

**Liderazgo y Estereotipos de Género: Relación con la Conciliación
Familia-Trabajo y el Techo de Cristal**



Dania del Carmen Macías Marcelino

Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Escuela de Doctorado y Estudios de Posgrado

Universidad de La Laguna

Tutora: María Dolores Díaz Cabrera

Julio 2023

Resumen:

El objetivo de este estudio ha sido evaluar la percepción del prototipo ideal de liderazgo y su relación con los estereotipos de género, las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar y el efecto techo de cristal. Se elaboró un cuestionario para recopilar información sobre estas tres áreas que fue cumplimentado por 89 participantes. Los resultados muestran que las características estereotípicamente masculinas son percibidas como más importantes para la eficacia del liderazgo que las estereotípicamente femeninas. Además, los participantes consideraron que las medidas de conciliación laboral tienen una repercusión positiva para promocionarse en el trabajo, aunque las mujeres mostraron una percepción ligeramente más favorable. Asimismo, las mujeres consideraron que se enfrentan a más barreras en su promoción laboral en comparación a los hombres. También que les resulta más difícil compaginar sus responsabilidades familiares y laborales, y que tienen más dificultades para promocionarse a puestos de supervisión, especialmente cuando se tiene hijos.

Palabras claves: *liderazgo, estereotipos de género, techo de cristal promocional, conciliación familiar y laboral.*

Abstract:

The objective of this study has been to evaluate the perception of the ideal leadership prototype, and its relationship with gender stereotypes, work-family reconciliation measures and the glass ceiling effect. A questionnaire was developed to collect information on these three areas that was completed by 89 participants. The results show that stereotypically masculine characteristics are perceived as more important for leadership effectiveness than stereotypically feminine ones. In addition, the participants considered that work-life balance measures have a positive impact on work promotion, although women showed a slightly more favorable perception. Likewise, women considered that they face more barriers in their job promotion compared to men. Moreover, that it is more difficult for women to reconcile their family and work responsibilities, and that they have more difficulties in promoting themselves to supervisory positions, especially when they have children.

Key words: leadership, gender stereotypes, promotional glass ceiling, family and work conciliation.

Índice General

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción..... | 6 |
| 1.1. Concepto de liderazgo | 6 |
| 1.2. Teorías implícitas sobre liderazgo y su relación con líder ideal y los estereotipos de género..... | 7 |
| 1.3 Líder ideal: Características estereotípicamente femeninas o masculinas importantes en la eficacia del liderazgo | 8 |
| 1.4. Techo de cristal promocional y conciliación familiar y laboral | 12 |
| 2. Objetivos e hipótesis del trabajo..... | 14 |
| 3. Método | 16 |
| 3.1. Participantes | 16 |
| 3.2. Instrumentos | 17 |
| 3.3. Procedimiento | 19 |
| 4. Resultados | 20 |
| 5. Discusión, conclusiones y posibles líneas futuras | 28 |
| 6. Bibliografía..... | 34 |
| 7. Anexo | 36 |

Índice de Tablas y Figuras

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Características estereotípicamente femeninas | 9 |
| Tabla 2. Características estereotípicamente masculinas | 10 |
| Tabla 3. Objetivos e hipótesis | 14 |
| Tabla 4. Estadísticos descriptivos y Alpha de Cronbach por escalas | 21 |
| Figura 1. Diferenciación entre las características estereotípicamente masculinas y femeninas | 22 |
| Figura 2. Repercusión positiva de las medidas de conciliación familia – trabajo en base al sexo de los participantes | 25 |
| Figura 3. Repercusión positiva de las medidas de conciliación familia trabajo debido al sexo de los participantes y de los que tienen hijos y de los que no tienen | 25 |
| Tabla 5. Barreras en la promoción laboral percibidas por hombres y mujeres . | 27 |

1. Introducción

En este trabajo se explora la influencia de los estereotipos de género en la percepción de los participantes sobre su prototipo de liderazgo ideal, así como su relación con la conciliación laboral y familiar y el techo de cristal promocional. Para ello, se abordan diferentes conceptos relacionados con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en el entorno laboral, así como el impacto que tienen en el liderazgo y la promoción laboral.

El liderazgo es un proceso fundamental en cualquier organización para aumentar la productividad, mejorar la moral de los empleados y lograr los objetivos de la empresa (Gil Rodríguez, 2003). Además, debería significar un modelo a seguir por líderes y seguidores que fomente una cultura de inclusión y equidad. Asimismo, se considera que las políticas de conciliación laboral y familiar pueden tanto mejorar el bienestar de los empleados, como promover la igualdad de género en el liderazgo y la promoción laboral en las mujeres.

1.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo se define como “*la capacidad de influir en el comportamiento de los demás hacia el logro de un objetivo común*” (Sánchez Santa-Bárbara, 2008, p. 244). Esta definición resalta la importancia del liderazgo en las organizaciones, ya que puede afectar tanto al desempeño y la satisfacción de los empleados, como al éxito o fracaso de la organización.

Además, el liderazgo puede variar en función de la cultura y los valores de la sociedad en la que se ejerce, y estas diferencias culturales influyen en la forma en que se entiende y se ejerce. Asimismo, el estilo de liderazgo puede

afectar al comportamiento y a la satisfacción de los miembros de la organización (Sánchez Santa-Bárbara, 2008).

En los últimos años los investigadores han prestado atención a las teorías implícitas de liderazgo que se centran en las percepciones y creencias de las personas sobre lo que es un buen líder. Este enfoque se explorará en el siguiente apartado.

1.2. Teorías implícitas sobre liderazgo y su relación con líder ideal y los estereotipos de género

Smith (2018) define las teorías implícitas como *"las creencias y expectativas subconscientes que las personas tienen sobre el mundo que les rodea, y cómo estas creencias influyen en su comportamiento y percepciones"* (p. 183). En el ámbito del liderazgo, estas teorías pueden influir en la forma en que las personas evalúan a los líderes y sus habilidades de liderazgo. Los estereotipos de género son también una forma de teoría implícita que puede influir en la evaluación de los líderes (Smith, 2018). Estos estereotipos se refieren a las creencias y expectativas arraigadas en la sociedad sobre características y comportamientos típicos de hombres y mujeres. Estos estereotipos pueden llevar a las personas a tener expectativas diferentes sobre cómo deberían ser los líderes masculinos y femeninos.

Los líderes masculinos a menudo son percibidos como más agresivos y autónomos, mientras que las femeninas son percibidas como más afectuosas y compasivas. Estas percepciones pueden llevar a los seguidores a evaluar la eficacia de sus líderes en función de estereotipos de género, y no de sus

habilidades y logros reales. Ello afecta a cómo las personas definen como "líder ideal"; es decir, qué características consideran deseables en un líder eficaz (Smith, 2018). Por ejemplo, si las personas creen que los líderes deben ser agresivos y autónomos, valorarán como más eficaces a los líderes que posean esas características en comparación a los que son más compasivos o colaborativos. Los líderes que se ajustan al prototipo de líder ideal de los seguidores pueden ser más efectivos en el logro de objetivos y su capacidad para motivarlos (Sánchez Santa-Bárbara, 2008).

