

Leire Gartzia
Maribel Pizarro
Teresa Sasiain
Amaia Arizkuren

**GESTIÓN EMPRESARIAL EN
SITUACIONES DE CRISIS:
Datos y Reflexiones con Perspectiva
de Género**

BECA EMAKUNDE - 2012

*“Aportaciones y oportunidades de las mujeres en los contextos
de innovación para una nueva economía en un
mundo cambiante”*

INDICE

Págs.

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	MARCO TEÓRICO	6
1.	CONCEPTOS BÁSICOS: ESPECIFICIDADES EN LA COMPRENSIÓN DE LA CRISIS DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO	7
1.1.	La complejidad social y económica de las “crisis”: acotando el objeto de análisis	7
1.2.	Crisis e igualdad de género en contextos empresariales.....	9
2.	ESTUDIOS SOBRE GESTIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS: BREVE REVISIÓN TEÓRICA... ..	12
2.1.	¿Qué es una crisis y cuáles son sus implicaciones a nivel organizacional?	12
2.2.	La importancia de las y los líderes en la gestión de situaciones de crisis	14
3.	EL FENÓMENO “PENSAR EN CRISIS-PENSAR EN FEMENINO	15
3.1.	Modelos de gestión basados en personas	15
3.2.	El precipicio de cristal.....	18
3.3.	Pensar en crisis-pensar en femenino.....	20
III.	METODOLOGÍA.....	23
1.	Objetivos e Hipótesis.....	24
2.	Método	26
2.1	Participantes.....	26
2.2	Diseño y procedimiento	26
2.3	Instrumentos de medida.....	29
2.4	Análisis de datos.....	30

IV RESULTADOS.....	31
1. SITUACIONES ORGANIZACIONALES ASOCIADAS, DE MANERA ESPECÍFICA, A UNA MAYOR ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES, Y EN GENERAL, DE PERSONAS CON RASGOS ESTEREOTÍPICAMENTE FEMENINOS	32
1.1 Estudio 1: Características personales asociadas a una mejor resolución de diferentes tipos de crisis (comparación entre muestras del País Vasco y de Illinois, EE.UU.).....	32
1.2 Estudio 2: Selección de personas para cubrir un puesto de liderazgo.....	37
2. DIFERENCIAS ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LOS ESTILOS DE GESTIÓN ANTE DIVERSAS SITUACIÓN DE CRISIS	41
2.1 Estudio 3: Orientación interpersonal, estilo de dirección y gestión en situaciones de crisis (autoevaluación de personas con algún cargo de supervisión sobre otras personas).....	41
2.2 Estudio 4: Orientación interpersonal, estilo de dirección y gestión en situaciones de crisis (evaluación de sus responsables por parte del personal trabajador)	47
2.3 Estudio 5: Orientación interpersonal y estilos de dirección y gestión en situaciones de baja y alta crisis (estudio experimental con estudiantes de distintas disciplinas académicas).....	51
V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO	55
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales retos en las políticas sociales es desplegar estrategias de gestión que garanticen la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral (World Economic Forum, 2009). Sin embargo, el denominado “techo de cristal” sigue presente en las organizaciones a pesar de las políticas aprobadas en las últimas décadas, dirigidas a fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas y, especialmente, en los puestos directivos. Los informes sobre las iniciativas de sensibilización puestas en marcha para favorecer la conciliación y la participación activa de las mujeres muestran incesantemente que sigue patente la situación de discriminación laboral. Ante este panorama, es necesario identificar contextos organizacionales en los que las mujeres tengan mayores posibilidades de acceder a puestos de decisión y poder como forma de reducir la actual situación de desigualdad presente en las empresas.

Como recientemente están apuntando algunos estudios, existen evidencias de que situaciones organizacionales de crisis o cambio, en las que la necesidad de innovar es más evidente que en situaciones organizacionales regulares, podrían ser especialmente beneficiosas para promover un mayor acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones. Esta asociación se basa en estudios que han demostrado que un tipo de liderazgo que promueva una cultura de comunicación y apoyo socio-emocional a los procesos colectivos de aprendizaje e innovación (característico de un estilo de gestión “femenino”) es especialmente necesario en situaciones de crisis y cambio organizacional (Aragón-Correa, Morales y García-Cordón-Pozo, 2007).

Para establecer esta premisa, partimos de un conjunto de estudios científicos recientes, aún no examinados en nuestro contexto, que están comenzando a mostrar que en situaciones en las que las empresas experimentan problemas de rendimiento o afrontan una situación de crisis en la que la innovación es una necesidad organizativa de primer nivel, las características y rasgos estereotípicamente femeninos relacionados con la gestión socio-emocional y la capacidad de generar entornos laborales participativos e innovadores son especialmente útiles (Ryan, Haslam, Hersby y Bongiorno, 2011). En este sentido, algunos estudios llevados a cabo principalmente en Reino Unido están mostrando, a partir del análisis de un gran número de evidencias extraídas de documentos y archivos en el ámbito político y de dirección empresarial, así como a partir de evidencias experimentales, que la probabilidad de las mujeres de ser ascendidas a posiciones de dirección y gestión es significativamente mayor en

situaciones de crisis que en otras circunstancias organizacionales “neutras” (Ryan y Haslam, 2008).

En línea con estas ideas, recientemente se ha apuntado a la existencia de una asociación que podríamos denominar “pensar en crisis-pensar en femenino”, caracterizada por la concordancia entre los roles estereotípicamente femeninos y las competencias requeridas en situaciones de crisis o cambio organizacional (Gartzia, Ryan, Balluerka y Aritzeta, 2011; Ryan, Haslam, Hersby, y Bongiorno, 2011). La corroboración de este fenómeno y su aplicación al contexto vasco podría tener implicaciones para la promoción de la igualdad en las empresas de Euskadi a través de la relación existente entre el cambio organizacional y la colocación de mujeres en los puestos de decisión.

Aunque esta relación entre los estilos de liderazgo femeninos y la utilización de estilos de gestión que incorporen un mayor número de elementos socio-emocionales puede constituir, a priori, una ventaja para las mujeres, numerosos estudios han mostrado que esta relación no se establece de manera sencilla. Así, son varios los trabajos que han mostrado que, debido a que las cualidades femeninas no son consideradas apropiadas o efectivas para el éxito profesional en los contextos organizacionales tradicionales dominados por hombres y en los que predominan los valores masculinos, las mujeres tienden a comportarse de manera estereotípicamente masculina como forma de adecuarse al modelo imperante y acaban sufriendo de una mayor discriminación por la falta de concordancia entre su rol de género y las características que definen al liderazgo efectivo en los sistemas tradicionales de gestión (Eagly y Karau, 2002; Schein, 2001). Dadas estas circunstancias, es necesario identificar qué situaciones organizacionales ofrecen una mayor probabilidad de éxito para las mujeres, tanto en relación a su aceptación en puestos de dirección como en relación a la aceptación de los roles y valores estereotípicamente femeninos en situaciones organizacionales específicas.

El objetivo del presente trabajo, por lo tanto, es identificar aquellas situaciones organizacionales que son más proclives a poner en valor las aportaciones de las mujeres así como los estilos de gestión estereotípicamente femeninos, con el fin de diseñar estrategias que favorezcan un acceso mejor y más sostenible a largo plazo de las mujeres a los puestos de gestión y toma de decisiones.

En particular, nos proponemos analizar si determinadas situaciones organizacionales asociadas al cambio y la innovación favorecen un mayor acceso de las mujeres a posiciones de poder, así como los mecanismos implicados en dicha asociación y las ventajas e inconvenientes que suponen, potencialmente, tanto para el desarrollo de la igualdad como para el propio desarrollo organizativo. Así, dado que los modelos de gestión eficaces en épocas de cambio e innovación coinciden con características y estereotipos femeninos, planteamos que situaciones de tal naturaleza serán especialmente beneficiosas tanto para el acceso de las mujeres a puestos de gestión como para el propio funcionamiento de la empresa. En particular, centraremos el análisis en diversas situaciones de crisis, con el fin de analizar qué contextos organizacionales de crisis son más favorables a las aportaciones de las mujeres y a los valores estereotípicamente femeninos, así como la existencia de diferencias sexuales en los estilos de gestión en dichas circunstancias.

II. MARCO TEÓRICO

1. CONCEPTOS BÁSICOS: ESPECIFICIDADES EN LA COMPRENSIÓN DE LA CRISIS DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

1.1. La complejidad social y económica de la “crisis”: acotando el objeto de análisis

La actual crisis financiera ha tenido un tremendo impacto económico y social en un gran número de instituciones y personas a nivel regional e internacional. Al mismo tiempo, se está generando una situación generalizada de incertidumbre e interrogantes sobre el futuro que afecta a las motivaciones y capacidades de las personas en lo referido tanto a su vida personal como laboral.

Entre otras, la actual crisis financiera global está dando lugar a recortes en el estado de bienestar y de servicios sociales básicos, así como a un aumento del grado de privatización de sectores fundamentales como la enseñanza y la salud, los cuales están inherentemente asociados a cuestiones relacionadas con los roles de género. En este sentido, la economía feminista ha demostrado que la restricción de políticas y servicios públicos, de derechos laborales y de recursos económicos destinados a cuestiones de corte social tales como restricciones en la denominada “Ley de Dependencia”, afectan especialmente a las mujeres ya que potencian un peor reparto de los trabajos sociales entre las personas de uno u otro sexo (principalmente mujeres) y las instituciones públicas (Bernhardt y Dresser 2002; Martínez y Casanueva, 2009). En este sentido, los menores gastos sociales se traducen en recortes en las políticas sociales del Estado del Bienestar más “feminizado” que garantizan unas condiciones laborales y vitales de las mujeres y de la sociedad en su conjunto más adecuadas (Recio 2006).

Otra de las principales aportaciones de la economía feminista a esta cuestión es la referida a la definición de la crisis como una realidad compleja y multidimensional que no puede ser reducida únicamente a su dimensión financiera (véase, Bosh, 2005; Orozko, 2010). Desde esta perspectiva teórica, se entiende que la actual crisis global es producto de una definición mercantil de la economía y el trabajo, dominada casi en

exclusiva por los intereses de los mercados capitalistas y las grandes fortunas. Por una parte, estas grandes instituciones económicas reducen la comprensión de lo económico a los procesos de producción y al trabajo remunerado, dejando fuera del análisis el origen real de la crisis social y económica que está afectando a nuestra sociedad y que está directamente relacionada con una crisis más profunda de valores en la que los intereses capitalistas se sitúan de manera reiterada por encima de las necesidades humanas básicas (emocionales, sociales, de cuidados, ecológicas, etc...).

En términos generales, la realidad del trabajo es más bien la realización de multitud de actividades para ganarse la vida, muchas de las cuales quedan fuera de lo que se considera trabajo digno de remuneración y empleo. De hecho, si nos fijamos en las necesidades y actividades humanas desde un punto de vista flexible, veremos que muchas de las necesidades básicas de las personas, tanto dentro de nuestro marco cultural como fuera de él, son respondidas por agentes cuyo trabajo queda fuera del trabajo remunerado y el empleo. Algunas de estas necesidades se relacionan con cuestiones básicas como la crianza de las hijas y los hijos, la promoción de su crecimiento y aceptación por parte de la sociedad, el apoyo, la afiliación, o la integración y constituyen, a su vez, la base para el desarrollo de sociedades saludables (Max-Neef, 1994). Otras, se asocian a tareas domésticas, tales como ocuparse de la alimentación de la familia, la limpieza, la realización de las compras, etc... Por su parte, algunas tareas se relacionan con las tareas de cuidado de personas enfermas o con algún grado de dependencia. Así, cuando alguien enferma es necesario que disponga no únicamente de asistencia médica, sino también afectiva.

Este proceso de cuidado pasa irremediabilmente por disponer de una persona cercana, especialmente a nivel emocional, que nos dedique su tiempo, que muestre atención a nuestras necesidades y miedos, y que ayude en el proceso de recuperación física o psicológica. Todas estas actividades no remuneradas presentan todo un componente inmaterial indispensable para el bienestar emocional, psicológico y físico de las personas tanto dentro como fuera de las empresas en situaciones normales pero, especialmente, en situaciones de crisis. Asimismo, este trabajo socio-emocional, que ha estado realizado históricamente por las mujeres y habitualmente invisibilizado, puede ser clave en las políticas de gestión en situaciones de crisis dentro de las empresas ya que dichas tareas proporcionan el imprescindible equilibrio afectivo y emocional asociado a la salud y el bienestar de otras personas y, por lo tanto, en su capacidad para llevar a cabo a su vez otras tareas, bien sean de carácter productivo o no productivo.

Para ello, partiremos de estudios llevados a cabo desde la psicología del trabajo y sobre dirección de empresas, en los que se ha identificado como un elemento clave en la gestión empresarial en épocas de crisis la capacidad de liderazgo y de gestión de las personas y equipos que dirigen las empresas (Batty, 2009).

En definitiva, como vemos, la complejidad social y económica de las situaciones de crisis y su carácter multidimensional y “macro” hace que no sea fácil estudiar el fenómeno y que sea necesario acotar el objeto de análisis a niveles más específicos. En el presente trabajo, partimos de la compleja conceptualización de la crisis expuesta hasta ahora pero nos centraremos específicamente en analizar cómo un conjunto de situaciones de crisis relacionadas con el funcionamiento organizativo se asocian en mayor o menor medida con la selección de mujeres y características estereotípicamente femeninas en las empresas y, en concreto, en puestos de gestión y decisión. A continuación exponemos las razones por las que adoptamos esta perspectiva.

1.2 Crisis e igualdad de género en contextos empresariales

En el presente trabajo, acotamos el objeto de estudio al análisis de la gestión empresarial en situaciones de crisis desde una perspectiva de género por diversos motivos. Por una parte, las empresas constituyen instituciones socio-económicas clave en cualquier sociedad y en ellas se reproducen y/o transforman muchos de los roles y valores presentes en la sociedad. Por otra parte, las empresas constituyen complejos sistemas sociales en los que las personas comparten espacio, tiempo, intereses y objetivos comunes. Esta acción conjunta de los individuos, orientada a la consecución de objetivos compartidos y al uso de sistemas de comunicación y coordinación efectivos, constituye un elemento esencial para la efectividad y el desarrollo de mayores ventajas competitivas por parte de las organizaciones y, por lo tanto, de nuestra sociedad. Por lo tanto, incorporar una perspectiva de género a la hora de comprender el impacto de distintas situaciones de crisis en las empresas puede ser un elemento esencial para desplegar nuevas estrategias de gestión sensibles al género y que sienten las bases para un nuevo modelo de gestión empresarial que tenga en cuenta las necesidades socio-emocionales de todas las personas cuyo desarrollo depende del ámbito organizativo (trabajadoras/es, usuarias/os, alumnado, clientela, agentes sociales,...).

Una cuestión clave relacionada con este punto es la importancia que tiene en nuestra sociedad todo lo que ocurre en las empresas y en el ámbito formal del trabajo. En términos generales, en muchas sociedades el trabajo constituye el medio por excelencia de adquirir derechos y deberes respecto a la sociedad y de que ésta los adquiera respecto al individuo. Así, el acceso al trabajo y en especial el acceso a puestos de toma de decisiones dentro del ámbito empresarial e institucional se convierte en un ámbito esencial de influencia social, económica y política. La no participación o la participación residual en el mercado de trabajo, muy característico de la actual situación de crisis, determinan el inicio de un proceso de exclusión con consecuencias directas en el ejercicio de otros derechos sociales. En este sentido, a través del trabajo, las personas estamos insertas en una red de relaciones e intercambios en la que nos medimos con el resto de personas y se nos confieren derechos sobre ellas a cambio de nuestros deberes hacia las mismas. Por lo tanto, el trabajo y el funcionamiento empresarial articula las principales dimensiones institucionales de las sociedades modernas y es la puerta de acceso a la ciudadanía plena.

Si partimos de la inevitable conceptualización del trabajo remunerado como el eje articulador de toda la constelación de derechos sociales en nuestra sociedad y tenemos en cuenta que, tal y como advierte Medialdea (2010), las consecuencias negativas de la crisis son irremediabilmente mayores para las mujeres, parece claro que la actual situación de crisis afecta particularmente a las mujeres a través de sus dificultades de acceso a las empresas y otras instituciones públicas. Esto es debido a que las mujeres estaban, ya antes de la crisis, en una peor situación económica y laboral que los hombres. Por lo tanto, entre otros, las mujeres registran mucho mayores tasas de temporalidad (30,4%, frente al 25,9% de los hombres), de contratos a tiempo parcial (23,3% de las asalariadas, frente al 4,4% de los hombres), de subempleo (11% de las ocupadas, frente al 8,3% de los hombres) y menores salarios (un 26% menor) que los hombres (Medialdea, 2010). Asimismo, las mujeres constituyen únicamente entre un 10 y un 15% de las personas que ocupan cargos de alta gestión dentro de las empresas en nuestro país (Catalyst, 2011).

Dada esta situación desventajosa de partida, parece coherente plantear que una situación organizacional de crisis puede tener potencialmente una mayor probabilidad de afectar a las mujeres de manera negativa, dado que su presencia y grado de poder dentro de las empresas es, *a priori*, menor. Sin embargo, como veremos existen argumentos para pensar que, de hecho, es posible que en lo referido a los puestos de

gestión el efecto sea precisamente el contrario. En particular, en el presente trabajo nos centraremos en analizar, específicamente, qué dimensiones organizacionales asociadas a la crisis favorecen una mayor presencia de las mujeres en puestos de gestión y toma de decisiones, así como una mayor aceptación de los roles y valores estereotípicamente femeninos.

Las razones para acotar nuestro análisis al ámbito específico de la gestión directiva y el liderazgo son diversas. Por una parte, las leyes de igualdad (por ejemplo, Ley 4/2005 de 18 de febrero para la Igualdad de Mujeres y Hombres) señalan explícitamente la necesidad de acabar con la tendencia actual a la imposición y generalización del modelo masculino en puestos de gestión y poder en las empresas y, como explicaremos en el próximo apartado, este reto es aún más marcado en situaciones de crisis como la actual. Por otra parte, diversos estudios muestran que las personas en puestos de gestión y poder sirven como referente de comportamiento y son especialmente influyentes en situaciones de incertidumbre como una situación de crisis organizativa (Kihlstrom y Klein, 1994; Lord et al., 1999; Lord y Brown, 2004). De hecho, la posición de poder en la que se encuentran las personas en puestos de dirección hace que éstas se encuentren bien posicionadas para servir como modelos y guiar el comportamiento de las personas. Así, las personas en puestos de gestión ejemplifican maneras adecuadas de actuar y comportarse, haciendo que quienes observan dicho referente tiendan a comportarse de manera similar (Bandura, 1977).

En base a estas premisas, entendemos que un enfoque de análisis e intervención integral sobre la actual situación de crisis hacia un modelo socialmente más responsable pasa necesariamente por identificar situaciones organizacionales que favorezcan una mayor aceptación de las mujeres y de los roles y valores estereotípicamente femeninos en los puestos de gestión en las empresas, lo cual constituye precisamente el objeto de estudio del presente trabajo.

2. ESTUDIOS SOBRE GESTIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS: BREVE REVISIÓN TEÓRICA

2.1 ¿Qué entendemos por “crisis” y cuáles son sus implicaciones a nivel organizacional?

