinos que tanto hombres como mujeres atribuyen en mayor medida a los hombres: tratar de imponer sus ideas, individualistas y ambiciosos.

Características deseables para el liderazgo

Los resultados señalan que:

1. Las cualidades señaladas como más importantes para que los líderes tengan éxito son una mezcla de características estereotípicamente masculinas (capacidad para tomar decisiones, confianza en sí mismos/as, ser eficaces, ser competente), femeninas (capacidad para trabajar en equipo, saber negociar, saber adaptarse a las circunstancias) y no relacionadas con el género (conocer bien el trabajo, buen manejo del estrés).

Asimismo, entre las menos importantes se encuentran dos características que podemos considerar estereotípicamente masculinas (tratar de imponer las ideas y ser individualistas) y una femenina (dejarse llevar por los sentimientos).

2. Los participantes en general consideran que las directivas mujeres, comparadas con los directivos hombres deben tener en mayor medida una serie de características estereotípicamente femeninas que tienen que ver con las relaciones (ser sensible a las necesidades de sus compañeros/as, comprensivas,

agradables en el trato). A estas características hay que añadir también una mayor capacidad intelectual.

Asimismo, las mujeres de la muestra consideran que una mujer directiva debería tener también confianza en sí misma, capacidad para tomar decisiones y ser eficaz.

3. El hecho de ser universitario/a o trabajar apenas influye en la percepción de las características deseables para el liderazgo.

Ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo

Los resultados muestran que existen diferencias significativas en la percepción que hombres y mujeres tienen de las ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo. Las mujeres, comparadas con los hombres, ven más el liderazgo como realización personal y como situación de estrés. Por el contrario, los hombres perciben el liderazgo fundamentalmente como una ocasión de ejercer el poder. Además, los hombres, comparados con las mujeres, están más dispuestos a ocupar puestos directivos y perciben que tienen más capacidades para el liderazgo. Precisamente, el predictor más importante de la intención de ser directivo en el futuro es el pensar que se reúnen las características adecuadas para ello. Esta menor confianza en sus características para ser líder podría ser también un factor que contribuyera a explicar una menor presencia femenina en puestos directivos.

Asimismo, los universitarios/as comparados con las personas que trabajan manifiestan una mayor disposición a ocupar puestos de liderazgo.

Valores y liderazgo

En la mayoría de los valores (30 sobre 56) las mujeres puntúan más alto que los hombres. Estos valores tienen que ver con dos grandes bloques, el primero relacionado con aspectos como la igualdad, la justicia, el sentido de la vida y las relaciones interpersonales maduras (este factor podría coincidir de forma general con el estereotipo femenino, y con los valores que sirven a intereses mixtos según la estructura universal de valores desarrollada por Schwartz). El segundo tiene que ver con aspectos relacionados con la independencia, la realización personal y la consecución de metas. Este factor no está relacionado con el tradicional estereotipo femenino, sino que se trata de valores que sirven a intereses individualistas, que son estereotípicamente masculinos.

Por su parte, los/as universitarios/as comparados con las personas que trabajan puntúan más alto en valores relacionados con el poder y la influencia por un lado (motivación básica: poder) y con tener una vida excitante y variada por otro (motivación básica: estimulación). Ambos tipos de motivaciones sirven a intereses individualistas, por lo que podría decirse que los universitarios tienen valores más individualistas que las personas que trabajan. Debido a que la muestra universitaria es mucho más joven que las de las personas que trabajan estas diferencias pueden atribuirse no sólo a estatus laboral, sino también a la edad.

Autoeficacia y liderazgo

La autoeficacia está muy relacionada con la disposición a ocupar puestos de dirección y con la creencia de que se tienen cualidades para hacerlo. La menor

puntuación de las mujeres en esta variable puede ser también un factor que contribuya a explicar una menor presencia femenina en puestos directivos.

Relaciones entre las diversas variables y la motivación para liderar

Debido a que el interés principal de este trabajo tiene que ver con el liderazgo, se retuvieron aquellos valores que correlacionaban positivamente con la motivación para ocupar puestos directivos (variable compuesta por la disposición y la posesión de las cualidades necesarias para liderar). Dichos valores (15) fueron sometidos a un análisis factorial encontrándose tres factores: poder, logro y estimulación. En el factor poder los hombres puntúan más alto que las mujeres, mientras que lo contrario ocurre con el factor logro.

Incorporando tanto la autoeficacia como los factores de los valores relacionados con el liderazgo a una ecuación de regresión para predecir la motivación para liderar se observa que, la autoeficacia, los valores relacionados con el poder y la percepción del liderazgo como realización personal predicen positivamente la motivación para liderar, mientras que la percepción del liderazgo como situación de estrés la predicen negativamente. Por otra parte, ser universitario/a predice positivamente la motivación para liderar.

De las variables que influyen significativamente en la ecuación, los hombres, en comparación con las mujeres, perciben el liderazgo con menor estrés y puntúan más alto en los valores de poder y en autoeficacia. Por su parte, las mujeres perciben más el liderazgo como una ocasión para la realización personal.

Discusión

El objetivo global de este trabajo es determinar las causas de la menor presencia femenina en puestos de liderazgo. Una de las principales causas señaladas en la literatura es la presencia de estereotipos de género que asocian el liderazgo con características masculinas (*think manager- think male*). Nuestros resultados confirman esta asociación sólo en parte. Así, de las nueve características más importantes para ser un buen líder, cuatro son estereotípicamente masculinas (capacidad para tomar decisiones, confianza en sí mismos/as, ser eficaces y ser competentes), tres estereotípicamente femeninas (capacidad de trabajo en equipo, saber adaptarse a las circunstancias y saber negociar) y otras dos no tienen que ver con el género (buen manejo del estrés y conocer el trabajo).

A la vista de nuestros datos, la menor presencia femenina podría explicarse principalmente por dos motivos relacionados entre sí:

- a) una mayor exigencia a las mujeres directivas. En efecto, nuestros datos muestran que tanto hombres como mujeres consideran que para que una mujer tenga éxito debe tener en mayor medida que el hombre una serie de características estereotípicamente femeninas que tienen que ver con las relaciones, a las que hay que añadir una mayor capacidad intelectual. Además, las propias mujeres consideran que una mujer directiva debe tener también, en mayor medida que los hombres: confianza en sí misma, capacidad para tomar decisiones y eficacia.
- b) los hombres, comparados con las mujeres, manifiestan mayor disposición a ocupar puestos de liderazgo y se consideran con mayor capacidad para hacerlo. Asimismo, los hombres manifiestan una mayor autoeficacia general que las

mujeres. Esta variable es uno de los principales predictores de la motivación para liderar.

Estos dos motivos están relacionados entre sí ya que, no es extraño que si la mujer percibe la exigencia que le va a suponer ocupar puestos de liderazgo su motivación para ocuparlos disminuya.

En definitiva, nuestros resultados resaltan la importancia que juegan ciertos aspectos psicológicos a la hora de explicar la menor presencia femenina en puestos de dirección. Así, un menor sentimiento de autoeficacia y una menor puntuación en valores relacionados con el poder, podría llevar a las mujeres a autoexcluirse a la hora de optar a puestos de dirección, hecho que en la literatura se denomina “techo de cemento” (Chinchilla & León, 2004). Estas diferencias psicológicas pueden ser, sin duda, un reflejo de los estereotipos de género que han predominado durante muchos años. No obstante, en nuestros resultados existen indicios que pueden hacer pensar que la situación está cambiando.

En primer lugar, se observa que las mujeres, en mayor medida que los hombres perciben las ventajas del liderazgo relacionadas con la realización personal y puntúan más alto en los valores relacionados con la capacidad o logros. Asimismo, para ellas son más importantes que para los hombres, valores como la independencia, la elección de las propias metas y el logro de éxitos. Estas características resultan más acentuadas en las mujeres universitarias, por lo que cabe suponer que la situación tienda a mejorar en el futuro cuando estas mujeres tengan la posibilidad de ocupar puestos de dirección.

SEGUNDO ESTUDIO

**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS
Y DE LAS PERSONAS SUPERVISADAS.**

Introducción

Los objetivos principales de este segundo estudio son:

1. Comprobar si existen diferencias en la forma de liderar y en las características atribuidas a mujeres y hombres directivos. Para ello, tanto directivos/as como trabajadores/as cumplimentarán un cuestionario de liderazgo: el MLQ. Los primeros se evalúan a sí mismos y los segundos evalúan a su superior inmediato. El MLQ es un cuestionario muy utilizado en la investigación y ha sido validado ya en España por Fernando Molero e Isabel Cuadrado (miembros del presente equipo de investigación) en diversos trabajos.

Asimismo, se utilizarán, ya validados y refinados, algunos de los rasgos empleados para describir a los/as directivos/as que se utilizaron el año pasado. En este punto nos interesa especialmente comprobar si el género del evaluador influye en la evaluación que se hace del directivo/a.

2. Comprobar si existen diferencias en la actitud hacia el liderazgo entre hombres y mujeres sin cargos de responsabilidad por un lado y directivos/as por otro. Esta variable es importante a la hora de predecir la presencia femenina en puestos directivos y para medirla utilizamos el mismo cuestionario creado para la primera investigación debidamente refinado y adaptado.
3. Comprobar si existen diferencias (en función del género y del rol desempeñado) en una serie de variables psicosociales muy utilizadas en la investigación reciente tales como autoestima, autoeficacia, estrés en el trabajo y calidad de vida.
4. Comprobar la relación de dichas variables con las autoevaluaciones de los directivos y directivas.

5. Analizar las relaciones entre las variables psicosociales y la motivación para liderar.

Método

Instrumentos

Para conseguir los objetivos propuestos se diseñó un cuestionario compuesto de varias escalas que a continuación detallamos.

Bloque I

Consta de dos instrumentos destinados a medir la percepción de los estilos de liderazgo y resultados organizacionales de los líderes, así como una escala sobre características percibidas para describir a un/a jefe/a. En ambos casos, los líderes se autoevaluaban y los empleados/as evaluaban a sus líderes.

- *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X* (Avolio & Bass, 2004). Es uno de los instrumentos más usados en la investigación para medir el liderazgo. Se trata de un cuestionario de 45 ítems que mide estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y variables de resultados organizacional. El liderazgo Transformacional está compuesto por cinco subescalas: Influencia Idealizada-Conducta, Influencia Idealizada-Atribución, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. El liderazgo Transaccional está formado por tres subescalas: Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva. Asimismo, una subescala mide el liderazgo “laissez-faire”. Respecto a las variables de resultado, el MLQ 5X contiene cuatro ítems para medir eficacia, dos que miden satisfacción y, finalmente, tres ítems están

destinados a medir el esfuerzo extra que el líder consigue en los empleados/as. Los participantes debían juzgar la frecuencia con la que el líder llevaba a cabo los comportamientos descritos en cada ítem. La escala de respuesta oscilaba de “Nada” (1) a “Casi siempre” (5). Como ya hemos dicho este cuestionario ha sido ya validado en España por personas de este equipo investigador. (Este cuestionario tiene coypyright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://mindgarden.com/products/mlqc.htm>)

- Escala compuesta por 27 ítems que miden características que se consideran importantes para ocupar un puesto directivo. Ambas muestras debían indicar hasta qué punto estos 27 rasgos eran aplicables a los Jefes/as de Departamento y en el caso de éstos/as hasta qué punto eran aplicables a sí mismos/as. Ocho de los ítems se extrajeron de las escalas orientadas a la “*tarea*” y a las “*relaciones*” de Sczesny (2003), dos del Short BSRI (*Bem Sex Role Inventory*; Bem, 1974), ocho del SDI (*Schein Descriptive Index*; Schein, 1973) y, finalmente, nueve fueron formulados por el equipo de investigación. La escala de respuesta oscilaba de 1 (*Nunca*) a 5 (*Siempre*). Este cuestionario es similar al utilizado en el estudio 1 con unas pequeñas diferencias realizadas para mejorar el cuestionario. Se eliminaron tres características: “Se preocupa por su imagen personal”, “Lleva mucho tiempo en la empresa” y “Dedica muchas horas al trabajo después de la jornada laboral” por no presentar unas adecuadas propiedades psicométricas. Por el contrario se añadieron cinco características del BSRI destinadas a completar el perfil del directivo/a tanto estereotípicamente masculinas –“tiene una personalidad fuerte”, “es agresivo” y “actúa como líder”–, como femeninas –“es compasivo”, “es una persona cálida”–.

- En el cuestionario elaborado para los líderes se incluyeron en este bloque 1 ítems que medían su opinión sobre diversos aspectos de su función. Estas cuestiones fueron: A) ¿Hasta qué punto cree Vd. que las personas que están bajo su supervisión comparten la misma opinión acerca de Vd.?; B) Indique su grado de autonomía a la hora de tomar decisiones; C) ¿Qué grado de influencia puede ejercer Vd. para que un empleado sea ascendido o recompensado económicamente por su empresa?; D) ¿Cree Vd. que los miembros de su equipo de trabajo comparten su opinión acerca de la satisfacción y eficacia del equipo? La escala de respuesta a las cuestiones A), C) y D) oscilaba de 1 (“Muy poco”) a 5 (“Muchísimo”). La escala de respuesta del ítem B) oscilaba de 1 (“Muy baja”) a 5 (“Muy alta”).

Bloque 2

El segundo bloque estaba compuesto por 18 ítems que medían las consecuencias que conllevaba ocupar un puesto de liderazgo. “*Líderes*” y “*empleados/as*” debían expresar su opinión, de forma general, en una escala de respuesta que oscilaba de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*) y, a continuación, valorar hasta qué punto éstas eran positivas o negativas para ellos mismos a través de una escala de medida que iba de -2 (*Muy negativo*) a 2 (*Muy positivo*).

Los ítems utilizados son los mismos que en el primer estudio. En este caso las dos escalas de ventajas e inconvenientes de ocupar puestos directivos se han agrupado en una única escala de 18 ítems que mide las “consecuencias de ocupar un puesto directivo”. Por otra parte, en línea con la teoría de la expectativa valor de las actitudes y de la teoría de la acción razonada (Fishbein, 1967; Fishbein & Ajzen, 1975), se ha medido, por un lado, la fuerza de la creencia (18 ítems) y, por otro, la valoración

positiva o negativa que se hace de ella (otros 18 ítems). Por ejemplo, una persona puede creer firmemente que un directivo tiene que dedicarle más horas al trabajo, pero para él o ella eso no ser negativo. A través de esta versión de la escala puede captarse ese matiz que pasa inadvertido si se mide sólo la fuerza de la creencia.

Bloque 3

El tercer bloque de ambos cuestionarios (versión líderes y versión subordinados) analizaba el grado en que los participantes se comportaban, reaccionaban o sentían en su ámbito laboral a través de tres escalas.

1. Auto-eficacia (Schwarzer, 1993). Compuesta por 10 ítems y validada en muestras españolas por Sanjuán *et al.* (2000). La respuesta de los participantes variaba entre 1 (*Nada habitual*) y 5 (*Muy habitual*)
2. Estrés en el trabajo (Sosik & Godshalk, 2000). Compuesta por 8 ítems. La escala de respuesta oscilaba entre 1 (*Nunca*) y 5 (*Casi siempre*).
3. Autoestima (Rosenberg, 1965). Compuesta por 10 ítems. La escala de respuesta oscilaba entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) y 5 (*Totalmente de acuerdo*).

Bloque 4

El cuarto bloque tenía una parte común a ambas muestras y una parte aplicable sólo a líderes. Las escalas utilizadas son las siguientes:

1. Cuestionario de “Calidad de Vida” de Ruiz & Baca (1993). Los 34 ítems de la escala examinaban diversos aspectos relacionados con la vida cotidiana (se eliminó un ítem que evaluaba cuestiones sobre relaciones sexuales, por tanto, la escala original consta de 35 ítems). “Líderes” y “empleados/as” debían expresar su situación personal en las cuatro dimensiones propuestas por los autores:

“apoyo social”, “satisfacción general”, “bienestar físico y psicológico” y “tiempo libre”. La escala de respuesta varió entre 1 (*Nada*) y 5 (*Mucho*).

2. Escala de Expresión de la IRA (Spielberger, Jacobs, Russell & Crane, 1983). Forma parte del Inventario Rasgo-Estado de Ira y su Expresión (STAXI). Esta escala evalúa la forma en que, una vez que la persona se enfada, expresa la ira o irritación. Está compuesta por 25 ítems que se agrupan en tres factores: Expresión de la Ira hacia fuera, Expresión de la Ira hacia dentro y Control de la Ira. La escala de respuesta iba de 1 (*Casi nunca*) a 5 (*Casi siempre*). Esta escala sólo se aplicó a la muestra de líderes.

Por último, se incluyeron variables sociodemográficas (*edad, sexo, estado civil, número de hijos y nivel de estudios*) y variables organizacionales (*tipo de empresa, sector de actividad, tamaño de la empresa, número de empleados/as, antigüedad, etc*) en ambas muestras.

Los cuestionarios completos, en su versión para líderes y subordinados pueden consultarse en el ANEXO II

Muestra

Los cuestionarios se administraron durante los meses de marzo, abril y mayo de 2007 en los lugares indicados en la tabla 1.

Tabla 1: Distribución de las muestras por Comunidades Autónomas

Comunidad Autónoma	Empleados/as	Directivos/as
	N = 613	N = 180
Andalucía	31.3%	48.3%
Aragón	19.4%	20%
Cataluña	13.3%	11.8%
Comunidad Valenciana	13.1%	8.9%
La Rioja	9.8%	2.2%
Madrid	6.5%	4.4%
Murcia	3.4%	2.2%
Ceuta	3.3%	2.2%

Las características sociodemográficas de la muestra se describen en las tablas siguientes.

Tabla 2: Datos sociodemográficos de la muestra de “Empleados/as”.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	EMPLEADOS/AS (N = 613)	
	Edad Media ($M = 36.04$; $DT = 11.04$)	
Edad	Hombres (N = 252)	Mujeres (N = 353)
	($M = 37.14$; $DT = 11.41$)	($M = 35.32$; $DT = 10.73$)
Nivel estudios	No Universitarios (65.3%)	No Universitarios (52.4%)
	Universitarios (34.7%)	Universitarios (47.6%)
Estado civil	Solteros (46.7%)	Solteras (45.4 %)
	Casados (46.7%)	Casadas (47.1%)
	Divorciados (3.7%)	Divorciadas (6%)
	Viudos (2.8%)	Viudas (1.4%)

Tabla 3: Datos organizacionales de la muestra de "Empleados/as".

DATOS ORGANIZACIONALES SUBORDINADOS	EMPLEADOS/AS (N = 613)	
	Edad Media (M= 36.04; DT = 11.04)	
	Hombres (N = 250)	Mujeres (N= 348)
Tipo Empresa	Privada (66%)	Privada (63.5%)
	Pública (34%)	Pública (36.5%)
	Sanidad (2.9%)	Sanidad (8.1%)
Tipo Organización	Educación (9.5%)	Educación (9%)
	Industria (17.3%)	Industria (7.5%)
	Servicios (70.4%)	Servicios (75.4%)
Tamaño organización	Microempresa 26.6%	Microempresa 32.7%
	Empresa pequeña 26.1%	Empresa pequeña 35.5%
	Empresa mediana 19.9%	Empresa mediana 16.4%
	Empresa grande 27.4%	Empresa grande 15.4%
Nº personas dpto.	Hasta 10 personas 59.8%	Hasta 10 personas 59.3%
	Hasta 50 personas 32.9%	Hasta 50 personas 35%
	Hasta 250 personas 6.5%	Hasta 250 personas 5.5%
	Más 250 personas 0.8%	Más 250 personas 0.2%
Antigüedad dpto.	M = 7.97; Dt = 9.12	M = 7.34; Dt = 8.21
Antigüedad líder	M = 4.88; Dt = 6.06	M = 4.58; Dt = 5.51
Sexo líder	Líder masculino (65.6%)	Líder masculino (42.3%)
	Líder femenino (34.4%)	Líder femenino (57.7%)

Tabla 4: Datos sociodemográficos de la muestra de “Directivos/as”.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	DIRECTIVOS/AS (N = 180); Edad Media (M=42.28; DT = 10.22)	
	Hombres (N = 99)	Mujeres (N = 79)
Edad	(M = 43.73; DT=10.75)	(M = 40.47; DT =9.34)
Nivel estudios	No Universitarios (66.7%)	No Universitarios (45.5%)
	Universitarios (33.3%)	Universitarios (54.5%)
Estado civil	Solteros (19.6%)	Solteras (29.5 %)
	Casados (75.3%)	Casadas (62.8%)
	Divorciados (2,1%)	Divorciadas (3.8%)
	Viudos (3.1%)	Viudas (3.8%)

Tabla 5: Datos organizacionales muestra “Directivos/as”

DATOS ORGANIZACIONALES “DIRECTIVOS/AS”	DIRECTIVOS/AS (N = 180); Edad Media (M=42.28; DT = 10.22)	
	Hombres (N = 99)	Mujeres (N = 79)
	(M = 43.73; DT=10.75)	(M = 40.47; DT = 9.34)
Tipo Empresa	Privada (79.6%)	Privada (72.2%)
	Pública (20.4%)	Pública (27.8%)
	Sanidad (3.1%)	Sanidad (7.8%)
Tipo Organización	Educación (2.1%)	Educación (14.3%)
	Industria (13.4%)	Industria (7.8%)
	Servicios (81.4%)	Servicios (70.1%)
Antigüedad empresa	(M = 15.45; DT = 9.58)	(M = 13.01; DT = 9.10)
Antigüedad Dpto.	(M = 12.60; DT = 8.82)	(M = 10.66; DT = 8.88)
Ejercicio como líder	(M = 12.87; DT = 10.12)	(M = 8.47; DT = 8.38)
Tamaño organización	Microempresa 45.4%	Microempresa 34.7%
	Empresa pequeña 29.9%	Empresa pequeña 29.2%
	Empresa mediana 8.2%	Empresa mediana 22.2%
	Empresa grande 16.5%	Empresa grande 13.9%
	Hasta 10 personas 67.3%	Hasta 10 personas 74%
Nº Personas departamento	Hasta 50 personas 27.6%	Hasta 50 personas 24.7%
	Hasta 250 personas 3.1%	Hasta 250 personas 1.3%
	Más de 250 personas 2%	Más de 250 personas 0%

Resultados

ANÁLISIS DEL BLOQUE 1

En primer lugar expondremos los resultados obtenidos con la muestra de empleados/as evaluando a sus directivos/as. A continuación mostraremos los resultados de la autoevaluación de dichos directivos.

Muestra de empleados

Análisis de los estilos de liderazgo a través del MLQ

En primer lugar, llevamos a cabo la agrupación de los ítems del MLQ en los correspondientes factores según la estructura factorial propuesta por los autores del cuestionario a partir de numerosas investigaciones empíricas (Avolio & Bass, 2004) y calculamos la consistencia interna de cada factor mediante el alpha de Cronbach. Posteriormente, realizamos para cada uno de los 12 factores un ANOVA de dos vías tomando como variables independientes el sexo del encuestado y el sexo de la persona a la que evalúa –denominada líder- y como variable dependiente el factor correspondiente. Con este análisis pretendíamos conocer las posibles diferencias existentes en función del género del líder y del participante a la hora de evaluar los estilos de liderazgo y los resultados obtenidos por los directivos/as. En las siguientes tablas presentamos estos resultados.

Factores de liderazgo

Tabla 6: Influencia idealizada-conducta (Alpha de Cronbach = .70)

Sexo	Sexo líder	M	DT	N
Hombre	Hombre	3.01	.86	164
	Mujer	2.85	.91	86
	Total	2.96	.88	250
Mujer	Hombre	2.98	.91	149
	Mujer	3.13	.87	203
	Total	3.07	.89	352
Total	Hombre	3.00	.88	313
	Mujer	3.05	.89	289
	Total	3.02	.89	602

El resultado del ANOVA pone de manifiesto que existe un efecto de la interacción sexo del líder y sexo del evaluador: $F(1, 602) = 4.08, p < .05$, según el cual los hombres otorgan puntuaciones más elevadas a los directivos hombres que a las mujeres directivas, mientras que las mujeres conceden mayores puntuaciones en este factor cuando evalúan a las mujeres directivas frente a los hombres directivos.

Tabla 7: Influencia idealizada-atribución (Alpha de Cronbach = .71)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.07	.96	164
Hombre	Mujer	2.85	.92	86
	Total	2.99	.95	250
	Hombre	3.06	.95	149
Mujer	Mujer	3.13	.94	203
	Total	3.10	.94	352
	Hombre	3.06	.95	313
Total	Mujer	3.05	.94	289
	Total	3.06	.95	602

En este factor no hallamos efectos principales ni de la interacción. No obstante, podemos observar que la pauta de resultados reproduce los obtenidos en el factor anterior.

Tabla 8: Motivación inspiracional (Alpha de Cronbach = .85)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.18	.98	164
Hombre	Mujer	2.99	.93	86
	Total	3.11	.97	250
	Hombre	3.22	.99	149
Mujer	Mujer	3.27	1	203
	Total	3.25	.99	352
	Hombre	3.20	.98	313
Total	Mujer	3.19	.99	289
	Total	3.19	.98	602

Los resultados muestran un efecto principal marginalmente significativo de la variable sexo del evaluador, $F(1, 602) = 3.53, p = .06$, que revela que las mujeres otorgan puntuaciones ligeramente más elevadas a directivos de ambos sexos de lo que lo hacen los hombres. Asimismo, de nuevo se reproduce el patrón de resultados obtenido previamente: mujeres y hombres favorecen a personas de su mismo sexo en las evaluaciones, aunque las diferencias en este caso no alcanzan la significación estadística exigida.

Tabla 9: Estimulación intelectual (Alpha de Cronbach = .75)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.94	.86	164
Hombre	Mujer	2.70	.85	86
	Total	2.86	.86	250
	Hombre	2.87	.88	149
Mujer	Mujer	2.98	.95	203
	Total	2.93	.92	352
	Hombre	2.90	.87	313
Total	Mujer	2.90	.93	289
	Total	2.90	.90	602

De nuevo encontramos un efecto significativo de la interacción entre el sexo del líder y el del evaluador, $F(1, 602) = 4.91, p < .05$, que revela la mejor evaluación que reciben las mujeres directivas respecto a sus colegas varones cuando quienes evalúan son mujeres. En el caso de los hombres directivos, son los hombres evaluadores los que les otorgan las puntuaciones más elevadas.

Tabla 10: Consideración individualizada (Alpha de Cronbach = .66)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.85	.86	164
Hombre	Mujer	2.77	.87	86
	Total	2.82	.86	250
	Hombre	2.81	.87	149
Mujer	Mujer	2.89	.90	203
	Total	2.86	.89	352
	Hombre	2.83	.86	313
Total	Mujer	2.86	.89	289
	Total	2.84	.87	602

En este factor las medias indican el mismo patrón encontrado hasta el momento, pero no encontramos efectos estadísticamente significativos de ninguna de las variables ni de su interacción.

Tabla 11: Recompensa contingente (Alpha de Cronbach = .73)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.94	.96	164
Hombre	Mujer	2.83	.94	86
	Total	2.90	.96	250
	Hombre	2.90	.85	149
Mujer	Mujer	3.03	.93	203
	Total	2.98	.90	352
	Hombre	2.92	.91	313
Total	Mujer	2.97	.94	289
	Total	2.94	.92	602

Al igual que en el caso anterior, las medias reproducen el patrón hallado, aunque de nuevo no existen efectos principales ni de la interacción estadísticamente significativos.

Tabla 12: Dirección por excepción activa (Alpha de Cronbach = .64)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.11	.82	164
Hombre	Mujer	3.03	.81	86
	Total	3.08	.81	250
	Hombre	3.01	.85	149
Mujer	Mujer	3.06	.83	203
	Total	3.04	.84	352
	Hombre	3.06	.83	313
Total	Mujer	3.05	.83	289
	Total	3.06	.83	602

En este factor no existen efectos principales ni de la interacción estadísticamente significativos, ni se reproduce el patrón hallado en los factores anteriores.

Tabla 13: Dirección por excepción pasiva (Alpha de Cronbach = .68)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.63	.95	164
Hombre	Mujer	2.78	.91	86
	Total	2.68	.94	250
	Hombre	2.82	.98	149
Mujer	Mujer	2.60	.93	203
	Total	2.69	.96	352
	Hombre	2.72	.97	313
Total	Mujer	2.66	.93	289
	Total	2.69	.95	602

El resultado del ANOVA demostró la existencia de una interacción entre el sexo del líder y el sexo del evaluador $F(1, 602) = 5.09, p < .05$, según el cual, hombres y mujeres tienden a atribuir al directivo de sexo opuesto en mayor medida este tipo de liderazgo. Esta pauta de favoritismo endogrupal concuerda con la mayoría de factores.

Tabla 14: Laissez-faire (Alpha de Cronbach = .77)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.44	.95	164
Hombre	Mujer	2.64	1.08	86
	Total	2.51	1.00	250
	Hombre	2.50	.95	149
Mujer	Mujer	2.46	.99	203
	Total	2.48	.97	352
	Hombre	2.47	.95	313
Total	Mujer	2.52	1.02	289
	Total	2.4956	.98	602

El Anova realizado con este factor reveló que no existían diferencias estadísticamente significativas en función de ninguna de las dos variables ni de su interacción, no obstante la pauta de favoritismo endogrupal permanece.

Variables de resultado

Tabla 15 Eficacia (Alpha de Cronbach = .81)

Sexo	Sexo líder	M	DT	N
	Hombre	3.2104	.93825	164
Hombre	Mujer	2.9412	.91258	85
	Total	3.1185	.93650	249
	Hombre	3.1477	1.06583	149
Mujer	Mujer	3.2537	.98832	203
	Total	3.2088	1.02171	352
	Hombre	3.1805	.99988	313
Total	Mujer	3.1615	.97551	288
	Total	3.1714	.98750	601

Los resultados ponen de manifiesto la existencia de un efecto de la interacción entre el sexo del líder y el del evaluador, $F(1, 601) = 4.92, p < .05$, que vuelve a reproducir el patrón dominante en el resto de los factores. Es decir, las mujeres consideran que las mujeres directivas son más eficaces que sus colegas varones, mientras que si son los hombres los evaluadores favorecen a los hombres directivos.

Tabla 16: Satisfacción (Alpha de Cronbach = .77)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.08	1.09	164
Hombre	Mujer	2.90	1.14	85
	Total	3.02	1.11	249
	Hombre	3.00	1.16	149
Mujer	Mujer	3.03	1.13	203
	Total	3.02	1.14	352
	Hombre	3.04	1.13	313
Total	Mujer	2.99	1.13	288
	Total	3.02	1.13	601

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en satisfacción.

Tabla 17: Esfuerzo extra (Alpha de Cronbach = .84)

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	2.71	1.06	164
Hombre	Mujer	2.47	1.05	85
	Total	2.63	1.06	249
	Hombre	2.69	1.10	149
Mujer	Mujer	2.86	1.17	203
	Total	2.79	1.14	352
	Hombre	2.70	1.07	313
Total	Mujer	2.75	1.15	288
	Total	2.72	1.11	601

En línea con los resultados obtenidos en eficacia y en la mayoría de los factores anteriores, tanto hombres como mujeres favorecen en sus evaluaciones a los líderes de su mismo sexo respecto al esfuerzo extra que logran en ellos. Es decir, encontramos una interacción estadísticamente significativa entre el sexo del directivo/a y el del empleado/a o evaluador/a $F(1, 601) = 4.59, p < .05$.

Comentarios sobre las evaluaciones de los empleados a sus directivos/as a través del MLQ

Tomada la muestra en su conjunto no existen diferencias entre el estilo de dirección de hombres y mujeres. Sin embargo, al contemplar de forma separada las evaluaciones de hombres y mujeres a directivos hombres y mujeres emerge una pauta muy clara de favoritismo endogrupal: los hombres evalúan mejor a los directivos varones y las mujeres a las directivas mujeres. Esta tendencia no siempre alcanza la significatividad (ello sólo sucede en los factores Influencia Idealizada-conducta, estimulación intelectual, dirección por excepción pasiva, eficacia y esfuerzo extra) pero está presente en casi todos los factores.

