

Percepción de habilidades en la figura del directivo y disposición a ocupar el cargo por parte de los trabajadores. Análisis de diferencias por género

Oscar Gutiérrez Aragón

Escola Universitària Mediterrani, Universidad de Girona
oscar.gutierrez@mediterrani.com

Miguel Guillén Pujadas

Universidad de Barcelona
m.guillen@ub.edu

Joan Francesc Fondevila Gascón

Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona
jf.fondevila@mediterrani.com

Resumen. Este estudio rastrea las capacidades y aptitudes que los trabajadores estiman que ostentan sus directivos, así como las aspiraciones para promocionar a estos cargos, prestando atención a detectar las diferencias que puedan existir entre géneros. La metodología empleada utiliza como herramientas la encuesta y el análisis de correspondencias múltiples para determinar las características que presentan los directivos y las propuestas que plantean los encuestados en materias como la selección y la remuneración. Se concluye que, de forma mayoritaria, se reconocen en los directivos cualidades como liderazgo, influencia, inteligencia emocional y facilidad de comunicación. Igualmente, de forma mayoritaria, los trabajadores están dispuestos a ocupar cargos directivos, aunque con diferencias en función del género, tanto a nivel remunerativo como de desempeño.

Palabras clave: directivo; liderazgo; comunicación; gestión de equipos; inteligencia emocional; perspectiva de género.

WORKERS' PERCEPTIONS OF THEIR MANAGERS' SKILLS AND THEIR ASPIRATIONS FOR OCCUPYING THEIR MANAGERS' POSITIONS. ANALYSIS OF GENDER DIFFERENCES

Abstract. This study identifies the skills and aptitudes workers believe their managers possess, reveals their aspirations for gaining promotion to those positions, and detects any gender differences that may exist in relation to these issues. Our methodology employed a survey and multiple correspondence analysis to determine the characteristics of managers and the ideas of respondents in areas such as selection and remuneration. Most respondents recognized qualities in their managers such as leadership, influence, emotional intelligence, and effortless communication. Most respondents are also willing to occupy managerial positions, though gender differences exist in relation to remuneration and performance.

Keywords: manager; leadership; communication; team management; emotional intelligence; gender perspective.

1. Introducción

La forma en que los trabajadores perciben y valoran la figura de su personal directivo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y muestra diferencias en función de diversas variables como el género, el nivel educativo, la situación socioeconómica o el sector de actividad. Uno de los mayores cambios que se han producido en este campo en las últimas décadas es la cada vez mayor cifra de mujeres que acceden a cargos directivos en las empresas. Además, se presume que, de igual manera, en el futuro irá creciendo el número de mujeres que tengan por meta llegar a ser directivas de una entidad. Es conocido que muchos estudios académicos han puesto de manifiesto las mayores dificultades que tienen las mujeres con formación para culminar sus aspiraciones directivas con respecto a las de sus compañeros masculinos. Las causas de esta situación son seguramente múltiples y muchas de ellas están relacionadas con el propio diseño de los puestos directivos, en muchas ocasiones bajo parámetros propios de un rol eminentemente masculino.

En este contexto, el objetivo principal de este trabajo de investigación es el análisis de las capacidades asociadas al directivo de empresa, con el fin de concretar el perfil que los trabajadores detectan en aquellas personas que los dirigen en función de las cualidades que consideran que reúnen. Para ello, se ha tenido en consideración la cada vez mayor valoración empresarial y social de la entrada de mujeres en la dirección de las compañías, estimando que la igualdad en todos los ámbitos debe concretarse como una fortaleza esencial de las organizaciones. El estudio también pretende inferir las aspiraciones que los trabajadores profesan hacia el cargo de directivo, tratando de concretar si existen diferencias significativas en este sentido entre géneros. La investigación parte de la hipótesis de que las mujeres partícipes en el estudio van a manifestar una menor disposición a ocupar un cargo directivo que sus compañeros masculinos.

2. Marco teórico

Un directivo es un miembro del colectivo de la empresa que combina su condición de trabajador con unas atribuciones asociadas a las metas de la compañía y a su relación con el resto de empleados bajo un prisma de organización, responsabilidad, decisión, enfoque, firmeza, propensión al cambio, control, delegación y confianza mutua (Llano Cifuentes, 1989; Priddy, 2018; Men *et al.*, 2020). Entre las muchas capacidades que conforman la base esencial de un directivo se encuentran, entre otras, la priorización de lo imprescindible, la asimilación de pensamientos y conocimientos de otras personas, el análisis del entorno y la gestión

adecuada de los recursos (Pareto, 1909; Covey, 2015). También son muy valorables cualidades como el liderazgo, la comunicación, la inteligencia emocional, la gestión de equipos, la experiencia, la empatía, la motivación y la visión estratégica (Nahum y Carmeli, 2020).

De todas ellas, quizá sea el liderazgo la capacidad en la que tradicionalmente se ha basado el poder atribuido al directivo por el resto de la organización, aunque en la actualidad este atributo se asocia más con personas que contribuyen a la mejora de la sociedad de manera sostenible o con quienes identificarse y confiar (Contreras Torres y Castro Ríos, 2013; Perilla Toro y Gómez Ortiz, 2017; Redondo Sama y Elboj Saso, 2018). El liderazgo debe contribuir a generar condiciones provechosas en el trabajo, hacer frente a las demandas laborales, afrontar las adversidades y transformar las organizaciones para superar situaciones desfavorables (Mena *et al.*, 2020; Villa Sánchez, 2020). Esta cualidad comporta aceptar la responsabilidad individual y colectiva de crear condiciones que permitan que un conjunto de personas pueda alcanzar un fin compartido, razón por la cual, una vez aceptada, implica no poder renunciar a tomar parte activa en este proceso (Ganz, 2010; Gutiérrez Aragón, 2014). De esta forma, liderar supone hacer frente a la incertidumbre mediante el compromiso con un propósito común, la motivación, la elaboración de estrategias, la movilización de recursos y el ejercicio de la autoridad de manera que facilite la efectividad del propio liderazgo (Ganz y Lin, 2012).

La comunicación, cualidad inherente al desempeño del directivo, es inseparable de su condición de ser humano, pues, como tal, al realizar acciones se conecta con el entorno y con las personas (Soria Romo, 2008; Rodríguez Montiel, 2013). La comunicación en las instituciones, formal o informal, es una herramienta que mejora la gestión del clima laboral, la cultura corporativa y la información que debe fluir entre las personas, sirviendo para reducir conflictos internos y resolver crisis (León Duarte, 2006; Acevedo, 2020; Viñarás Abad *et al.*, 2020). Un buen comunicador tiene más probabilidades de llegar a ser directivo, pues disfrutará de rasgos como cercanía, accesibilidad, transparencia, creatividad y capacidad de gestión, que le permitirán optimizar la efectividad del resto de las habilidades inherentes al cargo (Sousa y Rocha, 2019).