Como hemos destacado previamente, nuestra sociedad está inmersa en una compleja crisis socio-económica y financiera que está teniendo consecuencias tremendamente negativas para la economía de nuestro país en términos de caída del empleo, recesión, alto déficit público, crisis de deuda, etc. Este fenómeno, a su vez, tiene profundas implicaciones para el ámbito que nos ocupa, es decir, el referido a lo que ocurre dentro de las empresas y organizaciones. Entre otros, la crisis acontecida en estos últimos años – que como hemos indicado previamente es a su vez producto de un modelo socioeconómico que sitúa la producción por encima del bienestar de las personas - está provocando notables pérdidas en los resultados económicos y financieros de las organizaciones empresariales, así como susceptibles recortes de salarios, despidos y reducción de un gran número de derechos laborales.

Como consecuencia de esta realidad, se están llevando a cabo un número creciente de estudios e investigaciones que pretenden identificar formas más eficaces para las empresas de dar salida a situaciones de crisis similares a la actual. Esto se ve acrecentado por el hecho de que las crisis derivadas de estas situaciones afectan directamente tanto a la propia organización como a las personas y organismos que dependen de ella. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el concepto de “crisis” es habitualmente usado de manera demasiado vaga, tanto dentro como fuera del ámbito organizacional, y que existen diferentes situaciones organizacionales con diferentes tipos de necesidades y problemas que es necesario tratar de manera específica.

Un primer paso hacia la reflexión sobre el estudio de las situaciones de crisis en una empresa u organización es llevar a cabo un primer análisis de su significado literal, aunque en la literatura científica sobre la gestión empresarial en situaciones de crisis son varias las definiciones encontradas. En términos generales, una crisis puede ser entendida como una situación de urgencia en la que todos los miembros de un determinado grupo social se enfrentan a una amenaza común (Hamblin, 1958). También puede ser entendida como un evento importante que puede dañar significativamente a

una organización a través del efecto negativo producido sobre sus trabajadoras y trabajadores, sus productos o servicios, su situación financiera o su reputación (Barton, 1993).

En relación a las dimensiones de la crisis, una crisis organizativa es a menudo entendida genéricamente como una situación en la que está presente una amenaza para el funcionamiento de la empresa u organización. En términos más específicos, se establece que esta amenaza o fuente de dificultades puede derivarse de causas externas (tales como la crisis financiera global a la que hacíamos referencia), causas internas (por ejemplo, problemas serios derivados de una mala gestión o liderazgo por parte de las personas al cargo de la organización, problemas en el clima existente o conflictos laborales), o ambas (King, 2002; Madera y Smith, 2009; Pearson y Mitroff, 1993; Probst y Raisch, 2005).

En relación a estas dimensiones de la crisis, en la literatura sobre gestión empresarial se encuentran un gran número de estudios que otorgan especial relevancia a dos tipos específicos de crisis relacionadas con causas externas. Por una parte, los estudios centrados en analizar el efecto de crisis relacionadas con el ámbito de la macroeconomía, tales como el efecto de la recesión económica, la caída del empleo, la inflación, etc. Por otra parte, estudios y manuales, especialmente en EEUU, dedicados a examinar el efecto producido por las crisis derivadas de desastres naturales o actos de terrorismo (véase Boin y cols, 2005; Fraher, 2011).

En definitiva, parece que un elemento común en las definiciones sobre crisis organizativa y su análisis es el hecho de que se entiende que las crisis constituyen situaciones negativas para la empresa que requieren llevar a cabo alguna acción orientada al restablecimiento de la rutina o de la situación positiva deseada. En relación a esto, se entiende que una crisis marca una fase de desorden en el desarrollo aparentemente normal de un sistema y por lo tanto se define como un periodo meramente transitorio. En este sentido, podríamos decir que la conceptualización de una crisis contiene a su vez cierto sentido de temporalidad, entendiéndose como una situación atípica y temporal que va precedida y seguida por una vuelta a la estabilidad.

Finalmente, por lo tanto, podríamos decir que las crisis se entienden como un fenómeno transitorio, durante el cual las formas normales de funcionamiento no funcionan y en las cuales está más justificado que en circunstancias normales el

establecimiento o uso de políticas y acciones que en otras circunstancias se considerarían fuera de lo común. Esta característica de las crisis será de suma relevancia para nuestro análisis posterior desde una perspectiva de género, ya que implica que una situación de crisis puede tener elementos definitorios propios que propicien maneras alternativas de gestión, que en condiciones normales no se aceptarían como válidas, que pueden favorecer un mayor acceso de las mujeres y ser más permeables hacia la contratación y promoción de personas con características estereotípicamente femeninas.

2.2 La importancia de las y los líderes en la gestión de situaciones de crisis

En el punto anterior hemos definido el concepto de crisis, acotándolo en el ámbito empresarial, y hemos concluido que se trata de una situación no deseable que requiere algún tipo de acción dirigida a su eliminación. ¿Pero cómo se establece qué tipo de acciones son las necesarias y quién es responsable de ejecutarlas? Como veremos a continuación, la respuesta a este interrogante pasa por destacar la importancia de las personas responsables de la gestión y dirección en una organización como gestores y responsables de dichas situaciones de incertidumbre.

En tiempos de crisis, las personas que integran cualquier empresa u organización dirigen su atención hacia sus líderes con el fin de buscar explicaciones y respuestas a las circunstancias acontecidas. Este fenómeno es habitual y puede observarse claramente en cualquier situación y ámbito de una crisis, en las que las personas tienden a esperar, en mayor medida que en una circunstancia normal, acciones por parte de dichas personas en puestos de gestión (personas con cargos de presidencia, alcaldía, administradores locales, gerentes, etc.). Como hemos comentado previamente, este fenómeno está relacionado con el hecho de que las personas en puestos de gestión dentro de las organizaciones sirven como referente y son especialmente influyentes en situaciones de incertidumbre (Kihlstrom y Klein, 1994; Lord et al., 1999; Lord y Brown, 2004). Por ello, la posición de poder en la que se encuentran las personas en puestos de dirección y liderazgo hace que éstas guíen el comportamiento de las personas y ejemplifiquen maneras adecuadas de actuar y comportarse en dichas situaciones.

Tal y como apuntan Boil y cols. (2005), en ambientes de crisis e incertidumbre en los que emergen vulnerabilidades y amenazas las personas responsables de la gestión o

con responsabilidades políticas deben establecer un sentido de control, transmitir seguridad y fomentar un sentido de aprendizaje colectivo que sirva para superar de manera constructiva la situación de crisis experimentada. A su vez, deben asegurarse de minimizar los daños causados por dicha situación de crisis y por evitar su continuidad, así como supervisar los procesos desplegados para acabar con dicha situación, asegurar una buena comunicación entre las partes implicadas, identificar las posibles causas, y promover acciones de mejora dirigidas a restablecer un sentido de normalidad. En otras palabras, en una situación de crisis se tenderá a confiar en líderes que tengan las competencias y habilidades para solucionar los problemas específicos ocurridos y reducir así la incertidumbre asociada a ellos.

En resumen, por lo tanto, podemos decir que las personas en cargos de gestión y liderazgo son claves para la resolución de las crisis. A su vez, podemos decir que, en términos generales, el principal papel de dichas personas en la gestión de las crisis está relacionado con su capacidad de hacer frente a las amenazas presentadas y de evitar o al menos minimizar el impacto de las mismas, teniendo en cuenta sus consecuencias a nivel colectivo y tratando de restaurar la confianza. Sin embargo, es esencial tener en cuenta que el tipo de gestión que será efectivo en cada situación específica de crisis dependerá del tipo de amenaza asociado a dicha situación y, por lo tanto, determinará el tipo de persona y características que son percibidos como efectivos para la gestión eficiente en dichas circunstancias.

3. EL FENÓMENO “PENSAR EN CRISIS-PENSAR EN FEMENINO”

3.1 Modelos de gestión basados en personas

Hasta el momento, hemos destacado la importancia de entender el concepto de crisis como un fenómeno complejo y multidisciplinar. Asimismo, hemos destacado la pertinencia de acotar nuestro objeto de análisis a identificar qué dimensiones organizacionales asociadas a la crisis favorecen un mayor acceso de la mujeres y de personas con características estereotípicamente femeninas a los puestos de gestión en las empresas. Para la consecución de este objetivo, nos proponemos revisar aquí, de manera breve, los principales estudios llevados a cabo en relación a los factores asociados con el acceso de las mujeres a puestos de gestión en situaciones de crisis. En

primer lugar, presentamos un breve recorrido teórico sobre los modelos de gestión que han caracterizado a las empresas durante las últimas décadas, ya que nos ayudarán a comprender mejor el fenómeno “pensar en crisis-pensar en femenino” expuesto a continuación.

Previamente a la situación de crisis vivida en la actualidad por muchas empresas, desde hace unos años las organizaciones están experimentando una serie de importantes cambios en sus modelos de gestión (Rousseau, 1997; Weick y Quinn, 1999). Como Ashkanasy, Härtel y Daus (2002) indican, este cambio es consecuencia de las transformaciones socioeconómicas y tecnológicas ocurridas en las últimas décadas en la sociedad occidental, las cuales incluyen, entre otras, la globalización, los cambios hacia una economía de servicios, los avances tecnológicos y el desarrollo de la sociedad del conocimiento. Estas modificaciones han ejercido una importante influencia sobre la naturaleza de los procesos de trabajo, quedando patente a su vez en la literatura sobre empresas y dirección estratégica. De hecho, las tendencias actuales en esta área de estudio han considerado la naturaleza de estas transformaciones y han concluido que son necesarios nuevos modelos de gestión organizacional basados en las personas y no tanto en estrategias puramente económicas.

La perspectiva teórica basada en los recursos organizacionales (Priem y Butler, 2001) es un claro ejemplo de esta tendencia ya que se centra en la consideración de los recursos internos de la empresa (es decir, sus trabajadoras y trabajadores) como un elemento clave en la obtención de ventajas competitivas y en la adaptación a los cambios sociales, económicos y tecnológicos (Wernerfelt, 1984). A su vez, la gestión de los recursos humanos en la actualidad parte de la consideración del conocimiento, las habilidades y las competencias de las personas que componen las organizaciones como una fuente esencial de competitividad (Barney, Wright y Ketchen, 2001).

Muy ligado al valor que adquieren en la actualidad las competencias emocionales, las empresas actuales requieren personal trabajador y directivos capaz de atender a las necesidades de las demás personas, mostrar comprensión, empatía, habilidades de comunicación y disposición a ofrecer ayuda (Kark, 2004; Brief y Weiss, 2002). El apoyo social, las relaciones interpersonales, la coordinación o la participación en equipos de trabajo son procesos necesarios para optimizar el desarrollo organizacional y grupal (Jehn y Shah, 1997; Senior y Swailes, 2004).

Todos estos retos sólo pueden ser alcanzados de manera efectiva mediante la combinación de las competencias, las habilidades, los conocimientos y la experiencia de las personas que integran la organización, así como a través de la cooperación entre sus equipos de trabajo (Stewart y Barrick, 2000; Tjosvold et al., 2003; West, 2002). De hecho, dado que los equipos se consideran sistemas sociales relevantes y multifacéticos en los cuales sus miembros comparten intereses y objetivos comunes (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, y Jundt, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp, y Gilson, 2008), su correcto funcionamiento constituye un elemento crucial para el rendimiento de una empresa. Como consecuencia, la efectividad del liderazgo está a menudo definida en relación a la contribución que la persona líder hace a los procesos grupales, incluyendo la cohesión grupal y la cooperación (Yukl, 1994; De Cremer y van Knippenberg, 2002, 2003).

En coherencia con esto, numerosos estudios han mostrado las ventajas de promover la inteligencia emocional en las organizaciones. Este tipo de inteligencia se define como una serie de habilidades que incluyen la habilidad de percibir y comprender las emociones, así como manejarlas y utilizarlas para facilitar el pensamiento (Salovey y Mayer, 1990). Diversos estudios han mostrado que la inteligencia emocional se ha relacionado con el rendimiento organizacional (Lopes, Grewal, Kadis, Gall y Salovey, 2006) y el rendimiento de los equipos de trabajo (Druskat y Wolf, 2001). A su vez, niveles superiores de inteligencia emocional se han asociado a actitudes positivas y a evaluaciones favorables por parte de compañeras y compañeros, de supervisoras y supervisores (Lopes et al., 2006), a la empatía (Kellett, Humphrey y Sleeth, 2006), a la satisfacción laboral (Sy, Tram y O'Hara, 2006) y a la reducción del estrés (Jordan, Ashkanasy y Hartel y Hooper, 2002). En relación a las personas en puestos de gestión, se ha apuntado que la presencia de líderes y personas responsables de la gestión, emocionalmente inteligentes, puede ser uno de los factores más importantes del clima organizativo y el rendimiento de los equipos, representando entre el 20% y el 30% del rendimiento organizativo (Goleman, 2000).

En relación al reto que tienen las empresas de favorecer relaciones de trabajo más eficientes, por lo tanto, podemos concluir que promover las competencias socioemocionales, mostrar interés por las personas y crear un sentido colectivo de pertenencia en el que las personas asignen un valor mayor al bienestar colectivo y a la cooperación son elementos cruciales para la efectividad del liderazgo y el rendimiento organizacional. Este modelo de funcionamiento organizacional es especialmente relevante en el actual marco de crisis financiera, el cual ha tenido un fuerte impacto

sobre muchas empresas a nivel local e internacional y requiere, aún en mayor medida, buscar nuevas habilidades directivas que tengan en cuenta las dimensiones socioafectivas (Aragón-Correa, García-Morales y Córdón-Pozo, 2007; Batty, 2009; Beyer y Browning, 1999; Grandville King, 2002).

En resumen, parece que las organizaciones actuales están definitivamente cambiando – al menos hasta el inicio de la crisis- hacia una nueva era de “modelos basados en las personas”, dando lugar a su vez a cambios en el campo científico que estudia el comportamiento organizacional (Rosseau, 1997; Haslam, Reicher y Platow, 2010). Esta perspectiva, por supuesto, no es nueva en sí misma. Sin embargo, lo que nos proponemos en este trabajo es examinar de manera específica cómo se relaciona este modelo de gestión basado en las personas con la gestión en situaciones de crisis, así como su relación con la selección de mujeres y de personas con características estereotípicamente femeninas en dichas circunstancias, cuestión en la que profundizaremos a continuación.

3.2 El precipicio de cristal

A pesar de las evidentes consecuencias negativas que la actual crisis organizativa supone para las mujeres y para el avance de las políticas sociales en materia de igualdad, algunos estudios han apuntado que las mujeres ascienden a posiciones de dirección en circunstancias en las que las empresas experimentan problemas de rendimiento o afrontan una situación de crisis. Una de las líneas de investigación más reconocidas en esta materia es la del equipo liderado por Michelle Ryan y Alex Haslam, en la Universidad de Exeter, Reino Unido.

El origen de los estudios llevados a cabo por este equipo de investigación sienta sus bases en un artículo periodístico publicado en el periódico británico *The Times* en 2003. En el artículo, titulado “Mujeres en puestos directivos: ¿una ventaja o un inconveniente?”, se presentaban algunos datos que sugerían que los resultados económicos obtenidos por las empresas dirigidas por mujeres eran inferiores a los obtenidos por las empresas dirigidas por hombres. En contrapartida a este argumento, el equipo británico de investigación comenzó a llevar a cabo una serie de estudios en los que se ponía a prueba la hipótesis de que este fenómeno ocurría en realidad de forma contraria, es decir, era consecuencia de que en situaciones organizacionales difíciles en los que la empresa tenía más probabilidades de fracasar (tales como una situación de

crisis), la probabilidad de situar a las mujeres en puestos de dirección era mayor. Como consecuencia, se argumentaba que las mujeres tenían más probabilidades de fracasar que los hombres, pero no por su incompetencia en la gestión sino por una situación de partida susceptiblemente más complicada.

A este fenómeno se le ha denominado habitualmente con la metáfora de “El precipicio de cristal” o, en inglés, “Glass Cliff” (Ryan y Haslam, 2005; 2007). El mencionado equipo de investigación ha llevado a cabo diversos estudios sobre el acceso de las mujeres a puestos de decisión en situaciones de crisis, partiendo de esta perspectiva, en los que analizan un gran número de evidencias a partir de documentos y archivos en el ámbito político y de dirección empresarial. En general, los resultados muestran que, efectivamente, en aquellas organizaciones que experimentan un periodo de bajo rendimiento o en las cuales el éxito es poco probable se tiende a situar en posiciones de liderazgo a las mujeres, en mayor medida que a los hombres.

Basándose en el mencionado valor de los modelos de liderazgo “femeninos” en situaciones de crisis, algunos estudios en el contexto de la CAPV (ver Gartzia et al., 2012) han evaluado el efecto de distintos modelos de liderazgo sobre el grado en el que las personas perciben a líderes estereotípicamente femeninas o femeninos como efectivos para una situación de gestión de crisis organizacional. Para ello, estas autoras se basaron en la manipulación experimental de distintos modelos de liderazgo presentados como referentes para una empresa y evaluaros su efecto sobre la aceptación de líderes con orientación interpersonal en una situación de crisis. En una de las condiciones experimentales, se presentaba como referencia de un tipo de liderazgo efectivo un líder (hombre) con rasgos estereotípicamente masculinos, mientras que en la otra condición experimental se presentaba un líder (hombre) con rasgos estereotípicamente femeninos. Se esperaba que las personas expuestas al contexto en el que el líder “estereotípicamente masculino” se presentaba como referencia percibirían a los líderes con orientación interpersonal como menos efectivos en el manejo de la situación de crisis, dada la influencia que ejercen los modelos masculinos de gestión sobre la relevancia que para el liderazgo se atribuye a características “femeninas” de gestión, como por ejemplo la orientación interpersonal.

Los resultados de este estudio mostraron que las personas expuestas a un modelo de liderazgo estereotípicamente masculino percibían a los líderes con orientación interpersonal como menos efectivos en la gestión de una crisis

organizacional que las personas expuestas a un modelo de liderazgo menos estereotípicamente masculino y que las no expuestas a ningún referente. Además, se demostró que su grado de sexismo también jugaba un papel importante a este respecto, observándose que las personas más sexistas eran más propensas a seleccionar líderes estereotípicamente masculinos, y especialmente a hombres, en situaciones de crisis. En otras palabras, los resultados apuntaban que el sexismo ejerce una influencia negativa sobre la aceptación de líderes estereotípicamente femeninos en tiempos de crisis, de forma que las personas más sexistas confían en mayor medida en un tipo de liderazgo estereotípicamente masculino.

Estos resultados son coherentes con estudios previos que han demostrado la importancia de las actitudes sexistas en la comprensión de la discriminación contra las mujeres (Moya, Glick, Expósito, De Lemus, y Hart, 2007; Nelson, 2009). En concreto, estos resultados coinciden con otros estudios que han mostrado que los individuos con mayores actitudes sexistas son menos propensos a aceptar características estereotípicamente femeninas (Lameiras, Rodríguez Calado, Foltz, y Carrera, 2007; Spence y Buckner, 2000). A su vez, ayudan a esclarecer algunas de las causas de la selección de mujeres en situaciones de crisis al apuntar a la idea de que éstas son seleccionadas por su potencial capacidad de gestionar los aspectos socio-emocionales asociados a la crisis, y no tanto por la búsqueda del fracaso de la mujer a través de su posicionamiento en puestos de dirección de riesgo. Estas reflexiones, sin embargo, no son concluyentes, ya que otros estudios del ámbito de los partidos políticos, por ejemplo, apuntan lo contrario, señalando que a las mujeres se les posiciona dentro de las listas electorales en lugares en los que la probabilidad de conseguir escaños es muy baja (Morales y Cuadrado, 2011).