Análisis de las características de los directivos/as: evaluaciones de los empleados

Para analizar los resultados relativos a este apartado, en primer lugar realizamos un análisis factorial por el método de componentes principales con rotación varimax con las 27 características incluidas en el estudio. Dicho análisis arrojó la existencia de tres factores, que explican en su conjunto el 61% de la varianza. Los factores son:

1. *Características relacionadas con la eficacia en el trabajo.* Explica el 40% de la varianza y tiene una fiabilidad de .95. Está compuesto por los siguientes 13 adjetivos:

- ✓ *Tiene confianza en sí mismo/a*
- ✓ *Tiene capacidad de trabajo en equipo*
- ✓ *Es hábil para afrontar situaciones estresantes*
- ✓ *Tiene capacidad para tomar decisiones*
- ✓ *Es eficaz*
- ✓ *Sabe adaptarse a las circunstancias*
- ✓ *Sabe negociar*
- ✓ *Conoce bien su trabajo*
- ✓ *Tiene una alta capacidad intelectual*
- ✓ *Es competente en su trabajo*
- ✓ *Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo*
- ✓ *Es capaz de asumir riesgos*
- ✓ *Sabe delegar responsabilidades*

Como puede verse, algunas características de este factor son estereotípicamente masculinas y están relacionadas con el buen liderazgo, pero también se incluyen características relacionadas con el estereotipo femenino.

2. *Características estereotípicamente masculinas.* Explica el 12% de la varianza y su alpha de Cronbach es .69. Está compuesto por los siguientes 6 adjetivos:

- ✓ *Trata de imponer sus ideas*
- ✓ *Es individualista*
- ✓ *Es ambicioso/a*
- ✓ *Tiene una personalidad fuerte*
- ✓ *Es agresivo/a*
- ✓ *Actúa como líder*

3. *Características estereotípicamente femeninas*. Explica el 9% de la varianza (alpha de Cronbach = .89). Está compuesto por los siguientes 8 adjetivos:

- ✓ *Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo*
- ✓ *Es sincero/a*
- ✓ *Es comprensivo/a*
- ✓ *Es extravertido/a*
- ✓ *Es agradable en el trato con los demás*
- ✓ *Se deja llevar por los sentimientos*
- ✓ *Es compasivo/a*
- ✓ *Es una persona cálida*

Posteriormente realizamos tres Anovas de dos vías, siendo las variables independientes el sexo de los evaluadores y el sexo del líder, y las variables dependientes cada uno de los factores. Los resultados obtenidos respecto a las características de eficacia en el trabajo muestran la existencia de un efecto principal de la variable sexo del líder, $F(1, 599) = 5.18, p < .05$. Este efecto está causado principalmente por las evaluaciones de los hombres que atribuyen en mucha mayor medida este factor a los directivos varones. Por su parte, las mujeres puntúan de forma muy parecida a hombres y mujeres (aunque un poco más a los hombres).

Tabla 18: Características de eficacia en el trabajo

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.47	.89	163
Hombre	Mujer	3.20	.89	84
	Total	3.38	.90	247
	Hombre	3.53	.95	149
Mujer	Mujer	3.44	.93	203
	Total	3.47	.94	352
	Hombre	3.50	.92	312
Total	Mujer	3.37	.92	287
	Total	3.44	.92	599

Respecto a las características estereotípicamente masculinas, no se hallaron efectos estadísticamente significativos de ninguna de las variables ni de su interacción. En la siguiente tabla pueden verse los estadísticos descriptivos desglosados por sexo.

Tabla 19: Características estereotípicamente masculinas

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.07	.77	163
Hombre	Mujer	3.00	.73	84
	Total	3.04	.76	247
	Hombre	3.07	.75	149
Mujer	Mujer	3.06	.77	203
	Total	3.06	.76	352
	Hombre	3.07	.76	312
Total	Mujer	3.04	.76	287
	Total	3.06	.76	599

Finalmente, respecto a las características estereotípicamente femeninas, los análisis pusieron de manifiesto la existencia de un efecto principal marginalmente significativo de la variable sexo del evaluador, $F(1, 599) = 3.40, p=.06$, según el cual las mujeres consideran en mayor medida que los hombres que estas características son aplicables a los líderes (independientemente de su sexo). Los estadísticos descriptivos pueden consultarse en la siguiente tabla.

Tabla 20: Características estereotípicamente femeninas

Sexo	Sexo líder	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
	Hombre	3.07	.86	163
Hombre	Mujer	2.99	.92	84
	Total	3.04	.88	247
	Hombre	3.15	.93	149
Mujer	Mujer	3.20	.94	203
	Total	3.18	.93	352
	Hombre	3.11	.89	312
Total	Mujer	3.14	.93	287
	Total	3.12	.91	599

Estos resultados muestran, si bien de forma matizada, la supervivencia de los estereotipos de género, sobre todo en los hombres. El factor 1 (características relacionadas con la eficacia en el trabajo) contiene algunas características estereotípicamente masculinas y dicho factor es encontrado en mayor medida entre los directivos varones. Sin embargo, la diferencia la establecen en mayor medida los empleados masculinos, ya que mientras las mujeres evalúan de forma muy parecida a directivos hombres y mujeres en este factor, los hombres evalúan más alto a los hombres que a las mujeres.

Sin embargo, los resultados encontrados en los otros dos factores no confirman los estereotipos de género, ya que no hay diferencias entre directivos hombres y mujeres en “características estereotípicamente masculinas”, y las mujeres atribuyen más que los hombres “características estereotípicamente femeninas” a los líderes en general.

Con objeto de comprobar la concordancia entre las dos medidas de liderazgo utilizadas (estilos de liderazgo y rasgos de liderazgo) hallamos las correlaciones entre los factores y las medidas de resultado organizacional medidas por el MLQ y los tres factores obtenidos a partir de las descripciones de las características de liderazgo.

Tabla 21: Correlaciones entre los factores del MLQ y las características del líder

	Eficacia en el trabajo	Estereotipo masculino	Estereotipo femenino
Influencia idealizada - Conducta	.63**	-.03	.59**
Influencia idealizada- atribución	.75**	-.07	.67**
Motivación inspiracional	.73**	.01	.63**
Estimulación Intelectual	.72**	-.07	.63**
Consideración individualizada	.64**	-.09*	.64**
Recompensa Contingente	.68**	-.04	.62**
Dirección por excepción activa	.49**	.10**	.34**
Dirección por excepción pasiva	-.51**	.19**	-.44**
Laissez-faire	-.60**	.14**	-.46**
Eficacia	.80**	-.14**	.70**
Satisfacción	.79**	-.13**	.73**
Esfuerzo Extra	.73**	-.06	.67**

** p<.001; * p<.01

Como podemos ver en la tabla, todos los factores de liderazgo transformacional, el factor de Recompensa Contingente, Dirección por excepción activa y las variables de resultado, tienen correlaciones muy altas y positivas con los factores de eficacia en el trabajo y estereotipo femenino. Las correlaciones se tornan negativas cuando se trata de los factores relacionados con la ausencia de liderazgo (Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire). Por su parte, el factor que agrupa los rasgos propios del estereotipo masculino tiene correlaciones muy bajas con los factores de liderazgo transformacional y negativas con las variables de resultado organizacional.

Estos resultados confirman que el buen liderazgo está relacionado con rasgos propios del estereotipo femenino y apuntan en la dirección de un debilitamiento del “think male-think manager” predominante hace algunos años.

MUESTRA DE DIRECTIVOS/AS

Análisis de los estilos de liderazgo a través del MLQ

A continuación presentamos los resultados obtenidos en los factores descritos anteriormente considerando la muestra de directivos/as que evalúan su propio estilo de liderazgo. En este caso, calculamos la diferencia de media entre las autoevaluaciones de hombres y mujeres.

Tabla 22: Estilos de liderazgo y variables de resultado organizacional

Factores	Sexo Líder	N	M	DT	Diferencia medias
Influencia idealizada - Conducta ($\alpha = .53$)	Hombre	99	3.65	.63	n. s.
	Mujer	79	3.81	.65	
Influencia idealizada- atribución ($\alpha = .49$)	Hombre	99	3.69	.64	n. s.
	Mujer	79	3.66	.62	
Motivación inspiracional ($\alpha = .81$)	Hombre	99	3.82	.77	n. s.
	Mujer	79	3.88	.72	
Estimulación Intelectual ($\alpha = .53$)	Hombre	99	3.79	.58	n. s.
	Mujer	79	3.78	.58	
Consideración individualizada ($\alpha = .50$)	Hombre	99	3.68	.66	n. s.
	Mujer	79	3.77	.62	
Recompensa Contingente ($\alpha = .54$)	Hombre	99	3.81	.62	n. s.
	Mujer	79	3.75	.64	
Dirección por excepción activa ($\alpha = .51$)	Hombre	99	3.59	.70	n. s.
	Mujer	79	3.51	.64	
Dirección por excepción pasiva ($\alpha = .68$)	Hombre	99	2.20	.78	n. s.
	Mujer	79	2.02	.76	
Laissez-faire ($\alpha = .69$)	Hombre	99	1.86	.79	n. s.
	Mujer	79	1.86	.78	
Eficacia ($\alpha = .64$)	Hombre	99	3.90	.55	n. s.
	Mujer	79	4.04	.48	
Satisfacción ($\alpha = .36$)	Hombre	99	3.79	.66	n. s.
	Mujer	79	3.82	.59	
Esfuerzo Extra ($\alpha = .70$)	Hombre	99	3.68	.70	n. s.
	Mujer	79	3.76	.66	

Como muestra la tabla 18, hombres y mujeres directivas se describen de manera similar en todos los factores de liderazgo, así como en las tres variables de resultado. Por tanto, desde su punto de vista, ejercen el liderazgo de manera similar. En todos los casos las puntuaciones que se otorgan son superiores al punto medio teórico de la escala – 3 –, excepto en los estilos “pasivos” de liderazgo (“dirección por excepción pasiva” y “*laissez-faire*”), donde las puntuaciones son cercanas a 2. Al igual que en otras

investigaciones, las autoevaluaciones de los líderes tienden a ser mejores de las que les dan sus empleados, lo que evidencia un sesgo de deseabilidad social. No obstante los bajos índices de consistencia interna en algunos de los factores llevan a tomar con precaución los resultados obtenidos.

Análisis de las características de los directivos/as: Auto evaluaciones de los líderes

Utilizamos los mismos factores obtenidos en la muestra de empleados/as, comprobando que los valores alfa de Cronbach eran adecuados en las tres variables (.86, .70 y .71, respectivamente). A continuación, calculamos las diferencias de medias entre hombres y mujeres líderes en cada factor. Los resultados, que pueden verse en la siguiente tabla, ponen de manifiesto que únicamente existen diferencias estadísticamente significativas en las características estereotípicamente femeninas. Así, en línea con lo que cabría esperar, las mujeres directivas consideran que las características estereotípicamente femeninas son más aplicables a ellas que a sus colegas varones. Si bien este dato confirma el estereotipo femenino también va en contra del “*think manager-think male*” ya que la directivas mujeres se atribuyen rasgos estereotípicamente femeninos.

Tabla 23 Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

Características	Sexo Líder	N	M	DT	Diferencia medias
Características eficacia laboral	Hombre	99	4.00	.45	n. s.
	Mujer	79	4.01	.43	
Características estereotípicamente masculinas	Hombre	99	3.07	.73	n. s.
	Mujer	79	2.91	.60	
Características estereotípicamente femeninas	Hombre	99	3.77	.51	$t(176) = -1,95, p < .05$
	Mujer	79	3.92	.45	

Al igual que en el caso de los empleados hallamos también las correlaciones entre los factores del MLQ y los tres factores obtenidos a partir de la evaluación de las características del líder

Tabla 24. Correlaciones entre los factores del MLQ y las características de líder

	Eficacia en el trabajo	Estereotipo masculino	Estereotipo femenino
Influencia idealizada- conducta	.40**	.09	.40**
Influencia idealizada- atribución	.44**	.29**	.25**
Motivación inspiracional	.46**	.20**	.30**
Estimulación Intelectual	.39**	-.04	.38**
Consideración individualizada	.35**	-.01	.34**
Recompensa Contingente	.39**	.24**	.27**
Dirección por excepción activa	.32**	.23**	.13
Dirección por excepción pasiva	-.12	.15*	-.05
Laissez-faire	-.31**	.10	-.16*
Eficacia	.54**	.05	.43**
Satisfacción	.53**	.10	.30**
Esfuerzo Extra	.44**	.08	.24**

** $p < .001$; * $p < .01$

Como podemos ver en la tabla 24 las correlaciones entre las dos medidas de liderazgo son menores en el caso de las autoevaluaciones de los líderes que en el de las evaluaciones de los subordinados. No obstante la pauta es relativamente similar: tanto el

factor de eficacia en el trabajo como el de factor de los rasgos estereotípicamente femeninos tienen correlaciones significativas con los factores positivos del liderazgo y con las variables de resultado. La mayor diferencia con la muestra de empleados/as reside en que, en este caso, se encuentran relaciones positivas entre el factor de rasgos masculinos estereotípicos y dos de los factores de liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuciones y motivación inspiracional), así como con la recompensa contingente.

Opiniones de los directivos/as sobre diversos aspectos de su puesto

A las personas que ocupaban puestos directivos les planteamos también cuatro preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación. Estas cuestiones fueron:

- A. ¿Hasta qué punto cree Vd. que las personas que están bajo su supervisión comparten la misma opinión acerca de Vd.?
- B. Indique su grado de autonomía a la hora de tomar decisiones
- C. ¿Qué grado de influencia puede ejercer Vd. para que un empleado/a sea ascendido o recompensado económicamente por su empresa?
- D. ¿Cree Vd. que los miembros de su equipo de trabajo comparten su opinión acerca de la satisfacción y eficacia del equipo?

Calculamos las diferencias de medias entre hombres y mujeres directivos en cada pregunta. Los resultados, como puede verse en la siguiente tabla, muestran que únicamente existen diferencias estadísticamente significativas en las creencias de los líderes sobre el grado en el que su opinión sobre él/ella es compartida por sus empleados/as. Concretamente, las mujeres piensan que su opinión sobre ellas mismas es compartida por sus empleados/as en mayor medida de lo que opinan los hombres. No

obstante, en ambos casos las puntuaciones son superiores al punto medio de la escala de respuesta. Por su parte, hombres y mujeres directivos opinan que tienen un alto grado de autonomía a la hora de tomar decisiones, así como cierta influencia para ascender o recompensar económicamente a sus empleados/as y que los miembros de su equipo comparten en buena medida su opinión sobre la satisfacción y eficacia de dicho equipo.

Tabla 25 Opiniones de directivos/as sobre diversos aspectos de su trabajo

	Sexo Líder	N	M	DT	Diferencia medias
Compartir opinión Subordinados	Hombre	95	3.51	.75	$t(169,63) = -2,08, p < .05$
	Mujer	77	3.73	.64	
Autonomía Toma decisiones	Hombre	97	3.88	.90	n. s.
	Mujer	78	3.83	.78	
Influencia Recompensa	Hombre	97	3.65	1.07	n. s.
	Mujer	79	3.35	1.09	
Opinión Subordinados Satisfacción y Eficacia	Hombre	96	3.69	.67	n. s.
	Mujer	77	3.75	.63	

ANÁLISIS DEL BLOQUE 2

Actitudes ante la función directiva o puestos de liderazgo: Muestra de empleados/as

Analizamos los resultados correspondientes a esta parte de los cuestionarios partiendo de la perspectiva formulada por Fishbein (1967), según la cual la actitud hacia un determinado objeto está formada por la suma de las creencias hacia dicho objeto multiplicadas por la valoración positiva o negativa que se hace de cada una de ellas. Esta idea queda reflejada en la siguiente fórmula:

$$\text{Actitud} = \sum c_i e_i$$

En esta fórmula, c es la creencia hacia un determinado objeto de actitud y e es la evaluación que se hace de dicha creencia. La actitud estaría compuesta por la suma de todas las creencias hacia dicho objeto multiplicadas por su correspondiente evaluación.

Por tanto, en nuestro caso multiplicamos las puntuaciones obtenidas en las creencias que tenían los/as participantes acerca de cada una de las consecuencias de ocupar un puesto directivo por la correspondiente valoración que realizaban de cada consecuencia. Los resultados pueden verse en la tabla 26:

Tabla 26: Creencias de los participantes sobre las consecuencias de ocupar un puesto directivo

CONSECUENCIAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO	Sexo	Creencia	Evaluación	Actitud	Diferencia de medias g.l. 589
1. Ganar más dinero	Hombres	4.23	1.45	6.43	n. s.
	Mujeres	4.34	1.49	6.70	
2. Tener que dedicarle más horas al trabajo	Hombres	3.79	-.56	-2.02	n. s.
	Mujeres	3.86	-.68	-2.65	
3. Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	Hombres	3.80	1.06	4.35	$t = -2.35, p < .05$
	Mujeres	3.91	1.26	5.07	
4. Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	Hombres	4.02	.06	.36	$t = 2.74, p < .01$
	Mujeres	4.10	-.18	-.75	
5. Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	Hombres	3.40	.66	2.64	n. s.
	Mujeres	3.52	.78	3.15	
6. Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	Hombres	2.98	-.91	-2.52	$t = 2.37, p < .05$
	Mujeres	3.05	-1.11	-3.28	
7. Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	Hombres	3.79	.68	2.92	n. s.
	Mujeres	3.82	.72	3.18	
8. Pasar menos tiempo con mi familia	Hombres	3.16	-1.28	<u>-3.99</u>	$t = 2.17, p < .05$
	Mujeres	3.17	-1.50	<u>-4.72</u>	
9. Tener la posibilidad de que mi labor sea	Hombres	3.71	1.17	4.67	n. s.

reconocida	Mujeres	3.86	1.21	4.84	
10. Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	Hombres	2.90	-.72	-1.89	$t = 4.33, p < .001$
	Mujeres	2.89	-1.14	-3.11	
11. Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	Hombres	4.12	1.19	5.11	$t = -2.92, p < .01$
	Mujeres	4.18	1.41	6.08	
12. Tener más preocupaciones en la cabeza	Hombres	3.80	-.84	-3.11	$t = 3.60, p < .001$
	Mujeres	3.88	-1.14	-4.48	
13. Tener poder sobre los demás	Hombres	3.16	-.06	0.09	n. s.
	Mujeres	3.22	-.09	1.16	
14. Tener más estrés	Hombres	3.62	-1.97	<u>-3.89</u>	$t = 2.58; p < .01$
	Mujeres	3.68	-1.33	<u>-4.92</u>	
15. Tener más control sobre mi actividad laboral	Hombres	3.61	.83	3.19	$t = -2.03, p < .05$
	Mujeres	3.74	.97	3.81	
16. Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	Hombres	3.75	.32	1.41	$t = 2.56, p < .01$
	Mujeres	3.76	.09	0.56	
17. Tener más posibilidades de realización personal	Hombres	3.75	1.12	4.48	$t = -2.15, p < .05$
	Mujeres	3.82	1.26	5.14	
17. Tener menos tiempo para mi ocio personal	Hombres	3.32	-1.15	<u>-3.85</u>	n. s.
	Mujeres	3.28	-1.35	<u>-4.35</u>	

Como podemos ver en la tabla, en relación con las consecuencias de ocupar un puesto directivo, las actitudes más positivas se mantienen hacia “ganar más dinero”, “tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente”, “tener más posibilidades de realización personal” y “tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades”.

Por su parte, las actitudes más negativas se mantienen hacia “tener más estrés”, “pasar menos tiempo con mi familia” y “tener menos tiempo para mi ocio personal”.

Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en 11 de las 18 consecuencias del liderazgo. Se observa que las mujeres tienen actitudes más extremas hacia el liderazgo, es decir, más positivas o más negativas que los hombres.

Con objeto de simplificar la interpretación de los resultados, intentamos un análisis factorial que arrojó tres factores, uno que agrupaba las actitudes negativas, otro que agrupaba las actitudes positivas relacionadas con la realización personal y un tercero de menor importancia que agrupaba actitudes positivas relacionadas con el poder y el dinero. Debido a que este tercer factor tenía una fiabilidad muy baja, optamos por agrupar, por una parte, la suma de las actitudes hacia las consecuencias positivas (ítems impares) y, por otra, la suma de las actitudes hacia las consecuencias negativas (pares). La fiabilidad en las dos nuevas variables creadas es de .82. Posteriormente, realizamos diferencias de medias para comprobar si existían diferencias entre los participantes hombres y mujeres respecto a las actitudes que mantenían hacia la función directiva (tanto en los aspectos positivos como en los negativos). Los resultados se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 27: Descriptivos y pruebas *t* en actitud positiva y negativa hacia la función directiva. Personas que no ocupan puestos directivos

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
Actitud hacia la función directiva en aspectos POSITIVOS	Hombre	227	33.46	19.37	$t(525) = -2.85, p < .005$
	Mujer	322	38.58	22.50	
Actitud hacia la función directiva en aspectos NEGATIVOS	Hombre	226	-19.62	24.51	$t(544) = 4.32, p < .001$
	Mujer	320	-28.74	24.09	

Los resultados presentan de forma resumida lo que veíamos en la tabla en la que se describían las 18 actitudes. Las diferencias entre hombres y mujeres respecto a sus actitudes hacia los puestos directivos son estadísticamente significativas, tanto en referencia a los aspectos positivos como a los negativos de la función directiva.

Concretamente, las mujeres obtienen puntuaciones más elevadas que los hombres en ambos aspectos. Por tanto, ellas mantienen una actitud más extrema (en lo positivo y en lo negativo) hacia el desempeño de puestos directivos o de liderazgo.

Actitudes ante la función directiva o puestos de liderazgo: Muestra de líderes

En la tabla siguiente podemos ver las puntuaciones en las 18 actitudes desglosadas por sexo.

Tabla 28: Creencias de los participantes sobre las consecuencias de ocupar un puesto directivo

CONSECUENCIAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO	Sexo	Creencia	Evaluación	Actitud	Diferencia de medias g.l. 174
1. Ganar más dinero	Hombres	3.99	1.47	6.24	n. s.
	Mujeres	4.05	1.36	6.05	
2. Tener que dedicarle más horas al trabajo	Hombres	3.77	-.67	-2.44	n. s.
	Mujeres	4.16	-.68	-2.87	
3. Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	Hombres	4.07	1.09	4.72	n. s.
	Mujeres	4.23	1.29	5.53	
4. Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	Hombres	4.04	.20	.88	$t = 2.99, p < .01$
	Mujeres	4.22	-.32	-1.34	
5. Dependier menos de otras personas para realizar mi trabajo	Hombres	3.66	.96	3.83	n. s.
	Mujeres	3.63	.82	3.30	
6. Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	Hombres	2.92	-1.05	-2.79	$t = 1.95, p = .052$
	Mujeres	3.28	-1.14	-3.85	
7. Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	Hombres	3.85	.90	3.78	n. s.
	Mujeres	3.86	.81	3.41	

8. Pasar menos tiempo con mi familia	Hombres	3.26	-1.35	<u>-4.38</u>	n. s.
	Mujeres	3.57	-1.38	<u>-5.00</u>	
9. Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	Hombres	3.76	1.13	4.55	n. s.
	Mujeres	3.89	1.16	4.81	
10. Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	Hombres	2.89	-1.00	-2.56	n. s.
	Mujeres	3.22	-1.14	-3.53	
11. Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	Hombres	4.20	1.37	6.02	n. s.
	Mujeres	4.25	1.43	6.25	
12. Tener más preocupaciones en la cabeza	Hombres	3.91	-.96	-3.81	$t = 2.53, p < .05$
	Mujeres	4.09	-1.34	-5.51	
13. Tener poder sobre los demás	Hombres	3.20	.13	1.04	n. s.
	Mujeres	3.20	.01	.58	
14. Tener más estrés	Hombres	3.74	-1.21	<u>-4.95</u>	n. s.
	Mujeres	3.95	-1.43	<u>-5.75</u>	
15. Tener más control sobre mi actividad laboral	Hombres	4.02	1.07	4.50	n. s.
	Mujeres	3.90	1.15	4.64	
16. Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	Hombres	3.71	.36	1.58	$t = 2.25, p < .05$
	Mujeres	3.85	.13	.34	
17. Tener más posibilidades de realización personal	Hombres	3.96	1.27	5.20	n. s.
	Mujeres	3.97	1.39	5.67	
18. Tener menos tiempo para mi ocio personal	Hombres	3.37	-1.17	<u>-4.04</u>	$t = 2.04, p < .05$
	Mujeres	3.77	-1.39	<u>-5.31</u>	

Al igual que sucedía en la muestra de trabajadores, para los directivos/as, en relación con las consecuencias de ocupar un puesto directivo, las actitudes más positivas se mantienen hacia “ganar más dinero”, “tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente”, “tener más posibilidades de realización personal” y “tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades”. Por su parte, las actitudes más negativas se mantienen hacia “tener más estrés”, “pasar menos tiempo con mi familia” y “tener menos tiempo para mi ocio personal”. En este caso las diferencias entre hombres y mujeres son menores y se dan sólo en 5 de las 18 actitudes.

Llevamos a cabo los mismos análisis que en el caso anterior, agrupando por un lado las actitudes positivas y por otro las negativas. Las fiabilidades en esta muestra fueron $\alpha = .79$ en actitud hacia la función directiva en aspectos positivos y $\alpha = .81$ en aspectos negativos. La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en hombres y mujeres que ocupan puestos de liderazgo.

Tabla 29: Descriptivos y pruebas *t* en actitud positiva y negativa hacia la función directiva. Personas que ocupan puestos directivos

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
Actitud hacia la función directiva en aspectos POSITIVOS	Hombre	90	39.83	20.03	n. s.
	Mujer	76	40.11	18.05	
Actitud hacia la función directiva en aspectos NEGATIVOS	Hombre	92	-23.09	22.43	$t(163) = 2.64, p < .01$
	Mujer	73	-32.67	24.03	

Según muestra la tabla, hombres y mujeres líderes mantienen una actitud similar hacia la función directiva, pero únicamente en lo referido a los aspectos positivos de dicha función. En lo que respecta a sus actitudes relativas a la parte negativa de los puestos directivos, las mujeres obtienen puntuaciones significativamente inferiores que los hombres, es decir, más negativas que ellos.

Comparando las actitudes de directivos/as y empleados/as (efectos del estatus y del sexo) acerca del liderazgo observamos un efecto principal del estatus en las actitudes positivas hacia el liderazgo, $F(1, 715) = 4.54, p < .05$, los líderes, comparados con los subordinados, tienen actitudes más positivas hacia el liderazgo. En cuanto a las actitudes negativas, observamos un efecto principal del sexo, $F(1, 715) = 18.85, p < .05$,

las mujeres, comparadas con los hombres, tienen actitudes mucho más negativas hacia los inconvenientes del liderazgo.

ANÁLISIS DEL BLOQUE 3

Variables de personalidad relacionadas con el trabajo

En este caso se irán describiendo los resultados para los empleados y directivos para cada variable.

Autoeficacia

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

Con objeto de facilitar los análisis, agrupamos los 10 ítems que componen esta escala, dando lugar a una medida general cuyo índice alfa de Cronbach era de .89.

Los valores medios de esta variable se muestran en la tabla 30, donde se puede comprobar que tanto los hombres como las mujeres de la muestra se consideran autoeficaces (puntuaciones superiores a la media teórica de la escala – 3 – en ambos casos) y que no existen diferencias significativas en sus autoevaluaciones.

Tabla 30: Descriptivos y pruebas *t* de la Autoeficacia en Empleados/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
AUTOEFICACIA	Hombre	252	3.50	.59	n. s.
	Mujer	352	3.43	.62	

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

En la muestra de directivos/as, la fiabilidad obtenida para esta escala fue $\alpha = .86$. Al igual que ocurría con los participantes que no ocupan puestos directivos, tanto los hombres como las mujeres directivas que han cumplimentado el cuestionario se

consideran autoeficaces (de nuevo las puntuaciones son superiores a la media teórica de la escala). Asimismo, no difieren en sus evaluaciones en esta variable.

Tabla 31: Descriptivos y pruebas *t* de la Autoeficacia en Directivos

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
AUTOEFICACIA	Hombre	99	3.63	.55	n. s.
	Mujer	79	3.69	.53	

En relación con la autoeficacia, un análisis conjunto de líderes y empleados en función también del sexo, reveló que los líderes ($M = 3.66$), comparados con los empleados ($M = 3.47$), tienen una mayor autoeficacia, $F(1,782) = 13.91, p < .001$. No se observaron diferencias en función del sexo.

Estrés en el trabajo

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

Los ocho ítems que componen esta escala fueron agrupados en una variable, cuyo coeficiente alfa de Cronbach es de .90. Los resultados presentados en la siguiente tabla revelan la ausencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en estrés en el trabajo. Asimismo, la tabla muestra que, en general, los/as participantes no manifiestan un alto grado de estrés en el trabajo.

Tabla 32: Descriptivos y pruebas t del Estrés en el trabajo en empleados/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
ESTRÉS EN EL TRABAJO	Hombre	252	2.40	.83	n. s.
	Mujer	352	2.36	.88	

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

La fiabilidad de esta escala en la muestra de directivos/as fue $\alpha = .85$. A diferencia de lo que ocurre en el caso anterior, como puede verse en la siguiente tabla, sí existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en estrés en el trabajo.

Concretamente, los hombres declaran experimentar más estrés en el trabajo que las mujeres, aunque en ambos casos las puntuaciones no son elevadas.

Tabla 33: Descriptivos y pruebas t del Estrés en el trabajo en directivos/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
ESTRÉS EN EL TRABAJO	Hombre	99	2.60	.66	$t(176) = 2.16, p < .05$
	Mujer	79	2.37	.74	

El análisis de los efectos del sexo y el estatus reveló un efecto principal del sexo. Sin importar su estatus, los hombres ($M = 2.50$) tienen más estrés en el trabajo que las mujeres ($M = 2.39$), $F(1, 782) = 3.69, p = .05$.

Autoestima

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

Tras invertir cinco items, llevamos a cabo la agrupación de los 10 ítems que componen la escala, obteniendo una única medida que presentaba una adecuada

consistencia interna ($\alpha = .78$). En la siguiente tabla se puede observar que los participantes en el estudio tienen una elevada autoestima y no existen diferencias en función de su sexo.

Tabla 33: Descriptivos y pruebas t de la Autoestima en empleados/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
AUTOESTIMA	Hombre	252	4.00	.53	n.s.
	Mujer	353	4.06	.56	

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

La consistencia interna de esta escala de 10 ítems es elevada ($\alpha = .80$). Al igual que ocurría en la muestra anterior, los participantes directivos presentan una elevada autoestima y no existen diferencias en función de su sexo.

Tabla 34: Descriptivos y pruebas t de la Autoestima en directivos/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
AUTOESTIMA	Hombre	99	4.04	.52	n.s.
	Mujer	79	4.17	.53	

Considerando de forma conjunta el estatus y el sexo, se observa un efecto principal del sexo. Las mujeres ($M = 4.12$) comparadas con los hombres ($M = 4.02$) presentan mayor autoestima, $F(1, 783) = 3.74, p = .053$.

ANÁLISIS DEL BLOQUE 4

Calidad de vida

A) Autoevaluaciones de personas que no ocupan puestos directivos

Como ya indicamos, esta escala se divide en cuatro subescalas, que presentan unos índices de consistencia interna adecuados: APOYO SOCIAL ($\alpha = .90$), SATISFACCIÓN GENERAL ($\alpha = .85$), TIEMPO LIBRE ($\alpha = .82$), BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLÓGICO ($\alpha = .79$). A continuación se resumen los resultados obtenidos en cada una de las subescalas en hombres y mujeres.

Tabla 35: Descriptivos y pruebas t de las dimensiones de “calidad de vida” en empleados/as

	Sexo	N	M	DT	Diferencia de medias
Apoyo social	Hombre	251	4.13	.62	$t(602) = -1.98, p < .05$
	Mujer	353	4.24	.68	
Satisfacción general	Hombre	252	3.64	.53	n. s.
	Mujer	353	3.62	.60	
Tiempo libre	Hombre	251	3.60	.74	n. s.
	Mujer	353	3.50	.77	
Bienestar físico y psicológico	Hombre	251	3.95	.68	n. s.
	Mujer	353	3.86	.72	

Como podemos observar en la tabla, únicamente existen diferencias estadísticamente significativas en la escala de apoyo social, que nos indican que las mujeres obtienen puntuaciones superiores a los hombres en este factor.