La inteligencia emocional, por su parte, permite ligar a la capacidad de aprender y gestionar problemas el control de las emociones para generar vínculos a través del compromiso, la veracidad y el respeto (Cuellar Molina, 2011; Duque Ceballos 2012; De Haro García, 2014). Al favorecer la aproximación de las emociones al entorno, mejora la capacidad de estrategia, facilita el camino hacia los objetivos, afecta positivamente al desempeño de los proyectos y favorece la soli-

dez de las relaciones, consolidando habilidades de liderazgo (Brito, 2016; Khosravi *et al.*, 2020).

La organización de equipos permite agrupar personas para conseguir unas metas comunes en torno a un ambiente laboral estable que mejora la ejecución de las tareas optimizando los recursos, donde cada individuo maximiza sus capacidades y aporta valor a la labor conjunta (García Romera, 2016; Sandoval Precht, 2016). Una adecuada gestión de equipos resulta fundamental en el crecimiento de cualquier organización, pues sirve para agregar los esfuerzos individuales al logro de los objetivos o proyectos del grupo, mejorando el proceso empresarial y la captación y retención de talento (Chen *et al.*, 2019; Soni, 2020; Lázaro Marcé *et al.*, 2021; Vázquez Méndez y Sunyer Torrents, 2021).

Sobre este particular, una adecuada selección de trabajadores, tradicionalmente considerada una tarea compleja, resulta indispensable en la consecución de las metas empresariales (Salgado y Moscoso, 2008; Torres Flórez, 2018). Para llevar a término este cometido existen diversas técnicas de reclutamiento: currículum, referencias, entrevista, test de capacidades cognitivas, pruebas profesionales, etc. (Barros y Kuschel, 2006; Alonso Abeijón *et al.*, 2015). El reclutamiento puede realizarse bajo dos sistemas, la selección interna (promoción) o la externa, cada uno de los cuales ofrece ventajas e inconvenientes relacionados con la motivación, los costes y la eficacia del proceso de selección, siendo probablemente más complementarios que contrapuestos (Velando Rodríguez y Guisado Tato, 2006; Sudrajat *et al.*, 2019). También relacionada con el manejo de equipos, resulta precisa una gestión apropiada de las retribuciones, pues es causa de satisfacción entre los empleados y fortalece la imagen de la empresa, mientras que si es injusta puede generar insatisfacción laboral y pérdidas significativas (Duque Ospina, 2016; Ricaurte *et al.*, 2020).

Este conjunto de capacidades y habilidades que configuran el núcleo del perfil directivo debería ser desplegado bajo condiciones de equidad, legitimidad, paridad y justicia tanto por hombres como mujeres en el desempeño de sus cargos, pero un buen número de investigaciones académicas advierten de que, a pesar de haber mejorado en oportunidades y estabilidad laboral, en general existen un menor reconocimiento de las mujeres en la esfera laboral y salarial y una notable segregación en ocupaciones de menor remuneración y responsabilidad (Aldaz Odriozola y Eguía Peña, 2016; Cantó *et al.*, 2016; Gómez Pérez, 2017). En estas circunstancias se produce en la gran mayoría de perfiles educativos y profesionales el fenómeno conocido como techo de cristal, que hace referencia a los obstáculos que encuentran las mujeres para promocionar a puestos de mayor responsabilidad, sobre todo al avanzar en la carrera profesio-

sional (Cotter *et al.*, 2001; Sarrió *et al.*, 2002; De la Rica *et al.*, 2008; Gutiérrez Aragón y Gassiot Melian, 2020).

En este escenario, bajo una combinación de factores organizativos, culturales y sociales, se ha ido modelando una transformación del rol de la mujer en el mercado de trabajo, aumentando su implicación en muchas profesiones y rompiendo estereotipos en la búsqueda de una más justa igualdad social y laboral (Goldin, 2006; Rodríguez Ávila y Monllau, 2012; Dos Santos Souza, 2015). Aunque el acceso a cursar estudios superiores ha sido un proceso largo y complejo, el fomento de la educación de las mujeres ha sido la base para lograr una mayor aceptación social y una mejor disponibilidad laboral y ha permitido encaminarse hacia una sociedad donde la igualdad se puede casi aproximar a la paridad (Blanco García, 2006; Mellado García, 2019; Instituto Nacional de Estadística, 2021a). Al mismo tiempo, se ha venido produciendo un incremento de mujeres en puestos de mayor responsabilidad de empresas y entes públicos, y, aunque obviamente no exista paridad plena, su integración en mayor medida en órganos directivos y altos cargos es un hecho tangible (Barberá Heredia *et al.*, 2011; Del Río y Ruiz del Árbol; 2019; Instituto Nacional de Estadística, 2021b). No obstante, a pesar de la mejora de los indicadores, los obstáculos y barreras aún existentes hacen que los altos cargos directivos de las más grandes compañías sigan siendo un espacio limitado para las mujeres (Biedma Ferrer, 2017; Priddy, 2018; Instituto Nacional de Estadística, 2021c).

En este sentido, cabe destacar que muchos estudios sobre liderazgo detectan una menor disposición que en los hombres a ocupar cargos directivos por parte de las mujeres trabajadoras, derivada, entre otras causas, de una cierta disconformidad entre asumir un rol de líder y la aceptación implícita de un supuesto rol de género, la existencia de prejuicios asociados a estereotipos de género en las funciones que desempeñar, la subestimación de las opiniones femeninas, el futuro ejercicio del cargo en ambientes muy masculinizados o la falta de iniciativas de género que favorezcan la conciliación laboral y personal (García Retamero y López Zafra, 2006; Fritz y Van Knippenberg, 2018; Foppiano Vilo *et al.*, 2022). De hecho, uno de los principales motivos a los que se atribuye en gran medida este fenómeno es que muchos puestos de alta dirección parecen diseñados en función de la forma de ser y conducirse de los hombres, por lo que las mujeres son menos propensas a progresar a estos puestos porque sienten que no acaban de encajar en el rol o estereotipo del ejecutivo masculino, lo cual, en muchas ocasiones, acaba generando unas expectativas negativas hacia el desempeño de la dirección, que implica una percepción de inadecuación entre género y posición directiva (Einarsdottir *et al.*, 2018; Heilman y Caleo, 2018).

En general, una determinación firme por parte de las instituciones públicas en favor de eliminar las desigualdades de género en el ámbito laboral en general y el directivo en particular debe pasar por el fomento de la responsabilidad colectiva que generalice políticas de conciliación e integre la perspectiva de género en la gestión de las organizaciones promocionando el liderazgo femenino (Mellado García, 2019; Noguer Juncà *et al.*, 2020). La progresiva corrección de la desigualdad debe fundamentarse en el desarrollo público de planes de concienciación y programas de desarrollo femenino, en el aporte de medios para que las mujeres actúen como agentes de cambio y en el liderazgo de grupos empresariales que opten por políticas corporativas favorables a las mujeres (Kalev y Deutsch, 2018; Afacan Findikli *et al.*, 2021).