1.3. Líder ideal: Características estereotípicamente femeninas o masculinas importantes en la eficacia del liderazgo

Clasificar las características de liderazgo como "femeninas" o "masculinas" ha sido criticado por perpetuar estereotipos de género. Tradicionalmente se ha considerado que los hombres tienden a liderar de manera más autocrática o directiva, mientras que las mujeres utilizan estilos más participativos y democráticos. Sin embargo, los estudios indican que ambos sexos no se diferencian en los estilos de liderazgo de "orientación a las relaciones" y "orientación de tareas" (Cuadrado, Navas, y Molero, 2018).

Estudios previos han identificado 12 características de liderazgo (ver Tabla 1 y 2) comúnmente asociadas con los estereotipos de género y la eficacia del liderazgo (Cuadrado et al., 2018).

Tabla 1

Características estereotípicamente femeninas

| | |
|--------------|--|
| Empatía | Habilidad para entender y responder a las necesidades emocionales de los demás |
| Comunicación | Habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva |
| Colaboración | Habilidad de trabajar bien con otros y fomentar un buen ambiente de equipo |
| Compromiso | Habilidad para mantenerse fiel a sus valores y objetivos a largo plazo |
| Humildad | Habilidad de reconocer y valorar las contribuciones de los demás |
| Paciencia | Habilidad para mantener la calma y ser tolerante en situaciones estresantes |

Nota: Características estereotípicamente femeninas de Cuadrado et al. (2018)

Tabla 2

Características estereotípicamente masculinas

| | |
|----------------|---|
| Asertividad | Habilidad para tomar decisiones y defenderlas de manera clara y firme |
| Ambición | Habilidad para perseguir metas y objetivos ambiciosos |
| Competitividad | Habilidad para lograr un buen desempeño en situaciones competitivas y exigentes |
| Confianza | Habilidad para confiar en sí mismo y en sus habilidades |
| Independencia | Habilidad para tomar decisiones y actuar de manera independiente |
| Liderazgo | Habilidad para guiar y dirigir a los demás |

Nota: Características estereotípicamente masculinas de Cuadrado et al. (2018)

Las características masculinas deseables en un líder ideal (p, ej., competitividad, control, autoridad, orientación hacia la tarea) tienden a favorecer a los líderes masculinos. Ello puede producir la emergencia del techo de cristal, es decir, de barreras invisibles pero efectivas que dificultan a las mujeres promocionarse a un nivel jerárquico superior (Lupano Perugini y Castro Solano, 2011).

Las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: porque no adquieren las características que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo o porque en el caso de que las despliegan son consideradas como poco femeninas, consiguiendo así una incoherencia entre el rol de liderazgo y el rol social. En consecuencia, se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino, con cualidades femeninas, con la finalidad de no ser rechazadas por los varones. Además, los estereotipos masculinos se asocian con habilidades de liderazgo y el logro de metas alcanzadas. Mientras que los femeninos se relacionan con cualidades como el cuidado y la promoción de relaciones sociales, características que se suelen atribuir a las mujeres (Cuadrado et al., 2018; Lupano Perugini y Castro Solano, 2011).

No obstante, el estudio realizado por Lupano Perugini y Castro Solano, (2011) indica que las mujeres líderes también exhiben cualidades como determinación y habilidad para superar desafíos, cualidades generalmente asociadas al género masculino.

Al combinar los criterios de género, como el tipo de actividad y la proporción numérica de hombres y mujeres en puestos directivos, se observa que cuando existe congruencia entre el sexo del líder (mujer), el tipo de organización (femenina) y la predominancia de mujeres en los puestos directivos, se tiende a utilizar estilos de liderazgo que se alinean con el estereotipo femenino, como el estilo democrático. Según Ridgeway (2001, citado en Lupano Perugini y Castro Solano, 2011), los comportamientos de hombres y mujeres varían en función del tipo de cultura organizacional, las tareas a realizar y la composición de género del personal.

La eficacia de los líderes no se debería basar en la posesión de características masculinas o femeninas, sino en su capacidad para inspirar, motivar y guiar a los demás para lograr los objetivos establecidos (Cuadrado et al., 2018). Sin embargo, la estereotipificación por género en los roles de liderazgo limita la participación de las mujeres y perpetúa la discriminación de género en las organizaciones. Por ello, es fundamental que las organizaciones fomenten una cultura inclusiva y la diversidad de género en todos los niveles de liderazgo (Eagly, Makhijani y Klonsky 1992; Ryan y Haslam, 2007).

1.4. Techo de cristal promocional y conciliación familiar y laboral

Martínez y López (2018) definen el techo de cristal promocional como *“las barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender a puestos de liderazgo en el trabajo, las cuales pueden incluir prejuicios inconscientes, estereotipos de género arraigados, falta de oportunidades de desarrollo y falta de políticas de conciliación laboral y familiar”* (p. 47).

La conciliación familiar y laboral es *“la capacidad de las personas para equilibrar las responsabilidades y demandas de su vida profesional y personal, de manera que se puedan cumplir ambas sin afectar negativamente ninguna de ellas”* (Diccionario de la Lengua Española, s.f.). Esta conciliación es un factor clave para superar el techo de cristal promocional y promover la igualdad de género en el liderazgo. La falta de estas medidas de conciliación puede limitar la capacidad de las mujeres para promocionarse en sus carreras, ya que se ven obligadas a asumir la mayoría de las responsabilidades familiares. Y ello influye

en la idea de que puede llevarlas a un menor compromiso con sus trabajos que los hombres (Martínez y López, 2018).

Es importante que las empresas y los gobiernos implementen medidas de conciliación laboral y familiar que ayuden a superar el techo de cristal promocional y promover la igualdad de género en el liderazgo (Martínez y López, 2018). En el estudio realizado por la Universidad de Granada en 2021 se encontró que el liderazgo transformacional tiende a promover en mayor medida la conciliación trabajo-familia a través de un mayor compromiso y un mejor rendimiento (García y Rodríguez, 2021).

Otras barreras que afrontan, además del equilibrio familia-trabajo, son, entre otras, las demandas de asumir características masculinas para ser evaluada como una buena líder, la idea compartida de que tienen mayores dificultades que los hombres para controlar el desempeño de sus supervisados, etc. (Martínez y López, 2018).