B) Autoevaluaciones de personas que ocupan puestos directivos

De nuevo, los índices de consistencia interna obtenidos son adecuados: APOYO SOCIAL ($\alpha = .91$), SATISFACCIÓN GENERAL ($\alpha = .89$), TIEMPO LIBRE ($\alpha = .78$),

BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLÓGICO ($\alpha = .81$). En la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos en estas subescalas.

Tabla 36: Descriptivos y pruebas *t* de las dimensiones de “calidad de vida” en directivos/as

	Sexo	N	<i>M</i>	<i>DT</i>	Diferencia de medias
Apoyo social	Hombre	99	4.06	.71	n. s.
	Mujer	79	4.24	.58	
Satisfacción general	Hombre	99	3.7	.53	$t(176) = -2.10, p < .05$
	Mujer	79	3.90	.53	
Tiempo libre	Hombre	99	3.06	.64	$t(176) = -2.30, p < .05$
	Mujer	79	3.30	.73	
Bienestar físico y psicológico	Hombre	99	3.89	.63	n. s.
	Mujer	79	3.92	.65	

Los resultados revelan la existencia de diferencias significativas en función del sexo en dos de los cuatro factores de la escala: satisfacción general y tiempo libre. En ambos casos son las mujeres directivas las que obtienen puntuaciones más elevadas que los hombres. En los otros dos factores, si bien las diferencias no alcanzan la significación estadística exigida, reproducen este patrón.

Estudiando los efectos del estatus y el sexo conjuntamente observamos:

- Con respecto al apoyo social.

Un efecto principal del sexo. Las mujeres ($M = 4.24$) comparadas con los hombres ($M = 4.10$), sin importar sus estatus, perciben mayor apoyo social que los hombres, $F(1, 782) = 6.04, p < .05$.

- Con respecto a la satisfacción general.

Variable dependiente: Satisfacción general

ESTATUS	SEXO	<i>M</i>
Directivos	Hombre	3.73
	Mujer	3.90
Empleados	Hombre	3.64
	Mujer	3.62

Se observa un efecto principal del estatus. Los/as directivos/as ($M = 3.81$), comparados con los/as empleados/as ($M = 3.63$), tienen una mayor satisfacción, $F(1, 783) = 13.72, p < .001$. Además hay una interacción entre estatus y sexo, $F(1, 783) = 3.81, p = .051$, alcanzándose los mayores niveles de satisfacción entre las mujeres directivas ($M = 3.90$) comparadas con el resto de grupos que oscila entre 3.62 y 3.70.

- Con respecto al tiempo libre

Variable dependiente: Tiempo libre

ESTATUS	SEXO	<i>M</i>
Directivos	Hombre	3.06
	Mujer	3.30
Empleados	Hombre	3.60
	Mujer	3.50

Se observa un efecto principal del estatus, los/as directivos/as (3.18) tienen menos tiempo libre que los empleados ($M = 3.55$), $F(1, 782) = 33.21, p < .001$ y una

interacción entre sexo y estatus, $F(1, 783) = 6.73, p < .01$. Son los hombres directivos los que menos tiempo libre dicen tener.

- Con respecto al bienestar físico y psicológico no se observan diferencias significativas ni interacción entre el estatus y el sexo.

Control de la ira

Como ya señalamos, esta escala sólo fue aplicada a la muestra de líderes. Está compuesta por tres factores cuyos índices de consistencia interna en esta muestra son adecuados: EXPRESIÓN DE LA IRA HACIA FUERA ($\alpha = .81$), EXPRESIÓN DE LA IRA HACIA DENTRO ($\alpha = .62$), CONTROL DE LA IRA ($\alpha = .75$). En la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos en estas subescalas.

Tabla 37: Descriptivos y pruebas t del control de la IRA en directivos/as

	Sexo Líder	N	M	DT	Diferencia de medias
Expresión de la ira hacia fuera	Hombre	99	2.22	.61	n. s.
	Mujer	79	2.08	.48	
Expresión de la ira hacia dentro	Hombre	99	2.67	.56	n. s.
	Mujer	79	2.58	.60	
Control de la ira	Hombre	99	3.53	.63	n. s.
	Mujer	79	3.54	.54	

Como puede comprobarse, hombres y mujeres directivos obtienen puntuaciones similares en expresión de la ira hacia fuera y hacia dentro, así como en control de la ira. En los dos primeros casos, las puntuaciones son menores que en control de la ira.

Relaciones entre diversas variables del estudio

A) Muestra de personas que no ocupan puestos directivos

En primer lugar mostramos las correlaciones entre la actitud hacia el liderazgo y las distintas variables de personalidad y bienestar para hombres y mujeres

Tabla 38: Correlaciones entre las actitudes hacia el liderazgo y otras variables

	ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL LIDERAZGO		ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL LIDERAZGO (VALORES ABSOLUTOS)	
	HOMBRES (N = 227)	MUJERES (N = 322)	HOMBRES (N = 226)	MUJERES (N = 320)
Autoestima (1)	.241**	.238**	-.028	.078
Estres en el trabajo (2)	-.109	-.016	-.149*	-.074
Bienestar físico psicológico (3)	.095	.055	-.055	.022
Tiempo libre (4)	.225**(1)	-.004(1)	-.058	-.013
Satisfacción general (5)	.151**	.034	-.062	-.01
Apoyo social (6)	.191**	.145**	-.037(3)	.158**(3)
Autoeficacia (7)	.254**	.267**	.179**(2)	-.098(2)

* $p < .05$, ** $p < .01$

Nota. (1) (2) (3), diferencia de correlaciones significativa $p < .05$

Como podemos observar en la tabla, tanto para hombres como para mujeres las actitudes positivas hacia el liderazgo están relacionadas con la autoestima, la autoeficacia y el apoyo social. Para los hombres, pero no para las mujeres, dichas actitudes están relacionadas con el tiempo libre y la satisfacción general. En cuanto a las actitudes negativas observamos que, sobre todo para los hombres, cuanto mayor estrés en el trabajo menos actitudes negativas hacia el liderazgo. Por su parte en las mujeres, cuanto más apoyo social peores actitudes hacia el liderazgo. Finalmente, en el caso de los hombres, pero no en el de las mujeres, a mayor autoeficacia existe una actitud más negativa hacia el liderazgo.

Para averiguar las posibles variables predictoras de las actitudes hacia el liderazgo realizamos cuatro ecuaciones de regresión. En la primera (hombres) y la segunda (mujeres) utilizamos como variables dependiente la actitud positiva hacia el liderazgo y como variables independientes las siete variables psicosociales que estamos abordando en este apartado. En la tercera ecuación (hombres) y en la cuarta (mujeres) utilizamos como variable dependiente la actitud negativa hacia el liderazgo y como variables independientes las mencionadas anteriormente. Los resultados pueden verse en las tablas siguientes.

Tabla 39: Variable dependiente la actitud positiva hacia el liderazgo (hombres)

VARIABLE	B	SE B	β
Autoeficacia	8.21	2.10	.24**
Tiempo libre	5.69	1.65	.21**

$R^2 = .11$, ** $p < .001$

Los predictores de la actitud positiva hacia el liderazgo en los hombres son el sentimiento de autoeficacia y el percibir que se tiene suficiente tiempo libre.

Tabla 40: Variable dependiente la actitud positiva hacia el liderazgo (mujeres)

VARIABLE	B	SE B	β
Autoeficacia	8.84	2.04	.24**
Autoestima	9.99	2.62	.24**
Satisfacción general	-9.45	2.66	-.25**
Apoyo social	4.41	2.19	.13*

$R^2 = .13$, * $p < .05$ ** $p < .001$

Por su parte, la actitud positiva hacia el liderazgo en las mujeres depende de su autoeficacia, autoestima, el apoyo social o satisfacción con las relaciones y en sentido contrario con la satisfacción general.

Tabla 41: Variable dependiente la actitud negativa hacia el liderazgo (hombres)

VARIABLE	B	SE B	β
Autoeficacia	5.22	1.86	.18**
Estrés en el trabajo	3.12	1.32	.15*

$R^2 = .46$, * $p < .05$, ** $p < .001$

La autoeficacia y el estrés en el trabajo predicen un aumento de actitudes negativas hacia el liderazgo en los hombres.

Tabla 42: Variable dependiente la actitud negativa hacia el liderazgo (mujeres)

VARIABLE	B	SE B	β
Apoyo Social	7.74	1.99	.26**
Satisfacción General	-5.86	2.20	-.18*

$R^2 = .06$, * $p < .05$, ** $p < .001$

Por su parte, para las mujeres, el apoyo social predice positivamente una actitud negativa hacia el liderazgo, mientras que la satisfacción lo hace de forma negativa.

A continuación puede verse la correlación entre las diversas variables desglosada por sexos.

Tabla 43: Correlaciones entre las distintas variables en la muestra de empleados desglosadas por sexo.

	1	2	3	4	5	6	7
Autoestima (1)	1	-.31**	.46**	.26**	.56**	.47**	.29**
Estrés en el trabajo (2)	-.27**	1	-.45**	-.61**	-.48**	-.20**	-.07
Bienestar físico y psicológico (3)	.43**	-.52**	1	.53**	.60**	.44**	.19**
Tiempo libre (4)	.29**	-.58**	.60**	1	.48**	.27**	.002
Satisfacción gral (5)	.50**	-.48**	.58**	.55**	1	.58**	.28**
Apoyo social (6)	.40**	-.31**	.41**	.43**	.61**	1	.18**
Autoeficacia (7)	.33**	-.01	.19**	.08	.29**	.30**	1

** $p < .01$

Nota. En la parte de debajo de la diagonal figuran las correlaciones para los hombres y en la parte de arriba las correlaciones para las mujeres

Como puede observarse en la tabla 43, la pauta de correlaciones es muy similar en ambos sexos. En general hay correlaciones muy positivas entre la autoestima y el resto de variables, principalmente la satisfacción general con la vida, el apoyo social y el bienestar físico y psicológico. Además, las correlaciones entre autoestima y estrés en el trabajo son negativas.

El estrés en el trabajo correlaciona de forma muy negativa con el resto de variables, principalmente con el tiempo libre, el bienestar físico y psicológico y la satisfacción general. Por su parte, las cuatro subescalas de la escala de calidad de vida correlacionan entre sí de forma muy elevada. Finalmente, la autoeficacia presenta correlaciones positivas, pero algo menores, con las variables estudiadas, excepto con el estrés en el trabajo y el tiempo libre, variables con las que no presenta relaciones.

B) Muestra de personas que ocupan puestos directivos

En primer lugar mostramos las correlaciones entre la actitud hacia el liderazgo y las distintas variables de personalidad y bienestar para hombres y mujeres directivos.

Tabla 44: Correlaciones entre las actitudes hacia el liderazgo y otras variables

	ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL LIDERAZGO		ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL LIDERAZGO (VALORES ABSOLUTOS)	
	HOMBRES (N = 90)	MUJERES (N = 76)	HOMBRES (N = 92)	MUJERES (N = 73)
Autoestima (1)	.248*	.331**	.234*	.040
Estrés en el trabajo (2)	-.154	-.033	.056(1)	.342**(1)
Bienestar físico y psicológico (3)	.078	.218	.015	-.101
Tiempo libre (4)	-.093	.210	-.245*	-.219
Satisfacción general (5)	.326**	.210	.112	-.165
Apoyo social (6)	.243*	.255*	.140	-.053
Autoeficacia (7)	.407**	.315**	.190	-.013

* $p < .05$, ** $p < .01$,

Nota. (1) diferencia de correlaciones significativa, $p < .05$

Como podemos observar en la tabla, tanto para hombres como para mujeres las actitudes positivas hacia el liderazgo están relacionadas con la autoestima, la autoeficacia y el apoyo social. Para los hombres, dichas actitudes están relacionadas con la satisfacción general y para las mujeres con el tiempo libre. En cuanto a las actitudes negativas, para los hombres, a mayor autoestima, mayor actitud negativa hacia el liderazgo, y a menor tiempo libre mayor actitud negativa. Por su parte, para las mujeres el estrés en el trabajo está muy relacionado con las actitudes negativas hacia el liderazgo.

Para averiguar las posibles variables predictoras de las actitudes hacia el liderazgo en las personas que ocupan puestos directivos realizamos, al igual que en el

caso de los/as empleados/as, cuatro ecuaciones de regresión utilizando las mismas variables que en el caso anterior. Dichas ecuaciones pueden verse en las tablas siguientes.

Tabla 45: Variable dependiente la actitud positiva hacia el liderazgo (hombres)

VARIABLE	B	SE B	β
Autoeficacia	14.59	3.49	.40**

$R^2 = .16$; **p < .001

El único predictor de la actitud positiva hacia el liderazgo en los hombres directivos es la autoeficacia.

Tabla 46: Variable dependiente la actitud positiva hacia el liderazgo (mujeres)

VARIABLE	B	SE B	β
Autoestima	9.99	2.62	.24**

$R^2 = .11$; *p < .05, ** **p < .001

Por su parte, la actitud positiva hacia el liderazgo en las mujeres depende de la autoestima.

Tabla 47: Variable dependiente la actitud negativa hacia el liderazgo (hombres)

VARIABLE	B	SE B	β
Tiempo libre	-10.62	3.13	-.34**
Autoestima	11.93	3.59	.33**

$R^2 = .16$; **p < .001

La autoestima predice positivamente la actitud negativa hacia el liderazgo, y el tiempo libre lo hace negativamente.

Tabla 48: Variable dependiente la actitud negativa hacia el liderazgo (mujeres)

VARIABLE	B	SE B	β
Estrés en el trabajo	9.75	3.18	.34*

$R^2 = .11$; ** $p < .001$

Por su parte, para las mujeres el estrés en el trabajo predice la actitud negativa hacia el liderazgo.

Tabla 49: Correlaciones entre las distintas variables en la muestra de directivos desglosadas por sexo.

	1	2	3	4	5	6	7
Autoestima (1)	1	-.42**	.61**	.42**	.58**	.55**	.53**
Estres en el trabajo (2)	-.24*	1	-.48**	-.61**	-.43**	-.35**	-.10
Bienestar físico y psicológico (3)	.54**	-.34**	1	.61**	.70**	.52**	.38**
Tiempo libre (4)	.28**	-.42**	.48**	1	.65**	.40**	.26*
Satisfacción general (5)	.44**	-.17	.56**	.38**	1	.61**	.29**
Apoyo social (6)	.43**	-.15	.50**	.29**	.69**	1	.23*
Autoeficacia (7)	.36**	.04	.28**	-.08	.42**	.37**	1

** $p < .01$

Nota. En la parte inferior de la diagonal figuran las correlaciones para los hombres y en la parte superior las correlaciones para las mujeres

Finalmente analizaremos las relaciones entre las variables psicosociales a las que nos estamos refiriendo en este apartado y la forma de liderar de directivos y directivas. Para simplificar la interpretación utilizaremos únicamente el liderazgo transformacional medido por el MLQ (que agrupa los factores de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada), el *laissez faire*,

y los tres factores obtenidos a partir de las descripción que los/as directivos/as hacen de sí mismos/as.

Tabla 50: Correlaciones entre las distintas variables en la muestra de directivos desglosadas por sexo.

	Liderazgo Transformacional	Laissez Faire	Eficacia laboral	Estereotipo masculino	Estereotipo femenino
Autoestima	.25**	-.453**	.479**	-.011	.166*
Estres en el trabajo	-.01	.248**	-.023	.200**	-.087
Bienestar físico y psicológico	.18*	-.357**	.365**	-.110	.014
Tiempo libre	.06	-.148*	.136	-.110	.084
Satisfacción general	.26**	-.221**	.380**	.009	.225**
Apoyo social	.21**	-.320**	.284**	-.145	.293**
Autoeficacia	.43**	-.227**	.581**	.315**	.047

* $p < .05$, ** $p < .01$

La tabla muestra que las correlaciones del liderazgo transformacional, de las características de eficacia laboral y del estereotipo femenino con las variables utilizadas siguen la misma pauta: altas correlaciones con autoestima, bienestar físico y psicológico, satisfacción general y apoyo social. El laissez-faire, por su parte, sigue el patrón contrario al descrito. Con respecto a la autoeficacia, si bien está relacionada con el liderazgo transformacional y las características de eficacia laboral, no lo está con el estereotipo femenino, pero sí con el masculino.

Resumen de los resultados

Diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres

Muestra de empleados/as

Tomada la muestra en su conjunto no existen diferencias entre el estilo de dirección atribuido por los/as empleados/as a sus supervisores hombres o mujeres medido por el MLQ. Sin embargo, al contemplar de forma separada las evaluaciones en función del género del empleado emerge una pauta muy clara de favoritismo endogrupal: los hombres tienden a evaluar mejor a los directivos varones y las mujeres a las directivas mujeres. Esta tendencia no siempre alcanza la significatividad (ello sólo sucede en los factores Influencia Idealizada-conducta, estimulación intelectual, dirección por excepción pasiva, eficacia y esfuerzo extra) pero está presente en casi todos los factores del MLQ.

Utilizando la otra medida de liderazgo (las evaluaciones que los empleados hacen de su supervisor/a en una serie de rasgos) se observa también favoritismo endogrupal, pero en este caso sólo por parte de los hombres, que atribuyen más características de eficacia en el trabajo a los hombres que a las mujeres.

Finalmente, al relacionar ambas medidas de liderazgo se observa que los factores de liderazgo transformacional, que en definitiva nos hablan de la existencia de un buen liderazgo, están relacionados con características de eficacia en el trabajo y también con rasgos propios del estereotipo femenino, pero no con los rasgos del estereotipo masculino.

Muestra de directivos/as

Las autoevaluaciones de directivos y directivas no difieren en cuanto a los estilos de liderazgo medidos por el MLQ. Se observa, sin embargo, que, debido a la deseabilidad social, al igual que ocurre en otras investigaciones, los líderes tienden a puntuarse a sí mismos más alto de lo que lo hacen los/as subordinados/as.

En cuanto a las autoevaluaciones en los rasgos de liderazgo la única diferencia observada se produce en cuanto a las características estereotípicamente femeninas, que las directivas se atribuyen en mayor medida que los directivos.

Finalmente hay que señalar que las relaciones entre las características de liderazgo y factores del MLQ son menores que en el caso de los/as empleados/as, pero la pauta es parecida: altas correlaciones entre los factores transformacionales y los rasgos relacionados con la eficacia en el trabajo así como con los rasgos “relacionados con el estereotipo femenino”. No obstante, en este caso, al contrario de lo que ocurría con la muestra de empleados/as, algunos factores de liderazgo transformacional sí correlacionan positivamente con los rasgos propios del estereotipo masculino.

Diferencias en la actitud hacia el liderazgo entre hombres y mujeres

En la muestra de empleados/as, las mujeres muestran una actitud más extrema que los hombres hacia el liderazgo. Por un lado perciben de forma más positiva que los hombres los aspectos positivos pero también perciben de forma más negativa los aspectos negativos.

Por su parte, en la muestra de directivos observamos una percepción similar entre hombres y mujeres en relación con los aspectos positivos. Sin embargo, al igual que en el caso anterior las mujeres directivas también perciben con mayor fuerza los

aspectos negativos del liderazgo. Esta percepción más aguda de los aspectos negativos del liderazgo puede contribuir también a explicar una menor presencia femenina en puestos directivos.

Diferencias en variables psicosociales relacionadas con el liderazgo

El resultado más habitual en la literatura es que los hombres puntúen más alto en autoeficacia y autoestima que las mujeres. Sin embargo, en nuestro caso no se observan diferencias de género en estas variables ni en la muestra de empleados/as ni en la muestra de directivos/as. Lo que sí observamos no obstante, y ello revela la importancia de estas variables en el liderazgo, es que los directivos/as alcanzan puntuaciones significativamente más altas en autoeficacia y autoestima que los/as empleados/as.

En relación con el estrés en el trabajo no hay diferencias de género en la muestra de empleados/as pero sí en la muestra de directivos/as: los hombres directivos manifiestan tener un mayor estrés laboral que las mujeres directivas.

Diferencias en la calidad de vida

De las cuatro subescalas del cuestionario de calidad de vida, en la muestra de empleados/as sólo se observan diferencias en función del género en una de ellas: las mujeres declaran tener más apoyo social que los hombres. Sin embargo, en la muestra de directivos/as las mujeres declaran tener una mayor satisfacción general y con su tiempo libre que los hombres.

Combinando los resultados obtenidos en la muestra de empleados/as y la de directivos/as observamos: a) que las mujeres, sin importar si son o no directivas, perciben o tienen mayor apoyo social que los hombres, b) que los directivos/as están más satisfechos que los empleados, y estas diferencias son especialmente altas en el caso de las mujeres directivas, c) con respecto a la satisfacción con el tiempo libre se

observa una menor satisfacción entre los directivos/as en general y entre los directivos hombres en particular, d) no se observaron diferencias en función del sexo o del estatus en la subescala de bienestar físico y psicológico.

Relaciones entre variables psicosociales y motivación para liderar

Muestra de empleados/as

Para los/as empleados/as las actitudes positivas hacia el liderazgo están muy relacionadas con la autoestima, la autoeficacia y el apoyo social percibido. Para los hombres, pero no para las mujeres, existe también relación con el tiempo libre.

En cuanto a las actitudes negativas observamos que, sobre todo para los hombres, cuanto mayor estrés en el trabajo menos actitudes negativas hacia el liderazgo. Es como si la persona pensara que ya que tiene estrés en el trabajo siendo empleado no le importaría asumir tareas de responsabilidad. Por su parte, en las mujeres, cuanto más apoyo social peores actitudes hacia el liderazgo. Una posible explicación puede ser que las personas que tienen apoyo social valoran mucho las relaciones y pueden anticipar que los puestos de responsabilidad les robarán tiempo para dichas relaciones. Finalmente, en el caso de los hombres, pero no en el de las mujeres, a mayor autoeficacia existe una visión más negativa del liderazgo. Este resultado es difícilmente interpretable.

En cuanto a las variables predictoras de las actitudes positivas hacia el liderazgo encontramos que para los hombres son la autoeficacia y el tiempo libre. Para las mujeres, la autoeficacia, la autoestima y el apoyo social y en sentido negativo la satisfacción general. Por tanto, las mujeres que se perciben autoeficaces, que tienen autoestima, que tienen una buena red de relaciones sociales y que están en alguna medida insatisfechas tienden a desear puestos de liderazgo.

En todo caso el porcentaje de varianza de las actitudes positivas o negativas hacia el liderazgo explicado por las variables utilizadas en el estudio es muy pequeño (en torno al 10%) lo que significa que existen otras variables, no identificadas, que pueden tener un efecto más importante sobre las actitudes hacia el liderazgo.

Muestra de directivos/as

En la muestra de directivos/as la actitud positiva hacia el liderazgo está relacionada positivamente con la autoeficacia, la autoestima y el apoyo social. Además, en el caso de los hombres, pero no en el de las mujeres, a mayor satisfacción general mejor actitud hacia el liderazgo.

En relación con las actitudes negativas observamos que a mayor tiempo libre menos actitudes negativas. En el caso de los hombres a mayor autoestima mayor actitud negativa y en el de las mujeres a mayor estrés en el trabajo mayor actitud negativa.

En cuanto a las variables predictoras de las actitudes positivas hacia el liderazgo encontramos la autoeficacia en el caso de los hombres y la autoestima en el caso de las mujeres. Con respecto a las actitudes negativas cuanto menos tiempo libre y más autoestima se dan actitudes más negativas hacia el liderazgo en los hombres. En el caso de las mujeres, a mayor estrés en el trabajo mayores actitudes negativas hacia el liderazgo.

Relaciones entre las variables psicosociales y la forma de liderar (sólo para los directivos/as)

Las correlaciones del liderazgo transformacional, de las características de eficacia laboral y del estereotipo femenino con las variables utilizadas siguen la misma pauta: altas correlaciones con autoestima, bienestar físico y psicológico, satisfacción

general, apoyo social. Con respecto a la autoeficacia, si bien está relacionada con el liderazgo transformacional y las características de eficacia laboral, no lo está con el estereotipo femenino, pero sí con el masculino.

Conclusiones del segundo estudio

A continuación señalamos las conclusiones más destacadas del estudio 2.

1) El sexo del evaluador es una variable muy importante a la hora de valorar al líder

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia del sexo del evaluador a la hora de valorar a sus directivos/as. En general los hombres tienden a valorar mejor a los directivos varones y las mujeres tienden a valorar mejor a las directivas mujeres. Esta tendencia tiene, al menos, dos implicaciones importantes que han sido observadas también en la literatura: 1) es más probable que una mujer directiva alcance el éxito o sea mejor valorada en una empresa en la que predominen las mujeres (véase, p. e., Cuadrado, Navas & Molero, 2004, Gardiner & Tiggeman, 1999) y 2) debido a que la mayoría de los puestos de decisión están ocupados por hombres, el favoritismo endogrupal (en este caso la tendencia de los hombres a evaluar mejor a los directivos hombres) perjudicaría claramente a la mujer y podría contribuir a explicar una menor presencia de las mujeres en puestos directivos. No obstante hay que tener en cuenta que los resultados descritos han sido obtenidos en una muestra de empleados por lo que habría que comprobar también la existencia de favoritismo endogrupal entre los directivos de alto nivel (los que toman las decisiones) de sexo masculino.

2) *No hay diferencias significativas en hombres y mujeres a la hora de describir su estilo de liderazgo.*

La puntuación media que se otorgan los/as directivos/as en los estilos positivos de liderazgo es mayor que la que otorgan los/as empleados/as y lo contrario sucede con los estilos negativos. Sin embargo esta tendencia al “autoensalzamiento”, observada en numerosas investigaciones (p. e., Cuadrado & Molero, 2002), es similar en hombres y mujeres directivos.

3) *Se observa una tendencia a la disminución o debilitamiento del “think manager-think male”*

Nuestros resultados muestran que el liderazgo transformacional (buen liderazgo) está relacionado con las características agrupadas bajo el factor de “eficacia en el trabajo” y con el factor relacionado con el estereotipo femenino, pero no con el masculino. Esta pauta, se obtiene tanto para la muestra de empleados/as como para la muestra de directivos/as, aunque en este último caso la magnitud de las relaciones es menor.

Estos datos apuntan a un debilitamiento del “*think male-think manager*” pues aunque en el factor de eficacia del liderazgo persisten características estereotípicamente masculinas (confianza en sí mismo/a, ser capaz de asumir riesgos o tener capacidad para tomar decisiones), existen también una serie de características propias del estereotipo femenino que se han incorporado también (capacidad de trabajar en equipo, ser sensible a las necesidades de los empleados/as, y ser comprensivo/a). Por otra parte, hay características estereotípicamente masculinas que ya no se asocian con el buen liderazgo (tratar de imponer las ideas o ser individualista y agresivo).

4) Las mujeres tienen actitudes más extremas hacia el liderazgo que los hombres. Es decir, aprecian más los aspectos positivos pero rechazan más los aspectos negativos.

Otro aspecto importante relacionado con la presencia femenina en puestos directivos es la actitud que tienen las mujeres hacia el liderazgo, ya que si se constata que las actitudes de la mujer hacia el liderazgo son negativas eso sería una buena explicación de por qué no ocupan puestos de liderazgo.

En nuestro caso observamos que, en la muestra de empleados/as, las mujeres tienen actitudes más extremas que los hombres ante el liderazgo. Es decir, aprecian más que los hombres los aspectos positivos del liderazgo (realización personal, ganar más dinero), pero también rechazan más los aspectos negativos (menos tiempo para la familia y el ocio personal, más responsabilidad). En la muestra de líderes, tanto hombres como mujeres, perciben por igual los aspectos positivos del liderazgo, pero al igual que en la muestra de empleados/as las mujeres son más conscientes de los aspectos negativos. Esta percepción más aguda de los aspectos negativos asociados al liderazgo puede también contribuir a explicar una menor presencia de las mujeres en puestos directivos.

5) La autoeficacia, la autoestima, el apoyo social y la insatisfacción predicen la actitud positiva de las mujeres hacia el liderazgo en la muestra de empleadas

Por su parte, cuanto mayor es el apoyo social mayor es la actitud negativa hacia el liderazgo y cuanto menor es la satisfacción también es menor la actitud negativa por parte de las mujeres empleadas.

En la muestra de mujeres directivas, la actitud positiva está relacionada con la autoestima y la actitud negativa con el estrés en el trabajo.

6) Las mujeres directivas alcanzan puntuaciones más altas que el resto de los grupos en autoeficacia, autoestima y satisfacción general

Resulta importante analizar la influencia del género y el estatus en una serie de variables de personalidad importantes. En primer lugar cabe mencionar que los directivos (sin importar su género) alcanzan puntuaciones más altas en autoeficacia y autoestima (en este caso sólo las directivas) que los empleados/as. En relación con el estrés son los hombres, sobre todo los directivos, los que manifiestan un mayor estrés laboral. Con respecto a las subescalas de calidad de vida, encontramos que las mujeres en general tienen un mayor apoyo social o una mayor satisfacción en sus relaciones que los hombres. Encontramos también que los directivos en general y las mujeres directivas en particular tienen un nivel mayor de satisfacción general. Asimismo, los directivos, sobre todo los hombres, tienen un menor tiempo libre que el resto de los grupos.

Estos resultados muestran que ser directivo es positivo sobre todo para las mujeres. En efecto, por un lado las mujeres directivas tienen mayor autoeficacia, autoestima y están más satisfechas que el resto de los grupos (directivos hombres y empleados/as), y por otro lado tienen menos estrés que los directivos varones.

A la vista de los resultados podemos concluir que hay una serie de razones que pueden explicar una menor presencia de la mujer en puestos directivos pero también hay otra serie de razones que invitan al optimismo.

Entre las razones que dificultan la presencia femenina podemos mencionar dos, una ajena a las propias mujeres, la tendencia al favoritismo endogrupal por parte de los

hombres (que suelen ocupar los puestos de poder) y otra relacionada con la percepción que las propias mujeres tienen del liderazgo. En efecto, las mujeres valoran de forma especialmente negativa las consecuencias de la función directiva que tienen que ver con la falta de tiempo para el ocio y la familia o el aumento de la responsabilidad (Cuadrado & Morales, 2007; Chinchilla & León, 2004 y Martínez-Pérez & Osca, 2001).

Habría varias razones, no obstante, que invitan al optimismo para el futuro, entre ellas cabe destacar: a) que no se observan diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres, b) el debilitamiento del “*think manager-think male*”, c) la valoración positiva que las mujeres hacen de los aspectos del liderazgo relacionados con la realización personal y d) que las mujeres directivas tienen mayor autoeficacia, autoestima y satisfacción que el resto de los grupos.

ESTUDIO 3

ESTUDIOS

DE

CARÁCTER

CUASIEXPERIMENTAL

Introducción

En los estudios anteriores hemos utilizado cuestionarios para preguntar a los/as participantes sus opiniones sobre diversos aspectos del liderazgo (estudios 1 y 2) y la valoración que hacen de sus jefes/as en la vida real (estudio 2). Estos estudios son muy útiles, pero en ellos resulta difícil profundizar en algunas cuestiones importantes. Por ejemplo, ¿se evalúa mejor o peor a una persona que decide aceptar un puesto de responsabilidad según sea hombre o mujer?, ¿existen opiniones diferentes acerca de un líder hombre o mujer en función de los resultados obtenidos por la empresa? Para abordar estas cuestiones se hace necesario adoptar una perspectiva experimental, o para ser más exactos cuasiexperimental, que es la que hemos utilizado en esta fase tercera del proyecto. Desde esta perspectiva los/as participantes son sometidos a diversas condiciones experimentales manipuladas a través de un texto y luego deben dar su opinión. Se supone que las diferencias entre las distintas condiciones son debidas a la manipulación de la variable independiente.