3. Metodología

Esta investigación se ha diseñado combinando dos herramientas de análisis cuantitativo, al estimar que mediante la utilización de varias técnicas metodológicas sería posible obtener una visión más completa del tema (Denzin, 1970; Bericat, 1998; Gutiérrez Aragón *et al.*, 2022). Para ello se confeccionó una encuesta a partir de las cualidades valorables en un perfil óptimo de directivo expuestas en la literatura académica, como liderazgo, inteligencia emocional, comunicación, gestión de equipos, selección adecuada del personal o establecimiento de remuneraciones justas. Con los datos obtenidos se pretendía determinar la valoración general de la figura del directivo por los encuestados, su influencia sobre los trabajadores y el entorno, la forma de desempeñarse o su comprensión del propio entorno. Asimismo, era objetivo del estudio conocer si existía alguna diferencia significativa por género en cuanto a las aspiraciones a ocupar cargos directivos. A tenor de los resultados obtenidos por estudios precedentes, se parte de la hipótesis de que las mujeres profesarán una menor disposición a ocupar un cargo directivo.

El formulario de la encuesta fue difundido por medios telemáticos (anexo 1, cuestionario de la encuesta). La muestra de la encuesta llevada a cabo en territorio español, entre los meses de mayo y julio de 2021, estuvo conformada por 436 individuos mayores de 18 años, arrojando, para un coeficiente de confianza del 95%, un error muestral de $\pm 4,69\%$ (tabla 1). La muestra analizada solo incluye los datos aportados por encuestados que manifestaron haber conocido y tratado profesionalmente al menos con una persona directiva, aunque en la actualidad no fuese el caso (p. ej., trabajadores por cuenta propia). También se interpeló a los encuestados sobre el interés por ocupar un cargo directivo, su capacidad de mejorar el trabajo realizado por directivos, la comparación de la remuneración asociada al directivo con la que estimaban que merecerían y la valoración que intuían que podrían recibir por parte de sus compañeros.

Tabla 1. Descripción de la muestra

Perfiles	Variables	Resultados
Género	Hombre	45,41%
	Mujer	54,59%
Edad	Entre 18 y 29 años	16,06%
	Entre 30 y 39 años	25,46%
	Entre 40 y 49 años	29,82%
	Entre 50 y 59 años	20,64%
	60 años o más	8,03%
Sector de trabajo habitual	Sector primario	10,32%
	Sector industrial	20,64%
	Sector servicios	69,04%
Trabaja o trabajó alguna vez por cuenta ajena	No	2,52%
	Sí	97,48%

Fuente: elaboración propia, a partir de encuesta.

En segundo término, se llevó a cabo un estudio estadístico de análisis de correspondencias múltiples para agrupar o relacionar las diferentes variables cualitativas estudiadas en la muestra poblacional. Con este análisis se pretendía inferir unos perfiles de directivo a partir de las características propias de los encuestados, aproximando, así, las variables más óptimas en función de cada perfil de trabajador. También se consigue la agrupación de variables, fijando las más comunes que se interrelacionan. Para ello se ha utilizado el lenguaje de programación R con RStudio IDE a partir de datos importados de Excel. Los datos se exponen en forma de gráficos.

4. Análisis de resultados

La encuesta realizada a una muestra de 436 individuos mayores de edad en España estuvo conformada por un 54,59% de mujeres y un 45,41% de hombres. Por grupos de edad, un 16,06% de los encuestados tenía entre 18 y 29 años, un 25,46%, entre 30 y 39 años, un 29,82%, entre 40 y 49 años, un 20,64%, entre 50 y 59 años, y un 8,03% tenía 60 o más años. Por sectores, un 69,04% trabajaba en el sector terciario, un 20,64%, en el sector industrial, y un 10,32%, en el primario.

En el primer bloque de la encuesta se evaluaba la percepción de los encuestados sobre el liderazgo de los directivos, su forma y la influencia sobre trabajadores y entorno. Los resultados muestran que el 80,96% reconoce en los directivos que ha tratado capacidad de liderazgo, mientras que un 19,04% no se la observa. Por otro lado, un 25,69% estimaba que sus directivos ejercían el liderazgo de forma consensuada, un 22,70%, de forma autoritaria, y un 51,61% admitía un híbrido entre las dos anteriores, dependiendo de la situación. Entre quienes no reconocían liderazgo en sus directivos, ninguno percibía un estilo consensuado, considerando que era autoritario o mixto (en porcentajes cercanos al 10% del total de los encuestados en ambos casos). El 56,42% de los encuestados reconoce en los directivos una influencia sobre la totalidad de la plantilla, un 41,97% solo sobre una parte y un 1,61% no reconoce ninguna influencia. Entre quienes no admiten su liderazgo, un 11,24% del total de los encuestados sí reconoce influencia sobre la totalidad de los trabajadores y un 8,03%, sobre algunos. Además, el 77,52% de los encuestados piensa que los directivos ejercen una gran influencia sobre el entorno empresarial, un 19,27% estima que es relativa, y un 3,21%, que no existe esta influencia. Entre los trabajadores que no conceden la cualidad de liderazgo, el 14,45% del total cree que sí tienen una gran influencia sobre el entorno y el 4,82% considera que es relativa.

El segundo bloque permitió evaluar la capacidad de comunicación de los directivos, sus maneras de comunicar y cómo percibían los trabajadores y el entorno los mensajes emitidos. Los resultados muestran que un 78,9% de los encuestados admite la capacidad de buen comunicador a los directivos y un 21,1% no la reconocen. Entre las diferentes metodologías de comunicación a los trabajadores, un 38,76% de estos prefiere la interpersonal en exclusiva, un 11,24%, únicamente los canales oficiales, y un 50%, un método mixto, en principio, más adecuado que una comunicación única por canal oficial, peor valorada por los trabajadores. En cuanto al modo de recepción, comprensión y aceptación de los comunicados por parte de los trabajadores, los resultados indican que un 56,88% de los encuestados admite su comprensión siempre o casi siempre, un 41,28%, solo en ocasiones, y un 1,83% señala no comprenderlos nunca. Entre quienes no admiten la capacidad de buenos comunicadores a los directivos, un 4,82% del total de encuestados reconoce comprender sus mensajes siempre o casi siempre y un 14,45%, solo en ocasiones. La comprensión y aceptación de los comunicados por parte del entorno es buena en general para el 57,34% de los encuestados, siendo mala para un 21,79%, mientras que un 20,87% reconocía no saber si era buena o mala. Entre quienes no reconocen la capacidad de comunicar a los directivos, un 1,61% de los encuestados admitía una buena comprensión por parte del entorno y un 12,9% estimaba que esta era mala.

El tercer bloque sirvió para recoger y evaluar los datos referentes a la inteligencia (intelectual) y la inteligencia emocional de los directivos en relación con trabajadores y entorno y su autoevaluación. Los resultados indican que un 92,2% de los encuestados admite la inteligencia en sus directivos y un 66,51% reconoce percibir en ellos la inteligencia emocional. Además, un 43,58% estima que tienen capacidad emocional para relacionarse con sus trabajadores (un 22,48% considera que no), un 44,04% se la admite para relacionarse con el entorno (un 20,87% no la reconoce) y un 38,76% se la concede para poder autoevaluarse (un 24,08% piensa que no). El resto de los encuestados manifiesta no tener opinión conformada sobre estas tres cuestiones.