3.3 Pensar en crisis-pensar en femenino

En un esfuerzo adicional por analizar los factores asociados al liderazgo en tiempos de crisis desde una perspectiva de género, Mano-Negrin y Sheaffer (2004) mostraron que la tendencia de las mujeres a utilizar un mayor número de estilos de liderazgo orientados a las personas resulta ventajoso a la hora de afrontar estos escenarios de crisis. Este estudio se basaba en la idea de que un modelo de dirección estereotípicamente femenino puede ser un elemento clave en la transformación de una empresa en una situación de crisis al favorecer que las personas en puestos de liderazgo promuevan el trabajo en equipo, gestionen las emociones y movilicen a las personas

hacia la unificación de esfuerzos y objetivos comunes. En línea con esta idea, recientemente se ha apuntado a la existencia de una asociación que podríamos denominar “pensar en crisis-pensar en femenino”, caracterizada por la concordancia entre los roles estereotípicamente femeninos y las competencias requeridas en situaciones de crisis (Ryan, Haslam, Hersby, y Bongiorno, 2011). Sin embargo, estos resultados no son aún concluyentes.

Uno de los motivos por los que las mujeres podrían tener un mayor acceso a puestos de dirección en este tipo de situaciones organizacionales irregulares es que la capacidad de liderazgo y de gestión socio-emocional de las personas y equipos necesaria en épocas de cambio coincide con valores y rasgos estereotípicamente femeninos (Gartzia et al., 2011; Ryan, Haslam, Hersby, y Bongiorno, 2011). Diversos meta-análisis llevados a cabo por Eagly y cols. (Eagly y Johnson, 1990; Eagly, Karau y Makhijani, 1995) han aportado evidencias empíricas a partir del análisis meta-analítico de un gran número de estudios y han mostrado que existen diferencias entre las mujeres y los hombres en los estilos de liderazgo. Estos estudios, basados en la teoría del Rol Social (Eagly, 1987), han mostrado que los hombres tienden a desplegar un estilo de liderazgo más autoritario y basado en el poder debido a la concordancia con los roles estereotípicamente masculinos (instrumentales). Por el contrario, la mayor concordancia entre los roles estereotípicamente femeninos (expresivos) y el liderazgo interpersonal hace que las mujeres tiendan a desplegar en términos generales un estilo de dirección más democrático o participativo (Eagly y Carli, 2007). Otros estudios también han mostrado que las mujeres tienden a mostrar en mayor medida estilos de liderazgo transformacionales basados en la consideración individualizada de las personas, así como mayores niveles de Inteligencia Emocional en su cargo directivo (Gartzia y van Engen, 2012).

La base del fenómeno “pensar en crisis-pensar en femenino” sienta sus bases sobre la hipótesis de que estos estilos de gestión estereotípicamente femeninos podrían ser especialmente eficaces en situaciones de crisis organizativa. Este tipo de liderazgo pone de relieve la necesidad de obtener esfuerzos y contribuciones compartidas, crear compromiso, ofrecer ayuda a las personas que la necesitan, motivar a las trabajadoras y los trabajadores, promover la cooperación y ayudar a reducir las incertidumbres (Aragón-Correa et al., 2007; . Hunt et al, 1999). Así, a pesar de que la literatura sobre liderazgo y crisis no es extensa, existen algunos hallazgos que muestran el valor de la

orientación interpersonal en situaciones organizacionales difíciles tales como la vivida en una situación de crisis (Aragón-Correa et al., 2007).

Aunque son varios los estudios apuntan a la relación existente entre los valores y rasgos estereotípicamente femeninos en puestos de decisión y la gestión eficaz en situaciones de crisis organizacional, realmente no existen evidencias concluyentes que permitan asegurar que efectivamente cualquier situación de crisis organizativa puede constituir una ventaja para que las mujeres accedan a puestos de gestión. Asimismo, los motivos por los cuales se produce el denominado precipicio de cristal, así como sus consecuencias sobre el funcionamiento organizativo, siguen sin estar claras. Por otra parte, a pesar de que estos estudios han ayudado a comprender mejor la gestión en situaciones de crisis desde una perspectiva de género, son muchos los interrogantes que quedan por resolver en relación a este tema, los cuales trataremos de abordar en el presente trabajo. Asimismo, trataremos de esclarecer si las situaciones de crisis dentro del ámbito empresarial constituyen un riesgo o una potencial ventaja para las mujeres.

III. METODOLOGÍA

1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo prioritario de este proyecto es analizar qué contextos organizacionales asociados a la crisis son más favorables a las aportaciones de las mujeres y a los valores estereotípicamente femeninos, con el fin de identificar formas de asegurar un mayor y mejor acceso de las mujeres a los puestos de decisión dentro de las empresas. En particular, se pretende ahondar en la relación existente entre el sistema de género y los factores organizativos asociados a la innovación y el cambio. Los objetivos específicos se resumirían en:

- 1) Identificar situaciones organizacionales asociadas de manera específica a una mayor aceptación de las mujeres en los puestos de decisión.
- 2) Identificar situaciones organizacionales asociadas de manera específica a una mayor aceptación de valores y rasgos estereotípicamente femeninos en los puestos de decisión.
- 3) Examinar qué factores psico-sociales se relacionan con una mayor aceptación de las mujeres en puestos de decisión en diferentes situaciones organizativas asociadas al cambio y la innovación.
- 4) Examinar qué factores psico-sociales se relacionan con una mayor aceptación de valores y rasgos estereotípicamente femeninos en puestos de decisión en diferentes situaciones organizativas asociadas al cambio y la innovación.
- 5) Analizar si existen diferencias entre las mujeres y los hombres líderes en sus estilos de liderazgo y gestión en situaciones de crisis.
- 6) Identificar, de manera preliminar, algunos de los motivos por los cuales las mujeres pueden tender a acceder en mayor medida que los hombres en situaciones de innovación y/o crisis organizativa.
- 7) Identificar, de manera preliminar, potenciales ventajas e inconvenientes para el propio desarrollo organizativo de situar a las mujeres en posiciones de decisión en situaciones de innovación y/o de crisis organizativa.
- 8) Sensibilizar sobre la temática objeto de estudio a las personas participantes en la investigación, con el fin de favorecer una mayor valoración de las mujeres y de los rasgos y valores estereotípicamente femeninos en el ámbito laboral.
- 9) Plantear acciones de futuro a partir de los resultados obtenidos que permitan avanzar hacia la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral y hacia una mayor presencia de mujeres en los contextos de innovación y gestión.

Las hipótesis asociadas a los objetivos específicos del proyecto son las siguientes:

H.1) Las situaciones organizacionales asociadas a la necesidad de promover cambios en la gestión de personas, y no en otras dimensiones de la gestión, favorecerán una mayor aceptación de mujeres en puestos de decisión.

H.2) Las situaciones organizacionales asociadas a la necesidad de promover cambios en la gestión de personas, y no en otras dimensiones de la gestión, favorecerán una mayor aceptación de rasgos estereotípicamente femeninos en las personas que ocupan puestos de decisión.

H.3) Las aportaciones y oportunidades de las mujeres serán mayores en contextos de innovación y cambio organizacional en los que se haga explícita la necesidad de promover nuevos modelos de gestión relacionados con la innovación de organización (en oposición a contextos en los que se explicita la necesidad de promover cambios en otras áreas de la innovación o en situaciones organizacionales regulares).

H.4) Determinados factores asociados a la naturaleza de las crisis organizativas (tales como la necesidad de promover cambios en la estructura organizativa, la necesidad de generar un clima organizacional de colaboración y apoyo mutuo para favorecer la salida de la crisis, la disponibilidad de tiempo para tomar decisiones, etc.) favorecerán una mayor aceptación de las mujeres en puestos de relevancia en situaciones de crisis organizativa.

H.5) Los estilos de gestión y liderazgo que incorporen elementos estereotípicamente femeninos de orientación a las personas se asociarán de manera más marcada a resultados positivos del liderazgo en situaciones de crisis, tales como la presencia de un clima emocional positivo en los equipos de trabajo o la predisposición de las y los empleados a realizar esfuerzos extra por la organización si la situación de crisis lo requiriese, que los estilos de gestión y liderazgo que incorporen elementos estereotípicamente masculinos de orientación más marcada a los resultados.

H.6) Las mujeres mostrarán una mayor tendencia que los hombres a desplegar estilos de gestión y liderazgo que incorporen elementos estereotípicamente femeninos de orientación a las personas en situaciones de crisis organizacional.

2. MÉTODO

2.1 Participantes

En total han participado 509 personas, la mayoría de la Comunidad Autónoma del País Vasco (87,4%). Un 60,7% eran estudiantes (n=309) y el 39,3% (n=200) trabajadoras y trabajadores de diferentes empresas de nuestra Comunidad. En relación a la variable sexo, la muestra estuvo muy equilibrada, 263 mujeres (51,7%) y 246 hombres (48,3%). En el siguiente cuadro se recogen algunos datos sobre las personas que han participado en cada uno de los 5 estudios realizados.

Tipo de muestra	Total	Mujeres	Hombres	Media de Edad
Estudio 1:				
a) Estudiantes universitarios (CAPV)	92	55 (59,8)	37 (40,2)	N.D.
b) Estudiantes universitarios (Illinois, EE.UU.)	64	19 (29,2)	45 (70,3)	N.D.
Estudio 2: estudiantes universitarias/os (CAPV)	65	42 (64,6)	23 (35,4)	21 años
Estudio 3: personas con algún cargo de supervisión (CAPV)	100	38 (38)	62 (62)	49,56 años
Estudio 4: trabajadoras y trabajadores de empresas (CAPV)	100	56 (56)	44 (44)	37,66 años
Estudio 5: estudiantes universitarias/os (CAPV)	88	53 (60,2)	35 (39,8)	20,17 años

*N.D.= Edad no disponible

2.2 Diseño y Procedimiento

La investigación en el campo de las ciencias sociales y organizacionales incluye métodos de análisis muy diversos, si bien en esta investigación utilizaremos fundamentalmente técnicas del paradigma positivista:

Cuestionarios de opinión: se han presentado a las personas participantes distintas situaciones organizativas, pidiéndoles que indiquen que tipo de personas consideran potencialmente más adecuada para cada una de ellas. Para la descripción de las diferentes situaciones organizacionales en relación a la innovación, se tomaron como referencia las diferentes áreas establecidas en el concepto de Innovación en el Manual de Oslo (2005). En dicho manual, se establece que existen 4 tipos básicos de innovación: 1) Innovación de Procesos (es decir, la introducción de un proceso de producción o de distribución nuevo, o significativamente mejorado, incluyendo cambios significativos en

las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos), 2) la Innovación de Productos (es decir, la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina, incluyendo la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, la facilidad de uso u otras características funcionales), 3) la Innovación de Mercadotecnia (entendida como la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envase de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación), y 4) la Innovación de organización (definida como la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones humanas de la empresa). Dado que innovación de organización es la que potencialmente más se asemeja a las aportaciones que pueden realizar las mujeres hemos tratado de analizar si efectivamente las empresas definidas en base a ese criterio de innovación favorecen una mayor selección de mujeres que de hombres. La alusión al sexo se ha realizado de forma indirecta con el fin de evitar sesgos de deseabilidad social en las respuestas, a través de una serie de preguntas referidas a diferentes características socio-demográficas entre las que se incluye la opción mujer/hombre.

Estudios de carácter experimental: son un recurso de gran utilidad para poder establecer relaciones causales y constituyen uno de los procedimientos de investigación científica más relevantes en ciencias sociales como la psicología, que constituye una disciplina científica adecuada para el análisis de las actitudes, estereotipos y valores asociados al objeto de estudio. Concretamente, se diseñaron diversos estudios experimentales en los que se manipularon las definiciones de las diferentes situaciones organizacionales identificadas en los cuestionarios como potencialmente más favorecedoras para las mujeres, y se pidió a las personas participantes que seleccionasen a la persona adecuada dentro de un listado de candidaturas para un puesto de liderazgo en un determinado escenario descrito. Este escenario representa situaciones reales de empresas que están experimentando diferentes circunstancias y que necesitan una persona para un puesto de dirección. Se solicitó a las personas participantes que hicieran lo posible por imaginarse a sí mismas como parte de la situación descrita e imaginar que, en el supuesto de ser la persona responsable de seleccionar a la persona que va a ocupar dicho cargo de dirección, tomaran la mejor decisión para la empresa. Como parte del escenario, se dieron instrucciones estandarizadas sobre cómo completar la tarea. A continuación, se les facilitaron distintas personas aspirantes junto con una breve descripción sobre cada una de ellas. El objetivo

de la tarea era tomar una decisión sobre la persona que consideran más apropiada para responder a las necesidades de la empresa. Tras leer la descripción del escenario y las descripciones de las candidaturas, se les pidió que escribieran, en una hoja habilitada a tal efecto, la persona seleccionada, así como los principales motivos de su elección. Finalmente, se creó un debate en grupo sobre las características que definen a los modelos del liderazgo y se les agradeció su participación.

Como parte del diseño de investigación, manipulamos las características de las personas candidatas propuestas para la organización ficticia (ver Anexos). Concretamente, a cada persona propuesta se le atribuyó un nombre masculino o femenino (por ejemplo, Isabel o Roberto), de forma que se proporcionaba información de manera implícita sobre el sexo de la persona. Además, la mitad de las personas aspirantes fueron descritas con rasgos estereotípicamente masculinos (por ejemplo, ambición, independencia o competitividad), mientras que la otra mitad fue descrita en relación a rasgos estereotípicamente femeninos (por ejemplo, preocupación por las necesidades de las personas dentro de la empresa, actitudes de cooperación o orientación a las personas). Por término medio, incluimos un total de 5 rasgos en cada descripción y, con el fin de evitar solapamientos en el uso de adjetivos y términos, se utilizaron diferentes palabras con significados similares (por ejemplo, amable, comprensiva o considerada). Todas las descripciones fueron similares en longitud y en todas ellas se facilitó la misma información no relacionada con sus rasgos de género o su sexo (por ejemplo, años de experiencia, tipo de sector en el que había trabajado previamente, número de atributos positivos en la descripción, etc.). El orden de presentación de las candidaturas fue contra-balanceado con el fin de controlar posibles efectos de confundido.

De forma complementaria a este enfoque, se llevó a cabo un estudio experimental adicional en el que se manipularon las definiciones de las diferentes situaciones organizacionales y se pidió a las personas participantes que indicasen, abiertamente, si consideran que la persona adecuada para tal puesto debe ser una mujer o un hombre. El objetivo era comprobar con un método complementario si la probabilidad de seleccionar mujeres en puestos de dirección varía realmente en función de la naturaleza de la situación (por ejemplo, en una situación de crisis económica regular vs. una situación de cambio organizacional en la que es necesario buscar nuevas formas de gestión).

Las personas participantes fueron asignadas aleatoriamente a una de las diferentes condiciones experimentales. Con el fin de controlar el efecto de otras variables, se les pidió que indicaran su sexo y edad y dicha información se incluyó bien como variable de control o bien como variable independiente en los análisis. Al finalizar la toma de datos en cada estudio, se expuso a las personas participantes el objetivo de la actividad y la investigación y se compartieron impresiones sobre el objeto de estudio, haciendo una reflexión sobre la temática estudiada. Para el análisis cuantitativo de los datos se utilizó el software para análisis estadístico SPSS (versión 20.0).

2.3 Instrumentos de Medida

En el cuadro siguiente se presenta la relación de instrumentos de medida utilizados en cada uno de los 5 estudios realizados (en el anexo pueden verse ejemplos de cada uno de ellos). La mayor parte de los instrumentos utilizados fueron elaborados ad hoc para esta investigación.

ESTUDIOS	TIPO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS	VARIABLES EVALUADAS
Estudio 1: Estudiantes universitarios (País Vasco e Illinois, EE.UU.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario <i>ad hoc</i> (creado para permitir la selección de líderes con distintos perfiles en una situación de crisis). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de líderes mujeres/hombres y líderes expresivos/os e instrumentales
Estudio 2: estudiantes universitarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1997). ▪ Cuestionario <i>ad hoc</i> (creado para evaluar % de tiempo priorizado en cada dimensión). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensa contingente (estilo de dirección consistente en aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente) ▪ Orientación interpersonal / Consideración individualizada (tiempo dedicado a necesidades individuales de cada empleada/o) ▪ Dirección por excepción activa (estilo de dirección no efectivo consistente en dirigir la atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones) ▪ Porcentaje de tiempo dedicado a personas vs. Tiempo dedicado a objetivos económicos
Estudio 3: personas con algún cargo de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1997). ▪ Cuestionario <i>ad hoc</i> (creado para evaluar % de tiempo priorizado en cada dimensión). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensa contingente (estilo de dirección consistente en aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente) ▪ Orientación interpersonal / Consideración individualizada (tiempo dedicado a necesidades individuales de cada empleada/o) ▪ Dirección por excepción activa (estilo de dirección no efectivo consistente en dirigir la

		atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones) Porcentaje de tiempo dedicado a personas vs. Tiempo dedicado a objetivos económicos
Estudio 4: trabajadoras y trabajadores de empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1997). ▪ Clima Escala de Clima Socio-emocional Páez, Ruiz et al., (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensa contingente (estilo de dirección consistente en aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente) ▪ Orientación interpersonal / Consideración individualizada (tiempo dedicado a necesidades individuales de cada empleada/o) ▪ Dirección por excepción activa (estilo de dirección no efectivo consistente en dirigir la atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones) ▪ Clima emocional positivo (incluye la presencia de emociones positivas en el grupo, tales como confianza, solidaridad, alegría, o tranquilidad para hablar) ▪ Clima emocional negativo (incluye la presencia de emociones negativas en el grupo, tales como miedo, ansiedad, hostilidad o agresividad entre las personas)
Estudio 5: estudiantes universitarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1997). ▪ Cuestionario <i>ad hoc</i> (creado para evaluar % de tiempo priorizado en cada dimensión). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación interpersonal / Consideración individualizada (tiempo dedicado a necesidades individuales de cada empleada/o) ▪ Porcentaje de tiempo dedicado a personas vs. Tiempo dedicado a objetivos económicos

2.4 Análisis de datos

Tal y como puede observarse en el cuadro, se utilizaron diferentes tipos de análisis, siendo las correlaciones, comparaciones *t* de student y el análisis de Covarianza los más utilizados.

ESTUDIOS	ANÁLISIS ESTADÍSTICOS REALIZADOS
Estudio 1: a) Estudiantes universitarios (País Vasco) b) Estudiantes universitarios (Illinois, EE.UU.)	Chi Cuadrado
Estudio 2: estudiantes universitarios	Regresión logística
Estudio 3: personas con algún cargo de supervisión	Correlaciones, comparaciones <i>t</i> Student y Análisis de la Covarianza
Estudio 4: trabajadoras y trabajadores de empresas	Correlaciones, comparaciones <i>t</i> Student y Análisis de la Covarianza
Estudio 5: estudiantes universitarios	Correlaciones, comparaciones <i>t</i> Student y Análisis de la Covarianza

IV. RESULTADOS

1. SITUACIONES ORGANIZACIONALES ASOCIADAS, DE MANERA ESPECÍFICA, A UNA MAYOR ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES, Y EN GENERAL, DE PERSONAS CON RASGOS ESTEREOTÍPICAMENTE FEMENINOS

1.1 ESTUDIO 1: Características personales asociadas a una mejor resolución de diferentes tipos de crisis (comparación entre muestras del País Vasco e Illinois, EE.UU.)