Por tanto, en esta fase de la investigación nuestro objetivo es profundizar en algunas de las variables que pueden influir en la escasa presencia femenina en puestos directivos que serían muy difíciles de controlar en el mundo real. A partir de los resultados obtenidos en el primer y segundo año se diseñaron en principio dos experimentos. En el primer experimento se analizan los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género en relación con el liderazgo. En él intentamos analizar si es diferente la valoración que se hace de un hombre o una mujer cuando acepta o rechaza un puesto de responsabilidad. En el segundo experimento se analiza hasta qué punto el

éxito o el fracaso influye de manera diferente en la valoración de un líder hombre o mujer. A partir de los resultados del segundo experimento decidimos realizar un tercero.

Este tercer experimento es igual al segundo con la única diferencia de que el éxito o el fracaso se llevan a condiciones más extremas que en el experimento 2. A continuación pasamos a exponer con detalle cada uno de estos experimentos.

EXPERIMENTO 1: VALORACIÓN DE LA DECISIÓN DE ASUMIR UN PUESTO DE LIDERAZGO

Introducción

Como ya hemos dicho en otra parte de esta memoria, los estereotipos de género poseen dos componentes: el *descriptivo*, que indica qué características son propias de hombres y mujeres, y el *prescriptivo* que indica cómo deberían comportarse hombres y mujeres. El incumplimiento de las expectativas asociadas al estereotipo no es gratuito y conlleva una valoración negativa e incluso un rechazo expreso de la persona que lo incumple. En definitiva, según el fenómeno “*think manager-think male*” las prescripciones del estereotipo masculino estarían más relacionadas con el liderazgo que las prescripciones del estereotipo femenino.

Sin embargo, por suerte, los estereotipos de género no son inmutables y cambian en función del tiempo y el lugar. De hecho, en nuestros estudios 1 y 2 hemos visto que en muchos aspectos el “*think manager-think male*” ha cambiado, sobre todo entre las mujeres. A partir de lo que acabamos de señalar, el objetivo principal de este estudio es comprobar si los aspectos prescriptivos del estereotipo de género siguen vigentes en relación con el liderazgo.

Para ello hemos diseñado un experimento en el que se describe una situación en la que un hombre o una mujer han aceptado o rechazado la propuesta de ocupar un puesto de dirección que implica, junto con un mayor sueldo, la disposición a viajar y una mayor dedicación a la empresa. La predicción es que, si los estereotipos de género siguen vigentes:

Hipótesis 1: Una mujer que acepte un puesto de liderazgo será peor valorada que una mujer que lo rechace.

Hipótesis 2: Un hombre que rechace un puesto de liderazgo será peor valorado que un hombre que lo acepte.

Hipótesis 3: Una mujer que acepte un puesto de liderazgo será peor valorada que un hombre que lo acepte.

Hipótesis 4: Un hombre que rechace un puesto de liderazgo será peor valorado que una mujer que lo rechace.

Estas son las hipótesis en función de las condiciones experimentales, aunque comprobaremos también hasta qué punto las hipótesis se cumplen para toda la muestra o se producen resultados diferentes en función de que los participantes sean hombres o mujeres.

Método

Participantes

La muestra estaba compuesta por un total de 257 participantes, de los cuales el 46.3% eran hombres y el 53.3% mujeres (un participante no indicó su sexo). El rango de edad oscilaba entre los 16 y los 67 años ($M = 37.08$, $DT = 11.71$). El 47.1% de los/as participantes tenían estudios universitarios y el 24.5% habían acabado el bachillerato.

Instrumentos y procedimiento

La muestra fue obtenida con la colaboración de estudiantes de cuarto de Psicología de la UNED como parte de una práctica voluntaria. Cada estudiante debía pasar ocho cuestionarios (dos por cada condición experimental) procurando que la muestra estuviera equilibrada en cuanto al sexo.

Variables independientes

Se trata de un diseño 2x2 en el que existen dos variables independientes: la decisión tomada de “aceptar vs. rechazar” el puesto ofrecido, y el sexo de la persona que debía tomar la decisión “hombre vs. mujer”.

Las variables se manipulaban a través del siguiente texto:

CARLOS GONZÁLEZ/ANA GONZÁLEZ tiene 35 años, está casado/a desde hace tres años y no tiene hijos. Es licenciado/a en Administración y Dirección de Empresas y desde hace 7 años trabaja en la multinacional “Logictransport, S.A.”. La empresa, con sede central en EEUU, está en creciente expansión en España.

Actualmente, CARLOS GONZÁLEZ/ANA GONZÁLEZ ocupa una Jefatura de Departamento y tiene a su cargo a 10 personas. Debido al buen funcionamiento de su equipo, la empresa ha decidido promocionar a Carlos/Ana ofreciéndole una jefatura a nivel nacional que implica ser el responsable de un equipo de más de 100 personas.

El nuevo puesto de trabajo conlleva un importante incremento de sueldo, pero también un aumento de responsabilidad y dedicación a la empresa, así como disponibilidad para viajar.

Después de sopesar las ventajas e inconvenientes, Carlos/Ana ha decidido

ACEPTAR/RECHAZAR la oferta.

Por tanto existen cuatro condiciones experimentales: hombre acepta, hombre rechaza, mujer acepta y mujer rechaza.

Las variables dependientes eran las siguientes:

- 1) Valoración de la decisión tomada. Escala de respuesta: 1 (*Poco acertada*) a 6 (*Muy acertada*).
- 2) Razones de aceptar/rechazar la oferta (9 ítems).
- 3) Ventajas de aceptar/rechazar la oferta (9 ítems).
- 4) Evaluación de la persona que toma la decisión (22 características).

Las tres últimas variables dependientes se medían en una escala de que iba desde 1 (*Muy poco*) a 6 (*Muchísimo*).

También se preguntaba al participante si él/ella habría aceptado el puesto y una serie de variables sociodemográficas habituales en este tipo de investigaciones (edad, sexo, nivel de estudios).

El instrumento completo, para todas las condiciones, puede consultarse en el ANEXO III

Resultados

Como una aproximación preliminar constatamos que los/as participantes, ante la misma situación que los personajes de la viñeta, y con independencia de su sexo, tenderían a aceptar el puesto ofrecido, $M = 3.92$, $DT = 1.59$ (la media teórica de la escala es 3.5 y las diferencias entre la puntuación alcanzada y la media teórica son significativas $t(248) = 4.22$, $p < .001$). Por tanto, parece que existe entre los participantes una tendencia a valorar positivamente la asunción de puestos de responsabilidad.

Valoración de la decisión tomada

A continuación presentamos la valoración de aceptar/rechazar el puesto de liderazgo para mujeres y hombres, en función del sexo de los participantes. Recordemos que las puntuaciones oscilan entre 1 (*Poco acertada*) y 6 (*Muy acertada*).

Tabla 1: Valoración de la decisión de la directiva mujer

SEXO PARTICIPANTE	DECISIÓN	<i>M</i>	<i>DT</i>
HOMBRE	ACEPTA	4.70	.99
	RECHAZA	3.54	1.66
MUJER	ACEPTA	4.71	1.13
	RECHAZA	3.77	1.18

La tabla 1 muestra claramente que, con independencia del sexo del participante, es mejor valorada la mujer que acepta ocupar el puesto de dirección que la que no lo acepta, $F(1, 126) = 21.10, p < .001$. Por lo tanto no se cumple la hipótesis 1.

Tabla 2: Valoración de la decisión del directivo hombre

SEXO PARTICIPANTE	DECISIÓN	<i>M</i>	<i>DT</i>
HOMBRE	ACEPTA	4.72	1.04
	RECHAZA	3.28	1.39
MUJER	ACEPTA	4.92	.86
	RECHAZA	3.56	1.43

La tabla 2 muestra también claramente que, con independencia del sexo del participante, el hombre que rechaza un puesto de liderazgo es peor valorado que el hombre que lo rechaza, $F(1, 124) = 40.45, p < .001$. Por lo tanto en este caso se cumple la hipótesis 2.

Tabla 3: Valoración de la decisión de aceptar para ambos directivos

SEXO PARTICIPANTE	SEXO DIRECTIVO	<i>M</i>	<i>DT</i>
HOMBRE	HOMBRE	4.72	1.04
	MUJER	4.70	.99
MUJER	HOMBRE	4.92	.86
	MUJER	4.71	1.13

No encontramos diferencias significativas en la evaluación de la decisión de aceptar el puesto en ninguna de las condiciones, ni en función del sexo del directivo ni del sexo del participante. Por tanto la hipótesis 3 no se cumple.

Tabla 4: Valoración de la decisión de rechazar para ambos directivos

SEXO PARTICIPANTE	SEXO DIRECTIVO	<i>M</i>	<i>DT</i>
HOMBRE	HOMBRE	3.28	1.39
	MUJER	3.54	1.66
MUJER	HOMBRE	3.56	1.43
	MUJER	3.77	1.18

Tampoco en este caso encontramos diferencias significativas en la evaluación de la decisión de rechazar el puesto en ninguna de las condiciones, ni en función del sexo del directivo ni del sexo del participante. Por tanto la hipótesis 4 no se cumple.

En la tabla 5, tomamos todas las variables de manera conjunta, para explorar las posibles interacciones.

Tabla 5: Evaluación de la decisión de aceptar/rechazar en función del sexo del directivo y del sexo del participante.

DECISIÓN	SEXO DIRECTIVO/A	SEXO PARTICIPANTE	M	DT.	N
ACEPTA	HOMBRE	HOMBRE	4.72	1.04	37
		MUJER	4.92	.86	25
		TOTAL	4.80	.97	62
	MUJER	HOMBRE	4.70	.99	24
		MUJER	4.71	1.13	38
		TOTAL	4.70	1.07	62
RECHAZA	HOMBRE	HOMBRE	3.28	1.39	32
		MUJER	3.56	1.43	30
		TOTAL	3.41	1.40	62
	MUJER	HOMBRE	3.54	1.66	24
		MUJER	3.77	1.18	40
		TOTAL	3.68	1.37	64

Confirmando los análisis realizados por separado encontramos un único efecto principal significativo muy importante, $F(1, 250) = 59.61, p < .001$: las personas que toman la decisión de aceptar el puesto son mejor valoradas que las que no lo hacen.

Razones para aceptar la oferta

Nos pareció también interesante analizar la opinión de los/as participantes acerca de las ventajas en inconvenientes de aceptar o rechazar el cargo. En la tabla 6 podemos ver las medias y desviaciones típicas de las nueve razones que los/as participantes creen que los personajes descritos en la viñeta tienen para aceptar el cargo.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos de las razones para aceptar el cargo

RAZONES PARA ACEPTAR	<i>M</i>	<i>DT</i>
Ganar más dinero	4.82	1.03
Oportunidad desarrollar habilidades	4.79	1.15
Depender menos de otras personas en el trabajo	3.72	1.41
Oportunidad ejercer dotes de dirección	4.65	1.24
Posibilidad que la labor sea reconocida	4.92	1.14
Posibilidad de seguir progresando profesionalmente	5.13	1.03
Tener poder sobre los demás	3.39	1.43
Tener más control sobre la actividad laboral	3.92	1.41
Tener más posibilidad de realización personal	4.91	1.14

Como vemos en la tabla 6, para los participantes, la principal razón de que los personajes hayan aceptado el puesto es la posibilidad de seguir progresando profesionalmente, seguida por la posibilidad de que la labor sea reconocida, tener más posibilidad de realización personal y ganar más dinero. Entre las menos importantes estarían el tener poder sobre los demás y el depender menos de otras personas.

Para ver si había diferencias en función del sexo del personaje o del participante realizamos un análisis de varianza utilizando como variables dependientes las nueve razones descritas en el cuestionario y como variables independientes el sexo del personaje y el sexo del participante.

De las nueve razones analizadas sólo encontramos diferencias significativas en una. Las mujeres comparadas con los hombres piensan que la decisión del personaje está más causada por el tener más control sobre su actividad laboral, $F(1, 125) = 12.67$, $p < .01$.

Razones para rechazar la oferta

En la tabla 7 podemos ver las medias y desviaciones típicas de las nueve razones para rechazar el cargo.

Tabla 7: Estadísticos descriptivos de las razones para rechazar el cargo

RAZONES PARA RECHAZAR	<i>M</i>	<i>DT</i>
Tener que dedicar más horas al trabajo	3.97	1.44
Ser responsable del incumplimiento de objetivos	2.93	1.50
Tener conflictos con las personas a su cargo	2.79	1.37
Pasar menos tiempo con la familia	4.64	1.32
Tener conflictos con otros directivos	2.75	1.32
Tener más preocupaciones en la cabeza	4.07	1.40
Tener más estrés	4.39	1.40
Tener que tomar partido públicamente	2.88	1.44
Tener menos tiempo para el ocio personal	4.39	1.24

Entre las principales razones que los/as participantes consideran que ha tenido el/la directivo/directiva para rechazar el cargo figuran el pasar menos tiempo con la familia, así como la falta de tiempo y el estrés. Entre las menos importantes estarían el tener conflictos con las personas a su cargo o con otros directivos.

Para ver si había diferencias en función del sexo del personaje o del participante realizamos un análisis de varianza utilizando como variables dependientes las nueve razones para rechazar la oferta descrita en el cuestionario y como variables independientes el sexo del personaje y el sexo del participante.

De las nueve razones analizadas sólo encontramos diferencias significativas en una. Los/as participantes creen, con independencia de su sexo, que la decisión de

rechazar la oferta por parte del directivo masculino es debida a que no quiere tener más estrés, $F(1, 124) = 11.18, p < .05$.

Evaluación de la persona que toma la decisión

A continuación pueden verse las evaluaciones que recibe la persona que toma la decisión en las 22 características utilizadas, en función de si decide aceptar o rechazar el puesto.

Tabla 8: Descriptivos de las diferentes características en función de si se acepta o se rechaza el puesto

CARACTERÍSTICA	Acepta el puesto (N=127)	Rechaza el puesto (N=130)	F(1, 255)
Inteligente	4.69	4.52	n.s.
Leal	4.34	4.46	n.s.
Fiel a sus principios	4.44	4.90	12.83**
Responsable	4.99	4.73	3.98*
Optimista	4.79	3.88	46.32**
Ambicioso/a	4.96	2.59	250.91**
Capacidad tomar decisiones	5.13	4.43	29.47**
Confianza en sí mismo/a	5.07	4.32	30.01**
Da importancia a su vida personal	3.49	5.23	140.95**
Tiene una personalidad fuerte	4.42	4.36	n.s.
No le gusta esforzarse	2.73	2.93	n.s.
Es eficaz	4.68	4.39	6.15*
Sabe adaptarse a las circunstancias	4.62	3.73	47.28**
Sabe manejar situaciones de estrés	4.49	3.66	38.69**
Sabe negociar	4.56	3.71	37.29**
Es individualista	3.69	2.93	20.01**

Es egoísta	3.37	2.6000	22.13**
Es competente en su trabajo	5.02	4.54	16.05**
Se deja llevar por los sentimientos	3.05	4.08	54.14**
Es capaz de asumir riesgos	4.87	3.62	76.17**
Es agresivo/a	3.72	2.48	69.49**
Tiene capacidad de liderazgo	4.91	3.70	66.34**

* $p < .001$, ** $p < .05$

Como podemos observar en la tabla hay importantes diferencias en la valoración que se hace de la persona en función de que haya aceptado o no el puesto. En general, las personas que aceptan el puesto son consideradas como más ambiciosas y con mejores capacidades para el trabajo y el liderazgo que las personas que lo rechazan. Por su parte, las personas que rechazan el cargo son consideradas más fieles a sus principios, dando más importancia a su vida personal y dejándose llevar en mayor medida por los sentimientos.

No obstante estas diferencias se dan de forma global entre las personas que aceptan o rechazan el puesto. Sin embargo, dados los objetivos de nuestro estudio nos interesa comprobar si hay diferencias significativas en función del sexo del directivo/a que realiza la elección y también del sexo del participante. Por ello realizamos un análisis de varianza para los 22 rasgos, tomando como variables independientes, la decisión tomada, el sexo del directivo/a y el sexo del participante.

Encontramos resultados dignos de mención en dos de las características: ambición y eficacia. En el caso de la ambición observamos una triple interacción entre las tres variables analizadas, $F(1, 256) = 4.94$, $p < .05$. Las mujeres consideran que una mujer que acepta el puesto es más ambiciosa que el hombre (5.07 vs. 4.58). En el caso

de la eficacia observamos una interacción entre la decisión tomada y el sexo del directivo/a, $F(1, 255) = 4.10, p < .05$. Se cree que la mujer que acepta el puesto es más eficaz que el hombre (4.92 vs. 4.36).

Para facilitar la interpretación de los resultados decidimos hacer un análisis factorial de las 22 características utilizadas. El análisis realizado por el método de componentes principales con rotación varimax (forzado a dos factores) encontró dos factores explican en su conjunto el 49.24% de la varianza. Los factores son:

1. *Características de eficacia en el trabajo*. Explica el 32.40% de la varianza y su alpha de Cronbach es .92. Está compuesto por los siguientes 14 adjetivos:

- ✓ *Tiene confianza en sí mismo/a*
- ✓ *Es eficaz*
- ✓ *Sabe adaptarse a las circunstancias*
- ✓ *Sabe manejar situaciones estresantes*
- ✓ *Es responsable*
- ✓ *Sabe negociar*
- ✓ *Es inteligente*
- ✓ *Tiene capacidad para tomar decisiones*
- ✓ *Es competente en su trabajo*
- ✓ *Es capaz de asumir riesgos*
- ✓ *Es optimista*
- ✓ *Tiene capacidad de liderazgo*
- ✓ *Es leal*
- ✓ *Tiene una personalidad fuerte*

2. *Características estereotípicamente masculinas*. Explica el 16.84% de la varianza (alpha de Cronbach = .76). Está compuesto por los siguientes 7 adjetivos:

- ✓ *No da importancia a su vida personal*
- ✓ *Es ambicioso/a*
- ✓ *Es agresivo/a*
- ✓ *Es egoísta*
- ✓ *No se deja llevar por los sentimientos*
- ✓ *No es fiel a sus principios*

✓ *Es individualista*

Posteriormente realizamos dos Anovas de tres factores, siendo las variables independientes el sexo del líder, la decisión (acepta vs. rechaza), y el sexo del participante y las variables dependientes cada uno de los dos factores obtenidos.

Tabla 9: Variable dependiente: Eficacia laboral

SEXO PARTICIPANTE	SEXO LÍDER	DECISIÓN	M	DT.
HOMBRE	HOMBRE	ACEPTA	4.66	.57
		RECHAZA	4.04	.83
		TOTAL	4.38	.76
	MUJER	ACEPTA	4.66	.65
		RECHAZA	4.08	1.02
		TOTAL	4.36	.90
MUJER	TOTAL	ACEPTA	4.66	.59
		RECHAZA	4.06	.91
		TOTAL	4.36	.82
	HOMBRE	ACEPTA	5.01	.64
		RECHAZA	4.23	.74
		TOTAL	4.61	.72
TOTAL	MUJER	ACEPTA	5.01	.48
		RECHAZA	4.23	.59
		TOTAL	4.61	.65
	HOMBRE	ACEPTA	4.85	.58
		RECHAZA	4.21	.66
		TOTAL	4.51	.70
TOTAL	HOMBRE	ACEPTA	4.63	.60
		RECHAZA	4.10	.79
		TOTAL	4.37	.75
	MUJER	ACEPTA	4.88	.57
		RECHAZA	4.19	.78
		TOTAL	4.52	.76
TOTAL	ACEPTA	4.76	.59	
	RECHAZA	4.14	.78	
	TOTAL	4.45	.76	

En el caso de las características de eficacia en el trabajo hallamos un efecto principal de la decisión, $F(1, 255) = 46.49$, $p < .001$, según el cual los participantes atribuyen más características de eficacia en el trabajo a los/as directores/as que aceptan la oferta que a los que la rechazan ($M = 4.76$ vs. $M = 4.14$). No se encontraron más efectos significativos.

Tabla 10: Variable dependiente: características estereotípicamente masculinas

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
ACEPTA	Hombre	Hombre	3.83	.67	38
		Mujer	3.80	.73	25
		Total	3.82	.69	63
	Mujer	Hombre	3.53	.73	24
		Mujer	3.54	.68	40
		Total	3.54	.69	64
Total	Hombre	3.71	.70	62	
	Mujer	3.64	.71	65	
	Total	3.68	.70	127	
RECHAZA	Hombre	Hombre	2.41	.50	32
		Mujer	2.45	.62	31
		Total	2.43	.56	63
	Mujer	Hombre	2.68	.54	25
		Mujer	2.43	.64	41
		Total	2.52	.61	66
Total	Hombre	2.53	.53	57	
	Mujer	2.43	.62	72	
	Total	2.48	.58	129	

Respecto a las características estereotípicamente masculinas hallamos un fuerte efecto principal de la decisión, $F(1, 255) = 205.64$, $p < .001$, según el cual los/as participantes atribuyen más características masculinas a los/as directivos/as que aceptan la oferta que a los que la rechazan ($M = 3.68$ vs. $M = 2.48$). Asimismo, también

encontramos un efecto de la interacción sexo del directivo x decisión, $F(1, 255) = 6.02$, $p < .05$, según el cual, a los hombres que aceptan la oferta se les atribuye más características estereotípicamente masculinas que a las mujeres que la aceptan ($M = 3.82$ vs. $M = 3.54$). No se encontraron más efectos significativos.

Conclusiones experimento 1

A través de este experimento buscábamos comprobar la persistencia del aspecto prescriptivo de los estereotipos de género en relación con el liderazgo. Los resultados muestran que no se valora peor a una mujer que acepte un puesto de liderazgo, ni a un hombre que lo rechace. Por lo tanto, al menos entre los/as participantes en este experimento, no se ha encontrado este aspecto de los estereotipos de género.

En general los/as participantes valoraron de forma positiva aceptar un puesto de dirección, aunque implique tener más responsabilidades y pasar menos tiempo con la familia. Esto sucedía con independencia de que el personaje descrito en la viñeta sea hombre o mujer y también con independencia de que el participante en el experimento sea hombre o mujer.

Tampoco encontramos diferencias importantes en función del sexo de los/as participantes en las razones atribuidas al personaje descrito para aceptar o rechazar la oferta.

Finalmente, a la hora de describir al personaje encontramos que cuando el directivo/a acepta la oferta se le atribuyen en mucha mayor medida que tiene diversas características relacionadas con la eficacia en el trabajo (sin importar el sexo del personaje ni del participante) así como una serie de características estereotípicamente masculinas.

En este sentido sí podemos decir que persiste el “*think manager-think male*”. A la persona que acepta un puesto de liderazgo (sea hombre o mujer) se le atribuyen ciertas características masculinas. Sin embargo, esta atribución no implica en nuestro caso una peor valoración de la mujer, pues como hemos dicho, los participantes en el estudio valoran de forma positiva el hecho de implicarse en puestos de responsabilidad.

A nuestro juicio en futuros estudios de este tipo se debería hacer hincapié en las consecuencias negativas de aceptar el puesto de liderazgo (parece que las positivas quedan claras por sí mismas). Además aunque el texto indicaba que el personaje estaba casado, no se mencionaba la existencia de hijos. Probablemente el decir que el personaje tenía hijos podría haber hecho más negativa la visión que se tiene de la mujer que acepta el puesto de responsabilidad y le dedica menos tiempo a su familia.

EXPERIMENTO 2: VALORACIÓN DE UN DIRECTIVO HOMBRE O MUJER EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Introducción

Al igual que en el experimento anterior este estudio está relacionado con los estereotipos de género. Estos estereotipos sostienen que el hombre reúne más cualidades relacionadas con el liderazgo que la mujer, por tanto, según este estereotipo cabría suponer que los hombres sean mejores líderes que las mujeres. El objetivo de este experimento es comprobar la atribución de responsabilidad y la evaluación que se hace de un directivo hombre o mujer en función de los resultados que presente su empresa.

Hipótesis 1: Cuando la empresa va mal y el líder es una mujer se le atribuirá mayor responsabilidad en el fracaso y se le evaluará peor que cuando el líder es un hombre.

Hipótesis 2: Cuando la empresa va bien habrá una valoración general positiva del líder y no se establecerán diferencias entre hombres y mujeres.

Al igual que en casos anteriores pensamos que el sexo de la persona que participa en el experimento puede ser una variable importante. Por ello comprobaremos si las hipótesis 1 y 2 se cumplen para toda la muestra o se producen resultados diferentes en función de que los participantes sean hombres o mujeres.

Método

Participantes

La muestra estaba compuesta por un total de 264 participantes, de los cuales el 49.6% eran hombres y el 50.4% restante mujeres. El rango de edad oscilaba entre los 18 y los 72 años ($M = 38.12$; $DT = 10.99$). Exactamente el 25% de la muestra completó una de las cuatro condiciones existentes en el experimento.

Instrumentos y procedimiento

La muestra fue obtenida con la colaboración de estudiantes de cuarto de Psicología de la UNED como parte de una práctica voluntaria. Cada estudiante debía pasar ocho cuestionarios (dos por cada condición experimental) procurando que la muestra estuviera equilibrada en cuanto al sexo.

Variables independientes

Se trata de un diseño 2x2 en el que existen dos variables independientes: los resultados de la empresa “éxito vs. fracaso” y el sexo del Director General “hombre vs. mujer”. Las variables se manipulaban a través del siguiente texto:

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace DOS AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ/ANA GONZÁLEZ como nuevo Director/a General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez/Ana González ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup, S.A.” han ido mejorando despacio, pero continuamente durante los últimos CINCO AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía SE HA INCREMENTADO/ HA DISMINUIDO en un 6% a lo largo del último año.

Por tanto, existen cuatro condiciones experimentales: hombre éxito, hombre fracaso, mujer éxito y mujer fracaso.

Las variables dependientes eran las siguientes:

- 1) Tres variables en las que se medía: a) la atribución de responsabilidad al líder, b) si se pensaba que la situación mejoraría cambiándolo y c) una valoración global del líder.
- 2) Veintisiete rasgos con los que se trataban de medir las características concretas atribuidas a los líderes.

Todas las variables dependientes se medían en una escala de que iba desde 1 (*Muy poco*) a 6 (*Muchísimo*).

También se recogían una serie de variables sociodemográficas habituales en este tipo de investigaciones (edad, sexo, nivel de estudios).

El instrumento completo, para todas las condiciones, puede consultarse en el ANEXO III

Resultados

Manipulation check

Para comprobar el éxito de la manipulación experimental utilizamos dos ítems. En la condición éxito los participantes pensaban en mucha mayor medida que la empresa estaba obteniendo mejores resultados que en la condición fracaso (4.53 vs. 2.70), $F(1, 263) = 167.38, p < .001$. En la misma línea, en la condición éxito los/as participantes eran mucho más optimistas acerca del futuro de la empresa que en la condición de fracaso (4.63 vs. 3.91), $F(1, 263) = 95.42, < .001$.

Estos resultados demuestran que la manipulación experimental ha sido realizada con éxito.

Valoración del líder

Comprobación hipótesis 1

Para comprobar si se cumple la hipótesis 1, realizamos tres análisis de varianza (tomando solamente la condición fracaso) usando como variables dependientes los ítems de a) atribución de responsabilidad, b) creencia en que la situación mejorará si se cambia al Director/a General y c) valoración global del Director/a General. Las variables independientes eran el sexo del Director y el sexo del participante.

Tabla 11: Condición fracaso: atribución de responsabilidad por la situación de la empresa

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.25	1.43	28
	Mujer	3.31	1.29	38
	Total	3.28	1.34	66
MUJER	Hombre	3.38	1.65	34
	Mujer	2.81	1.55	32
	Total	3.10	1.61	66
Total	Hombre	3.32	1.54	62
	Mujer	3.08	1.43	70
	Total	3.19	1.48	132

En contra de lo predicho por la hipótesis 1, no encontramos diferencias significativas en función del sexo del líder (ni del sexo del participante) a la hora de atribuir las responsabilidades del mal resultado de la empresa.

Tabla 12: Condición fracaso: creencia en que la empresa mejorará si se cambia al Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.25	1.50	28
	Mujer	2.94	1.37	38
	Total	3.07	1.42	66
MUJER	Hombre	3.05	1.72	34
	Mujer	2.59	1.38	32
	Total	2.83	1.57	66
Total	Hombre	3.14	1.61	62
	Mujer	2.78	1.38	70
	Total	2.95	1.50	132

Tampoco se cumple la hipótesis 1 en esta ocasión puesto que no hay diferencias en la creencia de que la situación mejorará si se cambia al Director/a General.

Tabla 13: Condición fracaso: evaluación global del Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.60	1.34	28
	Mujer	4.02	.97	38
	Total	3.84	1.15	66
MUJER	Hombre	3.73	1.35	34
	Mujer	4.21	1.09	32
	Total	3.96	1.25	66
Total	Hombre	3.67	1.34	62
	Mujer	4.11	1.02	70
	Total	3.90	1.20	132

En este caso aunque tampoco se cumple la hipótesis 1 observamos un efecto principal del sexo del participante. Las mujeres, comparadas con los hombres, tienden a evaluar menos negativamente al líder aunque el resultado haya sido negativo (3.67 vs. 4.12), $F(1, 132) = 6.64, p < .05$.

Comprobación hipótesis 2

Para comprobar la hipótesis 2 hicimos los mismos análisis de varianza que en el caso anterior, pero únicamente en la condición de éxito.

Tabla 14: Condición éxito: atribución del éxito al Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.75	1	33
	Mujer	4.09	1.23	33
	Total	3.92	1.12	66
MUJER	Hombre	4.30	1.16	36
	Mujer	4.83	.912	30
	Total	4.54	1.08	66
Total	Hombre	4.04	1.11	69
	Mujer	4.44	1.14	63
	Total	4.23	1.14	132

En este caso, en contra de lo predicho observamos un efecto principal del sexo del líder y otro del sexo del participante. En general las mujeres piensan en mayor medida que los hombres que el éxito se debe al/la director/a general (4.03 vs. 4.46), $F(1, 132) = 5.11, p < .05$. Además, tanto hombres como mujeres atribuyen más responsabilidad en el éxito de la empresa a la directiva mujer (3.92 vs. 4.54), $F(1, 132) = 11.47, p < .001$.

En relación con la segunda variable (creencia en que la empresa mejorará si se cambia al/la Director/a), no hay diferencias significativas en ninguna variable ni interacción entre ellas.

En relación con la tercera variable, la valoración global del/la director/a, los resultados pueden verse en la tabla siguiente.

Tabla 15: Condición éxito: valoración del Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	M	DT	N
HOMBRE	Hombre	4.42	.93	33
	Mujer	4.72	.76	33
	Total	4.57	.86	66
MUJER	Hombre	4.72	1.03	36
	Mujer	5.16	.69	30
	Total	4.92	.91	66
Total	Hombre	4.57	.99	69
	Mujer	4.93	.75	63
	Total	4.75	.90	132

En este caso observamos un efecto principal del sexo del director/a (4.57 vs. 4.94) que indica que la mujer directora es mejor evaluada que el hombre, $F(1, 132) = 5.83, p < .05$ y otro efecto principal del sexo del participante que indica que las mujeres, comparadas con los hombres, tienden a evaluar mejor al/la Director/a general (4.57 vs. 4.94), $F(1, 132) = 5.99, p < .05$.

A la vista de los resultados tampoco podemos decir que se cumpla la hipótesis 2 pues en dos de las tres variables analizadas existen diferencias en la evaluación del líder y dichas diferencias son favorables a la mujer.

Análisis conjunto de las variables

Para comprobar las posibles interacciones entre las diferentes variables realizamos un análisis conjunto de los tres ítems de valoración del líder tomando como variables independientes el resultado (éxito vs. fracaso), el sexo del líder (hombre vs. mujer) y el sexo del participante (hombre vs. mujer).