Los indicadores relacionados con una adecuada conciliación familiar y laboral se refieren a la disponibilidad y facilidad para acceder a medidas de conciliación, a su efectividad para facilitar la promoción laboral tanto de hombres como mujeres, etc. Estos indicadores pueden ayudar a identificar si existe una cultura organizacional que apoya la conciliación familiar y laboral y si se está promoviendo la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral (Martínez y López, 2018).

En conclusión, la implementación de medidas de conciliación laboral y familiar es crucial para fomentar la igualdad de género en el liderazgo. Estas

medidas permiten a las mujeres equilibrar sus responsabilidades profesionales y familiares, lo que a su vez puede promover su compromiso y desempeño laboral (García y Rodríguez, 2021). Es necesario que tanto las empresas como los gobiernos adopten medidas que apoyen la conciliación, a fin de superar el techo de cristal promocional y promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral (Martínez y López, 2018).

2. Objetivos e hipótesis del trabajo

Este trabajo de fin de máster tiene como objetivo general estudiar los estereotipos de género en el liderazgo desde la perspectiva de los seguidores. A partir de este objetivo y de la revisión bibliográfica se derivan una serie de objetivos específicos que exploran además la relación entre los estereotipos de género en el liderazgo y la conciliación familia – trabajo y techo de cristal. En la Tabla 3 se presentan estos objetivos específicos y sus hipótesis.

Tabla 3

Objetivos e hipótesis

Objetivo general del proyecto

Estudiar la percepción de los participantes respecto al prototipo de liderazgo ideal, y su relación con la conciliación trabajo – familia y el techo de cristal.

Objetivo específico 1

Explorar la influencia de las características estereotípicamente femeninas o masculinas en el prototipo de líder ideal de los subordinados/as.

Hipótesis 1

Hipótesis 1a: Los participantes valorarán las características estereotípicamente masculinas como más importantes que las estereotípicamente femeninas para tener éxito como líder.

Hipótesis 1b: El sesgo de género hacia lo masculino será mayor en los hombres que en las mujeres.

Hipótesis 1c: Los participantes asignarán a las mujeres líderes más características estereotípicamente femeninas y a los líderes masculinos más características estereotípicamente masculinas con respecto a su líder ideal.

Objetivo específico 2

Explorar las diferencias en las oportunidades percibidas de conciliación laboral entre hombres y mujeres.

Hipótesis específica 2

Hipótesis 2a: Las mujeres, en comparación a los hombres, perciben mayores dificultades para compaginar sus actividades profesionales y sus responsabilidades familiares.

Objetivo específico 3

Analizar la relación entre las oportunidades percibidas por los participantes respecto a las medidas de conciliación familiar y laboral y a sus oportunidades de promoción

laboral (*techo promocional*).

Hipótesis específica 3

Hipótesis 3a: Las mujeres, en comparación a los hombres, perciben que las medidas de conciliación laboral repercuten más positivamente en su promoción laboral.

Hipótesis 3b: Las mujeres que tienen hijos/as, en comparación a las que no los tienen, consideran que la repercusión positiva de las medidas de conciliación laboral para su promoción laboral es mayor.

Hipótesis 3c: Las mujeres consideran que las barreras para la promoción laboral les afectan en mayor medida en comparación a los hombres.

Nota: Elaboración propia. Objetivos e hipótesis 2022 - 2023.

3. Método

3.1. Participantes

La muestra está formada por 89 participantes de los cuales 57,3% son mujeres, 40,40% son hombres y un 2,2% de los participantes prefieren no decirlo, con edades comprendidas entre 18 y 67 años ($M = 35,6$; $dt = 14$).

Respecto al nivel de estudio, se distribuyen de la siguiente manera: personas sin estudio (1,1%), estudios primarios (3,4%), estudios secundarios (5,6%), estudios profesionales (FP) (9%), estudios universitarios (25,8%), estudios post - universitarios (Máster, Doctorado, etc.) (40,4%).

En cuanto al estado civil, un 67,4% conviven en pareja (42,9% mujeres, 24,5% hombres), el 30,4% no conviven en pareja (9,3% mujeres, 21,1% hombres) y un 2% prefieren no decirlo.

Con respecto al número de hijos, un 74,2% no tienen hijos/as y un 25,8% sí, de los cuales el 34,8% tiene un hijo, el 56,5% dos hijos, el 4,3% tres hijos y un 4,3% seis hijos.

En cuanto a la situación laboral, el 70,8% son trabajadores (empleados), 5,6% autónomos (por cuenta propia), 16,9% desempleados, 4,5% jubilados y 2,2% estudiantes en prácticas.

Respecto a su jornada de trabajo, el 65,7% trabaja a tiempo completo (32,9% hombres, 31,4% mujeres y 1,4% prefieren no decirlo) y el 34,3% a jornada parcial (7,1% hombres, 25,7% mujeres). Referente a los tipos de turnos, 25,7% no trabaja a turnos, el 37,1% tiene turno de mañana, 5,7% turno partido, y 31,4% turno rotativo.

En cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo, un 22,9% tiene 10 años o más, 11,4% entre 6 y 10 años, 14,3% entre 3 y 6 años, 27,1% entre 1 y 3 años, el 22,9% entre 3 y 12 meses, y 1,4% menos de un mes.

3.2. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario para recopilar datos sociodemográficos y ocupacionales, así como la escala de liderazgo real (LDZ-S) para evaluar los estereotipos de género en el liderazgo, adaptada por Vera (2016) a partir de la desarrollada por Cuadrado et al. (2015).

El cuestionario comprende 3 secciones:

La sección 1 está compuesta por 19 ítems que recogían información sobre datos sociodemográficos y ocupacionales (12 y 7, respectivamente). El bloque de datos sociodemográficos comprendía preguntas sobre género, edad, estado civil, número de personas dependientes a su cargo y dificultades asociadas al cuidado de niños, etc. El bloque de datos ocupacionales incluía preguntas sobre tipo de puesto y nivel de antigüedad en el puesto actual, entre otras.

La sección 2 incluía la escala LDZ-S que evaluaba en qué medida 12 características estereotípicamente femeninas o masculinas son importantes para que un supervisor/a de nivel intermedio alcance el éxito dentro de una organización. Comprendía 12 ítems que describen rasgos estereotípicamente masculinos (por ejemplo, ser una persona competitiva, tener capacidad para asumir riesgos) o femeninos (por ejemplo, ser sensible a las necesidades del equipo, ser una persona cálida). Cada ítem se evaluaba en una escala tipo Likert de 5 puntos que oscilaba entre 1 y 5, donde 1 representa "nada importante" y 5 representa "muy importante".