Se ha pretendido examinar qué dimensiones específicas de la gestión en épocas de crisis se asocian a una mayor aceptación de las mujeres y los valores y rasgos estereotípicamente femeninos en puestos de decisión. Con el fin de captar la realidad de este fenómeno en diferentes contextos y de examinar la generabilidad de los datos recogidos, se recogieron datos tanto en el País Vasco como en Estados Unidos.

Como hipótesis de partida, establecimos que las mujeres sólo serían seleccionadas de forma prioritaria cuando la situación de crisis se asociaba directamente con habilidades estereotípicamente femeninas tales como mejorar la comunicación existente o promover el trabajo en equipo.

Participantes y procedimiento

En este primer estudio participaron 92 estudiantes (40,2% hombres) de una facultad de psicología en el País Vasco, así como 64 de Illinois, EEUU (70,3% hombres). El procedimiento de recogida de datos consistía en invitarles a leer una serie de descripciones sobre varias empresas que estaban atravesando situaciones de crisis y después a responder a las preguntas que acompañan a cada descripción.

En primer lugar, se les hacía una pequeña introducción en la que se les recordaba que las empresas pueden enfrentarse a situaciones de crisis que requieren un nuevo liderazgo pero que diferentes tipos de crisis requieren diferentes tipos de líderes. Se les explicaba que, en cierta manera, las personas líderes pueden seleccionarse en base a sus habilidades y su experiencia social y educativa. Por lo tanto, les pedíamos que indicaran qué atributos convierten en su opinión a una persona en adecuada para el liderazgo en cada situación de crisis de las 9 que se presentaban en las páginas siguientes. Se les pedía que hicieran una estimación lo más aproximada posible,

basándose en su intuición y su conocimiento sobre el mundo y asumiendo en cada caso que forman parte de un equipo que está seleccionando a una persona para ocupar la Dirección General de una compañía que atraviesa una crisis.

A continuación, se les presentaban las 9 diferentes situaciones de crisis y se les pedía que identificaran las características que tendría la persona más adecuada para ser nombrada en el cargo de dirección general en cada situación. En sus respuestas, debían seleccionar únicamente una respuesta de un conjunto de 14 pares de atributos para la persona seleccionada, que incluían rasgos estereotípicamente masculinos (tales como rasgos analíticos) vs. rasgos estereotípicamente femeninos (tales como rasgos emocionales). Además, se incluía en las respuestas el par “Hombre” vs. “Mujer” junto con otra serie de atributos personales como apariencia atractiva vs. personalidad cordial, alto/a vs. bajo/a, casado/a vs. soltero/a, experiencia nacional vs. experiencia internacional..., con el fin de identificar, de manera sutil, su preferencia por mujeres vs. hombres en cada tipo de crisis específica.

Estas son los 9 tipos de crisis presentados:

CRISIS TIPO 1: *La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Concretamente, la **repentina e inesperada crisis financiera** ha dañado la productividad debido a que la gente ahora tiene menos capacidad de comprar sus productos. Estos factores externos han puesto en peligro el éxito de la empresa. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.*

CRISIS TIPO 2: *La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Concretamente, otras empresas del mismo sector han expandido su control sobre el mercado ofreciendo mejores productos y servicios. La empresa **ha salido perdiendo respecto a la competencia, que ha introducido nuevos productos de forma más agresiva**. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.*

CRISIS TIPO 3: *La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Concretamente, está sufriendo las consecuencias de un **importante escándalo derivado de un fraude financiero** que le ha llevado a pagar importantes multas. La reputación de la compañía se ve ahora seriamente comprometida. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.*

CRISIS TIPO 4: *La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Cometió **importantes errores en inversiones y fondos de capital y no logró hacer previsiones financieras adecuadas**. Por ello, las operaciones financieras están claramente en apuros. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.*

CRISIS TIPO 5: La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Está atravesando **problemas internos relacionados con el hecho de que las personas no trabajan bien de manera conjunta**. Este problema de armonía ha dañado la motivación de los/as empleados/as y ha creado una atmósfera negativa. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

CRISIS TIPO 6: La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Ha funcionado de manera muy conservadora y no ha sido capaz de expandirse hacia nuevos productos y mercados. La empresa ha mostrado una clara **incapacidad de asumir los necesarios riesgos de negocio**. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

CRISIS TIPO 7: La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Ha sufrido **importantes problemas en la elaboración de sus productos debido al uso de tecnologías desfasadas**. Su capacidad de maximizar la ingeniería y producción es indudablemente deficiente. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

CRISIS TIPO 8: La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Se ha precipitado demasiado a la hora de introducir nuevos productos y meterse en nuevos mercados. En definitiva, la empresa ha demostrado una **tendencia a adoptar riesgos excesivos**. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

CRISIS TIPO 9: La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Ha sido incapaz de detectar cambios en los gustos y preferencias de sus consumidores/as. En definitiva, la empresa ha demostrado estar **desconectada de los consumidores a los/as que trata de llegar**. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

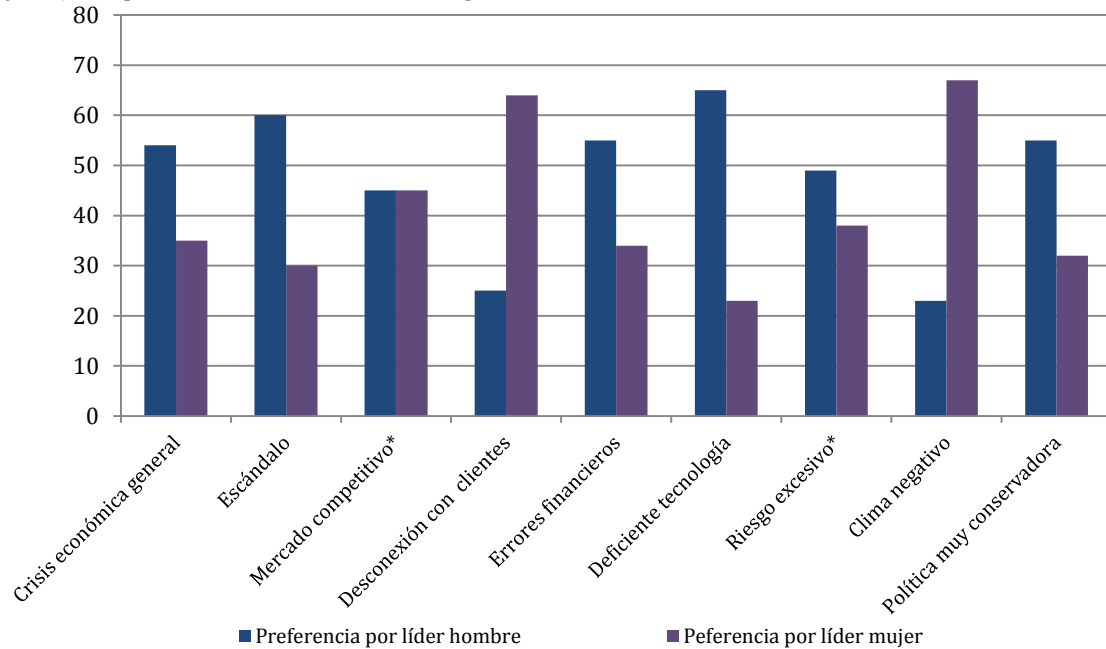
Resultados

En ambos países, las personas expresaron una mayor preferencia por líderes hombres. En el caso de la crisis tipo 5 (asociada a problemas internos relacionados con el hecho de que las personas no trabajan bien de manera conjunta), en ambos países, mostraron una clara preferencia por las mujeres. Así, parece que cuando el problema presente en la organización se atribuye a la baja motivación y a la presencia de una atmósfera negativa de trabajo, la preferencia por las mujeres frente a los hombres es clara.

Asimismo, en la muestra del País Vasco también se observa la preferencia por las mujeres frente a los hombres en situaciones de crisis caracterizadas por la incapacidad de las personas en puestos de gestión de detectar cambios en los gustos y preferencias de sus consumidores y consumidoras (crisis tipo 9). El hecho de preferir a mujeres para posiciones de decisión en dichas situaciones podría ser debido a que éstas se perciben

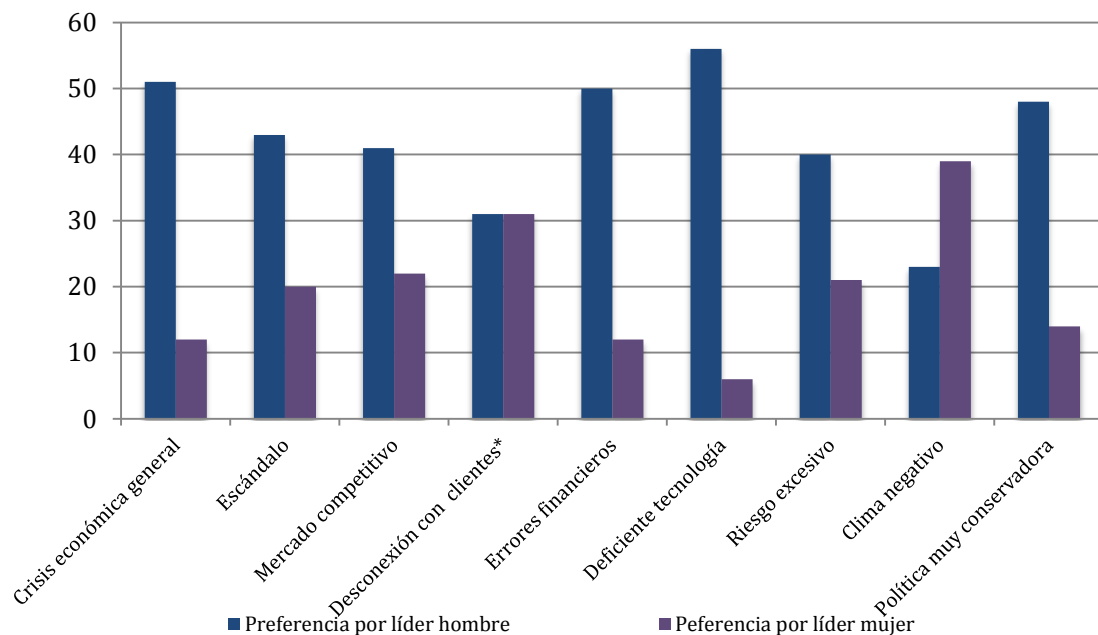
como más capaces de identificar las necesidades de las personas a las que van dirigidos los productos o servicios de una empresa y, por lo tanto, a que respondan de manera más efectiva en una situación de crisis relacionada con dicha problemática.

Figura 1. Diferencias en las preferencias de la muestra del País Vasco en la selección de hombres y mujeres para diferentes situaciones organizacionales de crisis.



Nota: Para las situaciones organizacionales de crisis marcadas con un asterisco no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la selección de mujeres y hombres.

Figura 2. Diferencias en las preferencias de la muestra de Illinois en la selección de hombres y mujeres para diferentes situaciones organizacionales de crisis.



Nota: Para las situaciones organizacionales de crisis marcadas con un asterisco no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la selección de mujeres y hombres.

Los figuras 3 y 4 (País Vasco, Illinois), con los resultados de los análisis chi-cuadrado, muestran que en las dos situaciones de crisis descritas (la relacionada con problemas internos de gestión de personas y con desconexión con las consumidoras y consumidores), las personas participantes tienden a elegir en mayor medida rasgos estereotípicamente femeninos tales como la emocionalidad o la formación en humanidades frente a la capacidad analítica o la formación en ingeniería.

Figura 3. Diferencias en las preferencias de las personas de la muestra del País Vasco en la selección de líderes emocionales (estereotípicamente femeninos) y analíticos (estereotípicamente masculinos) para diferentes situaciones organizacionales de crisis.

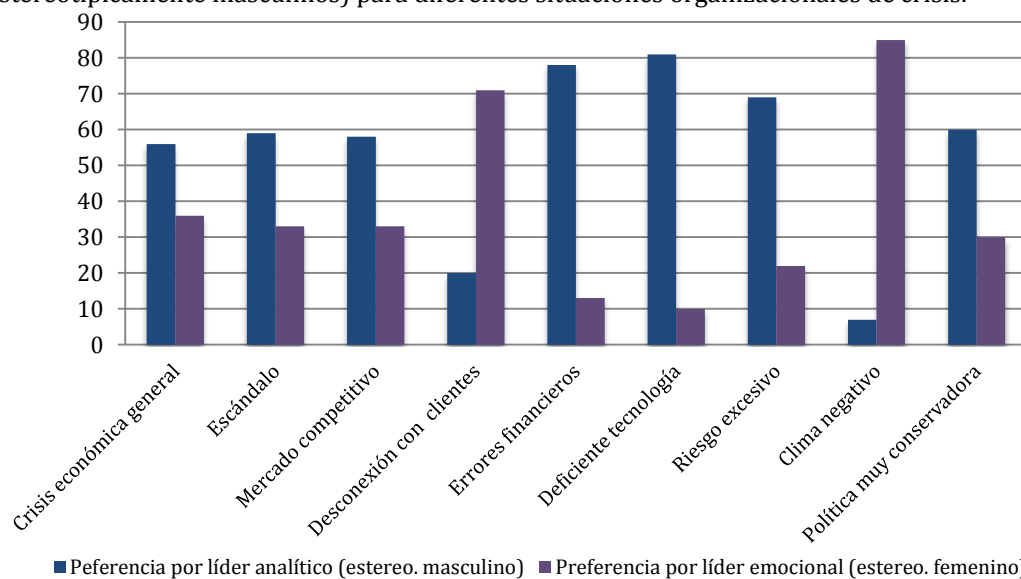
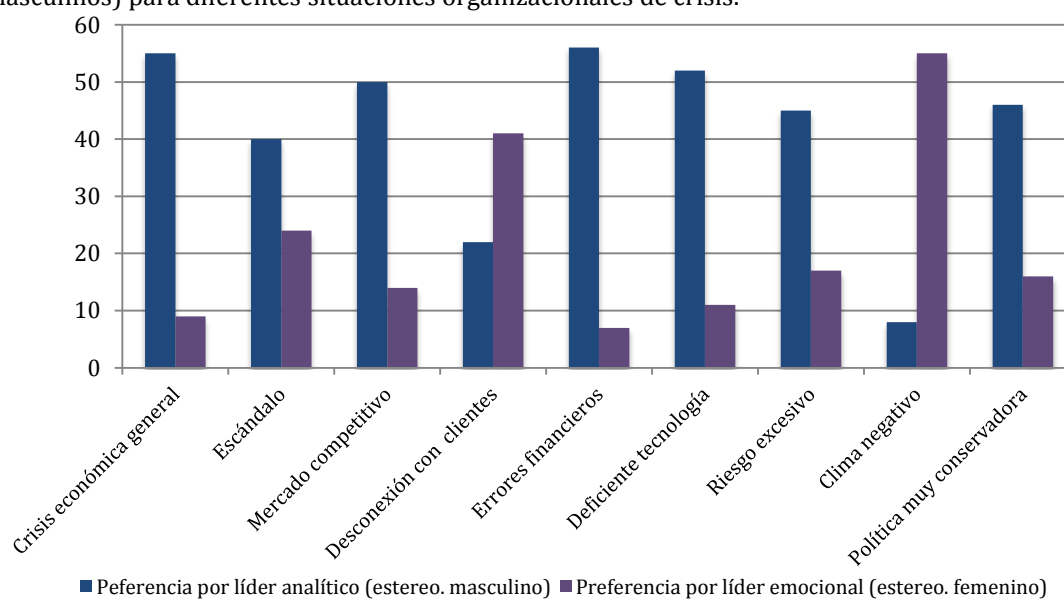


Figura 4. Diferencias en las preferencias de las personas de la muestra de Illinois en la selección de líderes emocionales (estereotípicamente femeninos) y analíticos (estereotípicamente masculinos) para diferentes situaciones organizacionales de crisis.



1.2 ESTUDIO 2: Toma de decisiones en la elección de personas para cubrir un puesto de liderazgo

Este estudio fue diseñado para identificar situaciones organizacionales asociadas de manera específica a una mayor aceptación de las mujeres y de rasgos estereotípicamente femeninos en los puestos de decisión, a través de una metodología experimental diferente a la utilizada en el estudio 1 y la cual describimos a continuación.

Participantes y Procedimiento

En el estudio participaron 65 jóvenes estudiantes de carreras profesionales ligadas a la administración y dirección de empresas en diferentes ámbitos. Su media de edad fue de 21 años. El 64.6% de las personas participantes fueron mujeres, y el 35.4% hombres. Su participación formaba parte de un curso sobre gestión de personas enmarcado dentro de un programa de formación más amplio. En la sesión, debían participar en una dinámica de trabajo enmarcada dentro de la función organizativa de selección de personas y descrita como una tarea general sobre “toma de decisiones”. Concretamente, el ejercicio consistía en la selección de candidatas y candidatos con diferentes perfiles (hombres y mujeres más estereotípicamente masculinos o más estereotípicamente femeninos) para cubrir un puesto de liderazgo en una situación ficticia manipulada experimentalmente.

El objetivo de la actividad consistía en seleccionar una persona adecuada para un puesto de liderazgo en un determinado escenario descrito. Un tercio de las y los participantes eran expuestos a la descripción de una situación ficticia de crisis derivada de la falta de innovación. Este escenario representaba una situación real de una empresa de tamaño medio que estaba experimentando una crisis y necesitaba una nueva persona que ejerciese el liderazgo y fuera capaz de crear un ambiente innovador. La descripción era la siguiente:

“Se responsabilizará de la gestión de la empresa en una difícil situación de crisis económica, por lo que se valorará prioritariamente la capacidad de innovar, promover cambios y aportar nuevas formas de gestión que permitan convertir la situación de crisis en una oportunidad.”

Al otro tercio se les presentó una situación ficticia de crisis derivada de la falta de competitividad y la necesidad de volver a la situación de estabilidad previa. La descripción que acompañaba la descripción de la empresa era la siguiente:

“Se responsabilizará de la gestión de la empresa en una difícil situación de crisis económica, por lo que se valorará prioritariamente la capacidad de superar los problemas derivados de dicha situación y de recuperar la estabilidad económica alcanzada antes de la crisis.”

Finalmente, al tercio restante se les presentó una situación de control en la que no había mención a la crisis, y en la que únicamente se hacía mención a que la persona seleccionada se responsabilizaría de cumplir con los objetivos establecidos anualmente y otras actividades asociadas con la gestión organizativa.

En todos los casos, se les solicitó que hicieran lo posible por imaginarse a sí mismas y así mismos como parte de la situación descrita e imaginar que, en el supuesto de ser la persona responsable de seleccionar a la persona que iba a ocupar dicho cargo de dirección, tenían que tomar la mejor decisión para la empresa. Como parte del escenario, se recibían instrucciones estandarizadas sobre cómo completar la tarea y se leía un breve texto que describía las circunstancias de la empresa en cuestión. A continuación, se les facilitaba una lista con 5 aspirantes, junto con una breve descripción de cada uno. El objetivo de la tarea era tomar una decisión sobre la persona que consideraban más apropiada para responder a las necesidades de la empresa. Tras leer la descripción del escenario y las descripciones de las candidaturas, se les pedía que marcaran, en una hoja habilitada a tal efecto, la persona que habían decidido seleccionar, así como los principales motivos de su elección. Finalmente, se creaba un debate en grupo sobre las características que definen a los modelos de liderazgo y se les agradecía su participación.