Tabla 16: Atribución de responsabilidad por la situación de la empresa

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	M	DT	N
ÉXITO	HOMBRE	Hombre	3.75	1	33
		Mujer	4.09	1.23	33
		Total	3.92	1.12	66
	MUJER	Hombre	4.30	1.16	36
		Mujer	4.83	.91	30
		Total	4.54	1.08	66
FRACASO	HOMBRE	Hombre	3.25	1.43	28
		Mujer	3.31	1.29	38
		Total	3.28	1.34	66
	MUJER	Hombre	3.38	1.65	34
		Mujer	2.81	1.55	32
		Total	3.10	1.61	66

En este caso observamos un efecto principal del éxito/fracaso: se atribuye más a los líderes el éxito que el fracaso (4.24 vs. 3.19), $F(1, 264) = 43.02, p < .001$. Además existen dos interacciones. La primera se produce entre el resultado y el sexo del líder: se tiende a atribuir en mayor medida el éxito y en menor medida el fracaso cuando la directora general es una mujer, $F(1, 264) = 6.64, p < .01$. La segunda se produce entre el resultado y el sexo del evaluador: las mujeres, comparadas con los hombres, tienden a ser más “benévolas” con el líder, atribuyéndole con más fuerza el éxito de la empresa y con menor fuerza el fracaso, $F(1, 264) = 4.48, p < .05$.

En relación con la segunda variable “Hasta qué punto la situación de la empresa mejoraría al cambiar al director/a general” no se observan efectos principales ni interacciones. La única tendencia digna de mención, en línea con lo observado anteriormente, es una mayor “benevolencia” de las mujeres que piensan en menor medida que los hombres que la situación mejoraría al cambiar al líder (3.00 vs. 2.69), $F(1, 264) = 3.62, p = .058$.

Finalmente, en relación con la tercera pregunta relativa a la valoración global del directivo, observamos tres efectos principales pero no interacciones.

Tabla 17: Valoración global líder

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	M	DT	N
ÉXITO	HOMBRE	Hombre	4.42	.93	33
		Mujer	4.72	.76	33
	MUJER	Hombre	4.72	1.03	36
		Mujer	5.16	.69	30
FRACASO	HOMBRE	Hombre	3.60	1.34	28
		Mujer	4.02	.97	38
	MUJER	Hombre	3.73	1.35	34
		Mujer	4.21	1.09	32

En la condición de fracaso se valora peor al/la Director/a (3,89 vs. 4,76), $F(1, 263) = 44.64$, $p < .001$. La mujer directora es mejor evaluada que el hombre director (4,46 vs. 4,19), $F(1, 263) = 4.19$, $p < .05$. Finalmente, en línea con lo observado anteriormente, las mujeres, comparadas con los hombres (4.53 vs. 4.12), evalúan mejor a los directivos cualquiera que sea su sexo, $F(1, 263) = 10.19$, $p < .01$.

Características de los líderes

Los/as participantes debían evaluar también al/la director/a general en 27 características. Las evaluaciones pueden verse en la tabla 9, para la condición de éxito y la de fracaso.

Tabla 18: Descripciones del Directivo/a en función del éxito o el fracaso

CARACTERÍSTICA	EXITO (N=132)	FRACASO (N=132)	F(1, 255)
Confianza en sí mismo/a	4.72	4.43	5.04*
Capacidad de trabajo en equipo	5.08	4.69	11.12***
Hábil para afrontar situaciones estrés	4.54	3.93	22.23***
Sensible a las necesidades de su equipo	4.70	4.58	n.s.
Sincero/a	4.11	4.16	n.s.
Compresivo/a	4.26	4.40	n.s.
Capacidad para tomar decisiones	5.03	4.20	34.95***
Extravertido/a	4.37	4.36	n.s.
Agradable en el trato	4.70	4.67	n.s.
Trata de imponer sus ideas	3.74	3.66	n.s.
Es eficaz	4.80	3.79	53.22***
Sabe adaptarse a las circunstancias	4.68	3.72	46.15***
Es individualista	2.86	2.90	n.s.
Es ambicioso/a	4.18	3.71	7.50**
Sabe negociar	4.75	3.72	50.41***
Conoce bien su trabajo	5.12	4.47	23.56***
Alta capacidad intelectual	4.60	4.40	n.s.
Competente en el trabajo	4.93	4.20	26.14***
Comparte sus conocimientos	4.47	4.34	n.s.
Se deja llevar por los sentimientos	3.15	3.43	n.s.
Es capaz de asumir riesgos	4.40	3.93	10.52***
Sabe delegar responsabilidades	4.38	3.98	9.50**
Tiene una personalidad fuerte	4.43	3.87	14.65***
Es compasivo/a	3.56	3.65	n.s.
Es una persona cálida	4.02	4.03	n.s.
Es agresivo/a	3.17	2.73	8.26**
Actúa como líder	4.63	4.06	13.39***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

De forma general podemos decir que a un directivo/a con éxito se le atribuyen en mayor medida características positivas relacionadas con el trabajo y con el liderazgo.

No obstante, debido a los objetivos del estudio nos interesaba analizar también los posibles efectos del género (del directivo/a y del participante) en las descripciones.

Por ello realizamos 27 análisis de varianza tomando como variables dependientes las 27 características y como variables independientes el resultado (éxito vs. fracaso), el sexo del director (hombre vs. mujer) y el sexo del participante (hombre vs. mujer). Puesto que han sido ya descritos en la tabla los efectos principales del éxito vs. fracaso no se expondrán de nuevo.

Variables en las que se produce un efecto principal del sexo del director/a

Puntuación más alta para la mujer directora

Confianza en sí misma (4.73 vs. 4.43); $F(1, 261) = 5.73, p < .05$.

Capacidad de trabajo en equipo (5.00 vs. 4.76); $F(1, 261) = 4.55, p < .05$.

Hábil para afrontar situaciones estresantes (4.38 vs. 4.09); $F(1, 261) = 4.97, p < .05$.

Sabe adaptarse a las circunstancias (4.34 vs. 4.07); $F(1, 261) = 3.71, p = .055$.

Sabe negociar (4.41 vs. 4.09); $F(1, 261) = 4.78, p < .05$.

Capacidad intelectual (4.73 vs. 4.26); $F(1, 261) = 14.62, p < .001$.

Es capaz de asumir riesgos (4.38 vs. 3.98); $F(1, 261) = 7.81, p < .01$.

Tiene una personalidad fuerte (4.33 vs. 3.96); $F(1, 261) = 6.21, p < .05$.

Variables en las que se produce un efecto principal del sexo participante

Puntuación más alta por parte de las participantes a los directivos/as

Confianza en sí mismos (4.81 vs. 4.35); $F(1, 261) = 12.91, p < .001$.

Capacidad de trabajo en equipo (5.07 vs. 4.69); $F(1, 261) = 11.03, p < .001$.

Hábil para afrontar situaciones estresantes (4.42 vs. 4.05); $F(1, 261) = 7.86, p < .01$.

Capacidad para tomar decisiones (4.85 vs. 4.38); $F(1, 261) = 11.39, p < .001$.

Es eficaz (4.48 vs. 4.12); $F(1, 261) = 6.69, p < .01$.

Sabe adaptarse a las circunstancias (4.41 vs. 4.00); $F(1, 261) = 8.65, p < .01$.

Conoce bien su trabajo (4.98 vs. 4.61); $F(1, 261) = 7.78; p < .01$.

Capacidad intelectual (4.64 vs. 4.36); $F(1, 261) = 5.33, p < .05$.

Competentes en el trabajo (4.73 vs. 4.41); $F(1, 261) = 5.06, p < .05$.

Comparten sus conocimientos (4.56 vs. 4.26); $F(1, 261) = 5.73, p < .05$.

Es capaz de asumir riesgos (4.44 vs. 3.91); $F(1, 261) = 13.71, p < .001$.

Tiene una personalidad fuerte (4,32 vs. 3,97); $F(1, 261) = 5.60, p < .05$.

Interacción sexo directivo/sexo participante

Saben negociar. Las mujeres piensan en mayor medida que la mujer directiva sabe negociar, $F(1, 261) = 4.36, p < .05$.

Competentes en el trabajo. Las mujeres piensan en mayor medida que la mujer directiva es más competente; $F(1, 261) = 6.18, p < .05$.

Comparten sus conocimientos. Las mujeres piensan que la mujer directiva comparte más sus conocimientos; $F(1, 261) = 7.51, p < .01$.

Triple interacción

Capacidad intelectual: en la condición fracaso los hombres piensan que el director hombre tiene menos capacidad intelectual, $F(1, 261) = 4.35, p < .05$.

Análisis factoriales

Para presentar de forma más comprensible los resultados de las descripciones del/la Director/a realizamos un análisis factorial por el método de componentes principales con rotación varimax con las 27 características incluidas en el estudio. El análisis arrojó tres factores interpretables que explican en su conjunto el 53,7% de la varianza. Dichos factores son:

1. *Características de liderazgo eficaz*. Explica el 32.15% de la varianza y su alpha de Cronbach es .95. Está compuesto por los siguientes 14 adjetivos:

- ✓ *Es competente en su trabajo*
- ✓ *Es eficaz*
- ✓ *Sabe negociar*
- ✓ *Conoce bien su trabajo*
- ✓ *Sabe adaptarse a las circunstancias*
- ✓ *Tiene capacidad para tomar decisiones*
- ✓ *Es capaz de asumir riesgos*
- ✓ *Sabe delegar responsabilidades*
- ✓ *Es hábil para afrontar situaciones estresantes*
- ✓ *Tiene una personalidad fuerte*
- ✓ *Tiene confianza en sí mismo/a*
- ✓ *Tiene capacidad de trabajo en equipo*
- ✓ *Tiene una alta capacidad intelectual*
- ✓ *Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo*

2. *Características estereotípicamente femeninas.* Explica el 11.66% de la varianza (alpha de Cronbach = .72). Está compuesto por los siguientes cuatro adjetivos:

- ✓ *Es compasivo/a*
- ✓ *Se deja llevar por los sentimientos*
- ✓ *Es una persona cálida*
- ✓ *Es comprensivo/a*

3. *Características estereotípicamente masculinas.* Explica el 9.91% de la varianza (alpha de Cronbach = .68). Está compuesto por los siguientes cuatro adjetivos:

- ✓ *Es agresivo/a*
- ✓ *Trata de imponer sus ideas*
- ✓ *Es ambicioso/a*
- ✓ *Es individualista*

Posteriormente realizamos tres Anovas de tres factores, siendo las variables independientes el sexo del líder, la condición (éxito vs. fracaso), y el sexo del participante y las variables dependientes cada uno de los tres factores. Los resultados pueden verse a continuación:

Tabla 19: Características de liderazgo eficaz

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
ÉXITO	HOMBRE	Hombre	4.50	.84	33
		Mujer	4.68	.56	33
	MUJER	Hombre	4.64	.81	36
		Mujer	5.06	.47	30
FRACASO	HOMBRE	Hombre	3.87	.88	28
		Mujer	4.10	.81	38
		Total	4.00	.84	66
	MUJER	Hombre	3.93	1.14	34
	Mujer	4.58	.66	32	

En relación con las características de liderazgo eficaz observamos tres efectos principales. Como cabe suponer, se percibe más eficaz al/la Director/a cuando la empresa ha tenido éxito (4.75 vs. 4.12), $F(1, 263) = 36.52, p < .001$. Con independencia del éxito o fracaso las mujeres tienden a percibir más eficaz al/la Director/a (4.61 vs. 4.23), $F(1, 263) = 13.97, p < .001$. Finalmente, con independencia también del éxito o fracaso, la mujer directora tiende a ser vista como más competente que el hombre director (4.55 vs. 4.29), $F(1, 263) = 7.07, p < .01$. No se observan interacciones significativas entre las tres variables.

En relación con el factor “características estereotípicamente femeninas” no hay diferencias significativas ni interacciones en ninguna de las variables.

Con respecto al factor “características estereotípicamente masculinas” los resultados pueden verse en la tabla siguiente.

Tabla 20: Características estereotípicamente masculinas

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
ÉXITO	HOMBRE	Hombre	3.54	.91	33
		Mujer	3.27	.90	33
	MUJER	Hombre	3.79	.90	36
		Mujer	3.30	1.09	30
FRACASO	HOMBRE	Hombre	3.13	.85	28
		Mujer	3.13	.89	38
	MUJER	Hombre	3.29	.90	34
		Mujer	3.46	.83	32

En primer lugar se observa un efecto principal del éxito/fracaso. En la condición éxito se perciben más características estereotípicamente masculinas que en la condición fracaso (3.48 vs. 3.25); $F(1, 263) = 3.86, p < .05$. Finalmente se observa una interacción entre el éxito/fracaso y el sexo del participante. En la condición éxito, los hombres tienden a atribuir más características masculinas al/la directivo/a que en la condición fracaso (3.67 vs. 3.21), por el contrario, en las mujeres la atribución de características permanece similar (3.29 vs. 3.30), $F(1, 263) = 4.32, p < .05$.

Conclusiones experimento 2

El objetivo del experimento 2 era comprobar si la valoración que se hace de un líder hombre o mujer varía en función de que los resultados de la empresa. Las hipótesis principales eran que en la condición de fracaso se valoraría peor a la mujer líder y en la condición de éxito no habría diferencias.

Los resultados no apoyan estas hipótesis. En primer lugar porque en la condición de fracaso no hay diferencias significativas en la valoración de los líderes, y en segundo

lugar, y de forma inesperada, encontramos que el éxito es atribuido en mayor medida a la directora mujer que al hombre, teniendo ésta además una mejor evaluación global.

Se observa también una tendencia general entre las participantes mujeres a ser más comprensivas con los líderes que los hombres ya que tienden a evaluarlos mejor en la condición de fracaso y también en la condición de éxito. Es digno de mención también que, de manera general, se atribuye más a los líderes el éxito que el fracaso.

En relación con la descripción de las características del directivo/a, encontramos que, como cabe suponer, en la condición de éxito se atribuían al líder más características positivas relacionadas con el trabajo y el liderazgo. Observamos de nuevo, en concordancia con los resultados anteriores, una tendencia, tanto en el éxito como en el fracaso, a evaluar de forma más positiva a la mujer directiva que al hombre directivo. Asimismo, de nuevo las mujeres tienden, con independencia del resto de condiciones, a evaluar mejor que los hombres a los líderes.

Como podemos ver, en este estudio no se revelan efectos negativos para las mujeres relacionados con los estereotipos de género, sino más bien al contrario. La única tendencia encontrada, que también aparecía en el experimento 1, es a asociar al líder (tanto hombre como mujer) más características estereotípicamente masculinas en la condición de éxito. Particularmente los hombres que participaban en el experimento tendían a percibir más características estereotípicamente masculinas en la directora que en el director. Con objeto de hacer más creíble la manipulación experimental en este estudio los beneficios/pérdidas de la empresa eran bastante moderadas (6%). Sin embargo, nos preguntábamos cual sería la evaluación del/la Director/a, y si habría diferencias de género, si hacíamos más extrema esa variable. Por esa razón diseñamos el experimento siguiente.

EXPERIMENTO 3: VALORACIÓN DE UN DIRECTIVO HOMBRE O MUJER EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA (EXTREMANDO LOS RESULTADOS)

Introducción

En el experimento anterior los resultados que obtenía la empresa mediante la gestión del Director/a General eran de un incremento o una pérdida del 6%. Mediante este nuevo experimento hemos hecho más extremos los resultados (beneficios o pérdidas del 20%) para ver si ello influía en la percepción del liderazgo en general y del liderazgo de género en particular. Esperábamos, primeramente, encontrar diferencias mayores en la evaluación de los/as directivos/as en la condición de éxito y fracaso. Queríamos comprobar asimismo si las hipótesis formuladas en el estudio anterior se cumplen en esta ocasión. Dichas hipótesis eran:

Hipótesis 1: Cuando la empresa va mal y el líder es una mujer se le atribuirá mayor responsabilidad en el fracaso y se le evaluará peor que cuando el líder es un hombre.

Hipótesis 2: Cuando la empresa va bien habrá una valoración general positiva del líder y no se establecerán diferencias entre hombres y mujeres.

Método

Participantes

La muestra estaba compuesta por un total de 106 participantes, de los cuales 28 eran hombres (26.4%) y 73 mujeres (68.9%). Cinco participantes no indicaron su sexo. El rango de edad oscilaba entre los 19 y los 57 años ($M = 36.40$; $DT = 9.92$). El 28.3%

de la muestra completó la condición hombre-éxito, el 21.7% mujer-éxito, el 22.6% hombre-fracaso, y el 27.4% mujer-fracaso.

Instrumentos y procedimiento

Los/as participantes eran alumnos de 2º y 3º de Trabajo Social y de 2º de Psicología de la UNED que asistían a clases presenciales (tutorías) en los Centros Asociados de Madrid. Los cuestionarios fueron aplicados directamente en clase por personal del proyecto. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las condiciones experimentales. Posteriormente se agradeció la participación y se explicó el objetivo de la investigación.

Variables independientes

Se trata de un diseño 2x2 en el que existen dos variables independientes: los resultados de la empresa “éxito vs. fracaso” y el sexo del Director General “hombre vs. mujer”. Las variables se manipulaban a través del siguiente texto:

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado. Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ/ANA GONZÁLEZ como nuevo/a Director/a General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa. La actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, por lo que los resultados financieros de “Intergroup, S.A.” han ido mejorando/empeorando durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía HA AUMENTADO/DISMINUIDO un 20% a lo largo del último año.

Las diferencias introducidas con respecto al texto utilizado en el experimento 2 fueron las siguientes:

- Con objeto de hacer más atribuibles al líder los resultados obtenidos se amplía de dos a tres años el tiempo que el/la Director/a descrito lleva en el cargo.
- Con objeto de hacer más extremo el éxito o el fracaso, las ganancias o pérdidas pasan del 6% al 20%.

Al igual que en el caso anterior, existen por tanto cuatro condiciones experimentales: hombre éxito, hombre fracaso, mujer éxito y mujer fracaso.

Las variables dependientes eran las mismas que en el caso anterior, es decir, tres ítems en los que se valoraba al líder y una medida de las características (27) atribuidas a dicho líder. Todas las variables dependientes se medían en una escala de que iba desde 1 (*Muy poco*) a 6 (*Muchísimo*). Asimismo, se recogían una serie de variables sociodemográficas habituales en este tipo de investigaciones (edad, sexo, nivel de estudios).

El instrumento completo, para todas las condiciones, puede consultarse en el ANEXO III

Resultados

Manipulation check

Para comprobar el éxito de la manipulación experimental utilizamos dos ítems. En la condición éxito los participantes pensaban en mucha mayor medida que la

empresa estaba obteniendo mejores resultados que en la condición fracaso (5.15 vs. 3.20), $F(1, 105) = 87.24, p < .001$. En la misma línea, en la condición éxito los participantes eran mucho más optimistas acerca del futuro de la empresa que en la condición de fracaso (4.86 vs. 3.73), $F(1, 105) = 25.16, p < .001$.

Estos resultados demuestran que, al igual que en el caso anterior, la manipulación experimental ha sido realizada con éxito.

Valoración del líder

Comprobación hipótesis 1

Para comprobar si se cumple la hipótesis 1, realizamos tres análisis de varianza (tomando solamente la condición fracaso) usando como variables dependientes los ítems de a) atribución de responsabilidad, b) creencia en que la situación mejorará si se cambia al Director/a General y c) valoración global del Director/a General. Las variables independientes eran el sexo del Director y el sexo del participante.

Tabla 21: Condición fracaso: atribución de responsabilidad por la situación de la empresa

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	M	DT	N
	Hombre	4.30	1.15	10
HOMBRE	Mujer	3.53	1.33	13
	Total	3.86	1.28	23
	Hombre	2.55	1.42	9
MUJER	Mujer	2.76	1.60	17
	Total	2.69	1.51	26

En contra de lo predicho por la hipótesis 1, la responsabilidad por el fracaso se atribuye más al líder hombre que a la mujer (3.86 vs. 2.69), $F(1, 48) = 9.07, p < .01$.

Además eso sucede en mayor medida por parte de los participantes varones.

Tabla 22: Condición fracaso: creencia en que la empresa mejorará si se cambia al Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.60	1.42	10
	Mujer	3.69	1.75	13
	Total	3.65	1.58	23
MUJER	Hombre	2.55	1.42	9
	Mujer	2.50	1.58	18
	Total	2.51	1.50	27
TOTAL	Hombre	3.10	1.48	19
	Mujer	3.00	1.73	31
	Total	3.04	1.62	50

Tampoco en este caso se cumple la hipótesis 1 pues los participantes creen que la situación mejoraría en mayor medida se cambiara al líder hombre (3.65 vs. 2.51); $F(1, 48) = 9.07, p < .01$

Tabla 23: Condición fracaso: evaluación global del Director/a General

SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
HOMBRE	Hombre	3.80	.91	10
	Mujer	3.38	.96	13
	Total	3.56	.94	23
MUJER	Hombre	4.37	.74	8
	Mujer	4.37	1.31	16
	Total	4.37	1.13	24
TOTAL	Hombre	4.05	.87	18
	Mujer	3.93	1.25	29
	Total	3.97	1.11	47

También en este caso observamos que, en contra de lo hipotetizado, es mejor valorada la mujer que el hombre (4.37 vs. 3.56); $F(1, 48) = 5.98, p < .05$.

Comprobación hipótesis 2

Para comprobar la hipótesis 2 hicimos los mismos análisis de varianza que en el caso anterior pero únicamente en la condición de éxito. Tal como predice esta hipótesis, no se encontraron diferencias en la atribución de responsabilidad, necesidad de cambiar al líder ni en la valoración global del mismo.

Análisis conjunto de las variables

Para comprobar las posibles interacciones entre las diferentes variables realizamos un análisis conjunto de los tres ítems de valoración del líder tomando como variables independientes el resultado (éxito vs. fracaso), el sexo del líder (hombre vs. mujer) y el sexo del participante (hombre vs. mujer).

Tabla 24: Atribución de responsabilidad por la situación de la empresa

	SEXO DIRECTIVO	SEXO PARTICIPANTE	<i>M</i>	<i>DT</i>	N
ÉXITO	HOMBRE	Hombre	5.00	.70	5
		Mujer	4.62	1.13	24
		Total	4.68	1.07	29
	MUJER	Hombre	4.25	.50	4
		Mujer	4.16	1.04	18
		Total	4.18	.95	22
FRACASO	HOMBRE	Hombre	4.30	1.15	10
		Mujer	3.53	1.33	13
		Total	3.86	1.28	23
	MUJER	Hombre	2.55	1.42	9
		Mujer	2.76	1.60	17
		Total	2.69	1.5	26

En este caso observamos dos efectos principales. Uno en la condición éxito/fracaso: se atribuye más a los líderes el éxito que el fracaso (4.51 vs. 3.29), $F(1,$

99) = 17.34, $p < .001$. El otro efecto tiene que ver con el sexo del líder: En general se cree que el éxito o el fracaso es más atribuible al líder hombre que al líder mujer (4.36 vs. 3.43); $F(1, 99) = 10.10, p < .01$.

En relación con la segunda variable “Hasta qué punto la situación de la empresa mejoraría al cambiar al director/a general” se observa una interacción entre el éxito o fracaso y el sexo del líder. En la condición de fracaso los participantes piensan que la situación mejoraría más si se cambia al líder hombre (3.64) que al líder mujer (2.52); $F(1, 99) = 5.60, p < .05$.

Finalmente, en relación con la tercera pregunta relativa a la valoración global del directivo, observamos tal como cabe esperar, un efecto principal del éxito/fracaso (5.07 v.s. 3.98), los líderes son mejor valorados cuando tienen éxito, $F(1, 99) = 22.91, p < .001$. Observamos también una interacción entre el éxito/fracaso y el sexo del directivo. El hombre líder, comparado con la mujer, es mejor valorado en la condición de éxito (5.23) y peor valorado en la condición de fracaso (3.59), $F(1, 99) = 6.06, p < .05$.

Características de los líderes

Los participantes debían evaluar también al/la director/a general en 27 características. Las evaluaciones pueden verse en la tabla x, para la condición de éxito y la de fracaso.

Tabla 25: Descripciones del/la Directivo/a en función del éxito o el fracaso

CARACTERÍSTICA	ÉXITO (N=53)	FRACASO (N=53)	F(1, 105)
Confianza en sí mismo/a	4.96	4.52	4.67*
Capacidad de trabajo en equipo	5.18	4.73	5.31*
Hábil para afrontar situaciones estrés	4.94	4.09	19.99**
Sensible a las necesidades de su equipo	4.96	4.71	n.s.
Sincero/a	4.19	4.28	n.s.
Compresivo/a	4.45	4.56	n.s.
Capacidad para tomar decisiones	5.19	4.50	9.74*
Extravertido/a	4.42	4.32	n.s.
Agradable en el trato	4.92	4.71	n.s.
Trata de imponer sus ideas	3.41	3.57	n.s.
Es eficaz	5.07	4.16	16.96**
Sabe adaptarse a las circunstancias	5.03	3.84	26.68**
Es individualista	2.60	2.86	n.s.
Es ambicioso/a	4.39	4.13	n.s.
Sabe negociar	5.13	4.17	21.33**
Conoce bien su trabajo	5.26	4.60	9.58**
Alta capacidad intelectual	4.80	4.58	n.s.
Competente en el trabajo	5.19	4.29	17.68**
Comparte sus conocimientos	4.77	4.46	n.s.
Se deja llevar por los sentimientos	3.01	3.49	4.05*
Es capaz de asumir riesgos	4.76	4.15	8.47**

Sabe delegar responsabilidades	4.57	3.80	16.21**
Tiene una personalidad fuerte	4.47	4.15	n.s.
Es compasivo/a	3.66	3.78	n.s.
Es una persona cálida	4.00	4.09	n.s.
Es agresivo/a	3.21	2.92	n.s.
Actúa como líder	4.81	4.50	n.s.

* $p < .05$, ** $p < .001$

De forma general podemos decir que a un directivo/a con éxito se le atribuyen en mayor medida características positivas relacionadas con el trabajo y con el liderazgo. La única característica que se atribuye más al líder en la condición de fracaso es “dejarse llevar por los sentimientos”.

Al igual que en el experimento anterior vamos a analizar a continuación los posibles efectos del género (del/la directivo/a y del/la participante) en las descripciones. Por ello realizamos 27 análisis de varianza tomando como variables dependientes las 27 características y como variables independientes el resultado (éxito vs. fracaso), el sexo del director (hombre vs. mujer) y el sexo del participante (hombre vs. mujer). Puesto que han sido ya descritos en la tabla los efectos principales del éxito vs. fracaso no se expondrán de nuevo.

Interacción éxito/fracaso con el sexo del directivo/a

* Sensible a las necesidades de su equipo. Se piensa que los hombres en la condición de éxito (5.12) y las mujeres en la condición de fracaso (4.94) son más sensibles a las necesidades de su equipo, $F(1, 100) = 8.22, p < .05$.

* Comprensivo/a. Se piensa que en la condición de éxito los hombres son más comprensivos que las mujeres (4.91 vs. 4.11), $F(1, 100) = 3.62, p < .05$.

* Eficaz. Se piensa que en la condición de éxito los hombres son más eficaces que en la condición de fracaso (5.33 vs. 3.78) y que las mujeres en la condición de éxito (5.33 vs. 4.84); $F(1, 100) = 5.18, p < .05$.

* Sabe adaptarse a las circunstancias. Se piensa que el hombre se adapta mucho más a las circunstancias en la condición de éxito que en la de fracaso (5.09 vs. 3.35); $F(1, 100) = 4.56, p < .05$.

* Competente. Se piensa que el líder hombre en la condición de éxito es más competente que en la condición de fracaso (5.19 vs. 4.06); $F(1, 100) = 3.37, p = .069$.

* Es capaz de asumir riesgos. Se piensa que el líder hombre es capaz de asumir más riesgos en la condición de éxito que en la de fracaso (4.97 vs. 3.80); $F(1, 100) = 5.57, p < .05$.

* Es una persona cálida. Se piensa que el hombre en la condición de éxito y la mujer en la condición de fracaso tienen una personalidad más cálida; $F(1, 100) = 5.70, p < .05$.

* Actúa como líder. El hombre en la condición de éxito actúa más como líder que la mujer (5.32 vs. 4.26); $F(1, 100) = 5.39, p < .05$.

Como podemos ver la pauta obtenida en este estudio es totalmente diferente a la obtenida en el anterior. En este caso se dan varias interacciones entre el éxito/fracaso y el sexo del líder. Los líderes hombres son valorados de forma más extrema: muy bien cuando tienen éxito y muy mal cuando tienen fracaso. Con las mujeres la variación es mucho más pequeña. También se observa una tendencia a evaluar de forma más positiva al líder hombre que a la líder mujer en la condición de éxito.

Análisis factoriales

Con objeto de hacer comparables los resultados de ambos estudios utilizamos los mismos factores obtenidos en el estudio anterior. Un análisis factorial preliminar con los datos de este tercer experimento reveló que los factores obtenidos eran muy parecidos con la única diferencia de que los ítems relacionados con el estereotipo femenino tendían a agruparse en dos factores diferentes. La buena fiabilidad obtenida apoya también el uso de los factores obtenidos en el estudio anterior. Dichos factores son: “Características de liderazgo eficaz” (alpha de Cronbach=.93), “Características estereotípicamente femeninas (alpha de Cronbach=.75) y “Características estereotípicamente masculinas (alpha de Cronbach = .78).

Posteriormente realizamos tres Anovas de tres factores, siendo las variables independientes el sexo del líder, la condición (éxito vs. fracaso), y el sexo del participante y las variables dependientes cada uno de los tres factores. Los resultados pueden verse a continuación:

Tabla 26: Características de liderazgo eficaz

CONDICIÓN	SEXO LIDER	SEXO PARTICIPANTE	M	DT	N	
EXITO	HOMBRE	Hombre	5.00	.80	5	
		Mujer	5.13	.53	24	
		Total	5.10	.57	29	
	MUJER	Hombre	4.37	.34	4	
		Mujer	4.88	.71	18	
		Total	4.79	.68	22	
	Total	Hombre	4.72	.68	9	
		Mujer	5.02	.62	42	
	FRACASO	HOMBRE	Total	4.97	.63	51
			Hombre	4.04	.69	10
Mujer			4.11	.98	13	
MUJER		Total	4.08	.85	23	
		Hombre	4.38	.66	9	
		Mujer	4.54	.87	18	
Total		Total	4.49	.79	27	
		Hombre	4.20	.68	19	
Total		Mujer	4.36	.93	31	
		Total	4.30	.84	50	

Como cabe suponer se percibe más eficaz al/la Director/a cuando la empresa ha tenido éxito (4.84 v.s. 4.27), $F(1, 100) = 10.95, p < .001$. Además se observa una interacción entre la condición de éxito y fracaso y el sexo del líder: el líder hombre es mejor valorado en la condición de éxito y peor en la de fracaso (5.06 vs. 4.07); $F(1, 100) = 5.53, p < .05$. Lo contrario ocurre en el caso de las mujeres.

En relación con los factores “características estereotípicamente femeninas” y “características estereotípicamente masculinas” no se encuentran efectos principales ni de interacción entre las variables.

Conclusiones experimento 3

El objetivo del experimento 3 era profundizar en los procesos analizados en el experimento 2 extremando los resultados obtenidos por el líder. En el experimento 2 las ganancias/pérdidas de la empresa en el último año eran del 6%, en el nuevo experimento las ganancias/pérdidas eran del 20%. Por esta razón esperábamos que en el experimento 3 las valoraciones del líder sean más extremas (mejores en el caso del éxito y peores en el caso del fracaso). En el experimento 2 no se habían manifestado claramente estereotipos de género con respecto al/la Director/a. En este caso queríamos comprobar si extremando los resultados se manifestaba algún estereotipo de género, bien en relación con el hombre líder o bien en relación con la mujer líder.

Los resultados demuestran que, en la condición de fracaso, la responsabilidad se atribuye más al líder hombre. Sin embargo, en la condición de éxito no se encontraron diferencias significativas. Por otra parte, el análisis de las tres variables objeto de interés (éxito/fracaso, sexo del líder, sexo del participante) demuestra que el éxito tiende a atribuirse más a los/las líderes que el fracaso y, lo que es más importante para nuestros objetivos, se considera al líder hombre más responsable que a la líder mujer del resultado obtenido por la empresa (tanto éxito como fracaso) y en consecuencia se le valora mejor cuando hay éxito y peor cuando hay fracaso.