En la sección 3 se evaluaba el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Esta escala fue diseñada ad hoc para este estudio a partir de diversas fuentes bibliográficas (Comisión de Mujeres y Ciencia del CSIC, 2021, Segovia Saiz, 2021). Incluía un total de 12 ítems con diversas opciones de respuesta. Por ejemplo, se preguntó a los participantes sobre la presencia de barreras que dificultan el equilibrio entre la vida laboral y familiar, con respuestas de 1 = "sí" y 2 = "no"). También se preguntó sobre el impacto de estas barreras en hombres,

mujeres o ambos (1 = hombres, 2 = mujeres y 3 = ambos). Por último, se preguntó sobre el impacto positivo de las medidas de equilibrio entre la vida laboral y familiar en mujeres y hombres, utilizando una escala Likert que oscilaba entre 1 (no repercute nada) y 5 (repercute mucho).

3.3. Procedimiento

Se llevó a cabo la elaboración de un cuestionario online mediante Google Forms (Ver anexo), el cual se distribuyó a través de la aplicación WhatsApp a un grupo de personas que estaban trabajando o habían trabajado. Se procuró seleccionar una muestra representativa que permitiera obtener información sobre la percepción de los trabajadores acerca del liderazgo, el techo de cristal promocional y la conciliación laboral y familiar. La cumplimentación del cuestionario fue anónima y requería aproximadamente 8 minutos. Se solicitó la participación de los encuestados de forma voluntaria y se les garantizó la confidencialidad y el anonimato de sus datos de acuerdo con los artículos 4 y 5 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, que regulan el derecho a la información en la recopilación de datos, garantizando la precisión, confidencialidad y actualización, en el cual, la recopilación de los datos se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2023.

Una vez recopilados los datos, se elaboró una base de datos en Excel y se procedió a su análisis mediante la herramienta Jamovi, con el fin de realizar el análisis descriptivo del conjunto de las variables, evaluar la fiabilidad de los instrumentos utilizados, y determinar diferencias significativas en función de las

variables exploradas en el cuestionario, por ejemplo, sexo, si tienen hijos o no, características del liderazgo en función del sexo, etc. Asimismo, se llevaron a cabo tablas T de Student para muestras dependientes e independientes, y ANOVA 2x2, entre otras.

4. Resultados

Como se ha descrito en el anterior apartado, el cuestionario está dividido en tres secciones diferenciadas. La primera hace referencia a los datos personales y sociolaborales de los participantes. Con la segunda se obtienen los datos relacionados con el liderazgo ideal (LDZ – S). Y con la tercera sección se evalúa las percepciones sobre techo de cristal promocional y la conciliación familiar y laboral.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. En primer lugar, para cada variable se calculó la consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach (α) (ver Tabla 4). Los valores obtenidos oscilaron entre 0.7 y 0.8, lo cual refleja una buena consistencia interna de cada subescala.

En segundo lugar, se calculó los estadísticos descriptivos para cada una de las variables, que se presentan en la Tabla 4. Se observan puntuaciones por encima del punto medio en las características estereotípicamente masculinas ($M = 4.32$ y $dt = .496$) y femeninas ($M = 3.96$ y $dt = .695$). Asimismo, las puntuaciones relativas a la repercusión positiva de las medidas de conciliación están por encima del punto medio, aunque solo ligeramente. Es decir, la muestra considera que estas medidas tienen una repercusión positiva tanto en hombres ($M = 3.19$ y $dt = 1.117$) como en mujeres ($M = 3.70$ y $dt = 1.142$).

Tabla 4

Estadísticos descriptivos y Alpha de Cronbach por escalas

| | N | M | Mediana | dt | Mín | Máy | α |
|---|----|------|---------|-------|-----|-----|----------|
| Características estereotípicamente masculinas | 89 | 4.32 | 4.33 | .496 | 3 | 5 | 0.7 |
| Características estereotípicamente femeninas | 89 | 3.96 | 4 | .695 | 1 | 5 | 0.8 |
| Repercusión positiva en mujeres | 89 | 3.70 | 4 | 1.142 | 1 | 5 | |
| Repercusión positiva en hombres | 89 | 3.19 | 3 | 1.117 | 1 | 5 | |

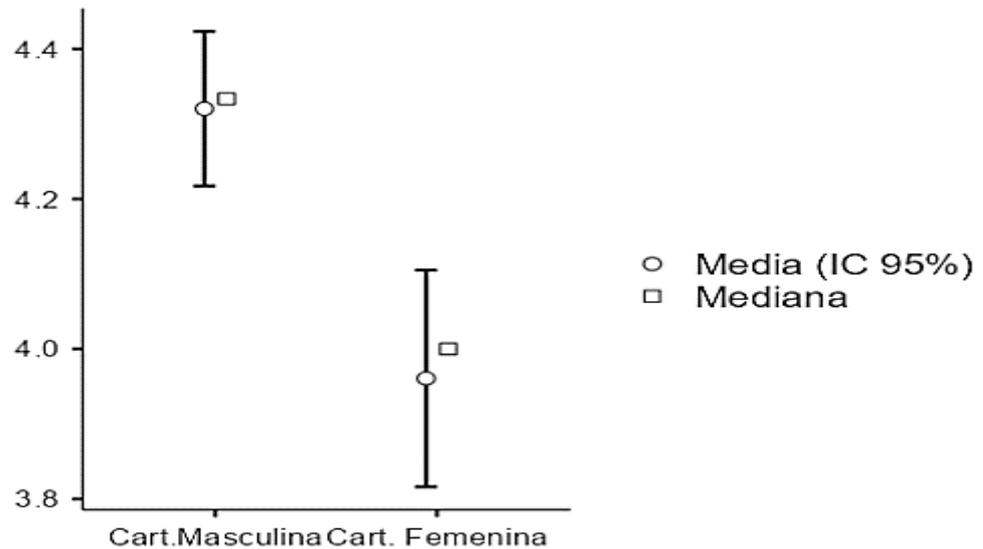
Nota: Elaboración propia 2023.

En tercer lugar, y para poner a prueba la primera hipótesis 1a, “*Las personas participantes valorarán las características estereotípicamente masculinas como más importantes que las estereotípicamente femeninas para tener éxito como líder.*” Se realizó una Prueba T de Student de muestras relacionadas ($t_{88} = 4.20$; $p < .001$; $d = .445$ [0.226; 0.662]) siendo más valoradas las características estereotípicamente masculinas ($M = 4.32$; $dt = .50$) que las características estereotípicamente femeninas ($M = 3.96$; $dt = .69$) (Ver Figura 1)

Figura 1

Diferenciación entre las características estereotípicamente masculinas y femeninas

Cart.Masculina - Cart. Femenina



En cuarto lugar, y en relación a las hipótesis 1b “*El sesgo de género hacia lo masculino será mayor en los hombres que en las mujeres*”, y a la H1c, “*Los participantes asignarán a las mujeres supervisoras más características estereotípicamente femeninas y a los hombres supervisores más características estereotípicamente masculinas con respecto a su líder ideal*” se realizaron dos Anovas 2x2 sobre las características estereotípicamente masculinas y características estereotípicamente femeninas en función del sexo del participante y del sexo del supervisor/a. No se obtuvo significación en la interacción ($F(1, 52) = 0.126, p = 0.724, \eta^2 = 0.002$), ni en el efecto del sexo del participante ($F(1, 52) = 0.935, p = 0.338, \eta^2 = 0.018$), en el sexo del supervisor ($F(1, 52) = 0.133, p = 0.717, \eta^2 = 0.002$) para las características

estereotípicamente masculinas. Tampoco en la interacción ($F(1, 52) = 0.398$, $p = 0.531$, $n^2 = 0.007$), el sexo del participante ($F(1, 52) = 1.305$, $p = 0.259$, $n^2 = 0.024$), ni el sexo del supervisor ($F(1, 52) = 0.626$, $p = 0.432$, $n^2 = 0.0012$) para las características estereotípicamente femeninas.