El cuarto bloque analiza la capacidad para la gestión de equipos por los directivos. Un 91,97% de los encuestados admite la realización de tareas de gestión de equipos a sus directivos, de manera constante o puntual, mientras que un 8,03% estima que sus directivos no ejecutan tareas de este tipo. Obviamente, en el análisis de resultados de este apartado solo se han utilizado los datos de los componentes del primero de los grupos. Entre ellos, un 91,77% reconocía a sus directivos la cualidad de tratar con consideración a los trabajadores del equipo siempre o en ocasiones, un 88,03% admitía que aceptaba sus sugerencias siempre o en parte y un 93,52% percibía que le permitían libertad de acción siempre o puntualmente al trabajar en equipo (tabla 2). En relación con la generación por los directivos de un buen clima laboral dentro de los equipos, un 38,99% estimaba que lo creaban constantemente, un 53,21%, solo en ocasiones, y un 7,8%, nunca.

Tabla 2. Percepción de cualidades relacionadas con la gestión de equipos en los directivos por parte de los trabajadores

	Consideración hacia trabajadores	Aceptación de sugerencias	Libertad de acción de los trabajadores
Siempre	55,61%	49,88%	62,34%
En ocasiones	36,16%	38,15%	31,17%
Nunca	8,23%	11,97%	6,48%

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta.

Otra cuestión planteada a los encuestados se refería a la validez y aceptabilidad de las metodologías empleadas en la selección de directivos. Bajo la fórmula de preguntas de selección múltiple, un 82,34% mostró su preferencia por la prueba profesional, un 75,92% optó por la entrevista, un 50,23%, por el test de capacidades, un 46,79%, por las referencias, y un 33,94%, por el currículum. En cuanto a la forma de selección, un 97,94% prefería la selección interna (ascenso o promoción dentro de la empresa) y un 2,06%, la selección externa.

Sobre si la remuneración del directivo está justificada por su labor, un 26,38% de los encuestados pensaba que siempre, un 67,66%, que solo en ocasiones, y un 5,96%, que en ningún caso. Entre las formas más adecuadas para complementar el salario de un directivo (pregunta de selección múltiple), un 70,87% eligió la consecución de los objetivos, un 38,76%, los complementos variables, un 32,34%, la valoración de sus subordinados, un 22,48%, la entrega de acciones, y un 9,63%, un plan de pensiones. Un 9,86% estimaba que no era necesario complementar su salario.

El último de los bloques de la encuesta se utilizó para conocer los intereses y ambiciones para optar a puestos de directivo. En general, tanto hombres como mujeres mostraron una notable predisposición por ocupar cargos directivos en el futuro (un 68,18% de hombres y un 59,66% de mujeres). Aunque la diferencia de este indicador entre hombres y mujeres en términos globales no es muy grande (8,52 puntos porcentuales), es por sectores donde los resultados del estudio sí muestran datos más divergentes, pues, aunque en el sector primario la disposición para ocupar cargos directivos es 25 puntos porcentuales menor en las mujeres en relación con la de los hombres, esta cifra baja a 7,22 puntos en el sector industrial y a 5,37 puntos en el sector servicios. Cabe destacar, por su excepcionalidad, que el grupo de mujeres menores de 29 años mostró una mucho menor querencia por ocupar cargos directivos (muy alejada en porcentaje, 34,21%, tanto con respecto a los resultados totales por género, 59,66%, como respecto al género masculino dentro de su grupo de edad, 65,63%).

El 70,71% de hombres y el 62,61% de mujeres pensaban que su desempeño como directivos sería más eficiente que el realizado por el directivo que conocen. Entre aquellos trabajadores que piensan que su desempeño sería mejor que el que ejerce el directivo actual, un 29,63% de hombres y un 30,99% de mujeres estiman merecer un salario mayor que el del directivo actual, mientras que un 70,37% de hombres y un 69,01% de mujeres se conformarían con cobrar el mismo. En este caso, el género, pues, no parece influir en la idea de salario que se juzga merecer al ocupar un puesto de directivo. Sin embargo, cuando los trabajadores estiman que serían peores directivos que los actuales, el porcentaje de mujeres que se conformarían con un salario menor es 2,26 veces más

alto que el de hombres (32,29% frente a 14,29%), mostrando, pues, una mucho mayor conformidad a la renuncia salarial (tabla 3). Cabe destacar que este indicador presenta una gran diferencia por sectores, pues, mientras en el sector primario es cuatro veces mayor el porcentaje de mujeres que de hombres que estarían dispuestas a cobrar menos y en el sector industrial llega a 4,89 veces, en el sector servicios es considerablemente más bajo, 1,73 veces (la media del total de los encuestados es de 2,26 veces). La razón principal para ello es que son muy pocos los hombres que estarían dispuestos a cobrar menos tanto en el sector primario (16,67%) como en el industrial (9,09%), al tiempo que las mujeres encuestadas ofrecieron valores mucho más altos (66,67% y 44,44%, respectivamente).

Tabla 3. Autoevaluación de la retribución deseada en comparación con la que percibe el actual directivo

		Hombres	Mujeres
Trabajadores que piensan que se desempeñarían mejor que el directivo actual	Piensa que merecería cobrar más	29,63%	30,99%
	Se conformaría con cobrar lo mismo	70,37%	69,01%
		Hombres	Mujeres
Trabajadores que estiman que serían peores directivos que los actuales	Desearía cobrar al menos el mismo salario	85,71%	67,71%
	Se conformaría con un menor salario	14,29%	32,29%

Fuente: elaboración propia, a partir de encuesta.

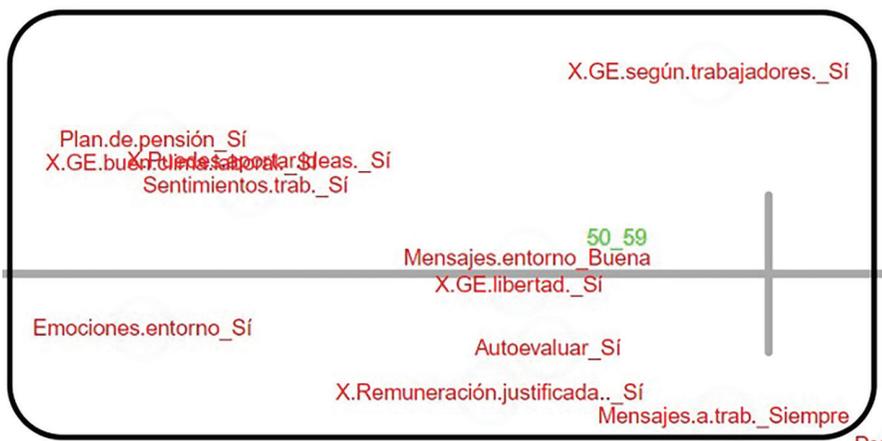
En cuanto al sentir de los encuestados ante el posible ascenso de un compañero o compañera a un cargo directivo, en general se produce más aceptación que rechazo, más por parte de mujeres que de hombres (63,03% frente a 54,04%), al tiempo que se sienten menos molestas ante la promoción de compañeros (6,30% frente a 8,59%). El resto de los encuestados se muestra indiferente ante los ascensos.