Como parte del diseño de investigación, **manipulamos las características de las personas candidatas** propuestas para acceder a una organización ficticia en situación de crisis. Concretamente, a la mitad de aspirantes se les describía en función a algunas características estereotípicamente masculinas de orientación a la tarea (por ejemplo, independencia, capacidad para afrontar dificultades, auto-confianza o capacidad de tomar decisiones de manera autónoma y decidida). La otra mitad era descrita en relación a rasgos de expresividad/orientación interpersonal (por ejemplo, preocupación

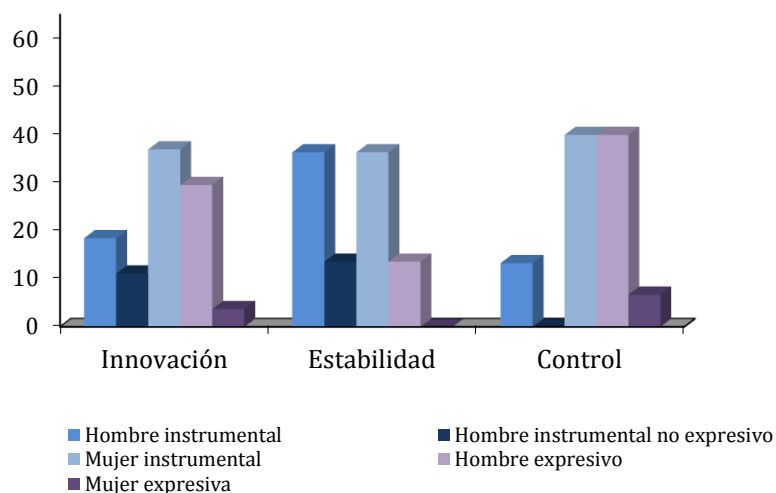
por las necesidades de las personas dentro de la empresa, actitudes de cooperación o orientación a las personas).

Por término medio, incluimos un total de 5 características o rasgos en cada descripción y, con el fin de evitar solapamientos en el uso de adjetivos y términos, se utilizaban diferentes palabras con significados similares (por ejemplo, amable, comprensiva o considerada). Además, a cada persona propuesta se le atribuía un nombre masculino o femenino (por ejemplo, Isabel o Roberto), de forma que se proporcionaba información de manera implícita sobre el sexo de la persona. En total, había un hombre expresivo, uno instrumental, una mujer expresiva, y otra instrumental. Adicionalmente, se incluyó un hombre instrumental y explícitamente no expresivo, dado que es más representativo de la realidad organizacional actual y nos interesaba ver cómo se le valoraba en comparación con las otras candidaturas. Todas las descripciones eran similares en longitud y el orden de presentación de las candidaturas fue contrabalanceado con el fin de controlar posibles efectos de confundido.

Resultados

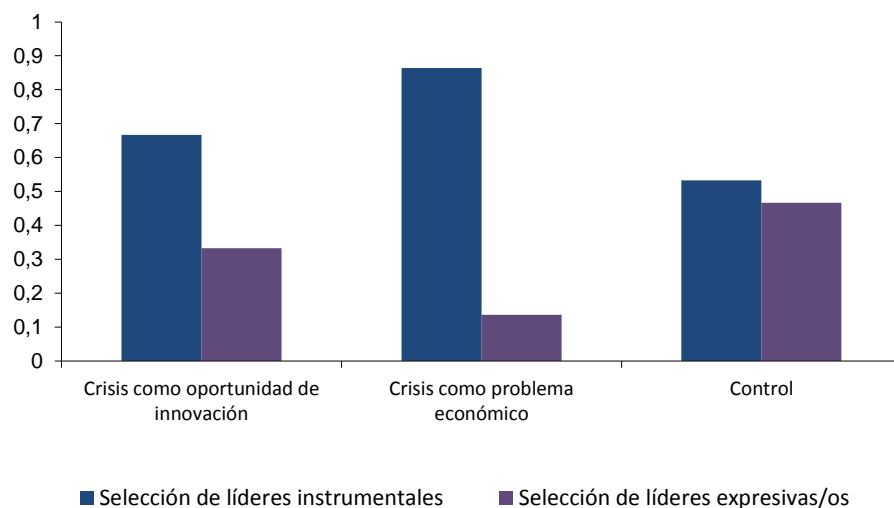
La figura 5 muestra el porcentaje de ocasiones en las que cada uno de los cinco tipos de líder fue seleccionado en los tres escenarios organizacionales que les fueron presentados.

Figura 5. Porcentaje de veces que cada tipo de líder fue seleccionado en función de la condición experimental



Posteriormente decidimos reducir las 5 categorías de líderes a 2, instrumental y expresivo, porque pensamos que ello arrojaría resultados más precisos y clarificadores. Dado que las variables dependientes eran categóricas (líder instrumental vs. líder expresivo), utilizamos la regresión logística para contrastar nuestras hipótesis aunque recogeremos principalmente los datos referidos a porcentajes. Los resultados mostraron que, tal y como se muestra en la figura 6, en la situación de crisis organizativa como problema económico que es necesario resolver las personas participantes mostraron una mayor tendencia a seleccionar líderes con orientación instrumental que las personas en la condición de control, $\beta = 1.69$, $ES = .81$, $p < .05$, mientras que no se observan diferencias significativas entre las personas en la condición de control y las personas en la situación de crisis organizativa como oportunidad de cambio e innovación. Estos resultados sugieren que la tendencia a seleccionar personas estereotípicamente masculinas en situaciones de crisis en mayor proporción que en situaciones normales se produce sólo en circunstancias en las que la crisis se percibe como una situación económica anómala e indeseable que es necesario corregir con el fin de volver a la situación de estabilidad previa, pero no en circunstancias en las que la crisis se percibe como una oportunidad de cambio y mejora que requiere de un grado importante de innovación.

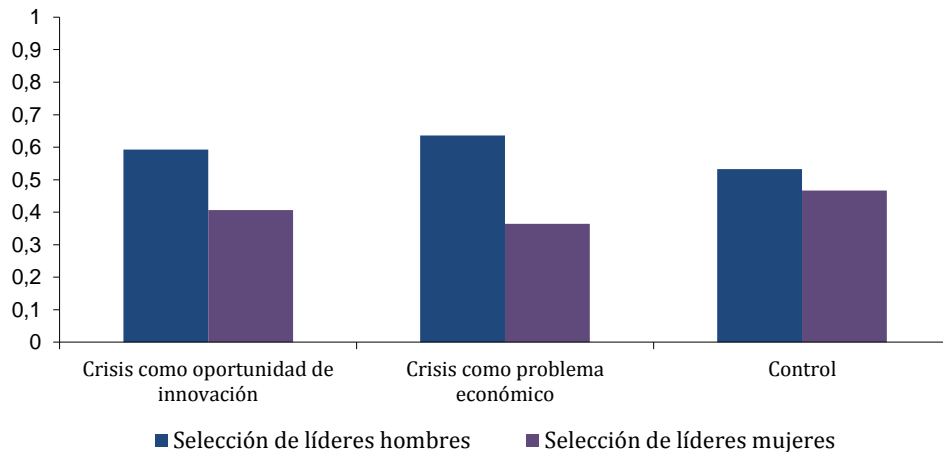
Figura 6. Proporción de líderes expresivos/os e instrumentales seleccionados en función de la condición experimental.



En relación a la selección de mujeres y hombres para el puesto de dirección, no se observó un efecto estadísticamente significativo de la condición experimental. Sin embargo, tal y como se observa en la figura 7, los datos muestran la misma tendencia observada en el punto anterior, de manera que en la situación de crisis organizativa

como problema económico que es necesario resolver las personas participantes mostraron una tendencia ligeramente mayor a seleccionar hombres que las personas en la condición de control y en la condición de crisis organizativa como oportunidad de cambio e innovación.

Figura 7. Proporción de líderes mujeres y hombres seleccionados en función de la condición experimental.



2. DIFERENCIAS ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LOS ESTILOS DE GESTIÓN ANTE DIVERSAS SITUACIONES DE CRISIS

2.1 ESTUDIO 3: Orientación interpersonal, estilo de dirección y gestión en situaciones de crisis (autoevaluación de personas con algún cargo de supervisión sobre otras personas)

Se utilizó una metodología de análisis correlacional con una muestra de personas con algún grado de cargo de gestión.

Participantes y procedimiento

En el estudio participaron 100 personas con algún tipo de cargo de supervisión sobre otras personas en distintos ámbitos empresariales¹. La media de edad de las y los participantes fue de 49.96 años ($DT=9.97$). El número medio de personas bajo

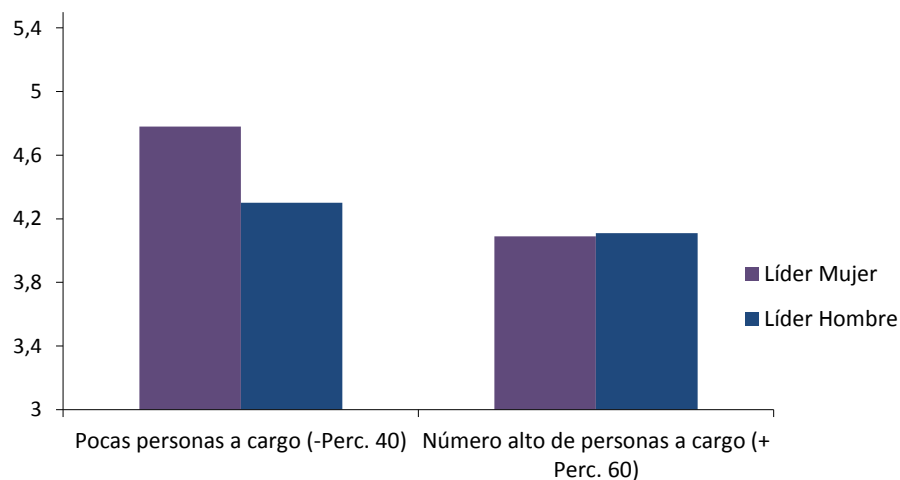
¹ Para contactar y aplicar el cuestionario se contó con la colaboración de estudiantes de un grado de Administración y Dirección de Empresas.

supervisión directa de las y los participantes fue de 3.53 (DT=1.96). El 38% de las personas participantes fueron mujeres, y el 62% restante hombres.

Resultados

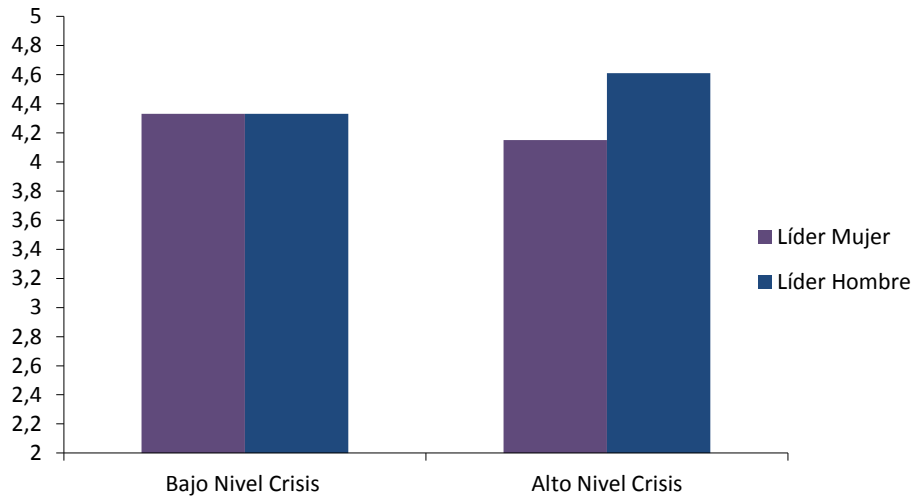
En la figura 8 se observa que la orientación a las personas depende del número de personas a cargo. Aunque los datos muestran que las mujeres tienden a mostrar una mayor orientación hacia las personas que los hombres cuando tienen pocas personas a su cargo, esta interacción es sólo tendencial. De hecho, la única diferencia estadísticamente significativa que se observa es del efecto simple del número de personas a cargo, de forma que las personas líderes con más de 4 personas bajo su supervisión directa muestran una menor tendencia a la orientación interpersonal que las personas líderes con menos de 3 personas a su cargo.

Figura 8. Grado de orientación interpersonal percibido por las/os empleadas/os respecto a sus líderes en función del sexo del supervisor/a y el número de personas a su cargo.



En relación a las diferencias observadas en función del nivel de crisis (figura 9), los datos no mostraron un efecto de interacción estadísticamente significativo entre el sexo del líder y el nivel de crisis, aunque sí se observa que las mujeres con algún puesto de gestión son ligeramente menos propensas que los hombres a mostrar una orientación interpersonal cuando el grado de alcance de la crisis en la organización es muy marcado.

Figura 9. Orientación interpersonal en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



En relación al estilo de dirección denominado dirección por excepción activa, figura 10 (un estilo de dirección no efectivo consistente en dirigir la atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones), y al estilo de recompensa contingente, figura 11 (un estilo de dirección efectivo consistente en aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente), tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas, aunque especialmente en situaciones de bajo nivel de crisis las mujeres muestran puntuaciones algo superiores.

Figura 10. Dirección por excepción activa en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.

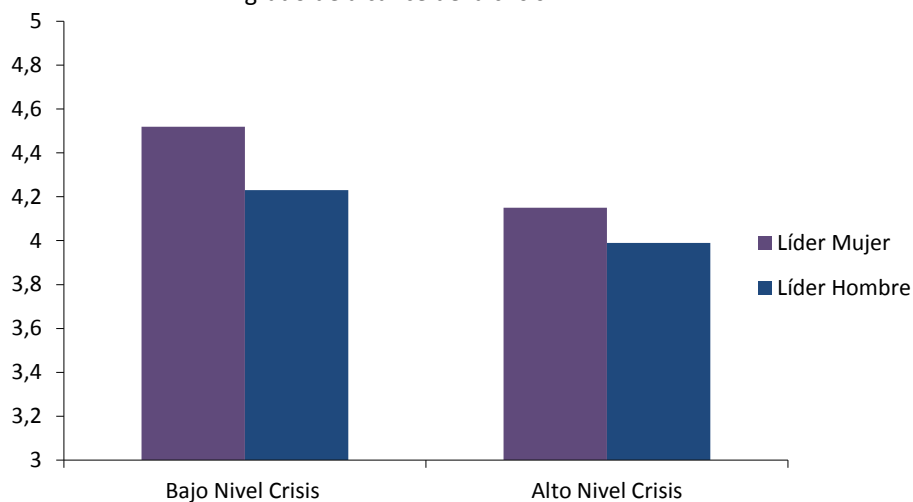
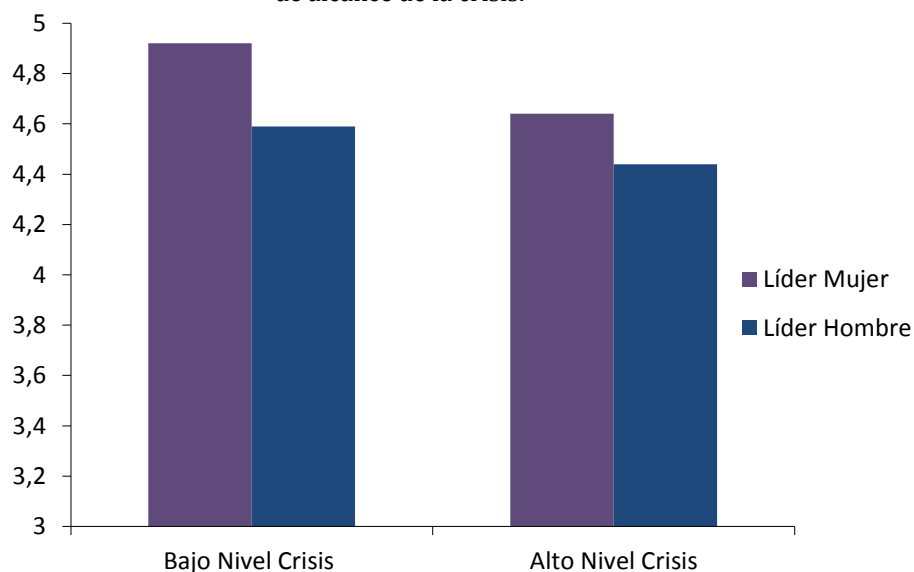


Figura 11. Recompensa contingente en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



Otras preguntas en el cuestionario trataban de reflejar de manera más directa la orientación a las personas de las personas participantes en sus estilos de gestión al referirse al tiempo dedicado a responder a las necesidades de las empleadas y los empleados y al tiempo dedicado a análisis de las cuentas financieras de la empresa y sus derivados. Las personas participantes debían indicar qué porcentaje de su porcentaje de tiempo semanal dedicaban a responder a las necesidades de cada uno de estos dos ámbitos. Para los análisis, se creó una variable que recogía el diferencial entre el porcentaje de tiempo semanal dedicado a responder a las necesidades de las empleadas y los empleados y el tiempo dedicado a análisis de las cuentas financieras de la empresa.

Como muestran los resultados, figuras 12 y 13, se observa un claro efecto de interacción del sexo y el nivel de crisis en estas variables, de forma que las mujeres tienden, en mayor medida que los hombres, a dedicar un tiempo mayor a las personas en situaciones de alto grado de crisis. Los hombres, por el contrario, muestran en dichas situaciones una clara tendencia a otras tareas como mejorar los productos y procesos de funcionamiento de la empresa o conseguir nuevas fuentes de financiación, y no tanto a responder a las necesidades derivadas de la gestión de personas.

Figura 12. Diferencial entre el porcentaje de tiempo semanal dedicado a responder a las necesidades de las/os empleados y el tiempo dedicado a análisis de las cuentas financieras de la empresa y sus derivados en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.