Estos resultados son sustancialmente diferentes de los obtenidos en el estudio 2. En dicho estudio se tendía a evaluar mejor a las mujeres líderes (sobre todo en la condición de éxito). Por lo que parece, cuando la situación se extrema es al líder hombre a quien, para bien o para mal, se atribuye la responsabilidad del resultado. También en este tercer estudio desaparece el efecto de “benevolencia” hacia el líder observado entre

las participantes mujeres, que tenían una mejor opinión del líder tanto en la condición de éxito como en la de fracaso.

En relación con la descripción del líder en las 27 características observamos, al igual que en el estudio 2, que es mejor evaluado el/la Director/a en la condición de éxito que en la de fracaso. Sin embargo, existe una diferencia importante, porque mientras en el estudio 2 la mujer directora era mejor evaluada en casi todas las características, en este caso se produce, en numerosas características, una interacción entre el éxito/fracaso y el sexo del directivo/a. En general a los hombres, cuando tienen éxito, se les atribuyen en mayor medida que a la mujer características positivas, pero cuando fracasan también la percepción negativa aumenta.

La realización del estudio 3 nos ha permitido descubrir que si bien en condiciones normales (cuando la empresa mejora o empeora un poco), no existe discriminación, sino más bien todo lo contrario, hacia la Directiva mujer, cuando la situación se extrema (grandes beneficios o grandes pérdidas) se produce un efecto que tiende a responsabilizar, para bien o para mal, al hombre de los resultados obtenidos.

Conclusiones generales de la fase 3

A través de los tres experimentos llevados a cabo en esta sección buscábamos comprobar la vigencia de los estereotipos de género como posible causa que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. En el estudio 1 nos centrábamos en los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género (qué deben hacer o no hacer las mujeres y los hombres) y en los estudios 2 y 3 en sus aspectos descriptivos, qué características tienen los líderes hombres y mujeres, y cómo estas características afectan y se ven afectadas cuando la empresa tiene éxito o fracasa.

En el estudio 1 un directivo hombre o mujer, aceptaba o rechazaba un puesto de liderazgo que implicaba mayor responsabilidad y dedicación. Los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género indicarían que un hombre “debe” continuar promocionándose y ocupar puestos de responsabilidad mientras que una mujer “debe” ocuparse de su familia. Por eso predecíamos que se valoraría peor a la mujer que acepta el puesto de liderazgo y al hombre que lo rechaza. Los resultados no confirman esa idea, ya que no existen diferencias de género en la evaluación de la persona que toma la decisión. Existe, eso sí una peor valoración general de la persona que rechaza el puesto de liderazgo. Es como si existiera un consenso social de que lo “que uno debe hacer” es buscar la promoción y el éxito en el trabajo aún a costa de asumir más responsabilidad y sacrificar parte del tiempo de ocio y de dedicación a la familia.

En consonancia con lo anterior, cuando aceptaba el puesto de responsabilidad, la persona era mejor evaluada que la que no lo aceptaba en una serie de rasgos relacionados con el trabajo y el liderazgo (eficacia, confianza en sí mismo/a, capacidad de tomar decisiones, etc.). El único aspecto relacionado con los estereotipos de género que nos muestra este estudio es que a la persona que acepta el puesto de responsabilidad se le atribuyen más rasgos masculinos (tales como ambición, egoísmo, agresividad) que a la persona que no lo acepta. Por tanto parece que, aunque no se establecen diferencias en la valoración de hombres y mujeres que deciden aceptar un puesto de liderazgo, e incluso se les valora mejor que a los que no lo aceptan, todavía persisten algunos aspectos del denominado “*think manager-think male*”: las personas que aceptan liderar son vistas como más ambiciosas, egoístas y agresivas que las que prefieren renunciar al puesto. Sin embargo, estos aspectos afectan tanto a las mujeres como a los hombres.

El estudio 2 trataba de explorar si se juzga de manera diferente a un líder hombre o mujer en función de los resultados obtenidos por la empresa dirigida por él/ella. Los resultados no permiten apreciar que exista una peor valoración de la mujer. En la condición de fracaso tanto el hombre como la mujer líderes son mal evaluados sin que existan diferencias entre ellos. Por el contrario, cuando los resultados son buenos la mujer líder es mejor valorada y, en general, a la mujer líder se le atribuyen características más positivas que a los hombres. Al igual que en el experimento anterior, el único resultado relacionado con los estereotipos de género es que, en la condición de éxito se atribuyen a los líderes, tanto hombres como mujeres, ciertas características estereotípicamente masculinas (agresivo, ambicioso, individualista).

Finalmente, los datos del estudio 3 indican que, cuando los resultados son extremos (muy buenos o muy malos), existe una tendencia a atribuirlos en mayor medida a los líderes hombres que a las líderes mujeres y, en consecuencia, los líderes hombres son evaluados de forma más extrema: mejor cuando alcanzan el éxito y peor cuando fracasan. En línea con este resultado, a los líderes hombres se les atribuyen características más positivas que a las mujeres cuando triunfan, pero la valoración empeora cuando fracasan.

RECAPITULACIÓN

Y

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación ha sido profundizar en las razones del “techo de cristal”, es decir, en las razones que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad. Como sucede con cualquier fenómeno social complejo, este hecho no puede atribuirse a una sola causa, sino a un conjunto de causas muchas veces relacionadas entre sí. De todas ellas, en esta investigación nos hemos centrado principalmente en los estereotipos de género como posibles responsables de la escasa presencia femenina en puestos directivos.

Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas por la población (tanto hombres como mujeres), acerca de las características, roles y conductas que son propias de hombres y mujeres. Así, se tiende a creer (componente descriptivo del estereotipo) que las mujeres son “emocionales”, “débiles”, “sumisas”, “dependientes”, “sensibles”, “comprensivas” o “poco competitivas”. Por su parte, en el caso de los hombres se tiende a pensar que son “independientes”, “agresivos”, “dominantes”, “competentes” y “racionales”. Como puede observarse, los estereotipos de género no son intrínsecamente buenos o malos, pues cada uno de ellos tiene características positivas y negativas. El problema con dichas características es que no sólo indican cómo “son” hombres y mujeres, sino también cómo “deben” comportarse (componente prescriptivo del estereotipo). Dado que el liderazgo está tradicionalmente asociado con el estereotipo masculino, en la medida en que dicha asociación continúe vigente, el acceso de las mujeres a puestos de dirección se verá como algo extraño y “antinatural”, no sólo por los hombres, sino también por las propias mujeres.

Afortunadamente los estereotipos no son inmutables, sino que, como se ha demostrado en muchos casos, cambian con el tiempo y difieren de unas culturas a otras. Por esta razón, comprobar hasta qué punto los estereotipos de género siguen vigentes en

la sociedad española y cómo afectan al liderazgo femenino ha sido uno de los objetivos principales de esta investigación. Junto a este objetivo nos ha parecido asimismo importante comprobar la percepción que hombres y mujeres tienen del liderazgo y también hasta qué punto tienen distintas maneras de ejercerlo. Estos tres objetivos no son independientes entre sí, sino todo lo contrario. Para investigar estas cuestiones se diseñaron tres estudios y se utilizaron diversos tipos de participantes.

En el primer estudio se trataba de analizar, utilizando una muestra compuesta de estudiantes universitarios/as y trabajadores/as, los estereotipos de género en el mundo laboral en general y en relación con los puestos directivos en particular. También, en este primer estudio nos interesaba la opinión de los/las participantes acerca de las ventajas e inconvenientes de ocupar puestos de liderazgo, así como su posible motivación para liderar. En el segundo estudio se trataba de conocer, por un lado, la opinión que los/las participantes tienen de sus jefes/as y, por otro, cómo mujeres y hombres directivos evalúan su propia manera de liderar. Asimismo, se comparó, en una serie de variables, a los/as participantes según ocuparan o no un rol directivo. Entre las variables utilizadas para dicha comparación estaban las actitudes hacia el liderazgo, la autoestima y la calidad de vida.

Finalmente, en el tercer estudio, a través de una metodología cuasi-experimental, se describía una determinada situación relacionada con el liderazgo y posteriormente se analizaba la valoración recibida por el líder en función de su sexo. A continuación vamos a recapitular los resultados obtenidos en cada uno de los estudios y posteriormente analizaremos su significado y sus implicaciones de cara a posibles intervenciones que contribuyan a aumentar la presencia femenina en puestos directivos.

Recapitulación de los resultados del estudio 1

Los resultados obtenidos en el primer estudio muestran que:

- Las características consideradas necesarias para que un/a directivo/a tenga éxito son las mismas para un hombre que para una mujer, e incluyen tanto rasgos propios del estereotipo masculino (capacidad para tomar decisiones), como del estereotipo femenino (capacidad de trabajo en equipo), y también relacionadas con la competencia profesional (conocer bien su trabajo).
- Los/as participantes, sobre todo las mujeres, consideraron que una directiva necesita ser mejor (puntuar más alto en una serie de características positivas) que un directivo para tener éxito.
- No se observaron diferencias importantes entre universitarios/as y trabajadores/as en la forma que tienen de percibir el buen liderazgo.
- Existen diferencias significativas en la percepción que hombres y mujeres tienen de las ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto directivo. Las mujeres consideran el liderazgo principalmente como una oportunidad para la realización personal y como una situación que provoca estrés. Los hombres, por su parte, perciben el liderazgo fundamentalmente como una ocasión de ejercer el poder.
- Los hombres, comparados con las mujeres, están más dispuestos a ocupar puestos directivos y se perciben con una mayor capacidad de liderazgo.
- Los universitarios/as comparados con las personas que trabajan manifiestan una mayor disposición a ocupar puestos de liderazgo.

- Las variables que mejor predicen la intención de optar a puestos de dirección son la percepción de autoeficacia, la importancia que se da a los valores relacionados con el poder, la percepción del liderazgo como realización personal y la percepción del liderazgo como situación de estrés (esta última de forma negativa). De dichas variables, las mujeres, en comparación con los hombres, puntúan más bajo en autoeficacia y en los valores relacionados con el poder y perciben el liderazgo como una actividad estresante.

Recapitulación de los resultados del estudio 2

Los resultados obtenidos en el segundo estudio muestran que:

- Tanto hombres como mujeres tienden a valorar mejor a sus jefes/as cuando éstos son de su propio sexo.
- Los hombres y mujeres directivos se autoevalúan de forma similar en diversos estilos de liderazgo.
- Al igual que en el estudio anterior, el buen liderazgo (liderazgo transformacional) está relacionado con características propias de la eficacia en el trabajo y también con características propias del estereotipo femenino, pero no con características del estereotipo masculino (individualismo, agresividad, tratar de imponer sus ideas).
- Las mujeres tienen actitudes más extremas que los hombres hacia el liderazgo. Es decir, aprecian más los aspectos positivos (realización personal, dinero, etc.) pero rechazan más los aspectos negativos (mayor responsabilidad, falta de tiempo).

- La autoeficacia, autoestima, apoyo social e insatisfacción predicen una actitud positiva hacia el liderazgo entre las mujeres que no ejercen puestos de dirección.
- Las mujeres directivas alcanzan puntuaciones más altas que el resto de los grupos en autoeficacia, autoestima y satisfacción general.

Recapitulación de los resultados del estudio 3

Los resultados obtenidos en los tres cuasiexperimentos del estudio 3 indican que:

- Se valora de forma similar a un hombre y a una mujer que deciden aceptar un puesto de liderazgo.
- A la persona que acepta el puesto de responsabilidad, con independencia de su sexo, se le atribuyen en mayor medida una serie de rasgos masculinos no positivos (ambición, egoísmo, agresividad).
- Cuando el fracaso de la empresa es moderado se valora de forma similar a hombres y mujeres líderes.
- Cuando el éxito de la empresa es moderado se atribuye en mayor medida a la mujer.
- En condiciones extremas de éxito o fracaso se le atribuye más responsabilidad de la situación al líder hombre que a la líder mujer.
- En consonancia con el punto anterior, las características atribuidas al líder hombre en la condición de éxito son positivas, pero se tornan negativas en la condición de fracaso extremo.

Conclusiones

En la presente investigación hemos explorado diversos factores que pueden contribuir a explicar la escasa presencia femenina en puestos de responsabilidad. Los resultados, como cabría esperar, son complejos. Por una parte, hay datos que invitan al optimismo de cara al futuro. Por otra parte, hay datos que reflejan la situación actual y contribuyen a explicar una menor presencia femenina en puestos de liderazgo. A continuación exponemos las principales conclusiones a destacar en esta investigación.

La asociación entre el estereotipo masculino y el liderazgo está disminuyendo

Este es un dato positivo de cara a la igualdad de género en el ámbito de la dirección o el liderazgo. Los resultados muestran que el liderazgo eficaz no está ya asociado únicamente a características estereotípicamente masculinas, sino que cada vez se asocia más a características propias del estereotipo femenino. Este hecho se observa tanto cuando se pregunta a los participantes cuáles son las características que debe tener un/a directivo/a para tener éxito (estudio 1) como, lo que es más importante, en las evaluaciones reales que los participantes hacen de sus jefes y jefas (estudio 2). En este caso observamos que el liderazgo transformacional, que se caracteriza por conseguir efectos extraordinarios en la satisfacción y el rendimiento de los empleados/as, se asocia de forma muy positiva con una serie de características propias del estereotipo femenino (ser sensible a las necesidades de la gente de su equipo, ser comprensivo/a, ser agradable en el trato) y no correlaciona con otras características típicas del estereotipo masculino (tratar de imponer sus ideas, ser ambicioso/a, ser agresivo/a).

Parece pues que la clásica asociación entre liderazgo y características masculinas conocida como “*think manager-think male*” tiende a debilitarse. Este resultado coincide

también con las últimas investigaciones de Schein (2001) en Estados Unidos o de Sczesny (2003) en Alemania, y, como hemos señalado, es positivo a la hora de facilitar el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Hasta ahora el liderazgo no estaba en consonancia con el estereotipo femenino; esto producía dos efectos: por un lado, que las propias mujeres renunciaran, en muchas ocasiones, a ocupar puestos de liderazgo y, por otro, que las escasas mujeres líderes fueran evaluadas de forma negativa. Por tanto, en la medida que el liderazgo se vaya asociando también con características femeninas será más fácil que las mujeres no se autoexcluyan de este tipo de puestos.

No existen diferencias en la forma de ejercer y/o percibir el liderazgo de hombres y mujeres

Otro aspecto esperanzador de cara al futuro es la ausencia de diferencias significativas en los estilos de dirección de hombres y mujeres. Ello sucede tanto cuando los/as directivos/as se evalúan a sí mismos/as como cuando son los/as empleados/as los que hacen la valoración. Esto significa que no cabe argüir para justificar una menor presencia femenina en puestos de dirección, que las mujeres lideran peor o de forma diferente que los hombres.

Sin embargo, existe un matiz importante que merece la pena resaltar y que no es tan favorable: existen diferencias de género en la valoración que los empleados/as hacen de sus jefes/as. Los hombres tienden a evaluar mejor a los directivos varones y las mujeres a las directivas mujeres. Parece existir, por tanto, un efecto de favoritismo endogrupal o, en términos de Fajak y Haslam (1998), de “solidaridad de género”. En el caso de las mujeres, este efecto puede ser producto del género en sí (la situación de las mujeres como grupo dominado en la sociedad, en lugar de dominante, las conduce a definirse y

ser definidas con relación al sexo opuesto y a favorecer a las personas de su propio sexo), del estatus (la mayor “solidaridad de género” se debe a que normalmente ocupan posiciones de bajo estatus en las organizaciones), o como reflejo de procesos comunes bajo los cuales las dos variables anteriores y otras ejercen su efecto.

Si se demuestra que este favoritismo endogrupal o “solidaridad de género” tiene un carácter general, las mujeres saldrían perdiendo, puesto que son los hombres los que de forma mayoritaria ocupan los puestos de poder que permiten la promoción y/o selección de nuevos directivos/as. Por tanto, si estas personas favorecen a los candidatos de su propio sexo, las mujeres saldrían perjudicadas. Sin embargo, este dato no puede confirmarse plenamente en nuestro estudio ya que, en nuestro caso, las evaluaciones provienen de empleados/as que no ocupan puestos de responsabilidad. Conocer la opinión de las personas clave que pueden tomar la decisión de contratar y/o promocionar a un directivo puede ser un aspecto importante a tener en cuenta en futuros estudios.

Ausencia de discriminación hacia la mujer que ejerce puestos de liderazgo

Otro aspecto que invita al optimismo es el resultado obtenido en el estudio 3 (experimento 1). En él apreciamos que no existe una peor valoración de la mujer cuando decide optar a un puesto de liderazgo que implica más responsabilidad y menos tiempo libre para la familia. Esto indica un debilitamiento de los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género que señalan que la mujer debe dar preferencia a su vida familiar sobre la laboral, siendo, en caso contrario, evaluada negativamente. Por su parte, los hallazgos del estudio 3 (experimento 2) también indican que no existen diferencias en la evaluación que se hace de un directivo hombre o mujer cuando los resultados son

moderadamente negativos. Incluso, cuando los resultados son moderadamente positivos, se tiende a valorar mejor a la mujer directiva.

Mayor exigencia a la mujer directiva que al hombre directivo

En el estudio 1 observamos que los participantes, sobre todo las propias mujeres, consideran que una mujer directiva que quiera alcanzar el éxito, comparada con un hombre directivo, debe tener mayor capacidad para tomar decisiones, ser más eficaz, tener mayor capacidad intelectual, ser más sensible a las necesidades de sus compañeros, ser más comprensiva, más agradable en el trato y compartir más sus conocimientos. Este mayor nivel de autoexigencia, basado probablemente en la percepción de lo que ha venido sucediendo hasta ahora (para ocupar puestos de dirección la mujer debe “demostrar” sus cualidades en mayor medida que el hombre), puede desanimar a algunas mujeres a la hora de optar a puestos de responsabilidad.

Percepción diferente de las ventajas e inconvenientes de ocupar un puesto de liderazgo y motivación para liderar

Otro aspecto que puede ser determinante a la hora de implicarse en una actividad de liderazgo es la percepción de las ventajas e inconvenientes que tiene ejercer dicho rol. En este sentido observamos que las mujeres tienen una opinión más extrema del liderazgo que los hombres. Por un lado aprecian más la posibilidad de realización personal que conlleva el liderazgo, pero por otro son también más conscientes de sus aspectos negativos, como el estrés o la menor disponibilidad de tiempo para el ocio o la familia. Parece que muchas veces (estudio 1), los aspectos negativos priman sobre los positivos porque las mujeres declaran estar menos dispuestas que los hombres a ejercer puestos de liderazgo en el futuro.

Las mujeres puntúan más bajo que los hombres en una serie de variables importantes a la hora de predecir la motivación para ejercer el liderazgo

El análisis de regresión llevado a cabo en el estudio 1 muestra que existen una serie de variables importantes para predecir la motivación para liderar. Pues bien, en la mayoría de estas variables las mujeres puntúan de una forma que reduce su motivación para liderar: tienen un sentimiento de autoeficacia menor que el de los hombres, perciben en mayor medida que los hombres el liderazgo como una situación estresante y para ellas tienen menos importancia los valores relacionados con el poder. La única variable predictora en la que las mujeres puntúan más alto que los hombres es en la percepción del liderazgo como una oportunidad de realización personal. Teniendo en cuenta estos resultados, no es extraño que las mujeres manifiesten una menor disposición al liderazgo que los hombres.

Las directivos y directivas puntúan más alto en autoeficacia y en satisfacción que las personas que no ocupan estos roles.

En el estudio 2, utilizando una muestra de personas que ejercen un rol directivo, comprobamos que dichas personas puntúan más alto que los/as empleados/as en autoeficacia y satisfacción general. Además, las directivas comparadas con los directivos, puntúan más alto también en autoestima y más bajo en percepción de estrés en el trabajo. Este resultado muestra que, una vez superada la percepción negativa inicial que la mujer tiene del liderazgo, el ocupar dichos puestos tiene efectos positivos para las mujeres.

No obstante, el carácter correlacional del estudio no permite determinar si son las mujeres con mayor sentido de autoeficacia y autoestima las que deciden optar a

puestos de liderazgo o es el ocupar estos puestos lo que aumenta la autoeficacia y autoestima de las mujeres. Esta podría ser una cuestión importante para abordar en estudios posteriores.

En situaciones extremas se considera más responsable de la situación a un líder hombre que a una líder mujer.

Esta conclusión proviene de los resultados del estudio 3 (experimento 3). En dicho experimento se comprueba que en situaciones extremas en las que la empresa obtiene pérdidas o ganancias importantes, se consideraba más responsable de la situación al directivo varón y además se le valoraba mejor o peor (dependiendo del éxito o el fracaso) que a la mujer. Este resultado que, en principio puede parecer que no es negativo para las mujeres (puesto que no son mal evaluadas cuando fracasan), a nuestro juicio sí lo es ya que refleja que se percibe a las mujeres líderes con menos poder que a los hombres para influir en la situación. Ello les beneficia en la condición de fracaso, ya que no reciben una evaluación tan negativa como los hombres, pero es una manera indirecta de rebajar la importancia de la mujer como líder. En todo caso estos datos deben ser tomados con precaución pues sólo han sido detectados en un único experimento con un número no muy elevado de participantes. Sin embargo, puede ser importante explorar con mayor detalle en futuras investigaciones la percepción que se tiene de los líderes hombres y mujeres en condiciones extremas.

Comentarios finales y sugerencias para la intervención

El que una mujer decida o no optar a un puesto de liderazgo es una decisión individual. Sin embargo, cuando sistemáticamente las mujeres ocupan menos puestos de responsabilidad de los que les corresponden, la explicación ya no puede residir

únicamente en el individuo: debe haber factores sociales que dificulten el acceso de las mujeres a puestos de dirección. En consecuencia, si queremos aumentar la presencia femenina en dichos puestos cualquier intervención debe incidir sobre dichos aspectos sociales. Uno de ellos, como hemos venido repitiendo a lo largo de este trabajo, está constituido por los estereotipos de género. Los estereotipos son una de las maneras en las que lo social actúa sobre las personas. En el caso del género, los estereotipos nos dicen cómo “son” hombres y mujeres y también cómo “deben” comportarse. Nos indican lo que los “otros” esperan de nuestro grupo o categoría social y condicionan también cómo nosotros mismos nos percibimos. Por tanto, en la medida en la que los estereotipos de género, concretamente las características masculinas, dejen de estar asociadas con el liderazgo la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad aumentará.

Lo contrario también es cierto. Es decir, en la medida en la que cada vez más mujeres ocupen puestos de dirección, la asociación hombre-líder se debilitará y con ello se facilitará que en el futuro sea más fácil para las mujeres ocupar puestos directivos (Dasgupta y Asgari, 2004). Aunque queda mucho por hacer todavía, tanto los datos de nuestro estudio como la observación de lo que ocurre en la sociedad, revelan que esta tendencia –aumento de mujeres en puestos de liderazgo y debilitamiento de la asociación entre hombre-liderazgo–, está ya en marcha.

¿Qué podemos hacer para acelerarla? Existe a nuestro juicio un grupo clave sobre el que sería importante actuar: el grupo de hombres que ocupan puestos de decisión o de selección que les permiten contratar y/o promocionar a los directivos/as. Hemos visto que existe entre los hombres una tendencia a valorar mejor a los líderes hombres que a las mujeres, en consecuencia, es probable que en este grupo clave pueda

producirse, de forma consciente o inconsciente esta tendencia. Una posible solución sería, en los casos en los que un gabinete de selección debe elegir los candidatos/as más idóneos, ocultar en el currículum los datos que permitan identificar el género de la persona, evitando de esa manera posibles sesgos. No obstante, esta solución no siempre es posible (por ejemplo, en los casos de promoción interna dentro de una empresa).

De forma más general, las campañas de publicidad deberían tratar de hacer visible y/o normal la presencia de mujeres en puestos de dirección. No se trataría tanto de mostrar unas pocas mujeres que ocupen puestos muy relevantes, ya que esto podría llevar a pensar que esas pocas mujeres tienen cualidades excepcionales. Se trataría más bien de mostrar de forma natural a mujeres que ocupan puestos de dirección o responsabilidad en todos los niveles de la jerarquía organizacional. En definitiva, se trataría de “normalizar” la presencia de las mujeres en puestos directivos. A ello podrían contribuir en gran medida series de televisión y películas que mostraran a las mujeres ejerciendo este tipo de puestos en vez de ocupándose de las labores de la casa. En definitiva, en la medida en la que se debiliten los estereotipos de género, tanto hombres como mujeres tendrán más libertad para desempeñar los puestos que realmente deseen. No hay que olvidar que el estereotipo masculino y el femenino son las dos caras de una misma moneda, y que no es posible actuar sobre el uno sin actuar sobre el otro. Lo que les sucede a las mujeres con el liderazgo les sucede a los hombres con otro tipo de tareas o roles estereotípicamente femeninos (por ejemplo, enfermería). Es decir, hombres y mujeres tienden a ser víctimas de prejuicio en aquellos roles para los que se percibe que no están cualificados en función de cualidades estereotípicas de género (Eagly, 2004).

Más allá de las intervenciones de carácter global o social, también son posibles intervenciones o campañas más individualizadas sobre determinados grupos de mujeres que por su edad y preparación puedan estar en condiciones de aspirar a puestos de dirección. Por ejemplo, chicas en los últimos años de carrera. Una intervención dirigida a este colectivo debería incidir sobre las variables que hemos visto que son importantes en la motivación para ocupar puestos directivos, principalmente mejorar la autoestima, la autoeficacia y disminuir la percepción de los aspectos negativos del liderazgo. No se trataría con ello de “forzar” que todas las mujeres sean líderes sino, simplemente, de poner los medios para que cualquier persona, sin importar su sexo, pueda buscar con libertad el tipo de tarea que más le satisfaga personalmente.

Las soluciones que hemos propuesto no son exclusivas, y desde otras perspectivas podrían sugerirse otras igualmente importantes, probablemente relacionadas también con los estereotipos de género como, por ejemplo, fomentar un reparto más equitativo de las tareas del hogar, evitar la discriminación por razones de maternidad, procurar una mejor conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, entre otras. Desde hace ya muchos años en España, el Instituto de la Mujer ha venido implementando numerosas acciones para mejorar la situación de la mujer en los campos mencionados. Es muy probable que uno de los frutos de dichas acciones sea la disminución de los estereotipos de género en el ámbito del liderazgo que venimos mencionando.

Estas acciones son necesarias teniendo en cuenta el trabajo de Agars (2004), en el que demuestra cómo los estereotipos de género impiden el acceso de las mujeres a puestos elevados en las organizaciones. Concretamente, su análisis evidencia que la literatura organizacional no ha prestado suficiente atención a los poderosos efectos de la

estereotipia de género en la distribución desigual de hombres y mujeres en puestos elevados en las organizaciones. Según este autor, considerar el efecto de los estereotipos de género de modo acumulativo permite comprobar su impacto real en las organizaciones. Para ello, realiza un interesante examen de este efecto sobre las mujeres en una organización hipotética, demostrando que contribuyen en alto grado a la infrarepresentación de las mujeres en posiciones directivas.

Si conseguimos que haya más mujeres en puestos de responsabilidad habremos dado un paso muy importante para conseguir la igualdad y la mejora de la sociedad. En efecto, la baja presencia femenina en puestos de liderazgo tiene importantes costes sociales y personales. En el plano individual, por la frustración personal que implica el que una mujer que así lo desea no pueda acceder a puestos de dirección, o que su ascenso le suponga un esfuerzo mucho mayor que a un hombre. En el plano social porque, en una sociedad que en estos momentos más que nunca está necesitada de buenos líderes, limitar el acceso a dichos puestos de una parte de la población (las mujeres), que cuenta con una excelente preparación y capacidad es un lujo que la sociedad actual no puede ni debe permitirse.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the Impact of Gender Stereotypes on the Advancement of Women in Organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103-111.
- Ashmore, R. D., Del Boca, F. K. & Wohlers, A. J. (1986). Gender stereotypes. En R. D. Ashmore & F. K. Del Boca (Eds.), *The Social Psychology of Female-male Relations: A critical analysis of central concepts* (pp. 69-119). Orlando: Academic Press.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- Barberá, E., Ramos, A. & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bem, L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725-741.
- Chinchilla, N. & León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Aguilar.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. ISBN 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género en mujeres líderes. *Psicothema*, 16, 279-284.
- Cuadrado, I. (2007). Estereotipos de género. En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria & I. Cuadrado, *Psicología Social* (3ª ed., pp. 243-266). Madrid: McGraw-Hill.

- Cuadrado I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M.S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilo de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 115-129.
- Cuadrado, I. & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 183-202.
- Cuadrado, I., Navas M.S. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 181-192.
- Dasgupta, N. & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 642-658.
- Deal, J. J. & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change. *Sex Roles*, 38, 287-300.
- Díez, J., Terrón, E. & Anguita, R. (2006). *La cultura del género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2004). Prejudice: Toward a more inclusive understanding. En A.H. Eagly, R.M. Baron y V.L. Hamilton (Eds.), *The social psychology of group identity and social conflict: Theory, application, and practice* (pp. 45-64). Washington: APA Books.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573 - 598.

- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- European Commission (2007, Enero). *Special Eurobarometer: Discrimination in the European Union: Summary*. (Publicación 263/ Wave 65.4). Encontrado el 23 de Febrero de 2008. De http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_280_260_en.htm.
- Fajak, A. & Haslam, S. A. (1998). Gender solidarity in organizational hierarchies. *British Journal of Social Psychology*, 37, 73-94.
- Fishbein, M. (1967). A behavior theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude toward the object. En M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 389-400). Nueva York: Wiley.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading: Addison Wesley.
- Gardiner, M. & Tiggeman, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male -and female- dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Guterk, B. A. (2001). Women and paid work. *Psychology of Women Quarterly*, 25, 379-393. Special issue: Women's lives, feminist research, and the decade of behavior.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Instituto de la Mujer (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- Instituto de la Mujer (III Trimestre de 2008). *Dirección y Gerencia de Empresas (Mujeres directivas) según el tipo de empresa*. Encontrado el 17 de Febrero de 2009 de <http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/cifras/empleo/profesiones.htm>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lyness, K. & Thompson, D. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.

- Martínez-Pérez, M. D. & Osca, A. (2001). Psychometrical study of the Spanish version of the Work-Family Conflict Scale of Kopelman, Greenhaus and Connolly (1983). *Revista de Psicología Social*, 16, 43-57.
- Martínez-Pérez, M. D. & Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 193-208.
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 135-146.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. (1987). En *Breaking the glass ceiling. Can Women reach the top of America's largest corporations?* Wesley: Reading Addison.
- Moya, M. C. (2003). El análisis psicosocial del género. En J. F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de Psicología Social* (pp. 175-222). Madrid: UNED.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994). Gender differences on managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 46-67.
- Osca, A. & López-Sáez, M. (1994). Desarrollo de carrera y género: Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 10, 73-86.
- Pérez, J. A. & Morales, J. F. (1995). *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Memoria del estudio subvencionado por el Instituto de la Mujer, convocatoria 7-5-92. Documento no publicado.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Ros, M. & Grad, H. M. (1991). El significado del valor del trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. *Revista de Psicología Social*, 6, 181-208.

- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent child*. Princeton: Princeton University Press.
- Ruiz, M. A. & Baca, E. (1993). Design and validation of the "Quality of Life Questionnaire": A generic health-related Quality of Life Instrument. *European Journal of Psychological Assessment*, 9, 19-32.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Sanjuan, P., Pérez García, A. M. & Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12, 509-513.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, 167-182.
- Schein, V. E. (1973). Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675 - 688.
- Schein, V. & Müller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V. E. Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy. Psychometric scales for cross-cultural research*. Berlin: Freie Universität.
- Szczesny, S. (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager - Think-Male Stereotype. *Academic Research Library*, 49, 353.

- Sosik, J. & Godshalk, V. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions received, and Job-related Stress: A conceptual Model and preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior* 21, 365-390.
- Spielberg, C. D., Jacobs, G., Rusell, S. & Crane, R. (1983). Assessment of anger: The state-trait anger scale. En J. N. Butcher & C. D. Spielberger (Eds.), *Advances in Personality Assessment* (vol. 2). Hillsdale: LEA.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva, Switherland: International Labour Office.