Como complemento de la investigación, se realizó un análisis de correspondencias múltiples, con el fin de examinar las relaciones entre un gran número de variables a partir de los datos aportados para representarlas mediante estructuras subyacentes conformadas a partir de dichos datos incorporados como puntos en un espacio euclídeo (anexo 2). Entre los resultados destacan por la información aportada cuatro bloques:

- Para los encuestados de entre 50 y 59 años (bloque 1), el mensaje que transmite el directivo al entorno guarda relación directa con el conocimiento de las emociones de trabajadores y del entorno. Una mayor libertad de los trabajadores se relaciona con la aceptación de sus opiniones en la gestión de equipos, la consideración de que los directivos tienen capacidad de autoevaluarse y que su remuneración está justificada. La remuneración asociada a un plan de pensiones es una opción altamente ligada, probablemente debido a su cercanía temporal a la jubilación (figura 1).
- Trabajar en el sector industrial (bloque 2) guarda una gran relación con considerar la falta de conocimiento de los directivos y su carencia de cercanía hacia sus subordinados (figura 1).

Figura 1. Análisis de correspondencias múltiples (vista por bloques). Bloques 1 y 2

BLOQUE I



BLOQUE 2

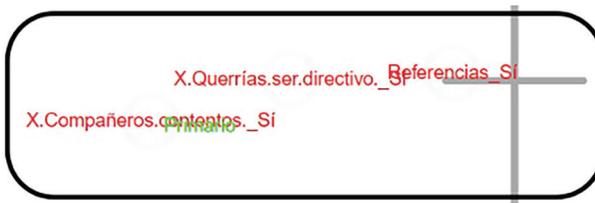


Fuente: elaboración propia, a partir de datos de encuesta.

- Entre los encuestado del sector primario (bloque 3) se observa una clara intención por alcanzar puestos directivos (probablemente de forma muy ligada a la propiedad del negocio y a una mayor presencia de hombres en el sector) y una alta preferencia por las referencias para contratar directivos (notable importancia del conocimiento dentro del gremio o comunidad) (figura 2).
- Los trabajadores por cuenta propia (bloque 4) muestran una propensión a no reconocer la necesidad de gestión de equipos, a conceder poca libertad a sus trabajadores y a mantener una escasa comunicación con ellos (figura 2).

Figura 2. Análisis de correspondencias múltiples (vista por bloques). Bloques 3 y 4

BLOQUE 3



BLOQUE 4

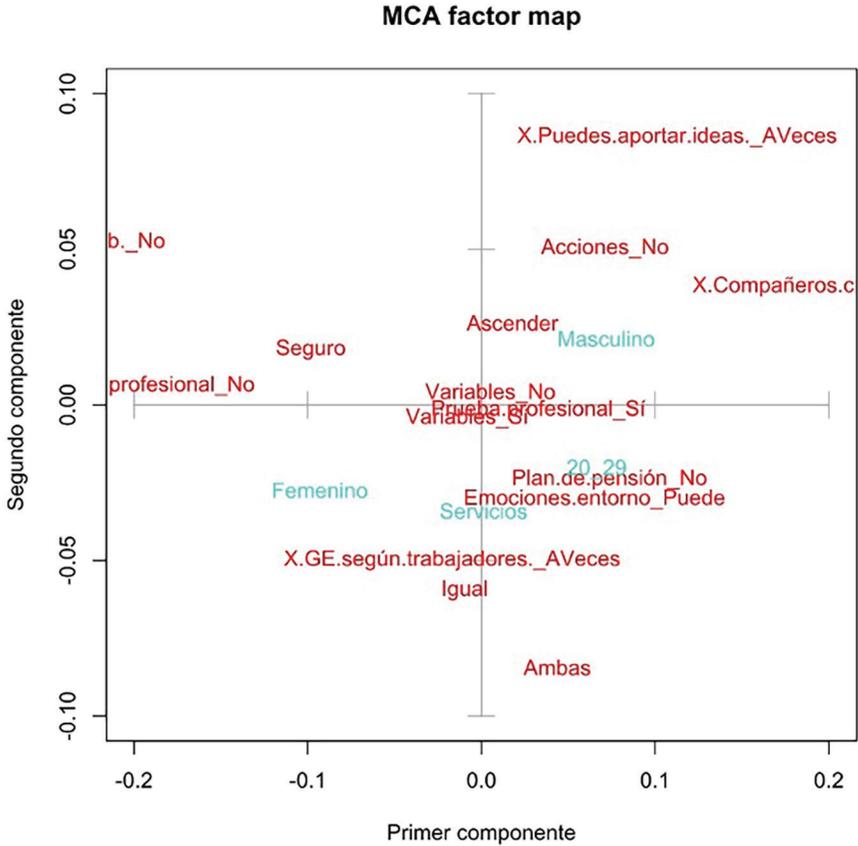


Fuente: elaboración propia, a partir de datos de encuesta.

Una aproximación a la zona central del mapa del análisis de correspondencias múltiples revela una serie de relaciones significativas para personas que trabajan en el sector servicios con edad entre 20 y 29 años (figura 3). Así, se observa una tendencia muy definida hacia procesos de selección interna de directivos, la promoción dentro de la empresa, y, en la medida de lo posible, para desarrollar ideas para mejorar la actividad laboral. En este grupo se concede una mayor importancia a mecanismos de comunicación oficiales y las relaciones interpersonales, se estima que los directivos no perciben una remuneración adecuada a su carga de trabajo, obviando por completo la posibilidad de implementación de planes de pensiones (seguramente debido al largo espacio de tiempo que resta hasta la fecha de la futura jubilación). De igual manera, se tiende a descartar el currículum como método de selección (posiblemente considerando que les restaría posibilidades por su escasa experiencia). Por géneros, las mujeres de esta edad valoran más la influencia del directivo sobre el entorno y aprecian de manera positiva la gestión de trabajadores, no mostrando preferencias claras ante las distintas formas de liderazgo (probablemente entendiéndolo que todas las opciones son válidas dependiendo de la situación). También presentan una elevada aceptación de la entrevista laboral y un rechazo de las pruebas profesionales y están inclinadas a valorar la seguridad del trabajo (estabilidad) por encima de otras variables. Por su parte, los hombres jóvenes muestran más predisposición a promocionarse y a obtener mayores remuneraciones a partir del salario base (sin complementos), valorando notablemente la posibilidad de demostrar su valía y potencial realizando pruebas profesionales, realizando las tareas que desarrollan en su puesto,

probablemente como forma de compensar la falta de experiencia profesional debida a su corta edad.

Figura 3. Análisis de correspondencias múltiples (detalle de la zona del mapa referida a trabajadores de entre 20 y 29 años que trabajan en el sector servicios)



Fuente: elaboración propia, a partir de datos de encuesta.