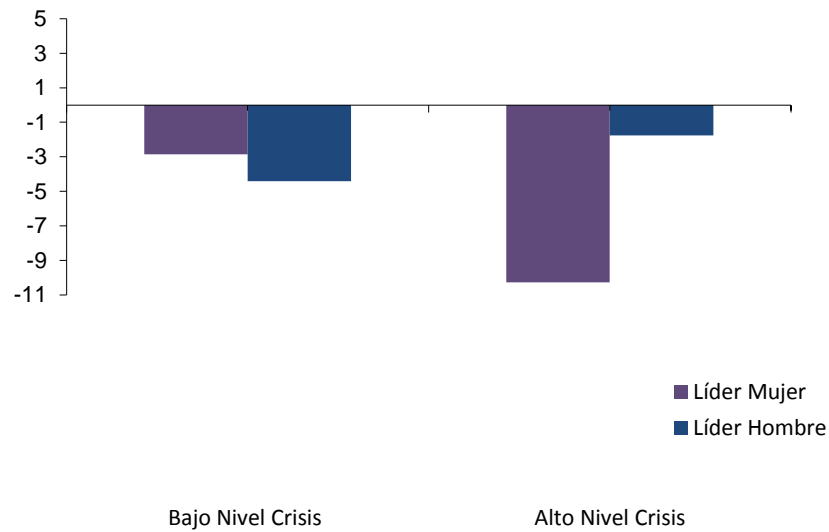
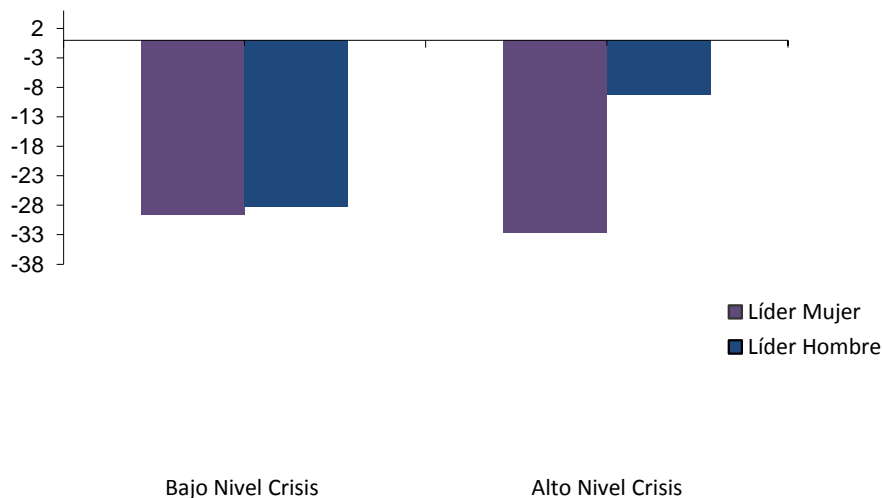
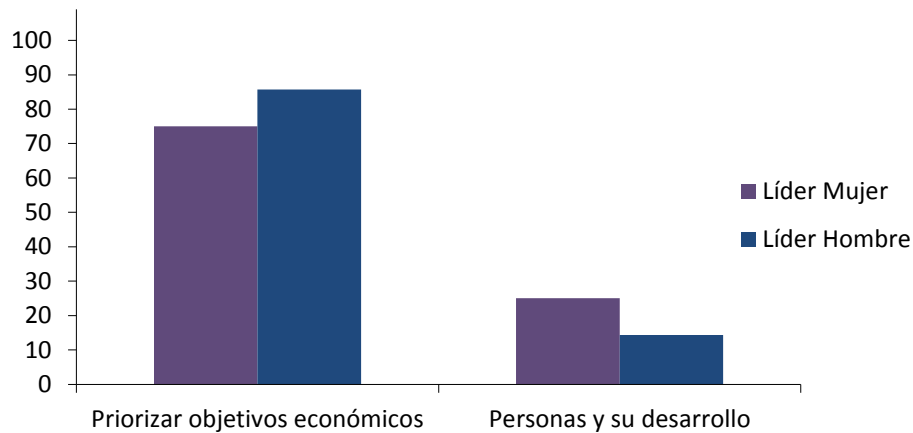


Figura 13. Diferencial entre el porcentaje de tiempo semanal dedicado a gestión de personas (mejorar las relaciones interpersonales de las/os trabajadores, su motivación y participación) y el tiempo dedicado a otras tareas en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



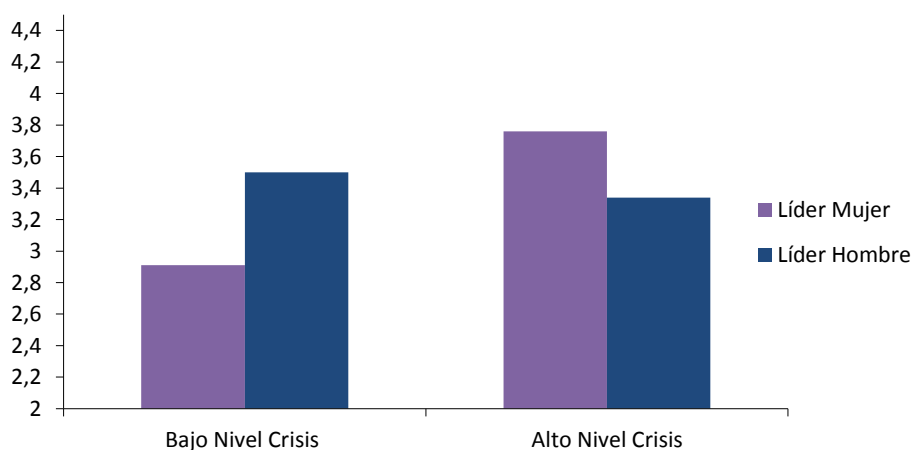
Como puede observarse en la figura 14, cuando se pregunta a las personas participantes de manera más directa cuál es su prioridad en la gestión y se les pide que seleccionen únicamente una respuesta de entre dos alternativas posibles (las personas y sus necesidades o los objetivos económicos) la mayoría de las personas en los puestos de gestión, y especialmente los hombres, indican que su prioridad mayor en la gestión en situaciones de crisis es y debe ser los objetivos económicos, y no tanto las personas que forman la organización y sus necesidades.

Figura 14. Porcentaje de personas en puestos de gestión que priorizan los objetivos económicos/las personas en sus estilos de gestión en situaciones de crisis en función del sexo del supervisor/a.



En relación a otra pregunta planteada en la que se preguntaba por la disposición a reducir el propio salario si la situación de crisis lo requiriese, figura 15, los resultados también muestra un efecto de interacción del sexo del supervisor y del grado de alcance de la crisis, de forma que en situaciones de alta influencia de la crisis las mujeres muestran una mayor predisposición a reducir su salario por ayudar a mejorar las condiciones laborales de las personas cercanas que los hombres.

Figura 15. Disposición a renunciar a parte del propio salario por ayudar a mejorar las condiciones laborales de las personas cercanas en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



2.2 ESTUDIO 4: Orientación interpersonal, estilo de dirección y gestión en situaciones de crisis (evaluación de sus responsables por parte del personal trabajador)

Se utilizó una metodología de análisis correlacional y se contó con la participación de una muestra de trabajadoras y trabajadores a quienes se les pedía que evaluaran a sus líderes, con el fin de captar el fenómeno desde una perspectiva diferente y complementaria a la utilizada en el estudio 1 de este mismo apartado 2.

Participantes y procedimiento

En el estudio participaron 100 trabajadoras y trabajadores de empresas de la CAPV² de diferentes ámbitos. El 55.6% de las personas participantes fueron mujeres, y el 44.4% restante hombres. Su media de edad fue de 37.66 años ($DT=13.79$). Las supervisoras y supervisores a quienes evaluaron tenían una media de 2.70 ($DT=1.34$) personas bajo su responsabilidad. El tiempo medio trabajando en la empresa de las personas participantes en este estudio es 3.33 años ($DT=1.66$) y el tiempo medio que han trabajado conjuntamente con sus supervisoras y supervisores es de 6.56 años ($DT=6.35$).

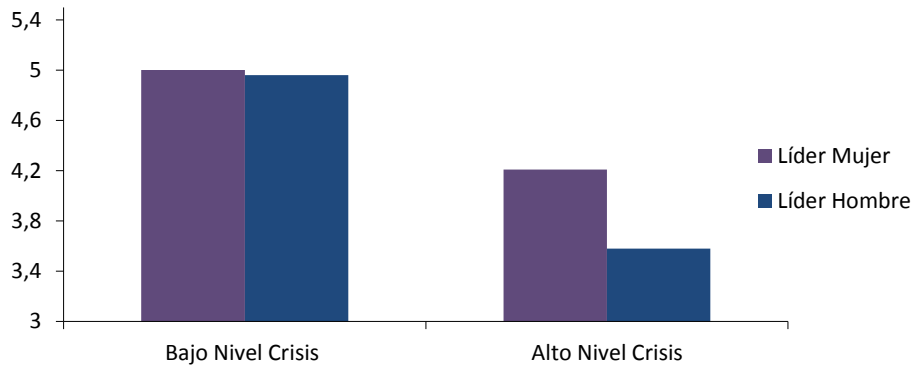
Resultados

En todos los análisis llevados a cabo en esta sección se controló el sexo, la edad y el tiempo que cada participante llevaba trabajando con su supervisor o supervisora. Como se observa en la figura 16, en situaciones de alto grado de crisis, la orientación hacia las personas de su equipo por parte de las personas líderes es significativamente menor a la existente en circunstancias organizacionales regulares. Sin embargo, a este efecto principal se le suma un efecto de interacción del sexo de la persona líder, de forma que, aunque en situaciones de crisis todas las personas en puestos de gestión tienden a disminuir la atención prestada a las personas a las que dirigen, esto se produce de manera mucho más marcada entre los hombres. Así, se observa que, mientras que en situaciones organizacionales normales no se observan diferencias significativas entre las mujeres y los hombres líderes, en situaciones de crisis las mujeres tienden a presentar una mayor orientación a las personas o, lo que es lo mismo,

² Para contactar y aplicar el cuestionario se contó con la colaboración de estudiantes de un grado de Administración y Dirección de Empresas.

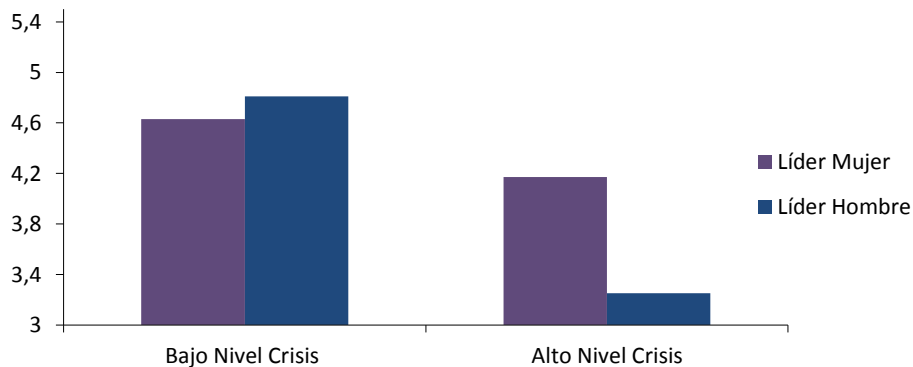
el poder de la crisis de hacer que no se priorice la orientación interpersonal tiene un efecto amortiguado cuando se encuentran mujeres en puestos de dirección.

Figura 16. Grado de orientación interpersonal percibido por las/os empleadas/os respecto a sus líderes en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



En relación al estilo de dirección denominado dirección por excepción activa, figura 17 (un estilo de dirección no efectivo consistente en dirigir la atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones), tanto mujeres como hombres lo utilizan más a menudo en circunstancias normales. También se observa que mientras los hombres utilizan este estilo de dirección, en situaciones normales, más a menudo que las mujeres, en situaciones de crisis se trata de un estilo más utilizado por las mujeres que por los hombres.

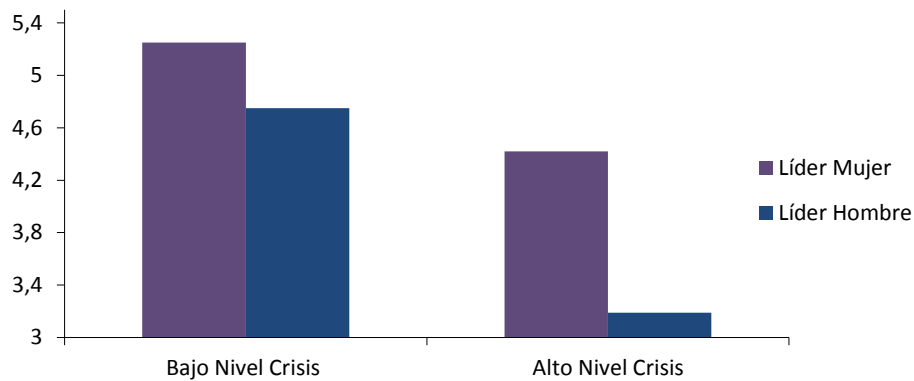
Figura 17. Dirección por excepción activa en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



En cuanto al estilo de recompensa contingente, figura 18 (un estilo de dirección efectivo consistente en aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente), es un estilo utilizado más a menudo por las mujeres, tanto en situación

normal como en situación de crisis. Las diferencias entre mujeres y hombres son mayores en situaciones de alto nivel de crisis.

Figura 18. Recompensa contingente en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



En el caso del clima organizacional (figuras 19 y 20), los resultados muestran un claro efecto de la situación de crisis, de forma que las trabajadoras y los trabajadores de empresas con un alto nivel de crisis indican que en sus equipos existe un clima emocional más negativo (es decir, más emociones de ansiedad, miedo, inseguridad, etc.) y menos positivo (es decir, menos emociones de confianza, tranquilidad, seguridad, etc.) que las trabajadoras y los trabajadores de empresas con un bajo nivel de crisis. Sorprendentemente, sin embargo, en las situaciones de alto nivel de crisis el clima emocional positivo es algo mayor cuando la persona que supervisa el grupo es una mujer que cuando es un hombre, aunque esta misma relación también se produce en el caso de las emociones negativas. Cabe apuntar, sin embargo, que estas relaciones no son estadísticamente significativas.

Figura 19. Clima emocional negativo existente en el grupo de trabajo en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.

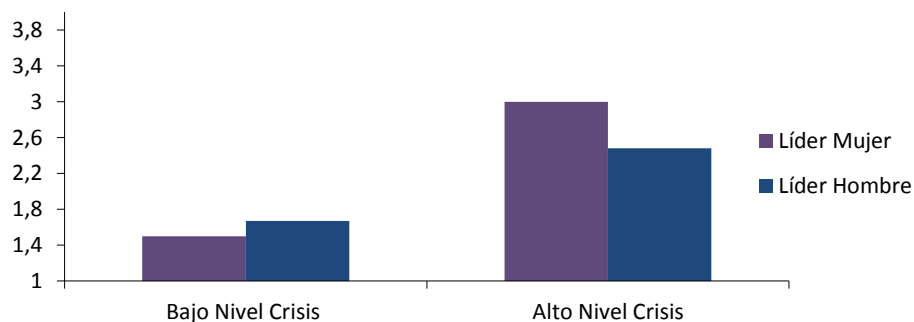
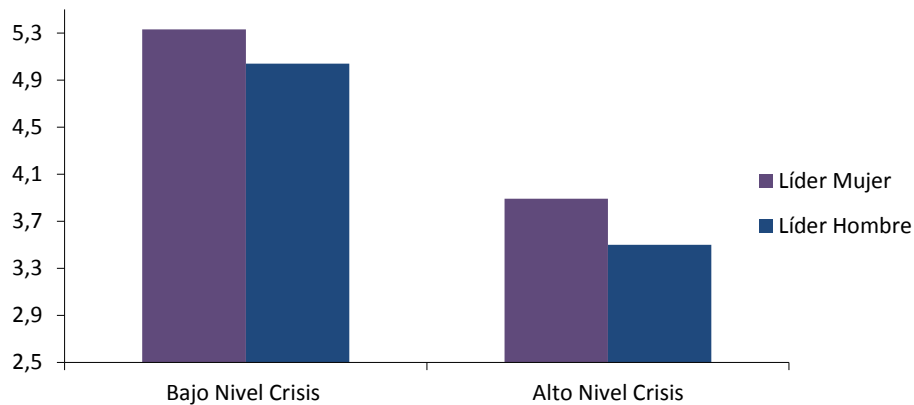
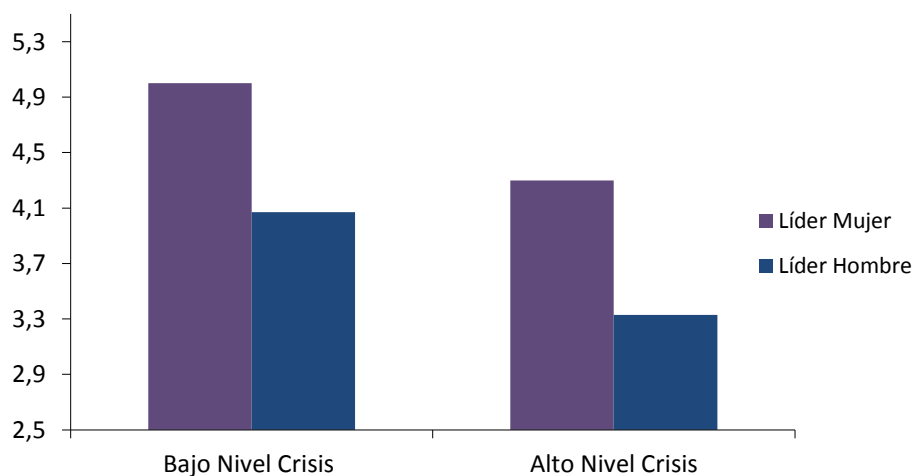


Figura 20. Clima emocional positivo existente en el grupo de trabajo en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



En relación a la disposición por parte de las empleadas y los empleados a realizar esfuerzos extra si la situación de crisis lo requiriese, los resultados son mucho más concluyentes, observándose un efecto de interacción estadísticamente significativo entre el sexo de la persona que supervisa su trabajo y el grado de alcance de la crisis. Concretamente, se observa que, en las situaciones de alto nivel de crisis la disposición a hacer esfuerzos extra por la organización, lo cual constituye un importante elemento en la gestión, es susceptiblemente mayor cuando la persona que supervisa el grupo es una mujer que cuando es un hombre.

Figura 21. Disposición por parte de las/os empleadas/os a realizar esfuerzos extra si la situación de crisis lo requiriese en función del sexo de su supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



2.3 ESTUDIO 5: Orientación interpersonal, estilo de dirección y gestión en situaciones de baja y alta crisis (estudio experimental con estudiantes de distintas disciplinas académicas)

Este estudio fue diseñado para profundizar en si efectivamente existen diferencias entre mujeres y hombres en los estilos de gestión en diversas situaciones de crisis mediante la utilización de una metodología de análisis complementaria, la metodología experimental, ya que permite, en mayor medida que la metodología correlacional, establecer relaciones de causalidad.

Participantes y Procedimiento

En este último estudio participaron de manera voluntaria 88 estudiantes de diferentes Grados universitarios (60,2% mujeres, 39,8% hombres) de diferentes disciplinas educativas del País Vasco contactados por medio de estudiantes de Administración y Dirección de Empresas como parte de una práctica de investigación sobre liderazgo. La media de edad de las y los participantes fue de 20.17 años ($DT=1.75$).

En los cuestionarios se les pedía que imaginaran brevemente su vida dentro de 10 o 15 años. A la mitad de la muestra se les pidió imaginarse trabajando como gerentes de una importante empresa que está atravesando una crisis similar a la vivida en la actualidad por muchas empresas. A la otra mitad de las personas, también se les pedía que se imaginaran trabajando como gerentes de una importante empresa que está atravesando una crisis muy seria pero se hacía hincapié en que la presión ejercida sobre ellas para priorizar los objetivos económicos e incrementar la rentabilidad de la empresa es realmente muy grande. Para hacer más evidente la situación de presión, se les decía que imaginaran que su puesto de trabajo dependía de su capacidad de responder exitosamente a esta situación.

A continuación, se les indicaba que, incluso aunque ambos escenarios no describiera el futuro que realmente esperaban, por favor dedicaran un par de minutos a escribir un breve párrafo sobre qué harían en un día cualquiera en su trabajo, con el fin de que se metieran de manera efectiva en la situación organizacional que

pretendíamos evocar (es decir, una situación de crisis sin especificaciones vs. una situación de crisis con alta presión hacia la rentabilidad económica).