En quinto lugar, para comprobar la hipótesis H2a, *“Las mujeres, en comparación a los hombres, perciben mayores dificultades para compaginar sus actividades profesionales y sus responsabilidades familiares”*, se ha realizado una prueba T de Student para muestras independientes. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($t_{85} = 0.143$; $p = .887$; $d = 0.0311$ [- 0.396; 0.458]).

En sexto lugar, para poner a prueba la H3a, *“Las mujeres, en comparación a los hombres, perciben que las medidas de conciliación laboral repercuten más positivamente en su promoción laboral”*, se ha realizado un Anova 2x2 de Medidas repetidas en función del sexo, tomando como variables dependientes las preguntas relativas a *“¿en qué medida considera que la conciliación repercute positivamente en las mujeres / hombres?”*. Los resultados indican que hay diferencias significativas ($F(1, 85) = 18.409$, $p < .001$, $n^2 = 0.036$) entre la valoración de la repercusión en mujeres ($M = 3.7$ y $dt = 1.14$) y de la repercusión en hombres ($M = 3.19$ y $dt = 1.12$), con independencia del sexo del participante. No resultó significativo el efecto del sexo ($F(1, 85) = 1.62$, $p = .207$, $n^2 = 0.015$) ni la interacción de ambos factores ($F(1, 85) = 0.244$, $p = .622$, $n^2 = 0.000$) (Ver Figura 2). Por lo tanto, la hipótesis H3a se cumple parcialmente porque tanto los hombres como las mujeres consideran que las medidas de conciliación familia - trabajo repercute más positivamente en las mujeres.

En séptimo lugar, para comprobar la hipótesis H3b, *“Las mujeres que tienen hijos/as, en comparación a las que no los tienen, consideran que la repercusión positiva de las medidas de conciliación laboral para la promoción laboral en las mujeres es mayor”*, se ha realizado un Anova 2x2 de Medidas repetidas en función del sexo y de si se tienen o no hijos, tomando como variables dependientes la pregunta *“¿en qué medidas considera que la conciliación repercute positivamente en las mujeres / hombres?”*. Resultó significativa la interacción triple (repercusión *sexo participante*hijos = ($F(1, 83) = 5.307, p = .024, \eta^2 = 0.004$)); (repercusión *hijos = ($F(1, 83) = .691, p = .408, \eta^2 = 0.001$)); (repercusión *sexo participante = ($F(1, 83) = 2.233, p = .0139, \eta^2 = 0.002$)). Realizando las comparaciones a posteriori no se encontraron diferencias significativas en la repercusión positiva de las medidas de conciliación. Sin embargo, como se observa en la Figura 3, se puede apreciar una tendencia a que se valore más la repercusión de las medidas de conciliación en mujeres y en hombres que tienen hijos/as. Sin embargo, y considerando la muestra de participantes que tienen hijos, los hombres tienden a asignar una mayor repercusión de las medidas en comparación a las mujeres.

Finalmente, para poner a prueba la hipótesis H3c, *“Las mujeres consideran que las distintas barreras para la promoción laboral les afectan en mayor medida en comparación a los hombres”*, se ha realizado una tabla de contingencia. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los participantes hombres coinciden que son las mujeres las que tienen más barreras para promocionarse en su profesión (Ver Tabla 5).

Figura 2

Repercusión positiva de las medidas de conciliación familia – trabajo en base al sexo de los participantes

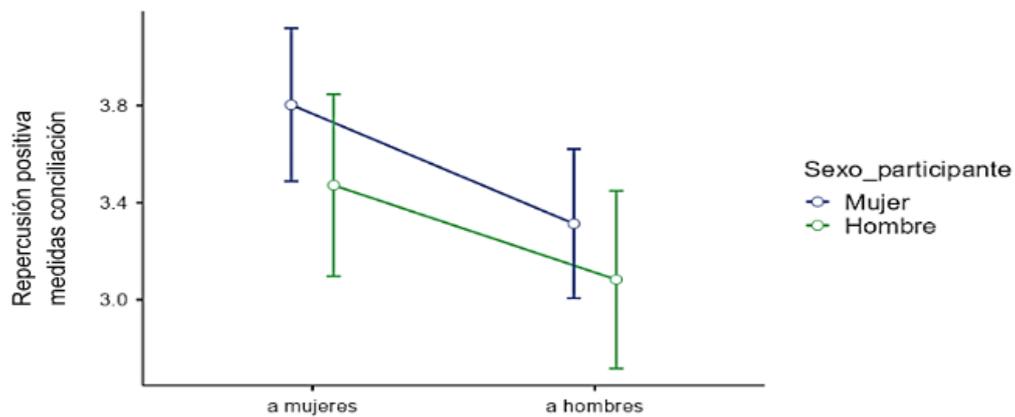
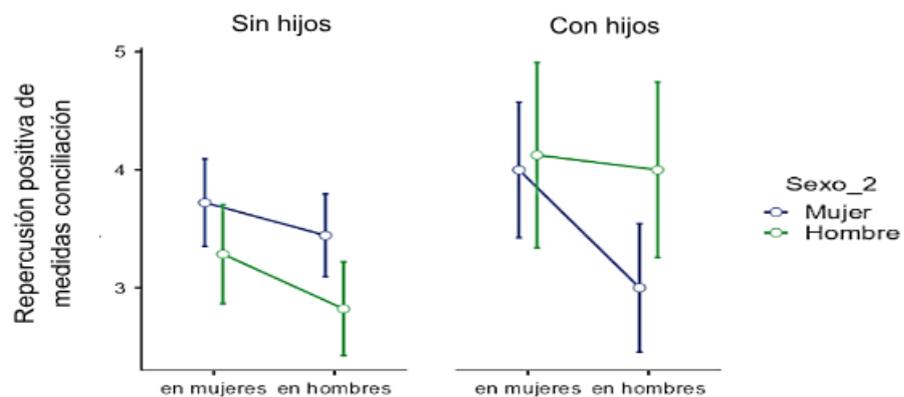


Figura 3

Repercusión positiva de las medidas de conciliación familia trabajo debido al sexo de los participantes y de los que tienen hijos y de los que no tienen



Respecto a “*la dificultad de compaginar con sus responsabilidades familiares*”, las mujeres consideran que tienen más dificultades (66.7%). Los hombres concuerdan que a las mujeres les cuesta más compaginar esas responsabilidades (39%). En cuanto a la barrera, “*exigencias de tener más formación y cualificación*”, las mujeres consideran que tienen mayores demandas que los hombres.

En cuanto a “*la capacidad para relacionarse con el personal*”, las mujeres opinan que esta barrera no les afecta. Con respecto a la barrera “*capacidad para controlar el personal*”, un 23,5% de las mujeres piensan que les afecta a ellas en mayor medida que a los hombres, mientras que un 14% de hombres consideran que a ellas les afecta en mayor medida.

En relación con la barrera “*deseo de promocionar a puestos de supervisión y dirección*”, un 57% de las mujeres opinaron que tienen más dificultades en comparación con los hombres (4%). No obstante, ellos consideran que les afectan a ambos por igual (68%) (Ver Tabla 5).

Con respecto “*¿a quién le dificulta en mayor medida el tener hijos/as familiares a su cargo para su promoción a puestos de supervisión y/o dirección?*”, se observa que un 84,3% de los participantes opinan que son las mujeres las que tienen mayores dificultades (Ver Tabla 5). Además, las mujeres (84.3%) perciben mayores “*dificultades en el cargo de supervisor si tienen hijos*” en comparación con la opinión de los hombres (61.1%) (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Barreras en la promoción laboral percibidas por hombres y mujeres

| <i>Barreras</i> | | <i>% Mujeres</i> | <i>% Hombres</i> | <i>% Ambos</i> |
|--|---------|------------------|------------------|----------------|
| Compaginar responsabilidades | Mujeres | 66.7 | 6 | 27.5 |
| | Hombres | 39 | 0 | 22 |
| Más formación y cualificación | Mujeres | 52.9 | 0 | 47.1 |
| | Hombres | 5.6 | 5.6 | 88.9 |
| Controlar conductas | Mujeres | 37.3 | 1 | 53 |
| | Hombres | 13.9 | 0 | 86.1 |
| Relación con el personal | Mujeres | 18 | 16 | 68 |
| | Hombres | 14 | 0 | 86.1 |
| Motivar al personal | Mujeres | 23.5 | 18 | 59 |
| | Hombres | 14 | 0 | 86.1 |
| Promocionarse a puestos de supervisor y director | Mujeres | 57 | 4 | 39.2 |
| | Hombres | 9 | 3 | 68 |
| Dificultad al cargo de supervisor por tener hijos/as | Mujeres | 84.3 | 2 | 14 |
| | Hombres | 61.1 | 0 | 39 |

Nota: Elaboración propia 2023.

5. Discusión, conclusiones y posibles líneas futuras

El objetivo del presente estudio ha sido explorar la percepción de los participantes respecto al prototipo de liderazgo ideal, y su relación con la conciliación trabajo – familia y el techo de cristal.

En cuanto a la hipótesis H1a, los resultados indican que las características masculinas son consideradas por los participantes como más importantes que las femeninas en la eficacia del liderazgo. Este resultado va en la línea de lo obtenido por estudios previos que indican que los estereotipos masculinos se asocian más a habilidades eficaces del liderazgo y al logro de metas alcanzadas (Lupano Perugini y Castro Solano, 2011). Los resultados apoyan el que no existen diferencias entre ambos sexos en cuanto al prototipo de líder ideal en razón de las características de género (Cuadrado et. al 2018), aunque esto puede variar según el tipo de cultura organizacional de cada empresa (Ridgeway, 2001, citado en Lupano Perugini y Castro Solano, 2011).

En la hipótesis H1b se planteaba que el sesgo de género hacia lo masculino será mayor en los hombres que en las mujeres. Los resultados obtenidos no apoyan esta hipótesis. Tal y como plantea Smith (2018) en relación a las teorías implícitas de los estereotipos acerca del líder eficaz pueden llevar a las personas a tener expectativas diferentes sobre cómo deberían ser sus líderes masculinos y sus líderes femeninas.

Asimismo, tampoco se confirma la hipótesis H1c, que planteaba que los participantes asignarán a las mujeres líderes más características estereotípicamente femeninas y a los líderes masculinos más características

estereotípicamente masculinas. Ello podría ir en la línea de lo planteado por Cuadrado et. al (2018) respecto a que la eficacia de los líderes no depende tanto de la presencia de atributos considerados masculinos o femeninos, sino de su capacidad para motivar, inspirar y guiar a su grupo hacia sus objetivos finales. Los líderes que encarnan el prototipo ideal de liderazgo según sus seguidores, es decir, con características masculinas, tienden a ser más eficaces en la consecución de metas y en su habilidad para motivar (Sánchez Santa-Bárbara, 2008).

En cuanto a la hipótesis H2a, las mujeres, en comparación a los hombres, perciben mayores dificultades para compaginar sus actividades profesionales y sus responsabilidades familiares, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Ello puede ser debido a que los resultados obtenidos hayan sido influenciados por el escaso número de participantes con hijos.

La hipótesis H3a planteaba que las mujeres, en comparación a los hombres, perciben que las medidas de conciliación laboral repercuten más positivamente en su promoción laboral. Los resultados indican diferencias significativas entre la valoración de la repercusión en mujeres y en hombres, independientemente del sexo del participante. Específicamente, ambos sexos piensan que estas medidas repercuten más positivamente en las mujeres. Ello va en la línea de lo planteado por Martínez y López (2018) de que las medidas de conciliación repercuten positivamente en la promoción laboral al fomentar igualdad de oportunidades en hombres y mujeres.

La hipótesis H3b planteaba que las mujeres que tienen hijos/as, en comparación a las que no los tienen, consideran que la repercusión positiva de las medidas de conciliación laboral para su promoción laboral es mayor. Aunque los resultados no apoyan esta hipótesis, se puede apreciar una tendencia a que se valore más la repercusión de estas medidas en mujeres y en hombres que tienen hijos/as. Sin embargo, y considerando el tamaño de la muestra de participantes que tienen hijos, los hombres tienden a asignar una mayor repercusión de las medidas en comparación a las mujeres. No obstante, hay que considerar que los resultados no apoyan totalmente la hipótesis y que esta tendencia puede estar afectada por el tamaño de la muestra de participantes que tienen hijos.

Respecto a la hipótesis H3c, los resultados obtenidos indican que la mayoría de los participantes hombres coinciden que son las mujeres las que tienen más barreras para promocionarse en su profesión. Ello puede incluir en el efecto techo de cristal promocional donde las mujeres salen más perjudicadas que los hombres, (Martínez y López, 2018). Según el informe de la Comisión de Mujeres y Ciencia del CSIC (2021) estas barreras limitan la progresión profesional de las mujeres. Para superar estas barreras, se requiere implementar políticas inclusivas y promover un cambio cultural hacia la igualdad de género en el ámbito laboral (Gil Rodríguez, 2003), así como el fomento de la cultura de inclusión, equidad y la diversidad de género en todos los niveles de liderazgo (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992; Ryan y Hamslam, 2007). Los resultados indican que las barreras más relevantes en la promoción laboral fueron: Compaginar responsabilidades, exigencia de mayor formación y cualificación,

dificultades para promocionarse a puestos de supervisor y director y las dificultades para desempeñar puestos de supervisión por tener hijos.

En conclusión, el estudio confirma la persistencia de estereotipos de género en la percepción del liderazgo ideal (Lupano Perugini y Castro Solano, 2011). En concreto, se valora más las características estereotípicamente masculinas que las femeninas en la eficacia del liderazgo. Además, las mujeres se enfrentan a dificultades en la conciliación trabajo-familia. Aunque tanto hombres como mujeres reconocen que las medidas de conciliación laboral tienen un impacto positivo en la promoción de las mujeres (Martínez y López, 2018). En cuanto a las barreras para la promoción laboral, las mujeres perciben que les afectan en mayor medida en comparación con los hombres, y los participantes masculinos también reconocen estas desigualdades (Martínez y López, 2018).

Las principales fortalezas de este trabajo son: a) Un tamaño de muestra adecuado (89 participantes) para análisis estadísticos robustos; b) una parte sustancial de la muestra son trabajadores (70,8%) y la mayoría de los participantes eran personas jóvenes (entre los 22 y 39 años), y por tanto en la etapa de promoción laboral; (d) heterogeneidad en la muestra de participantes respecto a sus datos socio – personales, aumentando la representatividad de los resultados; (d) variedad en los puestos desempeñados, enriqueciendo el análisis; (e) uso de instrumentos validados, garantizando la confiabilidad de los datos; (f) anonimato y confidencialidad asegurados, fomentando la honestidad en las respuestas.

Sin embargo, los resultados obtenidos pueden haber estado afectados por varias limitaciones del estudio. Concretamente: (a) Sesgo de autoselección al participar personas con experiencia laboral, limitando la generalización; (b) heterogeneidad de la muestra en cuanto a sus datos laborales (tipo de puesto, categoría laboral, antigüedad en el puesto y en la empresa, etc.), restringiendo la generalización en ciertos contextos o grupos; (c) posible riesgo de validez externa debido a la recopilación de datos en WhatsApp y la exclusión de ciertos grupos o situaciones laborales; (d) escasa muestra de participantes que no tienen hijos.

Posibles líneas futuras de intervención

Algunas de las propuestas de mejora para abordar la igualdad de oportunidades en la inserción y promoción laboral de las mujeres son las planteadas por III Plan de Igualdad de Género en la Administración General del Estado:

- a. *Sensibilización y capacitación:* Charlas y talleres sobre igualdad de género y sesgos inconscientes, así como formación en diversidad de género y liderazgo inclusivo.
- b. *Flexibilidad laboral:* Implementación de políticas de horarios flexibles y teletrabajo, y sistemas de intercambio de turnos o cobertura para garantizar igualdad de oportunidades.
- c. *Programas de desarrollo y mentoría:* Programas de mentoría para mujeres.

d. *Apoyo a la maternidad y paternidad:* Ampliación de licencias parentales para fomentar la corresponsabilidad y establecimiento de políticas de retorno al trabajo flexibles.

e. *Monitoreo y medición:* Establecimiento de indicadores de género y realización de informes periódicos, así como encuestas de clima laboral enfocadas en igualdad de género.

En resumen, el plan busca generar conciencia, brindar apoyo y promover la igualdad de género en todos los aspectos del trabajo. A través de estas medidas, se busca lograr una cultura laboral inclusiva y equitativa en la Administración General del Estado.

6. Bibliografía

- Cuadrado, I., Navas, M., y Molero, F. (2018). Clasificación de las características de liderazgo como "femeninas" o "masculinas": críticas y evidencia empírica. En I. Cuadrado, M. Navas, y F. Molero (Eds.), *Liderazgo y género*. Madrid, España: Pearson Education. (pp. 1 - 17).
- Cuadrado, I., García-Ael, C., y Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 236-244.
- Eagly, AH, Makhijani, MG y Klonsky, BG (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta – Analysis. *Rev. The American Psychological Association*, 53 (2), 303 - 317.
- García, L., y Rodríguez, M. (2021). Políticas de conciliación laboral y familiar como predictor del liderazgo transformacional y su relación con el compromiso y rendimiento del equipo. *Estudios de Psicología*, 42(2), 101-115.
- Gil Rodríguez, F. (2003). Dirección y liderazgo (Eds). En F. Gil Rodriguez y C. M. Alcover (Eds): *Introducción a la psicología de las organizaciones*, pp. (285 - 293). Madrid, España: Pearson Educación. Sanz y Torres.
- Ryan, MK y Haslam, SA (2007). Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions, *The Academy of Management Review*, 32 (2), 549–572.
- Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. Mujeres y liderazgo. Teorías implícitas acerca del liderazgo (2011). En M. L. Lupano Perugini y A. Castro Solano

(Eds), *Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño*. Prensa médica latinoamericana (1-12). Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v5n2/v5n2a02.pdf>

Martínez, M., y López, P. (2018). Conciliación laboral y familiar: clave para superar el techo de cristal promocional y promover la igualdad de género en el liderazgo. *Revista Internacional de Liderazgo y Gestión Organizacional*.

Ministerio de Hacienda y Función Pública. (s.f.). *III Plan de Igualdad de Género en la Administración General del Estado*. Recuperado de <https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

Saiz Segobia, C. (2021). *La relación entre el índice del techo de cristal y el tamaño de los ICUs. Análisis del alto techo de cristal en la sub - área Recursos Naturales*. Comisión de Mujeres y Ciencia del CSIC.

Smith, P.B. (2018). Teorías de liderazgo implícito: contenido, estructura y generalizabilidad. En C.L. Hoyt, y J.M. Chemers (Eds.), *Teoría e Investigación del Liderazgo: Perspectivas y Direcciones* (pp. 181-202). Routledge.

Sánchez Santa-Bárbara, E. (2008). Liderazgo y dirección. En V. Zarco-Martín, A. Rodríguez Fernández., Martín-Quirós, M. A., y Díaz-Bretón, F. (Eds), *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación. Sanz y Torres. (pp.153 – 156).

7. Anexo

Este cuestionario forma parte de un estudio sobre estilos de liderazgo ideal y su relación con el género, que se realiza en la asignatura del Trabajo de Fin de Máster U. de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de la Laguna.