5. Conclusiones

Los resultados del estudio han determinado que, de forma mayoritaria, se reconocen en los directivos cualidades como el liderazgo (80,96%), influencia (56,42%), facilidad de comunicación (78,9%), inteligencia (92,2%) e inteligencia emocional (66,51%) (León Duarte, 2006; Ganz, 2010; Contreras Torres y Castro Ríos, 2013; Brito, 2016; Perilla Toro y Gómez Ortiz, 2017; Acevedo, 2020; Khosravi *et al.*, 2020; Viñarás Abad *et al.*, 2020). Cuando se trabaja en equipo también se reconocen la consideración a los trabajadores (91,77%), la aceptación de sugerencias (88,03%) y la libertad de acción dentro del equipo (93,52%) (García Romera, 2016; Sandoval Precht, 2016; Chen *et al.*, 2019; Soni, 2020). Considerando este conjunto de cualidades, no es de extrañar que solo un 5,96% de los encuestados estime que la remuneración que recibe por su trabajo no está justificada en ningún caso (Duque Ospina, 2016; Ricaurte *et al.*, 2020).

La investigación ha verificado una preferencia mayoritaria por la selección interna (97,94%) en procesos de selección de directivos, mostrando un rechazo a la contratación externa bastante general, por género y por edad (Velando Rodríguez y Guisado Tato, 2006; Sudrajat *et al.*, 2019). Las herramientas de selección más aceptadas son la prueba profesional (82,34%) y la entrevista (75,92%) (Barros y Kuschel, 2006; Alonso Abeijón *et al.*, 2015). Cabe destacar el gran rechazo mostrado hacia el currículum por las personas entre 20 y 29 años (por su escasa experiencia profesional).

El análisis de correspondencias múltiples puso de manifiesto relaciones interesantes, como una mayor sensación de libertad en el trabajo en equipo o una mayor predisposición a los planes de pensiones como método remunerativo en los trabajadores de más edad, una mayor percepción de carencia de cercanía y de conocimientos de los directivos entre los encuestados del sector industrial o una mayor predisposición a ser directivo entre los trabajadores del sector primario. Este análisis también ha revelado notables divergencias por género en los trabajadores de servicios entre 20 y 29 años, poniendo de manifiesto actitudes sobre la carrera profesional que, por género y edad, es habitual observar en diversos sectores, constituyendo la base del fenómeno conocido como techo de cristal (Cotter *et al.*, 2001; Sarrió *et al.*, 2002; De la Rica *et al.*, 2008; Gutiérrez Aragón y Gassiot Melian, 2020). Así, las mujeres de este sector y grupo de edad muestran una mayor propensión hacia la estabilidad, frente a los hombres, que apuestan por la promoción y la obtención de mayores remuneraciones. Además, los hombres muestran preferencia por la prueba profesional como herramienta de selección, mientras que las mujeres la rechazan significativamente, prefiriendo la entrevista laboral como la técnica selectiva.

El estudio reveló también una gran querencia de los trabajadores por ocupar cargos directivos, con una notable diferencia por género (una predisposición un 14,28% superior en los hombres), confirmando la hipótesis de partida del presente estudio (García Retamero y López Zafra, 2006; Einarsdottir *et al.*, 2018; Fritz y Van Knippenberg, 2018; Heilman y Caleo, 2018; Foppiano Vilo *et al.*, 2022). Las mayores disparidades se revelaron, por un lado, en mujeres que trabajan en el sector primario (25 puntos porcentuales menos), y, por otro lado, en mujeres menores de 29 años, muy alejadas en porcentaje con respecto al total de su género como de sus compañeros de edad. En cuanto al desempeño como directivos, se detectaron divergencias por género significativas en relación con el salario (el porcentaje de mujeres dispuestas a cobrar menos es algo más del doble que el de los hombres en términos globales y es particularmente más alto en el sector primario y en el sector industrial) y el ejercicio del cargo (las mujeres que estiman que lo harían mejor son un 12,94% menos que los hombres, 62,61% frente a 70,71%). Los valores arrojados por estos indicadores refrendan la tendencia existente en muchos sectores a otorgar un menor reconocimiento a las mujeres en la esfera laboral, relegándolas a ocupaciones de menor remuneración y responsabilidad (Aldaz Odriozola y Eguía Peña, 2016; Cantó *et al.*, 2016; Gómez Pérez, 2017).

6. Bibliografía

- ACEVEDO, C. (2020). "La gestión de la comunicación de crisis Una tormenta perfecta en nuestra travesía". *Iberoamerican Business Journal*, 4 (1), 100-109. <<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2020.vol4.1.11041>>
- AFACAN-FINDIKLI, M.; ACAR ERDUR, D. y USTABAŞ, A. (2021). "Gender inequality in businesses: woman managers and resilient gender norms". En R. SÜLEYMANOĞLU-KÜRÜM y F. M. CIN (eds.). *Feminist framing of europeanisation. Gender and politics in Turkey and the EU* (pp. 205-227). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-52770-9_10>
- ALDAZ ODRIOZOLA, L. y EGUÍA PEÑA, B. (2016). "Segregación laboral por género en España y en el País Vasco. Un análisis de cohortes". *Estudios de Economía Aplicada*, 34 (1), 133-154. <<https://bit.ly/3wLJ86T>>
- ALONSO ABEIJÓN, P.; MOSCOSO RUIBAL, S. y CUADRADO GONZÁLEZ, D. (2015). "Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31 (2), 79-89. <<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>>
- BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS LÓPEZ, A. y CANDELA AGULLÓ, C. (2011). "Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres". *Psicothema*, 23 (2), 173-179. <<https://bit.ly/3sXjlpY>>

- BARROS, S. y KUSCHEL, A. (2006). "La entrevista de selección de Recursos Humanos: virtudes y defectos en virtud de su popularidad". *Revista Economía y Administración*, 152, 12-20. <<https://bit.ly/3PEhOyK>>
- BIEDMA FERRER, J. M. (2017). "La mujer directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35". *Dossiers Feministes*, 22, 13-27. <<http://dx.doi.org/10.6035/Dossiers.2017.22.2>>
- BERICAT, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Ariel.
- BLANCO GARCÍA, A. I. (2006). "Mujeres y Educación Superior". *Cuestiones de Género: de la Igualdad y la Diferencia*, 1, 1-14. <<http://dx.doi.org/10.18002/cg.v0i1.3851>>
- BRITO, J. G. (2016). "Inteligencia emocional y liderazgo". *Innova Research Journal*, 1 (4), 16-21. <<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n4.2016.19>>
- CANTÓ, O.; CEBRIÁN, I. y MORENO, G. (2016). "Crisis y brecha de riesgo de pobreza por género". *Estudios de Economía Aplicada*, 34 (1), 179-204. <<https://bit.ly/3GlhGQg>>
- CHEN, J.; MILLER, D. y CHEN, M. J. (2019). "Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity". *Strategic Organization* (online). <<https://doi.org/10.1177/1476127019883669>>
- CONTRERAS-TORRES, F. V. y CASTRO-RÍOS, G. A. (2013). "Liderazgo, poder y movilización organizacional". *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 72-76. <[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)>
- COTTER, D. A.; HERMSEN, J. M.; OVADIA, S. y VANNEMAN, R. (2001). "The glass ceiling effect". *Social Forces*, 80 (2), 655-681. <<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>>
- COVEY, S. R. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Booket.
- CUELLAR MOLINA, D. G. (2011). *La inteligencia emocional del directivo como antecedente de la generación de recursos humanos valiosos en la PYME*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, tesis doctoral. <<https://bit.ly/3IGQi5R>>
- DE HARO GARCÍA, J. M. (2014). *El papel de la inteligencia general, la personalidad y la inteligencia emocional en el éxito profesional al inicio de la carrera*. Universidad de Alicante, tesis doctoral. <<http://hdl.handle.net/10045/40600>>
- DE LA RICA, S.; DOLADO, J. J. y LLORENS, V. (2008). "Ceilings or floors: Gender wage gaps by education in Spain". *Journal of Population Economics*, 21, 751-776. <<https://doi.org/10.1007/s00148-006-0128-1>>
- DEL RÍO, A. y RUIZ DEL ÁRBOL, S. (2019). "Mujeres y diplomacia en España". *Política Exterior*, 33 (190), 144-153. <<https://bit.ly/38Na7FS>>

- DENZIN, N. K. (1970). *Sociological methods: a source book*. Aldine Publishing Company.
- DOS SANTOS SOUZA, T. M. (2015). "Patriarcado e capitalismo, uma relação simbiótica". *Temporalis*, 15 (30), 475-494. <<https://bit.ly/3PJdD9G>>
- DUQUE CEBALLOS, J. L. (2012). "Emociones e inteligencia emocional: una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones". *Libre Empresa*, 9 (2), 147-169. <<https://bit.ly/3Gk0Kdh>>
- DUQUE OSPINA, M (2016). *Los planes complementarios de pensión como práctica de remuneración para directivos en compañías multinacionales y multilaterales*. Universidad de Valencia, tesis doctoral. <<http://hdl.handle.net/10550/53702>>
- EINARSDOTTIR, U. D.; CHRISTIANSEN, T. H. y KRISTJANSDOTTIR, E. S. (2018). "It's a man who runs the show: How women middle-managers experience their professional position, opportunities, and barriers". *Sage Open*, 8 (1), 1-13. <<https://doi.org/10.1177/2158244017753989>>
- FOPPIANO VILO, G.; MATUS CASTILLO, C. y CORNEJO AMÉSTICA, M. (2022). "Barreras, facilitadores y estrategias que influyen en la participación femenina en juntas directivas de federaciones deportivas chilenas". *Retos*, 44, 34-44. <<https://doi.org/10.47197/retos.v44i0.90136>>
- FRITZ, C. y VAN KNIPPENBERG, D. (2018). "Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives". *Human Resource Management*, 57 (4), 855-868. <<https://doi.org/10.1002/hrm.21875>>
- GANZ, M. (2010). "Leading change: Leadership, organization and social movements". En N. NOHIRA y R. KHURANA (eds.). *The Handbook of Leadership and Practice* (pp. 509-550). Danvers, MA: Harvard Business School Press. <<https://bit.ly/3IIWoTi>>
- Ganz, M. y LIN, E. S. (2012). "Learning to lead: A pedagogy of practice". En S. SNOOK, N. NOHIRA y R. KHURANA (eds.). *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing and Being* (pp. 353-366). SAGE Publications Inc. <<https://bit.ly/3yY13uU>>
- GARCÍA RETAMERO, R. y LÓPEZ ZAFRA, E. (2006). "Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38 (2), 245-257. <<https://bit.ly/3MMpFbO>>
- GARCÍA ROMERA, M. I. (2016). *Clima laboral y liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario de Andalucía*. Universidad de Granada, tesis doctoral. <<http://hdl.handle.net/10481/43352>>

- GOLDIN, C. (2006). "The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family". *American Economic Review*, 96 (2), 1-21. <<https://doi.org/10.1257/000282806777212350>>
- GÓMEZ-PÉREZ, A. (2017). "De la igualdad de oportunidades a la igualdad de resultados: la educación aún no es suficiente garantía para las mujeres". *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 38, 13-41. <<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.18891>>
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN, Ó. (2014). *Aspectos ambientales de la gestión empresarial del suelo*. Universidad de León, tesis doctoral. <<http://hdl.handle.net/10612/3535>>
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN, Ó. y GASSIOT-MELIAN, A. (2020). "Relación entre la brecha salarial de género y la brecha generacional. El caso del sector veterinario español". *Estudios de Economía Aplicada*, 38 (3), 1-17. <<https://doi.org/10.25115/eea.v38i3.3074>>
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN, Ó.; ALCARAZ-ESPRIU, E. y SOLANO-TATCHÉ, M. (2022). "Efectos de la masificación turística y de los cambios en el consumo sobre los mercados locales. El caso de La Boquería de Barcelona". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20 (1), 153-167. <<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.010>>
- HEILMAN, M. E. y CALEO, S. (2018). "Combating gender discrimination: A lack of fit framework". *Group Processes & Intergroup Relations*, 21 (5), 725-744. <<https://doi.org/10.1177/1368430218761587>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021a). *Porcentaje de hombres y mujeres graduados en educación superior en la UE. CNED-2014*. <<https://cutt.ly/kt8R3Br>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021b). *Órganos superiores y altos cargos en la Administración General del Estado según período*. <<https://cutt.ly/ct8PoSP>>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021c). *Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 según período*. <<https://cutt.ly/pt8PqZ1>>
- KALEV, A. y DEUTSCH, G. (2018). "Gender inequality and workplace organizations: understanding reproduction and change". En B. RISMAN, C. FROYUM y W. SCARBOROUGH (eds.). *Handbook of the sociology of gender*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_19>
- KHOSRAVI, P.; REZVANI, A. y ASHKANASY, N. M. (2020). "Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict

- in large scale projects". *International Journal of Project Management*, 38 (1), 36-46. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>>
- LÁZARO MARCÉ, J.; GUTIÉRREZ ARAGÓN, Ó. y FONDEVILA GASCÓN, J. F. (2021). "Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado". *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 2/2021, 44-63. <<https://doi.org/10.17561/ree.n2.2021.6507>>
- LEÓN DUARTE, G. A. (2006). "La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo". *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 287-304. <<https://bit.ly/39TPZSu>>
- LLANO CIFUENTES, C. (1989). "El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa". *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9, 1-18. <<https://bit.ly/3MMBui0>>
- MELLADO GARCÍA, A. M. (2019). "Historia del acceso de las mujeres a la Universidad española. Medidas e instrumentos para erradicar las brechas de género entre el personal docente investigador". *Revista de Educación y Derecho*, 20, 1-23. <<https://doi.org/10.1344/REYD2019.20.30030>>
- MEN, L. R.; YUE, C. A. y LIU, Y. (2020). "Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change". *Public Relations Review*, 46 (3), 101927. <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>>
- MENA, A. M.; ERAZO, P. A.; SALAZAR, E. X. y BOTERO, J. C. (2020). "Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico". *Revista Espacios*, 41 (38), 162-181. <<https://bit.ly/3Gm1kXC>>
- NAHUM, N. y CARMELI, A. (2020). "Leadership style in a board of directors: implications of involvement in the strategic decision-making process". *Journal of Management and Governance*, 24 (1), 199-227. <<https://doi.org/10.1007/s10997-019-09455-3>>
- NOGUER-JUNCÀ, E.; CRESPI-VALLBONA, M. y SOLE, J. (2020). "Los programas de igualdad de género en el sector hotelero: revisión crítica de la situación en Cataluña". *Géneros*, 9 (3), 288-315. <<https://doi.org/10.17583/generos.2020.5389>>
- PARETO, W. (1909). *Manuel d'économie politique*. Giard et Brière.
- PERILLA TORO, L. E. y GÓMEZ ORTIZ, V. (2017). "Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (2), 95-108. <<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>>