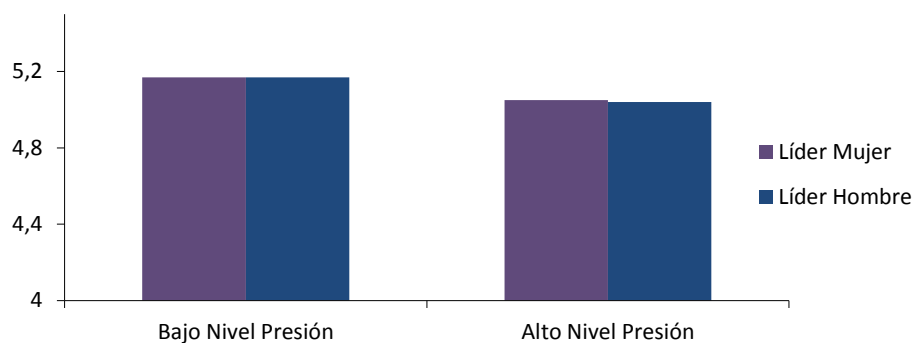
Una vez que habían dedicado unos minutos a pensar sobre un día cualquiera en su trabajo en dichas circunstancias, se les pedía que pensarán que, si fueran la persona que acababan de describir, por favor indicaran en qué medida sería probable que se comportaran de manera acorde a una serie de conductas de dirección planteadas. En concreto, se les pedía leer una serie de ítems en los que se evaluaban estilos de liderazgo que evaluaban el grado de orientación hacia las personas e indicar su prioridad en la gestión de la empresa en una escala de 1 (Nada prioritario) a 6 (Totalmente prioritario).

Para asegurar que las personas que respondían al cuestionario habían prestado la suficiente atención a la situación organizacional presentada y controlar así el efecto de la manipulación experimental, se excluyeron del análisis los cuestionarios que no incluían una descripción coherente de la jornada laboral imaginada. El porcentaje de cuestionarios analizados (83) respecto a los repartidos inicialmente (88) fue del 94,3%.

Resultados

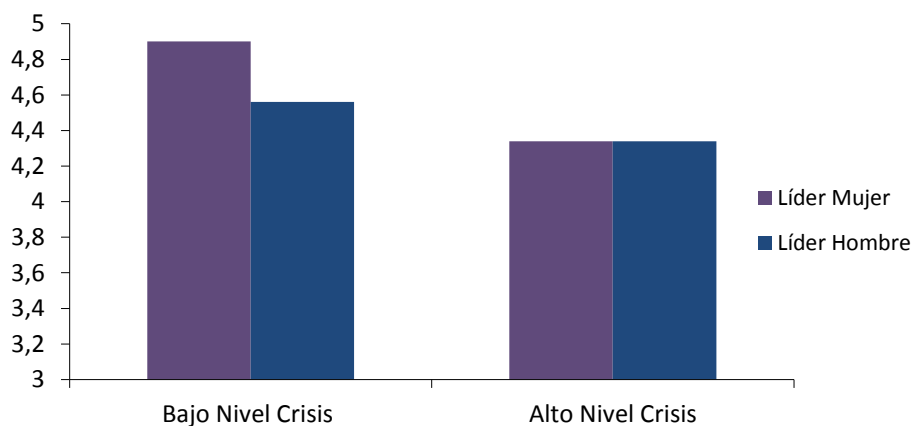
Como se observa en la figura 22, los resultados únicamente mostraron un efecto principal de la condición experimental, de manera que en situaciones normales de gestión (bajo nivel de presión) las y los estudiantes mostraban mayor prioridad por las personas que en situaciones con alto nivel de presión.

Figura 22. Disposición por parte del alumnado participante a orientarse a las personas en situaciones de crisis en función de su sexo y el nivel de presión existente en la organización.



En relación a la dimensión de consideración individualizada, figura 23 (las personas líderes tienen en cuenta las necesidades individuales de cada persona bajo su cargo), se observa un efecto de interacción marginal del sexo; es decir las mujeres muestran una tendencia algo mayor que los hombres a la consideración individualizada en situaciones normales, mientras que dichas diferencias desaparecen cuando la situación de crisis y presión es muy alta.

Figura 23. Consideración individualizada en función del sexo del supervisor/a y del grado de alcance de la crisis.



Como puede observarse en las figuras 24 y 25, cuando se pregunta a las personas participantes de manera más directa cuál sería su prioridad en la gestión si fuesen una persona en un puesto de gestión y se les pide que seleccionen únicamente una respuesta de entre dos alternativas posibles (las personas y sus necesidades o los objetivos económicos) la mayoría de las personas, y especialmente los hombres, indican que su prioridad mayor en la gestión en situaciones de crisis (y también en una situación normal) es y debe ser los objetivos económicos. Estos resultados replican los observados en el estudio 3, con personas que efectivamente ocupaban un puesto real de gestión en alguna empresa, y vuelven a confirmar que, contrariamente a lo deseable, las personas que forman la organización y sus necesidades pierden relevancia para las personas con responsabilidad en la gestión cuando la situación de presión derivada de la crisis es muy alta y que este fenómeno se produce en mayor medida cuando las personas responsables de la gestión son hombres que cuando son mujeres.

Figura 24. Porcentaje de estudiantes que priorizan los objetivos económicos/las personas en sus estilos de gestión en situaciones de crisis en función del sexo (SITUACIÓN ORGANIZACIONAL BAJA PRESIÓN).

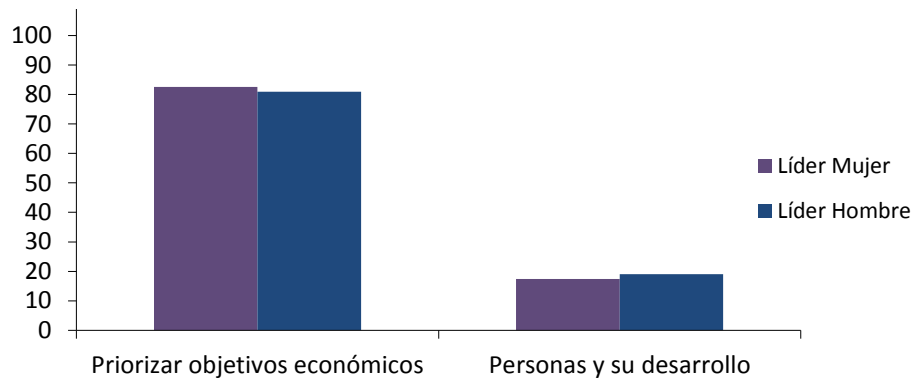
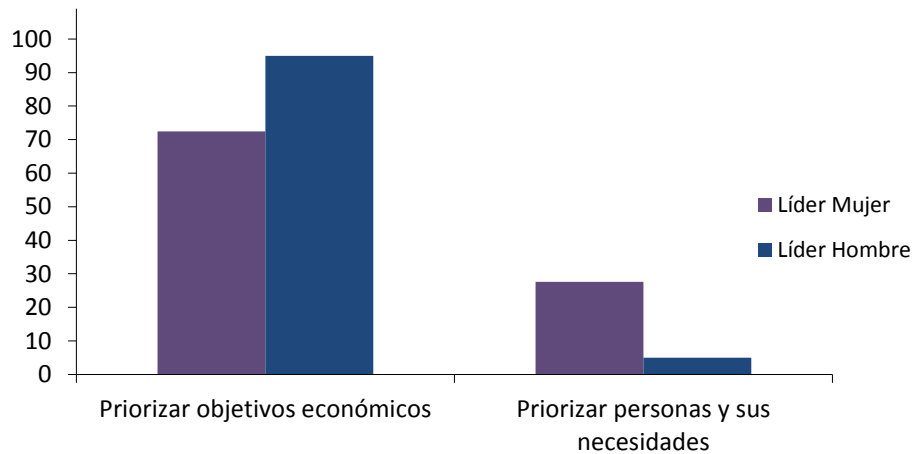


Figura 25. Porcentaje de estudiantes que priorizan los objetivos económicos/las personas en sus estilos de gestión en situaciones de crisis en función del sexo (SITUACIÓN ORGANIZACIONAL ALTA PRESIÓN).



V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO

SELECCIÓN DE LÍDERES EN SITUACIONES DE CRISIS

Tal y como hipotetizamos, los resultados apuntan a que ante situaciones de crisis producidas por baja motivación y presencia de una atmósfera negativa de trabajo, o por la incapacidad de las personas en puestos de gestión para detectar cambios en los gustos y preferencias de sus clientes, las personas (estudiantes del País Vasco y de EE.UU., en este caso) prefieren líderes mujeres o con rasgos estereotípicamente femeninos (por ejemplo emocionalidad o formación en humanidades frente a capacidad analítica o formación en ingeniería). Es decir en situaciones que requieren de habilidades para detectar las necesidades de las personas o empresas a quienes se dirigen los productos o servicios o para mejorar el clima de trabajo.

Por otra parte, se observa una mayor tendencia a seleccionar líderes con orientación instrumental, así como una ligera tendencia a seleccionar varones, en situaciones de crisis organizativas derivadas de problemas económicos. Esta preferencia no se observa en circunstancias en las que la crisis se percibe como una oportunidad de cambio y mejora, que requiere de un grado importante de innovación.

Estos resultados estarían indicando que si bien existe confianza hacia las mujeres o personas con rasgos estereotípicamente femeninos, para solucionar ciertos problemas organizacionales (desconexión con clientes y clima negativo), esta confianza no aparece ante otro tipo de problemas (crisis económica general, mercado competitivo, errores financieros, deficiente tecnología, riesgo excesivo, política muy conservadora o escándalo). Ello apunta a que a la ecuación “pensar en crisis-pensar en femenino” establecida a partir del fenómeno del “precipicio de cristal” (Ryan y Haslam, 2005; 2007), no se produce de manera tan sencilla como la establecida inicialmente, mostrándose que sólo en algunas ocasiones se cumple, dependiendo de la naturaleza y características de la crisis que debamos abordar.

Si bien la mayor parte de los estudios sobre esta materia apuntan a que las mujeres ascienden a posiciones de dirección en circunstancias en las que las empresas experimentan problemas de rendimiento o afrontan una situación de crisis, los resultados encontrados en los estudios presentados en este informe plantean importantes matices en dicha relación. Así, los resultados del presente trabajo sugieren que el fenómeno “pensar en crisis-pensar en femenino” sólo se produce en situaciones de crisis en las que se requieren, de manera más evidente, rasgos estereotípicamente

femeninos, tales como problemas de conexión con clientes o la presencia de un clima negativo entre las personas dentro de la organización. Hay que decir, sin embargo, que los estudios del presente trabajo que analizaban esta materia se han llevado a cabo con estudiantes a quienes se les trataba de situar en escenarios de crisis y no con personas que trabajan en organizaciones que están experimentando crisis reales. Por lo tanto, sería conveniente llevar a cabo nuevos estudios con muestras más cercanas al ámbito laboral con el fin de analizar en qué medida los resultados obtenidos se replican en dicho contexto.

Los resultados encontrados en los estudios realizados son congruentes con los ofrecidos en relación a la evolución de la cuota de presencia de mujeres en cargos directivos, en España, desde la entrada en la crisis (2008) hasta la actualidad (2013), en los que se observa que dicha presencia de mujeres se ha reducido desde el 19,5% hasta el 10,3 (ICSA, 2013)³. Sin embargo, debemos apuntar que también observamos otros fenómenos, por ejemplo en el ámbito de la política, que van en la línea del fenómeno denominado “el precipicio de cristal”. Por ejemplo, un estudio sobre las mujeres candidatas en las listas electorales de 1979 a 2000 en el Congreso de los Diputados en nuestro país (Roig, 2006) confirma que la mayoría estaban ubicadas en lugares sin posibilidades de ser escogidas, la segunda mitad de la candidatura. Otro ejemplo claro en nuestro contexto es el nombramiento de Elena Salgado como sustituta de Pedro Solbes en la vicepresidencia económica del Gobierno en los primeros años de una de las más complejas crisis económicas a nivel internacional, y con graves consecuencias para el empleo y el estado de bienestar de nuestro país. De manera similar se produjo el nombramiento de Christine Lagarde como Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional (la primera vez que una mujer ocupa este cargo), en plena crisis financiera mundial y en sustitución de Strauss-Kahn, quien fue destituido por diversos escándalos como intento de violación y relación con redes de prostitución.

Por el contrario, el caso de Islandia (país con una profunda crisis financiera que le llevó en 2008 al borde la bancarrota, sus deudas ascendían a más de 10 veces su PIB), podíamos considerarlo con un ejemplo del fenómeno “precipicio de cristal” pero “con resultados positivos”. El gobierno anterior (la mayoría hombres) fue sustituido por el gobierno actual, mayoritariamente conformado por mujeres. El primer ministro fue

³ EADA y ICSA (2013). Informe sobre Diferencias retributivas entre sexos. http://www.icsarrhh.com/Archivos/Las%20empresas%20prefieren%20hombres%20para%20gestionar%20crisis_Vanguardia.pdf

sustituido por la primera mujer en la historia de Islandia en ocupar el cargo, Jóhanna Sigurdardóttir. Las mujeres constituyen la mayoría del Gobierno, cinco carteras ministeriales, frente a cuatro hombres. Cada vez más mujeres se hacen empresarias o empiezan a aparecer en los consejos de administración de empresas privadas. Esta nueva forma de gobernar ha llevado a que actualmente el presupuesto de Islandia está casi equilibrado, sus exportaciones superan a las importaciones y la moneda es estable⁴. Tomados en conjunto, todos estos datos apuntan a la necesidad de considerar la complejidad del fenómeno y de seguir evaluando qué consecuencias tiene para las mujeres su acceso a puestos de dirección en casos de extrema dificultad, así como las razones que promueven dicho fenómeno

ESTILOS DE GESTIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS (PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS CON CARGO DE GESTIÓN)

Las personas con mayor número de trabajadoras y trabajadores a su cargo son quienes muestran una menor orientación interpersonal; entre quienes tienen pocas personas a su cargo, se observa que las mujeres tienden a mostrar una mayor orientación hacia las personas que los hombres, si bien esta interacción es sólo tendencial.

Cuando el nivel de crisis en la organización es muy marcado, las mujeres con algún cargo de gestión son ligeramente menos propensas que los hombres a mostrar una orientación interpersonal. A pesar de ello, tienden, a dedicar mayor tiempo a las personas que los hombres.

Los hombres, en situaciones de alto grado de crisis, muestran una clara tendencia a tareas como mejorar los productos y procesos de funcionamiento de la empresa o conseguir nuevas fuentes de financiación, y no tanto a responder a las necesidades derivadas de la gestión de personas.

En situaciones de bajo nivel de crisis organizacional, las mujeres, de manera especial, muestran puntuaciones algo superiores tanto en el estilo de dirección denominado por excepción activa (atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones),

⁴ http://elpais.com/diario/2011/07/27/ultima/1311717601_850215.html

como en el denominado de recompensa contingente (aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente).

Por último señalar que ambos, mujeres y hombres, aunque éstos de manera especial, indican que su prioridad mayor en situaciones de crisis es y debe ser los objetivos económicos, y no tanto las personas que forman la organización y sus necesidades.

Contrariamente a lo esperado, son los hombres quienes muestran una mayor predisposición a utilizar un estilo de dirección orientado a las personas, ante situaciones de crisis. Sin embargo, cuando se tiene en cuenta una medida objetiva, como es el tiempo dedicado a las personas o, como veremos a continuación, la evaluación por parte de las personas a cargo, son las mujeres las que obtienen mejores puntuaciones.

ESTILOS DE GESTIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS (PERCEPCIÓN DE LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADORES)

Las trabajadoras y trabajadores perciben que, en situaciones de alto grado de crisis, la orientación hacia las personas de su equipo por parte de las personas líderes es significativamente menor a la existente en circunstancias organizacionales regulares; esto se produce de manera mucho más marcada entre los hombres.

Las respuestas del personal trabajador indican que en situaciones organizacionales normales no se observan diferencias significativas entre las mujeres y los hombres líderes, a la hora de ejercer una orientación dirigida a las personas, pero en situaciones de crisis, los resultados muestran que las mujeres utilizan más este tipo de orientación, o lo que es lo mismo, el poder de la crisis de hacer que no se priorice la orientación interpersonal se amortigua cuando se encuentran mujeres en puestos de dirección.

En circunstancias normales, tanto mujeres como hombres utilizan más a menudo el estilo de dirección denominado dirección por excepción activa (atención hacia los errores cometidos por las empleadas y los empleados y a centrarse en las irregularidades, errores y desviaciones), si bien este estilo se da más a menudo entre los

hombres. Por el contrario, en situaciones de crisis, se trata de un estilo más utilizado por las mujeres.

En cuanto al estilo de recompensa contingente, (aportar feedback positivo ante el trabajo realizado adecuadamente), trabajadoras y trabajadores indican que es un estilo utilizado en mayor medida por las mujeres, tanto en situación normal como en situación de crisis; siendo las diferencias entre mujeres y hombres mayores en situaciones de alto nivel de crisis.

En este punto, llama la atención la falta de concordancia entre lo que opinan las mujeres y hombres con cargos de gestión y el personal a su cargo – mientras que en relación a las autopercepciones las puntuaciones de las mujeres son algo inferiores a las de los hombres en lo referido a la orientación interpersonal en las situaciones de crisis, en el caso de la evaluación de las personas a su cargo se produce el efecto contrario. Estos resultados podrían indicar que las mujeres con cargos de gestión infravaloran el modo en que ejercen el estilo de gestión dirigido a las personas, mientras que los hombres lo sobrevaloran. Asimismo, podría ser posible que la percepción del personal trabajador esté sesgada por los estereotipos de género y les lleven a pensar que las mujeres utilizan un estilo de gestión más dirigido a las relaciones interpersonales que los hombres. Futuros estudios en este sentido serían necesarios para continuar ahondando en estas relaciones.

PRIORIDADES EN SITUACIONES DE ALTO GRADO DE CRISIS

Las mujeres tienden, en mayor medida que los hombres, a dedicar un tiempo mayor a las personas. Por su parte, los hombres muestran una clara tendencia a otras tareas como mejorar los productos y procesos de funcionamiento de la empresa o conseguir nuevas fuentes de financiación, y no tanto a responder a las necesidades derivadas de la gestión de personas.

La mayoría de las personas en los puestos de gestión, y especialmente los hombres, indican que su prioridad mayor en la gestión en situaciones de crisis es y debe ser los objetivos económicos, y no tanto las personas que forman la organización y sus necesidades (el estudio con estudiantes universitarios replicó estos resultados). Contrariamente a lo deseable, las personas que forman la organización y sus

necesidades pierden relevancia para las personas en la gestión cuando la situación de presión derivada de la crisis es muy alta y que este fenómeno se produce en mayor medida cuando las personas responsables de la gestión son hombres que cuando son mujeres.

Estos resultados no siguen precisamente las tendencias actuales en cuanto a modelos de gestión que consideran necesarios nuevos modelos de gestión organizacional basados en las personas y no tanto en estrategias puramente económicas (Priem y Butler, 2001). Tal y como indican los estudios sobre comportamiento organizacional y efectividad, la acción conjunta de los individuos y el trabajo cooperativo orientado a alcanzar objetivos compartidos, así como el uso de sistemas de comunicación y coordinación efectivos en los que se tengan en cuenta las necesidades socioemocionales de las personas, son considerados ahora elementos esenciales para la efectividad y el desarrollo de ventajas competitivas (Beersman, Hollenbeck, Humphrey, Moon, y Ilgen, 2003; Gil, Alcover y Peiró, 2005; Katz, 1964). Por lo tanto, la idea que parecen tener las personas líderes de nuestra muestra de que en situaciones de crisis deben priorizarse los objetivos económicos frente a las necesidades de las personas es notoriamente errónea y debe considerarse en las intervenciones llevadas a cabo en las empresas. En dichas intervenciones, debería darse formación a las personas en puestos de gestión para sensibilizarles sobre la importancia de llevar a cabo una gestión basada en las personas en situaciones de crisis, reforzando sus habilidades para promover el trabajo en equipo, los esfuerzos conjuntos y el establecimiento de metas compartidas. Estas habilidades son un elemento clave en la transformación de una empresa en crisis y quizás también podría a su vez favorecer, en dichas circunstancias, la contratación de mujeres para ocupar cargos de liderazgo ya que sus estilos de gestión se asocian de manera más marcada a dicho perfil.

ESFUERZOS EXTRAS EN SITUACIÓN DE ALTO NIVEL DE CRISIS

Los resultados del presente trabajo muestran que en situaciones de alta influencia de la crisis las mujeres líderes muestran mayor predisposición que los hombres a reducir su salario por ayudar a mejorar las condiciones laborales de las personas cercanas. Por otra parte, se observa que la disposición de las trabajadoras y los trabajadores a hacer esfuerzos extra por la organización, lo cual constituye un

importante elemento en la gestión, es susceptiblemente mayor cuando la persona que supervisa el grupo es una mujer que cuando es un hombre.

Estos resultados son coherentes con los estereotipos de género y podrían estar relacionados con la idea de que las mujeres están más dispuestas a hacer sacrificios por los demás que los hombres. Estos resultados también van en la línea de lo encontrado por estudios que muestran cómo las personas en puestos de gestión y poder sirven como referente de comportamiento y son especialmente influyentes en situaciones de incertidumbre, como una situación de crisis organizativa (Kihlstrom y Klein, 1994; Lord et al., 1999; Lord y Brown, 2004). Por su parte, Halverson, Holladay, Kazama y Quinones (2004) mostraron que las personas líderes que eran capaces de hacer sacrificios individuales en beneficio de la organización eran capaces de aumentar el compromiso por parte de las trabajadoras y los trabajadores en circunstancias en las que la organización estaba atravesando un momento de crisis.

CLIMA ORGANIZACIONAL CON ALTO NIVEL DE CRISIS

Las trabajadoras y los trabajadores de empresas con un alto nivel de crisis indican que en sus equipos existe un clima emocional más negativo (es decir, más emociones de ansiedad, miedo, inseguridad, etc.) y menos positivo (es decir, menos emociones de confianza, tranquilidad, seguridad, etc.) que las trabajadoras y los trabajadores de empresas con un bajo nivel de crisis.

En las situaciones de alto nivel de crisis, el clima emocional positivo es algo mayor cuando la persona que supervisa el grupo es una mujer que cuando es un hombre, aunque esta misma relación también se produce en el caso de las emociones negativas. Cabe apuntar, sin embargo, que estas relaciones no son estadísticamente significativas.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Boil et. al. (2005) quienes señalan que las situaciones de crisis suelen provocar sentimientos de amenaza e incertidumbre (elementos que conforman un clima emocional negativo) entre las personas que se ven afectadas. Por ello, se considera que las personas responsables de la gestión deben desplegar acciones dirigidas a combatir este tipo de sentimientos. Una de estas acciones bien puede ser generar un clima emocional positivo en la organización; hecho que según

los resultados encontrados en nuestro estudio, se producen, en mayor medida, cuando es una mujer quien supervisa.

Si bien algunos de los resultados encontrados en los diferentes estudios realizados son congruentes con los de otros estudios, otros no lo son, e incluso podríamos decir que van en la dirección contraria. Ello tiene que ver, sin duda alguna, con los pocos estudios que todavía existen sobre la gestión de las crisis y el género, pero también con el hecho de que ambos son constructos de una enorme complejidad, difíciles de operacionalizar y que requieren de análisis desde distintas perspectivas y disciplinas.

Resumen de resultados

- **En general, en situaciones de crisis organizativas derivadas de problemas económicos existe una tendencia a seleccionar líderes con orientación instrumental (estereotípicamente masculina) y hombres. Esta tendencia se suaviza cuando la crisis se percibe como una oportunidad de cambio y mejora, que requiere de un grado importante de innovación.**
- **Las personas prefieren líderes mujeres o con rasgos estereotípicamente femeninos SÓLO en situaciones de crisis asociadas a un problema interno (clima negativo entre las personas y equipos) o cuando se requieren habilidades para detectar las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, el fenómeno “*pensar en crisis-pensar en femenino*” sólo se produce en algunas situaciones de crisis.**
- **Para todas las personas que asumen o se ponen en la situación de asumir un puesto de gestión o responsabilidad (y especialmente para los hombres) la mayor prioridad en situaciones de crisis consideran que deben de ser los objetivos económicos, y no tanto las personas y sus necesidades.**
- **En relación a la existencia de diferencias entre las mujeres y los hombres en sus estilos de gestión en situaciones organizacionales de alto nivel de crisis, los resultados varían en función de la metodología de respuesta. Así,**

para medidas objetivas (porcentaje semanal de tiempo dedicado a las personas y evaluaciones por parte de trabajadoras y trabajadores) las puntuaciones de las mujeres en orientación interpersonal son mayores. Por el contrario, para medidas subjetivas (autopercepción de estilos de liderazgo) las puntuaciones de los hombres son mayores, lo cual puede deberse a la tendencia generalizada de las mujeres a infravalorar sus habilidades en los test de auto-informe.

- Los hombres, en situaciones de alto grado de crisis, muestran una clara orientación a los productos y procesos de funcionamiento de la empresa así como a conseguir nuevas fuentes de financiación, y no tanto a responder a las necesidades de gestión derivadas de la gestión de las personas.
- Trabajadoras y trabajadores no perciben diferencias entre sus responsables mujeres y varones, a la hora de utilizar una orientación dirigida a las personas en situaciones organizacionales normales, pero en situaciones de crisis perciben que son las mujeres quienes utilizan más este tipo de orientación.
- Trabajadoras y trabajadores perciben que en situaciones de alto grado de crisis sus supervisoras/es (líderes) utilizan menos la orientación hacia las personas.
- En situaciones de alto nivel de crisis, el clima emocional negativo es mayor en equipos liderados por mujeres, lo cual podría ser debido al mayor grado de conciencia emocional presente en dichos contextos. Así, se observa que, en situaciones de alto nivel de crisis, el clima emocional también es más positivo en los grupos liderados por mujeres y que las trabajadoras y los trabajadores muestran una mayor predisposición a hacer esfuerzos extra en su trabajo si la situación de crisis lo requiriese.

Propuestas de futuro

- Teniendo en cuenta que estudios previos han demostrado que la necesidad de innovar y promover una cultura de gestión basada en las personas es más evidente en situaciones organizacionales de crisis que en situaciones regulares, y dado que los resultados del actual estudio muestran que la realidad organizacional es justo la contraria, es necesario recordar a las personas responsables de la gestión de las organizaciones que la incorporación e implementación real de modelos de gestión basados en las personas (característico de un estilo de gestión “femenino”) podría ser una importante ventaja competitiva en situaciones de crisis y cambio organizacional.
- Este nuevo modelo de gestión, especialmente necesario en situaciones de crisis, podría a su vez servir para promover un mayor acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones.
- Dado que nuestros resultados contradicen los de otros estudios previos que apuntaban a la existencia de un estereotipo “pensar en crisis-pensar en femenino” y lo limitan a determinadas situaciones de crisis estereotípicamente femeninas, es necesario seguir profundizando en dicho fenómeno a partir de análisis desde distintas perspectivas y disciplinas.
- Tomados en su conjunto, los datos apuntan a la necesidad de considerar la complejidad del fenómeno del “precipicio de cristal”, así como de seguir evaluando qué consecuencias tiene para las mujeres su acceso a puestos de decisión en casos de extrema dificultad y cuáles son las razones que promueven dicho fenómeno.
- Dado que algunos de los estudios aquí realizados se han llevado a cabo con estudiantes a quienes se les trataba de situar en situaciones de crisis, sería conveniente realizar nuevos estudios con muestras del ámbito laboral y

con personas que trabajan en organizaciones que estén experimentando crisis reales de gran magnitud.

- **Es necesario llevar a cabo estudios que profundicen en el papel de los estereotipos de género en la autopercepción que las y los líderes tienen sobre sus estilos de gestión.**

CONCLUSIÓN GENERAL

En términos generales, los resultados de los estudios llevados a cabo en este trabajo de investigación confirman nuestras sospechas de que el fenómeno “pensar en crisis-pensar en femenino”, caracterizada por la concordancia entre los roles estereotípicamente femeninos y las competencias requeridas en situaciones de crisis o cambio organizacional (Gartzia, Ryan, Balluerka y Aritzeta, 2011; Ryan, Haslam, Hersby, y Bongiorno, 2011), sólo se produce en situaciones en las que la crisis se presenta ligada de manera directa a problemas relacionados con características “femeninas” de gestión, como por ejemplo la orientación interpersonal o la necesidad de detectar mejor las necesidades de la clientela. Asimismo, los resultados muestran que existen diferencias sexuales en los estilos de gestión de mujeres y hombres en situaciones de crisis aunque, en contra de lo deseable, tanto mujeres como hombres tienden a prestar poca atención a las personas en situaciones de crisis como la vivida actualmente en las empresas. Dado que en dichas situaciones organizacionales de crisis la necesidad de innovar y promover una cultura de comunicación y apoyo socio-emocional es más evidente que en situaciones organizacionales regulares, es necesario llevar a cabo un cambio de mentalidad dentro de las organizaciones que recuerde a las personas responsables de la gestión que la incorporación e implementación real de modelos de gestión basados en las personas (característico de un estilo de gestión “femenino” y en términos generales más presente entre las mujeres) podría ser una importante ventaja competitiva en situaciones de crisis y cambio organizacional, a la vez que podría promover un mayor acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaltio, I. y Mills, A. J. (2002). *Gender, identity and the culture of organizations*. London: Routledge.
- Aragon-Correa, J.A., García-Morales, V.J. y Cordon-Pozo, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*. *Industrial Marketing Management*, 36, 3, 349-359.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp.421-449.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, pp.155-62.
- Beyer, J. M. y Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10, pp.483-520.
- Bruckmuller, S. y Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts . *British Journal of Social Psychology*, pp.433-451.
- Collinson, D. L. y Hearn, J. (1996). *Men as managers, managers as men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage.
- Cooper, E. y Bosco, S. (1999). *Methodological issues in conducting research on gender in organizations*. Powell, G. (Eds), *Handbook of Gender and Work*, Sage, London.
- Dambrun, M., Duarte, S. y Guimond, S. (2004). Why are men more likely to support group-based dominance than women? The mediating role of gender identification. *British Journal of Social Psychology*, 43, pp.1-11.
- Davis, K. M. y Gardner W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences . *Leadership quarterly*, pp.918-933.
- Eagly A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 233-256.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, pp.125-145.

- Eagly, A. y Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth. The truth about how women become leaders*. Harvard Business School: Massachusetts.
- Fraher, A. L. (2011). *Introduction: How teamwork is more important than Technical prowess in Thinking through crisis. Improving teamwork and leadership in High-risk fields*. Cambridge University Press.
- Gartzia, L. (2010). *From "Think Male" to "Think Androgynous"*. European Dissertation, University of the Basque Country. UPV/EHU Editorial Service.
- Gartzia, L. (2011a). *The Gendered nature of (male) leadership: Expressive identity salience and cooperation*. Best paper proceedings of the Academy of Management 2011.
<http://program.aomonline.org/2011/reportsaspnet/Proceedings.aspx>.
- Gartzia, L. y López-Zafra, E. (2012). *Social roles of men and women in Spain: evolution, emerging issues, and implications for international research*. Sex Roles.
- Gartzia, L., Ryan, M., Balluerka, N. y Aritzeta, A. (2011). *Think crisis-think female: Further evidence*. Psychology Press.
- Gartzia, L., Ryan, M.K., Balluerka, N., y Aritzeta, A. (2011). Think crisis-think female: further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, October, pp. 1-26.
- Greenwood, N. (1999). Androgyny and adjustment in later life: Living in a veteran's home. *Journal of Clinical Geropsychology*, 5(2), pp.127-137.
- Halverson, S. K., Murphy, S. E. y Riggio, R. E. (2004). *Charismatic leadership in Crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis*. SAGE, pp.495-514.
- Heifetz, R. Grashow, A. y Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, pp.62-69.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), pp. 581-592.
- King Grandville, III. (2002). Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 235-249.
- Lefkowitz, E.S. y Zeldow, P.B. (2006) Masculinity and Femininity Predict Optimal Mental Health: A Belated Test of the Androgyny Hypothesis. *Journal of Personality Assessment*, 87, 1, pp.95-101.

- Orozko, A. (2010). Diagnóstico de la crisis y respuestas desde la economía feminista. *Revista de Economía Crítica*, 9, pp.131-144.
- Parsons, T. y Bales, R. F. (1955). *Family, socialization and interaction process*. Nueva York: Free Press.
- Pinnow, D.F. (2011). *Leadership in the 21st century Leadership in the crisis? In Leadership-What really matters*. A handbook on Systemic leadership. Springer.
- Randel, A. E. (2002). "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp.749-766.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. y Bongiorno, R. (2011). Think crisis– think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager– think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp.470-484.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, pp. 675-688.
- Snellman, A., Ekehammar, B. y Akrami, N. (2009). The Role of Gender Identification in Social Dominance Orientation: Mediating or Moderating the Effect of Sex?. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), pp.999–1012.
- Valle, M. (1999). *Crisis, Culture and Charisma: The new leader's work in public organizations*. Public personnel Management, pp.245-257.
- World Economic Forum (2009). *The Global Gender Gap Report 2009*. <http://www.scribd.com/doc/21691169/The-Global-Gender-Gap-Report-2009> Abril 2010.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspective. *American Psychology*, 62(1), pp.7-16.

ANEXO 1

EJEMPLO SOBRE PRESENTACIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN ESTUDIO 1

La empresa ha sufrido una crisis bastante seria. La **repentina e inesperada crisis financiera** ha dañado la productividad debido a que la gente ahora tiene menos capacidad de comprar sus productos. Estos factores externos han puesto en peligro el éxito de la empresa. Sin embargo, no se espera que la empresa vaya a entrar en bancarrota. A pesar de un moderado descenso en los beneficios, las posibilidades de que la empresa sobreviva son altas.

En esta situación, la persona más adecuada para ser nombrada en el cargo de dirección general tendría las siguientes características:

Marca con un círculo tu repuesta seleccionando únicamente UNA respuesta de cada uno de los siguientes pares::

1. **Menos de 50 años**----- O ----- **Más de 50 años**
2. **Formación en Ingeniería**----- O ----- **Formación en Relaciones Humanas**
3. **Muy atrevido/a**----- O ----- **Muy prudente**
4. **Alto/a**----- O ----- **Bajo/a**
5. **Experiencia Internacional** ----- O ----- **Experiencia Nacional**
6. **Casado/a**----- O ----- **Soltero/a**
7. **Muy inteligente emocionalmente**----- O ----- **Muy inteligente analíticamente**
8. **Con hijos/as**----- O ----- **Sin hijos/as**
9. **Apariencia atractiva**----- O ----- **Personalidad Cordial**
10. **Muy agradable**----- O ----- **Muy seguro/a**
11. **Hombre**----- O ----- **Mujer**
12. **De familia adinerada**----- O ----- **De familia de clase media**
13. **Raza blanca**----- O ----- **Raza minoritaria**
14. **Formación en Finanzas**----- O ----- **Formación en Marketing**

ANEXO 2

EJEMPLO SOBRE PRESENTACIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN ESTUDIO 2

Imaginate que la empresa multinacional LINTES S.A. requiere tus servicios para seleccionar a la persona con el perfil de personalidad más adecuado a sus necesidades actuales. Como responsable de la contratación, debes tomar una decisión sobre qué persona seleccionar de entre las 5 que aparecen en las siguientes páginas.

Concretamente, debes seleccionar a la persona cuyo perfil de personalidad se adecue más objetivamente a las necesidades de la empresa:

NECESIDADES DE LA EMPRESA

Se precisa incorporar GERENTE para una importante compañía multinacional referente en su sector.

Se responsabilizará de cumplir con los objetivos establecidos anualmente y otras actividades asociadas con la gestión organizativa.

Incorporación inmediata.

A continuación se presentan las cinco candidaturas con las que cuentas para cubrir el puesto. Cada persona tiene una breve descripción de sus rasgos de personalidad más característicos para que puedas evaluarla y finalmente tomar una decisión en base a ellos.

ANEXO 3

EJEMPLO SOBRE PRESENTACIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN ESTUDIO 3
(PERSONAS CON PUESTOS DE DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN)

Edad: _____ Sexo: Mujer ☐ Hombre ☐

¿Tienes algún cargo de dirección/supervisión? No ☐ Sí ☐ →

Número de personas que supervisas:
☐1-3 ☐4-6 ☐7-10 ☐11-25 ☐26-50 ☐51-100 ☐101-250 ☐250+

¿En qué tipo de empresa trabajas?
☐Industrial ☐Servicios ☐Tecnológica/Telecomunicaciones ☐Banca ☐Social/Comunitario
☐Otras (Especificar) _____

¿Está tu empresa viéndose afectada por la actual situación de crisis?
☐Nada ☐Un poco ☐Bastante ☐Mucho ☐Totalmente

A continuación, por favor imagina que tu empresa ha sufrido una crisis bastante seria. Concretamente, imagina (tanto si es realidad como si no lo es) que la actual crisis financiera ha dañado su productividad y ha puesto en peligro el funcionamiento y continuidad de la empresa. *(Incluso aunque este escenario no describa la situación actual de tu empresa, por favor dedica unos minutos a imaginarte a ti mismo/a en dicha situación para responder a las siguientes preguntas):*

ANEXO 4

EJEMPLO SOBRE PRESENTACIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN ESTUDIO 4
(TRABAJADORES Y TRABAJADORAS)

A continuación, queremos conocer tu opinión acerca de la persona responsable de la supervisión/dirección de tu trabajo (si tienes varios/as jefes/as, piensa en la persona que sea realmente responsable de tomar decisiones sobre las cuestiones que te afectan en tu trabajo). En primer lugar, responde por favor a estas cuestiones básicas sobre esta persona:

¿Desde cuándo es tu supervisor/a-director/a? _____ Años

Edad: _____ Sexo: Hombre ☐ Mujer ☐

Aproximadamente, ¿cuántas personas están a su cargo?

☐1-5 ☐5-10 ☐10-25 ☐25-50 ☐Más de 50

¿A qué área de actividad pertenece?

Mercadotecnia ☐ Ventas ☐ Producción ☐ Finanzas ☐ Recursos Humanos ☐
Relación con proveedores ☐ Otros ☐ (Especificar) _____

ANEXO 5

EJEMPLO SOBRE PRESENTACIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN ESTUDIO 5

Por favor parate un momento a pensar como podría ser tu vida dentro de unos 10 o 15 años. **Imagina que estás trabajando como gerente de una importante empresa que está atravesando una crisis similar a la vivida en la actualidad por muchas empresas.**

Incluso aunque este escenario no describa tu futuro esperado realmente, por favor dedica un par de minutos a escribir un breve párrafo sobre qué harías en un día cualquiera en tu trabajo.