ANEXO I

PRIMER ESTUDIO

LA PERCEPCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y POBLACIÓN TRABAJADORA

CONDICIÓN A: “HOMBRE EN EL TRABAJO”

CONDICIÓN B: MUJER EN EL TRABAJO

CONDICIÓN C: AUTOEVALUACIÓN

CONDICIÓN D: “HOMBRE DIRECTIVO”

CONDICIÓN E: “MUJER DIRECTIVA

CONDICIÓN F: “DIRECTIVO EN GENERAL”



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO (A)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que los distintos grupos de personas tienen en el ámbito laboral. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos a Vd. que nos indique qué características son, a su juicio, **TÍPICAS** de los **HOMBRES** que forman parte del **MERCADO LABORAL** en la España actual.

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes, utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada característico; 2 = Poco característico; 3 = Algo característico; 4 = Bastante característico; 5 = Muy característico

LOS HOMBRES EN EL TRABAJO		Nada Característico			Muy Característico	
1.	Tienen confianza en sí mismos	1	2	3	4	5
2.	Tienen capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Son hábiles para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Son sensibles hacia las necesidades de sus compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Son sinceros	1	2	3	4	5
6.	Son comprensivos	1	2	3	4	5
7.	Tienen capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Son extravertidos	1	2	3	4	5
9.	Son agradables en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Tratan de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Son eficaces	1	2	3	4	5
12.	Saben adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Son individualistas	1	2	3	4	5
14.	Son ambiciosos	1	2	3	4	5
15.	Saben negociar	1	2	3	4	5
16.	Se preocupan por su imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedican muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conocen bien su trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparten sus conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevan mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Se dejan llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Son capaces de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Saben delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de los hombres en el trabajo y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escríbalas en el espacio que le señalamos a continuación. Puede indicarnos un máximo de tres características

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Vd. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Vd. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios: 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es: 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO (B)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que los distintos grupos de personas tienen en el ámbito laboral. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos a Vd. que nos indique qué características son, a su juicio, **TÍPICAS** de las **MUJERES** que forman parte del **MERCADO LABORAL** en la España actual.

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes, utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada característico; 2 = Poco característico; 3 = Algo característico; 4 = Bastante característico; 5 = Muy característico

<u>LAS MUJERES EN EL TRABAJO</u>		Nada Característico			Muy Característico	
		1	2	3	4	5
1.	Tienen confianza en sí mismas	1	2	3	4	5
2.	Tienen capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Son hábiles para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Son sensibles hacia las necesidades de sus compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Son sinceras	1	2	3	4	5
6.	Son comprensivas	1	2	3	4	5
7.	Tienen capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Son extravertidas	1	2	3	4	5
9.	Son agradables en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Tratan de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Son eficaces	1	2	3	4	5
12.	Saben adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Son individualistas	1	2	3	4	5
14.	Son ambiciosas	1	2	3	4	5
15.	Saben negociar	1	2	3	4	5
16.	Se preocupan por su imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedican muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conocen bien su trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparten sus conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevan mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Se dejan llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Son capaces de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Saben delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de las mujeres en el trabajo y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escríbalas en el espacio que le señalamos a continuación. Puede indicarnos un máximo de tres características

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Vd. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Vd. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios : 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es : 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO (C)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que los distintos grupos de personas tienen en el ámbito laboral. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos que nos indique qué características son, a su juicio, **TÍPICAS** de **USTED** dentro del ámbito laboral.

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes, utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada característico; 2 = Poco característico; 3 = Algo característico; 4 = Bastante característico; 5 = Muy característico

MIS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO		Nada Característico			Muy Característico	
1.	Tengo confianza en mi mismo/a	1	2	3	4	5
2.	Tengo capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Soy hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Soy sensible hacia las necesidades de mis compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Soy sincero/a	1	2	3	4	5
6.	Soy comprensivo/a	1	2	3	4	5
7.	Tengo capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Soy extravertido/a	1	2	3	4	5
9.	Soy agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Trato de imponer mis ideas	1	2	3	4	5
11.	Soy eficaz	1	2	3	4	5
12.	Sé adaptarme a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Soy individualista	1	2	3	4	5
14.	Soy ambicioso/a	1	2	3	4	5
15.	Sé negociar	1	2	3	4	5
16.	Me preocupo por mi imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tengo una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedico muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Soy competente en mi trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conozco bien mi trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparto mis conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevo mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Me dejo llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Soy capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Sé delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de usted y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escribalas en el espacio que le señalamos a continuación. Puede indicarnos un máximo de tres características

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Vd. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Vd. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
		1	2	3	4	5
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios : 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es : 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO (D)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que son importantes para desempeñar distintos tipos de dirección o liderazgo y su relación con el éxito o el fracaso. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos a Vd. que nos indique qué características son, a su juicio, importantes para que un **HOMBRE DIRECTIVO** de **NIVEL INTERMEDIO**, alcance el **ÉXITO** dentro de una organización en el contexto español actual. (Imagine, por ejemplo, a un Jefe de Departamento con unas 15 personas a su cargo).

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

LOS HOMBRES DIRECTIVOS QUE ALCANZAN EL ÉXITO

		Nada Importante			Muy Importante	
1.	Tienen confianza en sí mismos	1	2	3	4	5
2.	Tienen capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Son hábiles para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Son sensibles hacia las necesidades de sus compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Son sinceros	1	2	3	4	5
6.	Son comprensivos	1	2	3	4	5
7.	Tienen capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Son extravertidos	1	2	3	4	5
9.	Son agradables en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Tratan de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Son eficaces	1	2	3	4	5
12.	Saben adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Son individualistas	1	2	3	4	5
14.	Son ambiciosos	1	2	3	4	5
15.	Saben negociar	1	2	3	4	5
16.	Se preocupan por su imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedican muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conocen bien su trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparten sus conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevan mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Se dejan llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Son capaces de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Saben delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de los hombres directivos y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escríbalas en el espacio que le señalamos a continuación.

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Vd. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Vd. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios : 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es : 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO (E)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que son importantes para desempeñar distintos tipos de dirección o liderazgo y su relación con el éxito o el fracaso. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos a Vd. que nos indique qué características son, a su juicio, importantes para que una **MUJER DIRECTIVA** de **NIVEL INTERMEDIO**, alcance el **ÉXITO** dentro de una organización en el contexto español actual. (Imagine, por ejemplo, a una Jefa de Departamento con unas 15 personas a su cargo).

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

LAS MUJERES DIRECTIVAS QUE ALCANZAN EL ÉXITO

		Nada Importante			Muy Importante	
1.	Tienen confianza en sí mismas	1	2	3	4	5
2.	Tienen capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Son hábiles para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Son sensibles hacia las necesidades de sus compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Son sinceras	1	2	3	4	5
6.	Son comprensivas	1	2	3	4	5
7.	Tienen capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Son extravertidas	1	2	3	4	5
9.	Son agradables en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Tratan de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Son eficaces	1	2	3	4	5
12.	Saben adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Son individualistas	1	2	3	4	5
14.	Son ambiciosas	1	2	3	4	5
15.	Saben negociar	1	2	3	4	5
16.	Se preocupan por su imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedican muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conocen bien su trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparten sus conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevan mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Se dejan llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Son capaces de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Saben delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de las mujeres directivas y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escríbalas en el espacio que le señalamos a continuación.

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Vd. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Vd. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios : 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es : 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO (F)

BLOQUE 1

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que son importantes para desempeñar distintos tipos de dirección o liderazgo y su relación con el éxito o el fracaso. Por este motivo nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos a Vd. que nos indique qué características son, a su juicio, importantes para que un/a **DIRECTIVO/A** de **NIVEL INTERMEDIO**, alcance el **ÉXITO** dentro de una organización en el contexto español actual. (Imagine, por ejemplo, a un/a Jefe/a de Departamento con unas 15 personas a su cargo).

Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

<u>DIRECTIVOS/AS CON ÉXITO</u>		Nada Importante			Muy Importante	
1.	Tienen confianza en sí mismos/as	1	2	3	4	5
2.	Tienen capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Son hábiles para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Son sensibles hacia las necesidades de sus compañeros/as	1	2	3	4	5
5.	Son sinceros/as	1	2	3	4	5
6.	Son comprensivos/as	1	2	3	4	5
7.	Tienen capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Son extravertidos/as	1	2	3	4	5
9.	Son agradables en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Tratan de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Son eficaces	1	2	3	4	5
12.	Saben adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Son individualistas	1	2	3	4	5
14.	Son ambiciosos/as	1	2	3	4	5
15.	Saben negociar	1	2	3	4	5
16.	Se preocupan por su imagen personal	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Dedican muchas horas al trabajo después de la jornada laboral	1	2	3	4	5
19.	Son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5
20.	Conocen bien su trabajo	1	2	3	4	5
21.	Comparten sus conocimientos con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
22.	Llevan mucho tiempo en la empresa	1	2	3	4	5
23.	Se dejan llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
24.	Son capaces de asumir riesgos	1	2	3	4	5
25.	Saben delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Si cree que hay características muy típicas de los directivos/as y no las hemos recogido en el listado anterior, por favor, escríbalas en el espacio que le señalamos a continuación.

1. _____

2. _____

3. _____

BLOQUE 2

Imagine que usted ocupa un puesto de directivo/a de nivel intermedio en una organización. (Por ejemplo Jefe/a de un Departamento con 15 personas a su cargo)

A continuación le indicamos una serie de posibles ventajas e inconvenientes de ocupar dicho puesto. Por favor, indique hasta qué punto son importantes para Vd.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VENTAJAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada importante			Muy importante	
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	1	2	3	4	5
3.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
5.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
8.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5

Escriba otras posibles ventajas que considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

INCONVENIENTES DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO DE NIVEL INTERMEDIO

		Nada I.			Muy I.	
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
3.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
4.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
5.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
9.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

Señale otros posibles inconvenientes que usted considere importantes:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Sopesando las ventajas e inconvenientes ¿hasta qué punto estaría dispuesto/a a ocupar puestos directivos en el futuro?

No estaría dispuesto/a en absoluto 1 2 3 4 5 Estaría totalmente dispuesto/a

Hasta qué punto cree Vd. que reúne las cualidades necesarias para ser un buen directivo/a

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

BLOQUE 3

En esta investigación estamos analizando también algunos de los valores generales que predominan entre la población española.

A continuación le solicitaremos que nos indique hasta qué punto son importantes para Ud. los valores que a continuación se detallan.

Si el valor es muy importante para Ud. deberá rodear el 5. Si no es nada importante o va contra sus principios rodearía el 1. Si considera que el valor le es indiferente rodearía el 3. Finalmente, rodearía el 2 si piensa que el valor es poco importante o el 4 si piensa que el valor es bastante importante.

1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

		Nada I.			Muy I.	
1.	IGUALDAD (igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
2.	ARMONIA INTERNA (en paz conmigo mismo)	1	2	3	4	5
3.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	1	2	3	4	5
4.	PLACER (gratificación de deseos)	1	2	3	4	5
5.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	1	2	3	4	5
6.	UNA VIDA ESPIRITUAL (énfasis en aspectos espirituales no materiales)	1	2	3	4	5
7.	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (sentimiento de que otros se preocupan por mí)	1	2	3	4	5
8.	ORDEN SOCIAL (estabilidad de la sociedad)	1	2	3	4	5
9.	UNA VIDA EXCITANTE (experiencias estimulantes)	1	2	3	4	5
10.	ENCONTRAR SENTIDO A LA VIDA (una meta en la vida)	1	2	3	4	5
11.	BUENOS MODALES (cortesía, buenas maneras)	1	2	3	4	5
12.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	1	2	3	4	5
13.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación de enemigos)	1	2	3	4	5
14.	AUTORESPETO (creer en mi propia valía)	1	2	3	4	5
15.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (evitar estar en deuda con los demás)	1	2	3	4	5
16.	CREATIVIDAD (originalidad, imaginación)	1	2	3	4	5
17.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	1	2	3	4	5
18.	RESPECTO POR LA TRADICION (mantener las costumbres tradicionales)	1	2	3	4	5
19.	AMOR MADURO (relación profunda de intimidad emocional y espiritual)	1	2	3	4	5
20.	AUTODISCIPLINA (autocontrol, resistencia a las tentaciones)	1	2	3	4	5
21.	DISTANCIAMIENTO (de las inquietudes mundanas)	1	2	3	4	5
22.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los seres que amo)	1	2	3	4	5
23.	RECONOCIMIENTO SOCIAL (respeto, aprobación de los demás)	1	2	3	4	5
24.	UNION CON LA NATURALEZA (integrarse con la naturaleza)	1	2	3	4	5
25.	UNA VIDA VARIADA (llena de desafíos, novedad y cambio)	1	2	3	4	5
26.	SABIDURIA (comprensión madura de la vida)	1	2	3	4	5
27.	AUTORIDAD (el derecho a liderar o mandar)	1	2	3	4	5
28.	AMISTAD VERDADERA (amigos cercanos que me apoyen)	1	2	3	4	5
29.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en la naturaleza y en las artes)	1	2	3	4	5
30.	JUSTICIA SOCIAL (corregir injusticias, preocuparse de los débiles)	1	2	3	4	5
31.	INDEPENDENCIA (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)	1	2	3	4	5
32.	MODERACION (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)	1	2	3	4	5
33.	LEALTAD (ser fiel a mis amigos, a mi grupo)	1	2	3	4	5
34.	AMBICIÓN (ser trabajador infatigable, con aspiraciones)	1	2	3	4	5
35.	APERTURA (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)	1	2	3	4	5
36.	HUMILDAD (ser modesto, pasar inadvertido)	1	2	3	4	5
37.	ATREVIMIENTO (buscar aventuras y riesgos)	1	2	3	4	5
38.	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (cuidar la naturaleza)	1	2	3	4	5
39.	INFLUENCIA (tener impacto sobre las personas y acontecimientos)	1	2	3	4	5
40.	RESPECTO A LOS PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	1	2	3	4	5
41.	ELECCION DE MIS PROPIAS METAS (seleccionar mis propios objetivos)	1	2	3	4	5
42.	SALUD (no estar enfermo física o mentalmente)	1	2	3	4	5
43.	CAPACIDAD (ser competente, efectivo, eficaz)	1	2	3	4	5

RECUERDE: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4.= Bastante importante; 5 = Muy importante

VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED

	Nada I.			Muy I.	
44. ACEPTACIÓN DE MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias de la vida)	1	2	3	4	5
45. HONESTIDAD (ser genuino, ser sincero)	1	2	3	4	5
46. PRESERVACIÓN DE MI IMAGEN PUBLICA (proteger mi "imagen")	1	2	3	4	5
47. OBEDIENCIA (cumplir con mis deberes y obligaciones)	1	2	3	4	5
48. INTELIGENCIA (ser lógico, pensar)	1	2	3	4	5
49. ALTRUISMO (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
50. DISFRUTE DE LA VIDA (disfrutar la comida, el sexo, el ocio)	1	2	3	4	5
51. DEVOCIÓN (mantener las creencias y fe religiosas)	1	2	3	4	5
52. RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, fiable)	1	2	3	4	5
53. CURIOSIDAD (estar interesado por todo, ser indagador)	1	2	3	4	5
54. SIN RENCOR (estar dispuesto a perdonar a los demás)	1	2	3	4	5
55. LOGRO DE ÉXITOS (conseguir metas)	1	2	3	4	5
56. ASEO (ser aseado, ordenado)	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

Para finalizar, a continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se ajusta a Ud. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí; 4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

DATOS PERSONALES.

Edad: _____ **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer **Estado Civil:** _____ **Nº Hijos:** _____

Nivel de estudios : 1) EGB; 2) F.P.; 3) BUP; 4) COU; 5) UNIVERSIDAD

Carrera que está cursando (en caso de estar estudiando): _____

En caso de trabajar su empresa es : 1. Pública 2. Privada

Indique el tipo de actividad que desarrolla su empresa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN

ANEXO II

ESTUDIO 2

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTIVOS/AS Y DE LAS PERSONAS SUPERVISADAS

Cuestionarios sobre características de la función directiva y el comportamiento en el trabajo

VERSIÓN A

Personas que ocupan puestos directivos

VERSIÓN B

Personas que no ocupan puestos directivos



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de la función directiva y del comportamiento de las personas en el trabajo. Para ello le pedimos que conteste a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de los bloques se explica la manera de contestar las preguntas que en él se formulan.

Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y únicamente se utilizarán con fines de investigación.

BLOQUE 1

Este cuestionario se utiliza para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor, responda las 45 preguntas que se detallan a continuación rodeando con un círculo el número que mejor indique con qué frecuencia Ud. suele comportarse del modo descrito. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

Nunca = 1; De vez en cuando = 2; A veces = 3; Bastante = 4; Casi siempre = 5

- CUESTIONARIO MLQ- (Este cuestionario tiene coypright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://mindgarden.com/products/mlqc.htm>)

1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					

Por favor indique con qué frecuencia las siguientes características son aplicables a Vd.

		Nunca		Casi siempre		
		1	2	3	4	5
1.	Tengo confianza en mí mismo/a	1	2	3	4	5
2.	Tengo capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Soy hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Soy sensible hacia las necesidades de la gente de mi equipo	1	2	3	4	5
5.	Soy sincero/a	1	2	3	4	5
6.	Soy comprensivo/a	1	2	3	4	5
7.	Tengo capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Soy extravertido/a	1	2	3	4	5
9.	Soy agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Trato de imponer mis ideas	1	2	3	4	5
11.	Soy eficaz	1	2	3	4	5
12.	Se adaptarme a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Soy individualista	1	2	3	4	5
14.	Soy ambicioso/a	1	2	3	4	5
15.	Se negociar	1	2	3	4	5
16.	Conozco bien mi trabajo	1	2	3	4	5
17.	Tengo una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Soy competente en mi trabajo	1	2	3	4	5
19.	Comparto mis conocimientos con la gente de mi equipo	1	2	3	4	5
20.	Me dejo llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
21.	Soy capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5
22.	Se delegar responsabilidades	1	2	3	4	5
23.	Tengo una personalidad fuerte	1	2	3	4	5
24.	Soy compasivo/a	1	2	3	4	5
25.	Soy una persona cálida	1	2	3	4	5
26.	Soy agresivo/a	1	2	3	4	5
27.	Actúo como líder	1	2	3	4	5

A) ¿Hasta qué punto cree Vd. que las personas que están bajo su supervisión comparten la misma opinión acerca de Vd?

Muy poco 1 2 3 4 5 **Muchísimo**

B) Indique su grado de autonomía a la hora de tomar decisiones

Muy baja 1 2 3 4 5 **Muy alta**

C) ¿Qué grado de influencia puede ejercer Vd. para que un empleado sea ascendido o recompensado económicamente por su empresa?

Muy poco 1 2 3 4 5 **Muchísimo**

D) ¿Cree Vd. que los miembros de su equipo de trabajo comparten su opinión acerca de la satisfacción y eficacia del equipo?

Muy poco 1 2 3 4 5 **Muchísimo**

BLOQUE 2

El siguiente cuestionario trata de medir su opinión acerca de la función directiva en general. Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes rodeando con un círculo la respuesta que más se aproxime a su forma de pensar. Responda con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

<p>1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo</p>
--

CONSECUENCIAS QUE TIENE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO O DE LIDERAZGO

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5
2.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5
3.	Tener la oportunidad de desarrollar más mis habilidades	1	2	3	4	5
4.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5
5.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
6.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5
7.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5
8.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5
9.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5
10.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5
11.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5
12.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5
13.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5
14.	Tener más estrés	1	2	3	4	5
15.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5
16.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5
17.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5
18.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LAS CONSECUENCIAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO

A continuación indique hasta qué punto las consecuencias de ocupar un puesto directivo mencionadas anteriormente son positivas o negativas para Vd.

- 2 = Muy negativo; - 1 = Algo negativo; 0 = Ni negativo ni positivo; + 1 = Algo positivo; + 2 = Muy positivo

		Muy negativo		Muy positivo		
		-2	-1	0	+1	+2
1.	Ganar más dinero	-2	-1	0	+1	+2
2.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	-2	-1	0	+1	+2
3.	Tener la oportunidad de desarrollar más mis habilidades	-2	-1	0	+1	+2
4.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	-2	-1	0	+1	+2
5.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	-2	-1	0	+1	+2
6.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	-2	-1	0	+1	+2
7.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	-2	-1	0	+1	+2
8.	Pasar menos tiempo con mi familia	-2	-1	0	+1	+2
9.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	-2	-1	0	+1	+2
10.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	-2	-1	0	+1	+2
11.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	-2	-1	0	+1	+2
12.	Tener más preocupaciones en la cabeza	-2	-1	0	+1	+2
13.	Tener poder sobre los demás	-2	-1	0	+1	+2
14.	Tener más estrés	-2	-1	0	+1	+2
15.	Tener más control sobre mi actividad laboral	-2	-1	0	+1	+2
16.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	-2	-1	0	+1	+2
17.	Tener más posibilidades de realización personal	-2	-1	0	+1	+2
18.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	-2	-1	0	+1	+2

BLOQUE 3

*A continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse en el **ámbito laboral**. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase **se ajusta a Vd**. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.*

**1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí;
4= Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí**

1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades, puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

Indique la frecuencia con la que usted experimenta las situaciones descritas en las frases siguientes:

1= Nunca; 2= De vez en cuando =; 3= A veces; 4= Bastante; 5= Casi siempre						
1.	A menudo me siento disgustado/a en el trabajo	1	2	3	4	5
2.	Mi trabajo me hace sentir frustrado/a	1	2	3	4	5
3.	Estoy bajo presión en mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Estoy tenso/a en el trabajo	1	2	3	4	5
5.	La cantidad de trabajo hace que, en muchas ocasiones, no pueda rendir adecuadamente	1	2	3	4	5
6.	En mi trabajo debo afrontar situaciones de mucho estrés	1	2	3	4	5
7.	En el trabajo me siento inquieto/a y nervioso/a	1	2	3	4	5
8.	En el trabajo estoy sometido a una gran presión	1	2	3	4	5

Indica cuál es su grado de acuerdo con cada una de estas afirmaciones rodeando con un círculo el número que se corresponda con su opinión.

**1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo**

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
1.	Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	1	2	3	4	5
2.	Me inclino a pensar que, en conjunto soy un/a fracasado/a	1	2	3	4	5
3.	Creo que tengo varias cualidades buenas	1	2	3	4	5
4.	Puedo hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente	1	2	3	4	5
5.	Creo que no tengo muchos motivos para sentirme orgulloso/a de mí	1	2	3	4	5
6.	Tengo una actitud positiva hacia mí mismo/a	1	2	3	4	5
7.	En general, estoy satisfecho/a conmigo mismo/a	1	2	3	4	5

8.	Desearía valorarme más a mí mismo/a	1	2	3	4	5
9.	A veces me siento verdaderamente inútil	1	2	3	4	5
10.	A veces pienso que no sirvo para nada	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

A continuación se encontrará una serie de expresiones que las personas utilizan para describir su **forma de comportarse cuando están enfadados/a en su puesto de trabajo**. Lea cada una de las frases y **rodee con un círculo el número que mejor indique con qué frecuencia usted suele reaccionar o comportarse del modo descrito**

1= Nunca; 2= De vez en cuando =; 3= A veces; 4= Bastante; 5= Casi siempre

1	Controlo mi mal humor	1	2	3	4	5
2	Exteriorizo mi enfado	1	2	3	4	5
3	Disimulo	1	2	3	4	5
4	Tengo paciencia con los demás	1	2	3	4	5
5	Comienzo a hacer muecas de desagrado	1	2	3	4	5
6	Tiendo a alejarme de los demás	1	2	3	4	5
7	Hago comentarios sarcásticos a los demás	1	2	3	4	5
8	No pierdo la cabeza	1	2	3	4	5
9	Suelo hacer cosas como dar portazos	1	2	3	4	5
10	Aunque esté a punto de estallar no se me nota	1	2	3	4	5
11	Controlo mi conducta	1	2	3	4	5
12	Discuto con los demás	1	2	3	4	5
13	Tiendo a guardar resentimientos que no le cuento a nadie	1	2	3	4	5
14	Reacciono contundentemente contra todo lo que me enfurece	1	2	3	4	5
15	Soy capaz de contenerme para no perder los estribos	1	2	3	4	5
16	Interiormente, soy bastante crítico/a con los demás	1	2	3	4	5
17	Me enfado más de lo que quiero admitir	1	2	3	4	5
18	Recupero la calma con mayor rapidez que los demás	1	2	3	4	5
19	Digo cosas desagradables	1	2	3	4	5
20	Procuro ser tolerante y comprensivo/a	1	2	3	4	5
21	Estoy más enfadado/a de lo que la gente se piensa	1	2	3	4	5
22	Pierdo los estribos	1	2	3	4	5
23	Si alguien me fastidia, inmediatamente se lo hago saber	1	2	3	4	5
24	Controlo mis sentimientos de enfado	1	2	3	4	5
25	Provoco a los demás	1	2	3	4	5

A continuación se presentan una serie de preguntas que hacen referencia a diversos aspectos relacionados con la vida cotidiana. En cada pregunta rodee con un círculo aquel número que refleje mejor su situación personal en este momento.

1= Nada; 2= Poco; 3 = Algo; 4= Bastante; 5= Mucho

		Nada			Mucho	
1	¿Disfruta Vd. con el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
2	¿Está Vd. contento/a con la manera en que realiza su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Le deja el trabajo suficientemente tiempo libre para otras cosas que desea hacer?	1	2	3	4	5
4	¿Está Vd. contento/a con su ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Le impiden los problemas o preocupaciones del trabajo disfrutar de su tiempo libre?	1	2	3	4	5
6	¿Termina Vd. su jornada laboral tan cansado/a que sólo le apetece descansar?	1	2	3	4	5

7	¿El trabajo que Vd. hace le provoca un permanente estado de tensión?	1	2	3	4	5
8	¿Le desborda en la actualidad su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Se siente Vd. con buena salud?	1	2	3	4	5
10	¿Se siente Vd. con suficiente energía para hacer su vida diaria?	1	2	3	4	5
11	¿Se siente Vd. fracasado/a?	1	2	3	4	5
12	¿Se siente Vd. inquieto/a o angustiado/a?	1	2	3	4	5
13	¿Tiene Vd. preocupaciones que le impiden o dificultan descansar o dormir?	1	2	3	4	5
14	¿Tiene Vd. insomnio o dificultades importantes para conciliar el sueño?	1	2	3	4	5
15	¿Se siente Vd. cansado/a la mayor parte del día?	1	2	3	4	5
16	¿Está Vd. satisfecho/a con su estado actual de salud?	1	2	3	4	5
17	¿Cree Vd. que va alcanzando lo que se propone en la vida?	1	2	3	4	5
18	¿Cree Vd. que la vida le va dando lo que espera?	1	2	3	4	5
19	¿Se siente capaz de conseguir la mayoría de las cosas que desea?	1	2	3	4	5
20	¿Mantiene Vd. relaciones satisfactorias con las personas con las que convive?	1	2	3	4	5
21	¿Siente Vd. que le quieren las personas que le importan?	1	2	3	4	5
22	¿Tiene Vd. buenas relaciones con su familia?	1	2	3	4	5
23	¿Tiene Vd. amigos/as con los que contar en caso necesario?	1	2	3	4	5
24	¿Cree que tiene a quien recurrir cuando necesita la compañía o el apoyo de alguien?	1	2	3	4	5
25	¿Tiene Vd. con quien compartir su tiempo libre y sus aficiones?	1	2	3	4	5
26	¿Está Vd. satisfecho/a con los amigos que tiene?	1	2	3	4	5
27	¿Le satisface la vida social que hace?	1	2	3	4	5
28	¿Tiene Vd. tiempo suficiente para relajarse y distraerse cada día?	1	2	3	4	5
29	¿Tiene Vd. posibilidades de desarrollar sus aficiones?	1	2	3	4	5
30	¿Considera Vd. agradable la vida que hace?	1	2	3	4	5
31	¿Considera Vd. interesante la vida que hace?	1	2	3	4	5
32	¿Está Vd. satisfecho/a con la vida que lleva?	1	2	3	4	5
33	¿Está Vd. satisfecho/a con el dinero de que dispone?	1	2	3	4	5
34	¿Está Vd. satisfecho/a con su forma de ser?	1	2	3	4	5

Características de su organización

- 1) Su empresa es 1 Privada 2 Pública (rodée lo que corresponda)
- 2) Indique a qué se dedica su organización
- 3) Indique el número aproximado de personas que componen su organización
- 4) Indique el número de personas que están bajo su supervisión directa
- 5) Antigüedad en la empresa Antigüedad en el departamento
- 6) ¿Cuánto tiempo lleva Vd. ejerciendo labores de liderazgo?
- 7) La situación general de su empresa es
Muy mala 1 2 3 4 5 Muy buena

8) La situación por la que atraviesa su departamento en concreto es
Muy mala 1 2 3 4 5 Muy buena

Características sociodemográficas

Edad	<input type="text"/>	Sexo	<input type="text" value="1"/>	Hombre	<input type="text" value="2"/>	Mujer	Estado civil	<input type="text"/>	Nº Hijos	<input type="text"/>
Nivel estudios	<input type="text" value="1"/>	EGB/ESO	<input type="text" value="2"/>	F.P.	<input type="text" value="3"/>	BUP/Bachillerato LOGSE	<input type="text" value="4"/>	COU	<input type="text" value="5"/>	Universidad

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de la función directiva y del comportamiento de las personas en el trabajo. Para ello le pedimos que conteste a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de los bloques se explica la manera de contestar las preguntas que en él se formulan.

Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

BLOQUE 1

Este primer cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor/a inmediato/a. Por favor, responda las 45 preguntas que se detallan a continuación rodeando con un círculo el número que mejor indique con qué frecuencia su supervisor/a suele comportarse del modo descrito. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

Nunca =1; De vez en cuando =2; A veces =3; Bastante =4; Casi siempre =5

MI SUPERVISOR/A O JEFE/A DE DEPARTAMENTO:

- CUESTIONARIO MLQ- (Este cuestionario tiene coypryright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://mindgarden.com/products/mlqc.htm>)

		Nunca				Casi siempre
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						
32.						
33.						
34.						
35.						
36.						
37.						
38.						
39.						
40.						
41.						
42.						
43.						
44.						
45.						

Por favor indique con qué frecuencia las siguientes características son aplicables a su supervisor/a o Jefe/a de Departamento

		Nunca		Casi siempre		
1.	Tiene confianza en sí mismo/a	1	2	3	4	5
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5
5.	Es sincero/a	1	2	3	4	5
6.	Es comprensivo/a	1	2	3	4	5
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
8.	Es extravertido/a	1	2	3	4	5
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5
13.	Es individualista	1	2	3	4	5
14.	Es ambicioso/a	1	2	3	4	5
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5
24.	Es compasivo/a	1	2	3	4	5
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5
26.	Es agresivo/a	1	2	3	4	5
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5

Características de su organización

- Su empresa es 1 Privada 2 Pública (rodee lo que corresponda)
- Su supervisor/a es 1 Hombre 2 Mujer (rodee lo que corresponda)
- Indique a qué se dedica su organización
- Indique el número aproximado de personas que componen su organización
- Indique el número de personas que componen su grupo de trabajo y están bajo la supervisión del Jefe/a que acaba de describir
- Antigüedad en el departamento (de Vd.) Antigüedad en el Departamento (de su jefe/a)
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la persona que ha descrito?
- La situación general de su empresa es

Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena
-----------------	---	---	---	---	---	------------------
- La situación por la que atraviesa su departamento en concreto es

Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena
-----------------	---	---	---	---	---	------------------
- ¿Qué grado de influencia puede ejercer su supervisor/a para que Vd. sea ascendido o recompensado económicamente por su empresa?