- PRIDDY, J. A. (2018). *A study of female interaction with executive leadership style expectations in us organizations*. ProQuest Dissertations Publishing.
- REDONDO SAMA, G. y ELBOJ SASO, C. (2018). "Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones". *Revista Internacional de Organizaciones*, 21, 109-125. <<https://doi.org/10.17345/rio21.109-125>>
- RODRÍGUEZ MONTIEL, E. (2013). "La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política". *Razón y Palabra*, 82, 1-14. <<https://bit.ly/3PIh0sI>>
- RICAURTE, M.; RODRÍGUEZ, M. y ROMERO, M. E. (2020). "Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: Caso ingenio azucarero". *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 7 (1), 34-45. <<https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.782>>
- RODRÍGUEZ ÁVILA, N. y MONLLAU, T. (2012). "La feminización de las profesiones". *Sistema, Revista de Ciencias Sociales*, 228, 81-96. <<http://hdl.handle.net/2445/105122>>
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2008). "Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica". *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24. <<https://bit.ly/3MQo5pk>>
- SANDOVAL PRECHT, C. (2016). *De jefe a líder. Hacer que las cosas pasen*. Aguilar.
- SARRIÓ, M.; BARBERÁ, E.; RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002). "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres". *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182. <<https://doi.org/10.1174/021347402320007582>>
- SONI, V. D. (2020). "Importance and Strategic Planning of Team Management". *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7 (2), 47-50. <<https://bit.ly/3Ghk4Yw>>
- SORIA ROMO, R. (2008). "Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa". *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1 (1), 9-26. <<https://bit.ly/3wRtDce>>
- SOUSA, M. J. y ROCHA, Á. (2019). "Skills for disruptive digital business". *Journal of Business Research*, 94, 257-263. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>>
- SUDRAJAT, T.; KUNARTI, S. y HARTINI, S. (2019). "Bridging the legal gap between open selection and internal selection of State Civil Apparatus Promotion in Indonesia". *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 255, 1-6. <<https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012053>>
- TORRES FLÓREZ, D. (2018). "Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización". *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 5 (2), 4-7. <<https://doi.org/10.22579/23463910.80>>

- VÁZQUEZ MÉNDEZ, M. y SUNYER TORRENTS, A. (2021). “Gestión global de talento en una empresa multinacional del sector de la automoción”. *Revista Internacional de Organizaciones*, 27, 111-135. <<https://doi.org/10.17345/rio27.111-135>>
- VELANDO RODRÍGUEZ, M. E. y GUIADO TATO, M. (2006). “Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+ D en empresas de alta tecnología”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (2), 131-150. <<https://bit.ly/3sYYNNH>>
- VILLA SÁNCHEZ, A. (2020). “Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante”. *Foro Educativo*, 34, 77-103. <<https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>>
- VIÑARÁS ABAD, M.; GONZÁLEZ VALLÉS, J. E. y RINCÓN, S. (2020). “La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad”. *Comunicación y Hombre*, 16, 335-354. <<https://bit.ly/3MMNv76>>

Anexos

Anexo 1: cuestionario de la encuesta

Tabla 4. Anexo 1. Cuestionario sobre la valoración de la figura del directivo

Sexo	<ul style="list-style-type: none"> + Femenino + Masculino
Edad	<ul style="list-style-type: none"> + Menos de 20 + Entre 20 y 29 + Entre 30 y 39 + Entre 40 y 49 + Entre 50 y 59 + Más de 60
¿En qué sector trabajas o has trabajado habitualmente?	<ul style="list-style-type: none"> + Primario + Industria + Servicios
¿Trabajas o has trabajado por cuenta ajena?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
¿Conoces o has conocido alguna persona directiva de la empresa en la que trabajas?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
¿Crees que esta persona tiene liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
Crees que su manera de liderar es:	<ul style="list-style-type: none"> + Autoritaria + Depende del momento + Consensuada
¿Crees que la persona directiva influye en tus compañeros?	<ul style="list-style-type: none"> + En ninguno + En alguno + En todos
¿Crees que la persona directiva influye en el entorno de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> + Nada + Quizá + Seguro
¿Crees que la persona directiva tiene la capacidad de comunicación?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
Su manera de comunicar es:	<ul style="list-style-type: none"> + Canales oficiales, sin relación interpersonal (correo, notificaciones, etc.) + Ambas + De forma personal, de tú a tú

¿Crees que sus mensajes llegan a tus compañeros y a ti?	<ul style="list-style-type: none"> + Nunca + A veces + Siempre
¿Qué opinión crees que se tiene de esta persona en el entorno?	<ul style="list-style-type: none"> + Mala + No lo se + Buena
¿Crees que la persona directiva sabe de la materia adjunta a su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Algo sabe + Sí
¿Crees que la persona directiva entiende los sentimientos y cómo se encuentran sus trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Quizá + Sí
¿Crees que es capaz de percibir las emociones del entorno?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Quizá + Sí
¿Crees que esta persona se sabe autoevaluar a sí misma?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Quizá + Sí
¿Realiza la persona directiva tareas de gestión de equipos de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> + No + No lo sé + Sí
¿Estructura la persona directiva los trabajos en función de las capacidades y necesidades de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> + No + A veces + Sí
¿Cuenta la persona directiva con los trabajadores para aportar ideas?	<ul style="list-style-type: none"> + No + A veces + Sí
¿Sabe delegar y dar libertad a los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> + No + A veces + Sí
¿Genera su gestión de los equipos un buen clima laboral?	<ul style="list-style-type: none"> + No + A veces + Sí

¿Cuál de las siguientes crees que es una fuente fiable de información? (selección múltiple)	<ul style="list-style-type: none"> + Currículum + Referencias + Entrevista + Test de capacidades + Prueba profesional
¿Qué es mejor, promocionar a un/a trabajador/a al puesto de directivo/a o contratar a un directivo/a externo/a?	<ul style="list-style-type: none"> + Ascender a un/a trabajador/a. + Contratar a una persona externa.
¿Se entiende justificada por su trabajo la remuneración de una persona directiva?	<ul style="list-style-type: none"> + No + A veces + Sí
¿Cómo pagarías a una persona directiva? Salario base +... (selección múltiple)	<ul style="list-style-type: none"> + Objetivos + Variables + Acciones + Plan de pensiones + Porcentaje según la valoración de los empleados + Nada, ya cobra suficiente.
¿Querrías ascender a un puesto de dirección?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
¿Crees que podrías hacerlo mejor que las personas que ya son directivas?	<ul style="list-style-type: none"> + No + Sí
¿Cuánto estimas que deberías cobrar?	<ul style="list-style-type: none"> + Menos que esta persona + Igual que esta persona + Más que esta persona
¿Crees que tus compañeros estarían contentos de que accedieses a un puesto directivo?	<ul style="list-style-type: none"> + No + No lo sé + Sí

Fuente: elaboración propia.