Es preciso que responda este cuestionario de manera honesto/a, franco/a y sincero/a. No existen respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es correcta en la medida en que se corresponda con la que usted realmente piensa. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y a ellas solo tendrá acceso el responsable del estudio.

Este cuestionario está dirigido a personas que han trabajado o están trabajando actualmente. No le llevará más de 8 minutos complementarlas, asegúrese de continuar hasta el final, responder a todas las preguntas y enviar el formulario. Por favor, lea atentamente la siguiente información e indique su deseo de participar en esta investigación de manera voluntaria.).

He leído las condiciones y finalidad de este estudio y he comprendido la información que se me ha proporcionado. Entiendo la manera en que recogerán los datos, las características y el objetivo de esta investigación. Los datos recogidos en este cuestionario se usarán de manera segura y confidencial siguiendo los artículos 4 y 5 de la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre sobre la Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos, por los cuales se regulan el derecho de información en la recogida de datos, así como que éstos

conservarán la exactitud, confidencialidad, y serán actualizados si fuera necesario.

He leído las condiciones e instrucciones correspondientes a este estudio*

a. Si

b. No

Autorizo el uso de los datos que proporcione para la consecución de los objetivos de este estudio*

a. Si

b. No

Acepto participar en esta investigación de manera voluntaria*

a. Si

b. No

Bloque 1: Datos sociodemográficos y laborales

1. Género

a. Masculino

b. Femenino

c. No binario

2. *Estado Civil*

- a. Soltero/a
- b. Casado/a
- c. Divorciado/a
- d. Separado/a
- e. Convivencia en pareja
- f. Pareja sin convivencia

3. *Nivel de estudios (último obtenido)*

- a. Sin Estudios
- b. Estudios Primarios
- c. Estudios Secundarios
- d. Bachiller / B.U.P
- e. Formación Profesional (FP)
- f. Estudios Universitarios
- g. Estudios Post
- h. Universitarios (Máster, Doctorado, etc.)

4. *¿Usted tiene hijos/as a su cargo?*

- a. Si
- b. No

5. *¿Cuántos hijos/as tienes? _____*

6. *En caso de tener pareja, ¿su pareja trabaja actualmente?*

- a. Si
- b. No
- c. No tengo pareja

7. *¿Usted tiene personas dependientes diferentes a sus hijos/as (personas ancianas, personas con discapacidad o familiares con una grave enfermedad) a su cargo?*

- a. Si
- b. No

8. *¿Usted tiene apoyo externo (personal contratado) para llevar a cabo las tareas familiares y / o domésticas?*

- a. Si
- b. No

9. *¿Cuántas veces le ayuda a la semana?*

- a. Una vez por semana
- b. Dos veces por semana
- c. Tres veces por semana
- d. Más de tres veces por semana

10. *¿Cuántas horas le ayudas a la semana?* _____

11. Situación laboral actual

- a. Trabajador/a (empleado/a)
- b. Autónomo/a (por cuenta propia)
- c. Desempleado/a
- d. Jubilado/a

12. *Puesto de trabajo actual (por favor, especifique)*

13. *¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este puesto?*

- a. Menos de 1 mes
- b. Por lo menos 3 meses, pero menos de 12 meses
- c. Por lo menos 1 año, pero menos de 3 años

- d. Por lo menos 3 años, pero menos de 6 años
- e. Por lo menos 6 años, pero menos de 10 años
- f. 10 años o más

14. *¿Trabaja a jornada parcial o completa?*

- a. Jornada parcial
- b. Jornada completa

15. *¿Trabaja a turnos?*

- a. No trabajo a turno
- b. Turno de mañana
- c. Turno de tarde
- d. Turno partido
- e. Turno nocturno
- f. Turno rotativo

16. *Su supervisor/a inmediato/a es*

- a. No tengo supervisor/a
- b. Hombre
- c. Mujer

17. *¿Tiene personal a su cargo?*

- a. Si
- b. No

Bloque 2: Liderazgo

Por favor, indique hasta qué punto las siguientes características son importantes para que un/una Jefe/a alcance el ÉXITO dentro de una organización en el contexto español actual. Por favor, marque el número que mejor refleje su opinión, según la escala que le presentamos a continuación:

- 1. Nada importante
- 2. Poco importante
- 3. Algo importante
- 4. Bastante importante
- 5. Muy importante

1. Tiene confianza en sí mismo/a

1 2 3 4 5

2. Tiene capacidad de trabajo en equipo

1 2 3 4 5

3. Es hábil para afrontar situaciones estresantes

1 2 3 4 5

4. Es sensible hacia las necesidades de la gente de su equipo

1 2 3 4 5

5. Es comprensivo/a

1 2 3 4 5

6. Tiene capacidad para tomar decisiones

1 2 3 4 5

7. Es competitivo/a

1 2 3 4 5

8. Sabe negociar

1 2 3 4 5

9. Comparte sus conocimientos con la gente de su equipo

1 2 3 4 5

10. Se deja llevar por los sentimientos

1 2 3 4 5

11. *Es capaz de asumir riesgos*

1 2 3 4 5

12. *Es una persona cálida*

1 2 3 4 5

Bloque 3: Conciliación laboral y familiar y techo de cristal

1. *¿Usted considera que existen diferencias entre hombres y mujeres en las barreras para la promoción en su profesión?*

- a. Si
- b. No

2. *¿A quiénes les afectan más estas barreras?*

2.1. *Dificultad para compaginar responsabilidades familiares*

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

2.2. *Necesidad de contar con mayor formación y cualificación profesional*

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

2.3. Capacidad para controlar la conducta de sus supervisados

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

2.4. Capacidad para relacionarse con su personal

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

2.5. Deseo de promocionarse a puestos de supervisión y dirección

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

3. En su opinión, ¿a quién le dificulta en mayor medida el tener hijos/as y/o familiares a su cargo para su promoción a puestos de supervisión y/o dirección?

- a. Hombres
- b. Mujeres
- c. Ambos por igual

4. *¿Qué grado de dificultad le produce el poder compaginar adecuadamente sus actividades profesionales con las familiares y personales?*

1. Poca dificultad

5. Mucha dificultad

1 2 3 4 5

5. *En su opinión, ¿quién suele solicitar más medidas de conciliación?*

a. Hombres

b. Mujeres

c. Ambos por igual

6. *¿En qué medidas considera que la conciliación familiar repercute positivamente en las mujeres en su promoción laboral?*

1. No repercute nada

5. Repercute mucho

1 2 3 4 5

7. *¿En qué medidas considera que la conciliación familiar repercute positivamente en los hombres en su promoción laboral?*

1. No repercute nada

5. Repercute mucho

1

2

3

4

5

Gracias por su colaboración.