Muy poco	1	2	3	4	5	Muchísimo
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

BLOQUE 2

El siguiente cuestionario trata de medir su opinión acerca de la función directiva en general. Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes rodeando con un círculo la respuesta que más se aproxime a su forma de pensar. Responda con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

**1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo**

CONSECUENCIAS QUE TIENE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO O DE LIDERAZGO

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5				
2.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5				
3.	Tener la oportunidad de desarrollar más mis habilidades	1	2	3	4	5				
4.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5				
5.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5				
6.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	1	2	3	4	5				
7.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	1	2	3	4	5				
8.	Pasar menos tiempo con mi familia	1	2	3	4	5				
9.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	1	2	3	4	5				
10.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	1	2	3	4	5				
11.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5				
12.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5				
13.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5				
14.	Tener más estrés	1	2	3	4	5				
15.	Tener más control sobre mi actividad laboral	1	2	3	4	5				
16.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5				
17.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5				
18.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	1	2	3	4	5				

VALORACIÓN DE LAS CONSECUENCIAS DE OCUPAR UN PUESTO DIRECTIVO

A continuación indique hasta qué punto las consecuencias de ocupar un puesto directivo mencionadas anteriormente son positivas o negativas para Vd.

**- 2 = Muy negativo; - 1 = Algo negativo; 0 = Ni negativo ni positivo; + 1 = Algo positivo;
+ 2 = Muy positivo**

	Muy negativo			Muy positivo		
	-2	-1	0	+1	+2	
1.	Ganar más dinero	-2	-1	0	+1	+2
2.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	-2	-1	0	+1	+2
3.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor mis habilidades	-2	-1	0	+1	+2
4.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	-2	-1	0	+1	+2
5.	Depender menos de otras personas para realizar mi trabajo	-2	-1	0	+1	+2
6.	Tener conflictos con las personas que estén a mi cargo	-2	-1	0	+1	+2
7.	Tener la oportunidad de ejercer mis dotes de dirección	-2	-1	0	+1	+2
8.	Pasar menos tiempo con mi familia	-2	-1	0	+1	+2
9.	Tener la posibilidad de que mi labor sea reconocida	-2	-1	0	+1	+2
10.	Tener conflictos con otros directivos de mi empresa	-2	-1	0	+1	+2
11.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	-2	-1	0	+1	+2
12.	Tener más preocupaciones en la cabeza	-2	-1	0	+1	+2
13.	Tener poder sobre los demás	-2	-1	0	+1	+2
14.	Tener más estrés	-2	-1	0	+1	+2
15.	Tener más control sobre mi actividad laboral	-2	-1	0	+1	+2
16.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	-2	-1	0	+1	+2
17.	Tener más posibilidades de realización personal	-2	-1	0	+1	+2
18.	Tener menos tiempo para mi ocio personal	-2	-1	0	+1	+2

BLOQUE 3

A continuación se presentan una serie de frases que recogen formas de pensar y/o comportarse en el **ámbito laboral**. Su tarea consiste en rodear con un círculo el número, dentro de la escala, que recoja mejor el grado en que cada frase se **ajusta a Vd.** No hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de elegir la que mejor indique el grado en que cada enunciado describe su modo habitual de comportarse, reaccionar y/o sentir.

**1 = Nada habitual en mí; 2 = Poco habitual en mí; 3 = Algo habitual en mí;
4 = Bastante habitual en mí; 5 = Muy habitual en mí**

		Nada habitual			Muy habitual	
1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6.	Cuando me encuentro ante dificultades, puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas sobre cómo resolverlo	1	2	3	4	5

Indique la frecuencia con la que usted experimenta las situaciones descritas en las frases siguientes:

1= Nunca; 2 = De vez en cuando; 3= A veces; 4= Bastante; 5= Casi siempre

		Nunca			Casi Siempre	
1.	A menudo me siento disgustado/a en el trabajo	1	2	3	4	5
2.	Mi trabajo me hace sentir frustrado/a	1	2	3	4	5
3.	Estoy bajo presión en mi trabajo	1	2	3	4	5
4.	Estoy tenso/a en el trabajo	1	2	3	4	5
5.	La cantidad de trabajo hace que, en muchas ocasiones, no pueda rendir adecuadamente	1	2	3	4	5
6.	En mi trabajo debo afrontar situaciones de mucho estrés	1	2	3	4	5
7.	En el trabajo me siento inquieto/a y nervioso/a	1	2	3	4	5
8.	En el trabajo estoy sometido/a a una gran presión	1	2	3	4	5

Indica cuál es tu grado de acuerdo con cada una de estas afirmaciones rodeando con un círculo el número que se corresponda con tu opinión.

**1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo**

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1.	Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	1	2	3	4	5
2.	Me inclino a pensar que, en conjunto soy un/a fracasado/a	1	2	3	4	5
3.	Creo que tengo varias cualidades buenas	1	2	3	4	5
4.	Puedo hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente	1	2	3	4	5
5.	Creo que no tengo muchos motivos para sentirme orgulloso/a de mí	1	2	3	4	5
6.	Tengo una actitud positiva hacia mí mismo/a	1	2	3	4	5
7.	En general, estoy satisfecho/a conmigo mismo/a	1	2	3	4	5
8.	Desearía valorarme más a mí mismo/a	1	2	3	4	5
9.	A veces me siento verdaderamente inútil	1	2	3	4	5
10.	A veces pienso que no sirvo para nada	1	2	3	4	5

BLOQUE 4

A continuación se presentan una serie de preguntas que hacen referencia a diversos aspectos relacionados tanto con el trabajo como con la vida cotidiana. En cada pregunta rodee con un círculo aquel número que refleje mejor su situación personal en este momento.

1= Nada; 2= Poco; 3= Algo; 4= Bastante; 5= Mucho						
		Nada			Mucho	
1	¿Disfruta Vd. con el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
2	¿Está Vd. contento/a con la manera en que realiza su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Le deja el trabajo suficiente tiempo libre para otras cosas que desea hacer?	1	2	3	4	5
4	¿Está Vd. contento/a con su ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Le impiden los problemas o preocupaciones del trabajo disfrutar de su tiempo libre?	1	2	3	4	5
6	¿Termina Vd. su jornada laboral tan cansado/a que sólo le apetece descansar?	1	2	3	4	5
7	¿El trabajo que Vd. hace le provoca un permanente estado de tensión?	1	2	3	4	5
8	¿Le desborda en la actualidad su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Se siente Vd. con buena salud?	1	2	3	4	5
10	¿Se siente Vd. con suficiente energía para hacer su vida diaria?	1	2	3	4	5
11	¿Se siente Vd. fracasado/a?	1	2	3	4	5
12	¿Se siente Vd. inquieto/a o angustiado/a?	1	2	3	4	5
13	¿Tiene Vd. preocupaciones que le impiden o dificultan descansar o dormir?	1	2	3	4	5
14	¿Tiene Vd. insomnio o dificultades importantes para conciliar el sueño?	1	2	3	4	5
15	¿Se siente Vd. cansado/a la mayor parte del día?	1	2	3	4	5
16	¿Está Vd. satisfecho/a con su estado actual de salud?	1	2	3	4	5
17	¿Cree Vd. que va alcanzando lo que se propone en la vida?	1	2	3	4	5
18	¿Cree Vd. que la vida le va dando lo que espera?	1	2	3	4	5
19	¿Se siente capaz de conseguir la mayoría de las cosas que desea?	1	2	3	4	5
20	¿Mantiene Vd. relaciones satisfactorias con las personas con las que convive?	1	2	3	4	5
21	¿Siente Vd. que le quieren las personas que le importan?	1	2	3	4	5
22	¿Tiene Vd. buenas relaciones con su familia?	1	2	3	4	5
23	¿Tiene Vd. amigos con los que contar en caso necesario?	1	2	3	4	5
24	¿Cree que tiene a quien recurrir cuando necesita la compañía o el apoyo de alguien?	1	2	3	4	5
25	¿Tiene Vd. con quien compartir su tiempo libre y sus aficiones?	1	2	3	4	5
26	¿Está Vd. satisfecho/a con los amigos que tiene?	1	2	3	4	5
27	¿Le satisface la vida social que hace?	1	2	3	4	5
28	¿Tiene Vd. tiempo suficiente para relajarse y distraerse cada día?	1	2	3	4	5
29	¿Tiene Vd. posibilidades de desarrollar sus aficiones?	1	2	3	4	5
30	¿Considera Vd. agradable la vida que hace?	1	2	3	4	5
31	¿Considera Vd. interesante la vida que hace?	1	2	3	4	5
32	¿Está Vd. satisfecho/a con la vida que lleva?	1	2	3	4	5
33	¿Está Vd. satisfecho/a con el dinero de que dispone?	1	2	3	4	5
34	¿Está Vd. satisfecho/a con su forma de ser?	1	2	3	4	5

Datos sociodemográficos

Edad Sexo 1 Hombre 2 Mujer Estado civil Nº Hijos

Nivel estudios 1 EGB/ESO 2 F.P. 3 BUP/Bachillerato LOGSE 4 COU 5 Universidad

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS DATOS SERÁN TRATADOS DE FORMA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁN ÚNICAMENTE CON FINES DE INVESTIGACIÓN

ANEXO III

ESTUDIO 3

ESTUDIOS DE CARÁCTER CUASIEXPERIMENTAL

1. Cuestionario utilizado en el Experimento 1: Valoración de la decisión de asumir un puesto de liderazgo.

CONDICIÓN: “MUJER ACEPTA”

CONDICIÓN: “MUJER RECHAZA

CONDICIÓN: “HOMBRE ACEPTA”

CONDICIÓN: “HOMBRE RECHAZA”

2. Cuestionario utilizado en el Experimento 2: Valoración de un directivo hombre o mujer en función de los resultados de la empresa.

CONDICIÓN: “MUJER ÉXITO”

CONDICIÓN: “MUJER FRACASO”

CONDICIÓN: “HOMBRE ÉXITO”

CONDICIÓN: “HOMBRE FRACASO”

3. Cuestionario utilizado en el Experimento 3: Valoración de un directivo hombre o mujer en función de los resultados de la empresa (extremando los resultados).

CONDICIÓN: “MUJER ÉXITO”

CONDICIÓN: “MUJER FRACASO”

CONDICIÓN: “HOMBRE ÉXITO”

CONDICIÓN: “HOMBRE FRACASO”



CUESTIONARIO SOBRE VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED. Este estudio forma parte de un trabajo más general en el que se trata de conocer las características más importantes de las personas que realizan funciones de dirección. Para ello le pedimos que lea con mucha atención la descripción de una persona que ocupa un cargo de responsabilidad en una empresa y que, a continuación, conteste una serie de preguntas que se realizan sobre dicha persona.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Los resultados sólo se utilizarán con fines de investigación.

LOGICTRANSPORT, S.A.

ANA GONZÁLEZ tiene 35 años, está casada desde hace tres años y no tiene hijos. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y desde hace 7 años trabaja en la multinacional "Logictransport, S.A.". La empresa, con sede central en EEUU, está en creciente expansión en España.

Actualmente, ANA GONZÁLEZ ocupa una Jefatura de Departamento y tiene a su cargo a 10 personas. Debido al buen funcionamiento de su equipo, la empresa ha decidido promocionar a Ana ofreciéndole una jefatura a nivel nacional que implica ser la responsable de un equipo de más de 100 personas.

El nuevo puesto de trabajo conlleva un importante incremento de sueldo, pero también un aumento de responsabilidad y dedicación a la empresa, así como disponibilidad para viajar.

Después de sopesar las ventajas e inconvenientes, Ana ha decidido **ACEPTAR** la oferta.

A su juicio, la decisión que ha tomado Ana González es:

Poco acertada 1 2 3 4 5 6 Muy acertada

¿Cuál cree que son las razones por las que Ana González ha aceptado la oferta?

		Muy poco				Muchísimo	
		1	2	3	4	5	6
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5	6
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor sus habilidades	1	2	3	4	5	6
3.	Depender menos de otras personas para realizar su trabajo	1	2	3	4	5	6
4.	Tener la oportunidad de ejercer sus dotes de dirección	1	2	3	4	5	6
5.	Tener la posibilidad de que su labor sea reconocida	1	2	3	4	5	6
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5	6
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5	6
8.	Tener más control sobre su actividad laboral	1	2	3	4	5	6
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5	6

¿Cuál cree que son los inconvenientes de aceptar la oferta?

		Muy poco				Muchísimo	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5	6
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5	6
3.	Tener conflictos con las personas que estén a su cargo	1	2	3	4	5	6
4.	Pasar menos tiempo con su familia	1	2	3	4	5	6
5.	Tener conflictos con otros directivos de la empresa	1	2	3	4	5	6
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5	6
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5	6
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5	6
9.	Tener menos tiempo para su ocio personal	1	2	3	4	5	6

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Muy poco				Muchísimo	
		1	2	3	4	5	6
1.	Inteligente	1	2	3	4	5	6
2.	Leal	1	2	3	4	5	6
3.	Fiel a sus principios	1	2	3	4	5	6
4.	Responsable	1	2	3	4	5	6
5.	Optimista	1	2	3	4	5	6
6.	Ambiciosa	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
9.	Da importancia a su vida personal	1	2	3	4	5	6
10.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
11.	No le gusta esforzarse	1	2	3	4	5	6
12.	Eficaz	1	2	3	4	5	6
13.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
14.	Sabe manejar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Individualista	1	2	3	4	5	6
17.	Egoísta	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
20.	Capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
21.	Agresiva	1	2	3	4	5	6

22.	Capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5	6
-----	------------------------	---	---	---	---	---	---

Póngase por un momento en el caso de Ana, ¿habría aceptado el puesto?

NO con toda
seguridad

1 2 3 4 5 6

SI con toda
seguridad

DATOS PERSONALES (*Rodea con un círculo la alternativa que corresponda*)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P. 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED. Este estudio forma parte de un trabajo más general en el que se trata de conocer las características más importantes de las personas que realizan funciones de dirección. Para ello le pedimos que lea con mucha atención la descripción de una persona que ocupa un cargo de responsabilidad en una empresa y que, a continuación, conteste una serie de preguntas que se realizan sobre dicha persona.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Los resultados sólo se utilizarán con fines de investigación.

LOGICTRANSPORT, S.A.

ANA GONZÁLEZ tiene 35 años, está casada desde hace tres años y no tiene hijos. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y desde hace 7 años trabaja en la multinacional "Logictransport, S.A.". La empresa, con sede central en EEUU, está en creciente expansión en España.

Actualmente, ANA GONZÁLEZ ocupa una Jefatura de Departamento y tiene a su cargo a 10 personas. Debido al buen funcionamiento de su equipo, la empresa ha decidido promocionar a Ana ofreciéndole una jefatura a nivel nacional que implica ser la responsable de un equipo de más de 100 personas.

El nuevo puesto de trabajo conlleva un importante incremento de sueldo, pero también un aumento de responsabilidad y dedicación a la empresa, así como disponibilidad para viajar.

Después de sopesar las ventajas e inconvenientes, Ana ha decidido **RECHAZAR** la oferta.

A su juicio, la decisión que ha tomado Ana González es:

Poco acertada 1 2 3 4 5 6 Muy acertada

¿Cuál cree son las razones por las que Ana González ha rechazado la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5	6
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5	6
3.	Tener conflictos con las personas que estén a su cargo	1	2	3	4	5	6
4.	Pasar menos tiempo con su familia	1	2	3	4	5	6
5.	Tener conflictos con otros directivos de la empresa	1	2	3	4	5	6
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5	6
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5	6
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5	6
9.	Tener menos tiempo para su ocio personal	1	2	3	4	5	6

¿Cuáles serían a su juicio las ventajas de aceptar la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5	6
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor sus habilidades	1	2	3	4	5	6
3.	Depender menos de otras personas para realizar su trabajo	1	2	3	4	5	6
4.	Tener la oportunidad de ejercer sus dotes de dirección	1	2	3	4	5	6
5.	Tener la posibilidad de que su labor sea reconocida	1	2	3	4	5	6
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5	6
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5	6
8.	Tener más control sobre su actividad laboral	1	2	3	4	5	6
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5	6

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Inteligente	1	2	3	4	5	6
2.	Leal	1	2	3	4	5	6
3.	Fiel a sus principios	1	2	3	4	5	6
4.	Responsable	1	2	3	4	5	6
5.	Optimista	1	2	3	4	5	6
6.	Ambiciosa	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
9.	Da importancia a su vida personal	1	2	3	4	5	6
10.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
11.	No le gusta esforzarse	1	2	3	4	5	6
12.	Eficaz	1	2	3	4	5	6
13.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
14.	Sabe manejar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Individualista	1	2	3	4	5	6
17.	Egoísta	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
20.	Capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
21.	Agresiva	1	2	3	4	5	6
22.	Capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5	6

Póngase por un momento en el caso de Ana, ¿habría Vd. aceptado el puesto?

NO con toda
seguridad

1 2 3 4 5 6

SI con toda
seguridad

DATOS PERSONALES (*Rodea con un círculo la alternativa que corresponda*)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P. 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED. Este estudio forma parte de un trabajo más general en el que se trata de conocer las características más importantes de las personas que realizan funciones de dirección. Para ello le pedimos que lea con mucha atención la descripción de una persona que ocupa un cargo de responsabilidad en una empresa y que, a continuación, conteste una serie de preguntas que se realizan sobre dicha persona.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Los resultados sólo se utilizarán con fines de investigación.

LOGICTRANSPORT, S.A.

CARLOS GONZÁLEZ tiene 35 años, está casado desde hace tres años y no tiene hijos. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y desde hace 7 años trabaja en la multinacional "Logictransport, S.A.". La empresa, con sede central en EEUU, está en creciente expansión en España.

Actualmente, CARLOS GONZÁLEZ ocupa una Jefatura de Departamento y tiene a su cargo a 10 personas. Debido al buen funcionamiento de su equipo, la empresa ha decidido promocionar a Carlos ofreciéndole una jefatura a nivel nacional que implica ser el responsable de un equipo de más de 100 personas.

El nuevo puesto de trabajo conlleva un importante incremento de sueldo, pero también un aumento de responsabilidad y dedicación a la empresa, así como disponibilidad para viajar.

Después de sopesar las ventajas e inconvenientes, Carlos ha decidido **ACEPTAR** la oferta.

A su juicio, la decisión que ha tomado Carlos González es:

Poco acertada 1 2 3 4 5 6 Muy acertada

¿Cuál cree que son las razones por las que Carlos González ha aceptado la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5	6
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor sus habilidades	1	2	3	4	5	6
3.	Depender menos de otras personas para realizar su trabajo	1	2	3	4	5	6
4.	Tener la oportunidad de ejercer sus dotes de dirección	1	2	3	4	5	6
5.	Tener la posibilidad de que su labor sea reconocida	1	2	3	4	5	6
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5	6
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5	6
8.	Tener más control sobre su actividad laboral	1	2	3	4	5	6
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5	6

¿Cuál cree que son los inconvenientes de aceptar la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5	6
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5	6
3.	Tener conflictos con las personas que estén a su cargo	1	2	3	4	5	6
4.	Pasar menos tiempo con su familia	1	2	3	4	5	6
5.	Tener conflictos con otros directivos de la empresa	1	2	3	4	5	6
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5	6
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5	6
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5	6
9.	Tener menos tiempo para su ocio personal	1	2	3	4	5	6

¿Hasta qué punto cree que Carlos González posee las siguientes características?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Inteligente	1	2	3	4	5	6
2.	Leal	1	2	3	4	5	6
3.	Fiel a sus principios	1	2	3	4	5	6
4.	Responsable	1	2	3	4	5	6
5.	Optimista	1	2	3	4	5	6
6.	Ambicioso	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Tiene confianza en sí mismo	1	2	3	4	5	6
9.	Da importancia a su vida personal	1	2	3	4	5	6
10.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
11.	No le gusta esforzarse	1	2	3	4	5	6
12.	Eficaz	1	2	3	4	5	6
13.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
14.	Sabe manejar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Individualista	1	2	3	4	5	6
17.	Egoísta	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
20.	Capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
21.	Agresivo	1	2	3	4	5	6
22.	Capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5	6

Póngase por un momento en el caso de Carlos, ¿habría Vd. aceptado el puesto?

NO con toda
seguridad

1 2 3 4 5 6

SI con toda
seguridad

DATOS PERSONALES (*Rodee con un círculo la alternativa que corresponda*)

Edad Sexo **1** HOMBRE **2** MUJER

Nivel de estudios **1** EGB/ESO **2** F.P. **3** BUP/BACHILLERATO LOGSE **4** UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? **1** SI **2** NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El equipo que realiza esta investigación está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED. Este estudio forma parte de un trabajo más general en el que se trata de conocer las características más importantes de las personas que realizan funciones de dirección. Para ello le pedimos que lea con mucha atención la descripción de una persona que ocupa un cargo de responsabilidad en una empresa y que, a continuación, conteste una serie de preguntas que se realizan sobre dicha persona.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Los resultados sólo se utilizarán con fines de investigación.

LOGICTRANSPORT, S.A.

CARLOS GONZÁLEZ tiene 35 años, está casado desde hace tres años y no tiene hijos. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y desde hace 7 años trabaja en la multinacional "Logictransport, S.A.". La empresa, con sede central en EEUU, está en creciente expansión en España.

Actualmente, CARLOS GONZÁLEZ ocupa una Jefatura de Departamento y tiene a su cargo a 10 personas. Debido al buen funcionamiento de su equipo, la empresa ha decidido promocionar a Carlos ofreciéndole una jefatura a nivel nacional que implica ser el responsable de un equipo de más de 100 personas.

El nuevo puesto de trabajo conlleva un importante incremento de sueldo, pero también un aumento de responsabilidad y dedicación a la empresa, así como disponibilidad para viajar.

Después de sopesar las ventajas e inconvenientes, Carlos ha decidido **RECHAZAR** la oferta.

su juicio, la decisión que ha tomado Carlos González es:

Poco acertada 1 2 3 4 5 6 Muy acertada

¿Cuál cree que son las razones por las que Carlos González ha rechazado la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Tener que dedicarle más horas al trabajo	1	2	3	4	5	6
2.	Ser responsable de los posibles errores o incumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5	6
3.	Tener conflictos con las personas que estén a su cargo	1	2	3	4	5	6
4.	Pasar menos tiempo con su familia	1	2	3	4	5	6
5.	Tener conflictos con otros directivos de la empresa	1	2	3	4	5	6
6.	Tener más preocupaciones en la cabeza	1	2	3	4	5	6
7.	Tener más estrés	1	2	3	4	5	6
8.	Tener que tomar partido públicamente ante situaciones concretas	1	2	3	4	5	6
9.	Tener menos tiempo para su ocio personal	1	2	3	4	5	6

¿Cuáles serían a su juicio las ventajas de aceptar la oferta?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Ganar más dinero	1	2	3	4	5	6
2.	Tener la oportunidad de desarrollar mejor sus habilidades	1	2	3	4	5	6
3.	Depender menos de otras personas para realizar su trabajo	1	2	3	4	5	6
4.	Tener la oportunidad de ejercer sus dotes de dirección	1	2	3	4	5	6
5.	Tener la posibilidad de que su labor sea reconocida	1	2	3	4	5	6
6.	Tener la posibilidad de seguir progresando profesionalmente	1	2	3	4	5	6
7.	Tener poder sobre los demás	1	2	3	4	5	6
8.	Tener más control sobre su actividad laboral	1	2	3	4	5	6
9.	Tener más posibilidades de realización personal	1	2	3	4	5	6

¿Hasta qué punto cree que Carlos González posee las siguientes características?

		Muy poco			Muchísimo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Inteligente	1	2	3	4	5	6
2.	Leal	1	2	3	4	5	6
3.	Fiel a sus principios	1	2	3	4	5	6
4.	Responsable	1	2	3	4	5	6
5.	Optimista	1	2	3	4	5	6
6.	Ambicioso	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Tiene confianza es sí mismo	1	2	3	4	5	6
9.	Da importancia a su vida personal	1	2	3	4	5	6
10.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
11.	No le gusta esforzarse	1	2	3	4	5	6
12.	Eficaz	1	2	3	4	5	6
13.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
14.	Sabe manejar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Individualista	1	2	3	4	5	6
17.	Egoísta	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
20.	Capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
21.	Agresivo	1	2	3	4	5	6
22.	Capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5	6

Póngase por un momento en el caso de Carlos, ¿habría aceptado el puesto?

NO con toda
seguridad

1

2

3

4

5

6

SI con toda
seguridad

DATOS PERSONALES (*Rodee con un círculo la alternativa que corresponda*)

Edad

Sexo

1

HOMBRE

2

MUJER

Nivel de
estudios

1

EGB/ESO

2

F.P.

3

BUP/BACHILLERATO
LOGSE

4

UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión?

1

SI

2

NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación describe la situación de una determinada empresa y las características de su Directora General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace DOS AÑOS a ANA GONZÁLEZ como nueva Directora General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Ana González ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido mejorando despacio, pero continuamente durante los últimos CINCO AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía SE HA INCREMENTADO en un 6% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Ud. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión de la Directora General Ana González?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara a la Directora General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincera	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensiva	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertida	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambiciosa	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasiva	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresiva	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Ana González como Directora General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy positivamente

DATOS PERSONALES (Rodee con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación describe la situación de una determinada empresa y las características de su Directora General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace DOS AÑOS a ANA GONZÁLEZ como nueva Directora General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Ana González ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

La actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup, S.A.” han ido empeorando despacio, pero continuamente durante los últimos CINCO AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía HA DISMINUIDO un 6% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Vd. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión de la Directora General Ana González?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara a la Directora General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincera	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensiva	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertida	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambiciosa	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasiva	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresiva	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Ana González como Directora General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy Positivamente

DATOS PERSONALES (Rodee con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación describe la situación de una determinada empresa y las características de su Director General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace DOS AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ como nuevo Director General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido mejorando despacio, pero continuamente durante los últimos CINCO AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía SE HA INCREMENTADO en un 6% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Vd. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director General Pedro Sánchez?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara al Director General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Pedro Sánchez posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí mismo	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincero	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensivo	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertido	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambicioso	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasivo	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresivo	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Pedro Sánchez como Director General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy positivamente

DATOS PERSONALES (Rodea con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación describe la situación de una determinada empresa y las características de su Director General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace DOS AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ como nuevo Director General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

La actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, por lo que los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido empeorando despacio, pero continuamente, durante los últimos CINCO AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía HA DISMINUIDO un 6% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Ud. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.” ?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director General Pedro Sánchez?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara al Director General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Pedro Sánchez posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en si mismo	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincero	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensivo	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertido	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambicioso	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasivo	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresivo	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Pedro Sánchez como Director General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy Positivamente

DATOS PERSONALES (Rodea con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo 1 HOMBRE 2 MUJER

Nivel de estudios 1 EGB/ESO 2 F.P 3 BUP/BACHILLERATO LOGSE 4 UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? 1 SI 2 NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación se describe la situación de una determinada empresa y las características de su Directora General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a ANA GONZÁLEZ como nueva Directora General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Ana González ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido mejorando durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía SE HA INCREMENTADO en un 20% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Ud. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión de la Directora General Ana González?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara a la Directora General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincera	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensiva	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertida	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambiciosa	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasiva	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresiva	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Ana González como Directora General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy positivamente

¿Hasta qué punto cree que el hecho de que el Director General sea hombre o mujer ha afectado a los resultados de la empresa?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

En España a una mujer le es más difícil que a un hombre alcanzar puestos de responsabilidad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo

DATOS PERSONALES (Rodee con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo HOMBRE MUJER

Nivel de estudios EGB/ESO F.P BUP/BACHILLERATO LOGSE UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? SI NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación se describe la situación de una determinada empresa y las características de su Directora General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a ANA GONZÁLEZ como nueva Directora General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Ana González ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

La actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup, S.A.” han ido empeorando durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía HA DISMINUIDO un 20% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Ud. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión de la Directora General Ana González?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara a la Directora General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Ana González posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí misma	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincera	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensiva	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertida	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambiciosa	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasiva	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresiva	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Ana González como Directora General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy Positivamente

¿Hasta qué punto cree que el hecho de que el Director General sea hombre o mujer ha afectado a los resultados de la empresa?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

En España a una mujer le es más difícil que a un hombre alcanzar puestos de responsabilidad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo

DATOS PERSONALES (Rodee con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo HOMBRE MUJER

Nivel de estudios EGB/ESO F.P BUP/BACHILLERATO LOGSE UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? SI NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación se describe la situación de una determinada empresa y las características de su Director General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S. A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ como nuevo Director General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los/as empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido mejorando durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía SE HA INCREMENTADO en un 20% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Vd. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director General Pedro Sánchez?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara al Director General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Pedro Sánchez posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre			
		1	2	3	4	5	6		
1.	Tiene confianza en sí mismo	1	2	3	4	5	6		
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6		
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6		
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6		
5.	Es sincero	1	2	3	4	5	6		
6.	Es comprensivo	1	2	3	4	5	6		
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6		
8.	Es extravertido	1	2	3	4	5	6		
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6		
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6		
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6		
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6		
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6		
14.	Es ambicioso	1	2	3	4	5	6		
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6		
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6		
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6		
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6		
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6		
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6		
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6		
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6		
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6		
24.	Es compasivo	1	2	3	4	5	6		
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6		
26.	Es agresivo	1	2	3	4	5	6		
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6		

¿De forma global como valora a Pedro Sánchez como Director General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy positivamente

¿Hasta qué punto cree que el hecho de que el Director General sea hombre o mujer ha afectado a los resultados de la empresa?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

En España a una mujer le es más difícil que a un hombre alcanzar puestos de responsabilidad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo

DATOS PERSONALES (Rodea con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo HOMBRE MUJER

Nivel de estudios EGB/ESO F.P BUP/BACHILLERATO LOGSE UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? SI NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva.

A continuación se describe la situación de una determinada empresa y las características de su Director General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S.A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a PEDRO SÁNCHEZ como nuevo Director General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los empleados/as de la empresa.

La actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, por lo que los resultados financieros de “Intergroup S.A.” han ido empeorando durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía HA DISMINUIDO un 20% a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergruop, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Es Ud. optimista acerca del futuro de “Intergruop, S.A.” ?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director General Pedro Sánchez?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara al Director General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Pedro Sánchez posee las siguientes características?

		Nunca				Casi siempre	
		1	2	3	4	5	6
1.	Tiene confianza en sí mismo	1	2	3	4	5	6
2.	Tiene capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6
3.	Es hábil para afrontar situaciones estresantes	1	2	3	4	5	6
4.	Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
5.	Es sincero	1	2	3	4	5	6
6.	Es comprensivo	1	2	3	4	5	6
7.	Tiene capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
8.	Es extravertido	1	2	3	4	5	6
9.	Es agradable en el trato con los demás	1	2	3	4	5	6
10.	Trata de imponer sus ideas	1	2	3	4	5	6
11.	Es eficaz	1	2	3	4	5	6
12.	Sabe adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5	6
13.	Es individualista	1	2	3	4	5	6
14.	Es ambicioso	1	2	3	4	5	6
15.	Sabe negociar	1	2	3	4	5	6
16.	Conoce bien su trabajo	1	2	3	4	5	6
17.	Tiene una alta capacidad intelectual	1	2	3	4	5	6
18.	Es competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6
19.	Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo	1	2	3	4	5	6
20.	Se deja llevar por los sentimientos	1	2	3	4	5	6
21.	Es capaz de asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
22.	Sabe delegar responsabilidades	1	2	3	4	5	6
23.	Tiene una personalidad fuerte	1	2	3	4	5	6
24.	Es compasivo	1	2	3	4	5	6
25.	Es una persona cálida	1	2	3	4	5	6
26.	Es agresivo	1	2	3	4	5	6
27.	Actúa como líder	1	2	3	4	5	6

¿De forma global como valora a Pedro Sánchez como Director General?

Muy Negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy Positivamente

¿Hasta qué punto cree que el hecho de que el Director General sea hombre o mujer ha afectado a los resultados de la empresa?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

En España a una mujer le es más difícil que a un hombre alcanzar puestos de responsabilidad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente de acuerdo

DATOS PERSONALES (Rodea con un círculo la alternativa que corresponda)

Edad Sexo HOMBRE MUJER

Nivel de estudios EGB/ESO F.P BUP/BACHILLERATO LOGSE UNIVERSIDAD

¿Ha ocupado puestos de responsabilidad en alguna ocasión? SI NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN