



**Universidad Abierta Interamericana**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS**

**Tesina de Licenciatura en Psicología**

**Liderazgo Situacional y Bienestar  
Psicológico en Mujeres Trabajando en  
Ingeniería en Sistemas.**

**Tutora: Daniela Dagrosa**

**Autor: Lucas Pieri**

**Título a obtener: Licenciatura en Psicología**

**Facultad de Psicología y Relaciones Humanas**

**Fecha: Mayo 2016**

## ÍNDICE

### Contenido

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
HIPÓTESIS .....	9
ANTECEDENTES .....	9
MARCO TEÓRICO.....	12
El liderazgo desde la mirada de Kurt Lewin.....	12
El liderazgo según la mirada de Fred Fiedler .....	13
El liderazgo de la mano de Victor H. Vroom.....	15
La mirada de Hersey y Blanchard sobre Liderazgo.....	18
El liderazgo transaccional y transformacional .....	21
Edgar Schein, la cultura organizacional y su relación con el liderazgo.....	23
El bienestar psicológico.....	24
Bienestar psicológico desde la óptica de Carol Ryff.....	27
La mujer en el trabajo.....	27
El techo de cristal.....	28
La personalidad desde el psicoanálisis.....	29
La personalidad desde el constructivismo.....	30
La personalidad definida desde la mirada de Bleger.....	32
Metodología.....	33
Métodos de la investigación cualitativa.....	34
La investigación cuantitativa.....	37
Medición y muestra.....	37
Procedimientos para la recolección de datos.....	37
Instrumentos.....	38
La entrevista.....	38
Clasificación de la entrevista.....	39
Entrevista por objetivos .....	41
Aportes de las teorías a la entrevista.....	42
Técnicas y habilidades dentro de la entrevista.....	43
Transferencia y contratransferencia .....	45

La ansiedad en la entrevista.....	46
Resultados.....	47
Discusión.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO .....	68

## **RESUMEN**

Los líderes de equipo en las empresas cuentan con características propias, competencias y un contexto para liderar. Hoy en día se está frente a un paradigma donde el género no es limitante para quienes se enfrentan a la compleja tarea de liderar, sino que lo son las competencias y actitudes las que delimitaran dicha elección.

¿Hay tendencias marcadas respecto del liderazgo? ¿El bienestar psicológico, afecta al liderazgo? ¿Encuentra dificultades una líder mujer para llevar a cabo sus tareas?

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, mixta, exploratoria y observacional de corte transversal, en una muestra comprendida por 34 mujeres líderes en diferentes departamentos dentro del mercado de la ingeniería informática. Dichas mujeres tienen en promedio 8 años trabajando en una de las empresas más reconocidas del país, con amplia trayectoria y experiencia.

Tienen proyectos específicos con un promedio de 10 personas a cargo, entre 30 y 50 años de edad y residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Gran Buenos Aires.

El muestreo se realiza de manera directa por medio de la administración de entrevistas semi-dirigidas y cuestionarios. Se abordará la investigación a partir de las respuestas y realidad de cada una de las mujeres de la muestra.

Este estudio explora de qué forma lidera una mujer a un grupo en ingeniería en sistemas. Se abordó a Kurt Lewin, Vroom y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, entre otros autores, para desarrollar el concepto de liderazgo. Se siguió la línea de María Casullo para trabajar el concepto de bienestar psicológico. Se buscó detectar la presencia del fenómeno “techo de cristal”.

De los resultados obtenidos se encontró que hay relación entre la mayoría las dimensiones que componen el liderazgo situacional y bienestar psicológico. Por otra parte, no se pudo determinar la presencia del “techo de cristal”.

## PALABRAS CLAVE

Género– liderazgo situacional –bienestar psicológico –tendencia en liderazgo – techo de cristal.

## **ABSTRACT**

Team leaders in enterprises have their own characteristics, competencies and context to lead. Today we are facing a paradigm where gender is not a limitation for those who face the complex task of leading, skills and attitudes is what demarcate the election.

Are there marked trends in leadership? Psychological Wellness affects leadership? Does a woman leader find difficulties to perform her tasks?

It was carried out an investigation of descriptive, mixed, exploratory and observational of transversal section, comprised for 34 women leaders in different departments within the market of computer engineering. These women have on average eight years working in one of the most recognized companies in the country, with extensive background and experience.

They have specific projects with an average of 10 people in charge. The participants are between 30 and 50 and residing in the Autonomous City of Buenos Aires and Great Buenos Aires.

The sampling will be made directly by the administration of semi-directed interview and administration of questionnaires. Research will be approached from the responses and reality of each of the women in the sample.

This study explored how a woman leads a group in systems engineering. Kurt Lewin, Vroom and Situational Leadership of Hersey and Blanchard were addressed among others to develop the concept of leadership. Maria Casullo line was chosen to work the concept of psychological wellness. It seeks to detect the presence of the "glass ceiling phenomenon."

From the results it was found that there is a relation between most of the dimensions that make up the situational leadership and psychological well-being. On the other hand, it could not be determined the presence of the "glass ceiling phenomenon".

## KEY WORDS

Gender – situational leadership – psychological welfare – leadership trend – glass ceiling phenomenon.

## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación está orientada hacia el área laboral, abordando el liderazgo situacional y el bienestar psicológico en mujeres trabajando en ingeniería en sistemas.

En esta investigación se hizo un recorrido del concepto de la personalidad, estudiada por diversos autores. Se tomaron diferentes teorías de liderazgo, sirviéndose del modo evaluativo propuesto por Hersey y Blanchard y se describió la concepción de bienestar psicológico de Casullo. A su vez, se describió y analizó el fenómeno “techo de cristal”.

La tesina se desarrolla como una investigación descriptiva. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a las identificaciones de relaciones que existan entre los constructos abordados. Recogiendo datos sobre la base de una hipótesis, se expone la información y luego se analizan los resultados, a fin de extraer relaciones significativas entre variables que contribuyan a la información buscada.

La investigación se desenvuelve en intervenciones, como entrevistas y administración de test. Dichas entrevistas están orientadas a recabar información acerca del liderazgo situacional, bienestar psicológico y el fenómeno “techo de cristal”.

Desde el punto de vista temporal la investigación es transversal. Los datos son recogidos de una vez por persona, en diferentes ocasiones debido a que son 34 mujeres en la muestra.

Según su estructura, la investigación es mixta cualitativa -cuantitativa caracterizándose por la administración de entrevistas y cuestionarios en sitio.

Con respecto a la búsqueda de relaciones entre causa y efecto, la investigación se denomina retrospectiva. Se buscará establecer las relaciones entre variables, en un momento específico.

La investigación hace foco en grupos de trabajo de ingeniería en sistemas, o conocido popularmente como sistemas. Es una actividad en expansión, siendo el liderazgo en mujeres el foco atencional de la

investigación. Dicha investigación se desarrollará en varias empresas conocidas de la ciudad de Buenos Aires dedicadas a dicha actividad.

El liderazgo no es solo tomar decisiones, sino mantener una estabilidad emocional, comprender las características de las personas con quienes se trabaja y el contexto.

El liderazgo exitoso estará relacionado no solo con capacidad intelectual para resolver conflictos, sino con otras habilidades como la empatía, comunicación exitosa y relaciones funcionales.

El porcentaje de mujeres líderes respecto a hombres es bajo. Aún es lento y limitado el ascenso de la mujer en mandos de líder. Si bien va en aumento, la mujer enfrenta un “techo de cristal” que condiciona su ejercicio.

## **IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El trabajo es una situación donde se desarrollan relaciones humanas bajo códigos muy particulares. Dentro de dichas relaciones hay una distribución de roles que viene acompañado por la adjudicación y ejecución de tareas determinadas. Con el paso de los años y el desarrollo social se ha modificado el concepto de trabajo, así como apareciendo nuevas áreas de desarrollo. Es decir, la distribución de roles está más relacionada a competencias específicas, conocimientos, herramientas y nuevas necesidades de las empresas.

En las empresas u organizaciones hay jerarquización de lo que se conoce como “junior” donde hay un perfil más bien operativo que puede ser cumplido por una persona con habilidades informáticas, relacionales y comprensivas o resolutivas. Los “ejecutivos” ejecutan determinadas herramientas, en lapsos de tiempo determinados, resuelven problemas con varias opciones. Son sujetos con formación profesional en proceso o ya recibidos. Por último, en un sentido vertical, hay puestos gerenciales o “líderes” donde el perfil requiere además de títulos, ciertas competencias personales y calificadas para llevar a cabo toma de decisiones y ejecuciones determinadas.

La ingeniería en sistemas es un área en desarrollo en los últimos años, una carrera joven que se enseña en varias de nuestras universidades. Su desarrollo todavía se mantiene en constante actualización de los contenidos, debido a las demandas de las empresas y la evolución de la tecnología.

Otra de las características atractivas que tiene, a diferencia de gran parte de otras de las profesiones en nuestro país, es que un bajo número de graduados por año en las universidades, generando esto una relación demanda-oferta que hace que las posibilidades laborales sean de una variedad muy florida. En respuesta a esto, una posición tomada por las empresas es la de contratación de estudiantes, no necesariamente avanzados, promoviendo la capacitación interna como alternativa de solución.

El bienestar psicológico es un constructo de mucha importancia, ya que impregna todos los aspectos de la vida de las personas. La forma en que la persona ve su vida, la satisfacción con la vida, está relacionado con la forma en que esta persona se relaciona con los demás. Una líder está continuamente relacionada con un grupo y la forma en que se relaciona puede condicionar el éxito o al fracaso de dicho liderazgo.

El bienestar psicológico está relacionado con el temperamento de la persona y con su capacidad cognitiva para evaluar las situaciones. Además, con el modo en que se procesan los afectos de las vivencias. Con cómo la persona piensa sus vivencias, y la flexibilidad con que lo haga.

Cuando se trabaja con personas, continuamente se dan vivencias, relaciones interpersonales, que afectan directamente la cognición y las emociones de las líderes.

Evidencia interés la distribución de roles, la esquematización dentro de una empresa de sistemas y las relaciones interpersonales. El valor humano, las competencias requeridas, el vínculo entre grupos o departamentos internos y el trabajo dentro de grupos.

La atención de esta investigación es también en el género. A lo largo de los años la mujer ha conquistado en mayor medida el ámbito laboral.

Esta investigación tiene como objetivo analizar qué relación existe entre el liderazgo situacional y el bienestar psicológico en mujeres trabajando como líderes en sistemas. Además, analizar si hay tendencias en el liderazgo y si el género actúa como condicionante.

Se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿Cómo se desarrollan las mujeres como líderes en este ámbito? ¿Tienen las mismas condiciones que el hombre? ¿Se presenta el fenómeno de techo de cristal? ¿Cómo son los equipos que lideran? ¿El bienestar psicológico está relacionado con el liderazgo

situacional? ¿De qué forma? ¿La forma de liderar depende de la persona o depende del contexto?

## JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito de la psicología laboral, la dirección en la investigación apunta siempre hacia la mejora de la calidad de vida dentro de las empresas o instituciones y de aumentar la productividad. Analizar y describir la relación entre bienestar psicológico y liderazgo situacional permite obtener información en detalle, conocer la muestra, cómo se comporta.

El análisis y la investigación sobre el fenómeno “techo de cristal” permiten recabar información para actuar de forma más justa y eficaz para mejorar el clima laboral, la calidad de vida de dichas mujeres y en última instancia su productividad. Debido a que productividad y motivación están íntimamente relacionadas.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### OBJETIVOS GENERALES

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo situacional con sus dimensiones y el bienestar psicológico de la líder en el área de ingeniería en sistemas.
- Determinar si se presenta el fenómeno conocido como techo de cristal.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir características del liderazgo presente en la muestra.
- Evaluar el liderazgo situacional en la muestra.
- Evaluar y conocer el nivel de bienestar psicológico en las mujeres de la muestra.
- Analizar la relación entre liderazgo situacional y bienestar psicológico.
- Analizar y describir el contexto donde se desarrolla cada mujer de la muestra.

- Determinar la presencia del fenómeno “techo de cristal”.

## **HIPÓTESIS**

Existe una relación entre el liderazgo situacional y el bienestar psicológico en mujeres líderes que trabajan en ingeniería en sistemas.

## **ANTECEDENTES**

En el año 2004, Isabel Cuadrado docente de la universidad de Almería lleva a cabo una investigación titulada *Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes*. El objetivo de su investigación es entender el motivo de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo de dos variables psicosociales relevantes: rasgos y valores estereotípicos de género. Se llevó a cabo una investigación con 35 líderes y 191 subordinados/as (35 equipos de trabajo) que debían describirse a sí mismos/as a partir de 18 rasgos y 18 valores. Los resultados indican que las principales diferencias se producen entre mujeres que desempeñan diferentes roles. Cuadrado (2004) indicó:

Concretamente, las mujeres líderes se diferencian de las subordinadas en su mayor preferencia por los rasgos y valores de la dimensión masculina de los estereotipos de género. Se discuten estos resultados en función de la literatura psicosocial revisada y se proponen vías para mejorar el acceso de las mujeres a puestos elevados en las organizaciones (p. 270).

Eduardo Daniel Girardi realizó una investigación para su doctorado. Analizó el tipo de liderazgo según Black y Mouton, grado de autoestima, capacidad de empatía, asertividad y valores en empleados. Su investigación se desarrolló tomando una muestra de 120 personas con responsabilidad de coordinar y conducir equipos de trabajo de diferentes organizaciones multinacionales y nacionales de tecnología, hotelería, laboratorios medicinales, logística internacional y producción de insumos industriales, radicadas en la provincia de Buenos Aires y Córdoba, y presentó su tesina de doctorado en el año 2009.

Sus resultados fueron concluyentes, encontrando un predominio del estilo de liderazgo “club social”. Autoestima muy alta, empatía media y

asertividad alta. Los valores fueron universalismo-benevolencia, auto engrandecimiento -auto trascender y apertura al cambio-conservación.

En el año 2010, Nicola Pless y Thomas Maak docentes de la universidad ESADE de Barcelona llevan a cabo una investigación titulada “desarrollando líderes globales responsables”. Pless y Maak (2010) afirman:

Dicha investigación proporciona elementos para comprender cómo puede un programa de desarrollo del liderazgo basado en misiones de aprendizaje a través del servicio comunitario ayudar a los líderes actuales y futuros a desarrollar las competencias necesarias para hacer frente a los retos del liderazgo (tales como la responsabilidad corporativa, la interacción con los grupos de interés y la diversidad cultural) en un entorno de grupos de interés global y complejo (p.57).

Lo característico de dicha investigación es que los participantes trabajen durante meses en equipos multinacionales en proyectos de servicio comunitario, en países que estén en vías de desarrollo. Prestan su apoyo en las organizaciones en la creación de capacidad y lucha contra problemas locales. “Los expertos en desarrollo del liderazgo han recalcado que para que una misión contribuya al desarrollo debe suponer un reto y obligar a la gente a salir de su zona de confort”(Pless y Maak, 2010, p. 63). Y continúan:

Los resultados de este estudio indican que el programa Ulises permite a los participantes desarrollar cualidades en el ámbito de la mentalidad responsable, de la inteligencia cultural y de la competencia relacional, que son importantes para hacer frente de manera eficaz a los exigentes retos del liderazgo, tales como el reto de la responsabilidad, el reto de los grupos de interés y el reto de la diversidad cultural (p. 68).

En el año 2013, Uribe, Molina, Contreras y Barbosa llevaron a cabo un desarrollo teórico titulado: *Liderar equipos de alto. Un gran reto para las organizaciones actuales*. Molina et al (2013) manifiestan:

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes.

El propósito de éste estudio es delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación, no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio (p.54).

En el año 2013 Lucía Barbosa realiza la investigación titulada: *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*. Barbosa (2013) indica:

El objetivo investigativo fue describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados muestran que los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales (p.88).

Como se mencionaba anteriormente, además de la capacidad cognitiva para la resolución de conflictos, un líder necesita habilidades tales como equilibrio emocional, empatía y lógica.

En el año 2000 María M. Casullo trabajó la temática del bienestar psicológico en estudiantes adolescentes argentinos. Su investigación tuvo como objetivo el desarrollo de una escala breve para la evaluación del bienestar psicológico en adolescentes y la revisión de sus características psicométricas. Se trabajó sobre una muestra de 1270 adolescentes de ambos sexos entre las edades de 13 a 18 años. La muestra se extrajo de tres regiones, metropolitana, noroeste y Patagonia. Se utilizó las escalas BIEPS-J, SWLS y D-T. Dichas escalas sirven para evaluar satisfacción. Los resultados que obtuvo señalan que las escalas clásicas resultan indicadores poco válidos

para evaluar el bienestar psicológico auto percibido, considerando las dimensiones teóricas comentadas. Además, las variables género, edad y contexto sociocultural no parecen afectar la percepción subjetiva que tiene el adolescente del bienestar psicológico.

## **MARCO TEÓRICO**

### **El liderazgo desde la mirada de Kurt Lewin**

El liderazgo fue estudiado por diversos autores. A mediados de 1939 Kurt Lewin, sociólogo, identificó tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal (*laissez-faire*).

El líder autoritario toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. Es quien elige quién hará las tareas y cuáles sean, dejando duda hasta el último momento. La figura autoritaria es amistosa y/o impersonal, pero no es abiertamente hostil. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones. Los miembros del grupo que prefieran ser motivados, y necesiten una estructura, funcionan bien con este tipo de perfil.

El líder democrático acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación del grupo y toma de decisiones. Es de compartir sus opiniones y da lugar a los otros integrantes para que las critiquen. Los incentiva a trabajar libremente, es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales. Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder. Un líder democrático de calidad reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un líder democrático debe tener en cuenta que no todas las tareas son para debatir grupalmente, sino que algunas solo las debe gestionar él.

El líder liberal (*laissez-faire*) permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Ofrece materiales y ayuda solo bajo pedido. Interviene en los grupos o actividades solo si se le solicita. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos. Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos.

## **El liderazgo según la mirada de Fred Fiedler**

Otro de los autores que ha trabajado fuertemente la temática y que es considerado uno de los modelos más importantes es Fiedler. Dicho autor entre los años 1967 y 1971 desarrolla la teoría que se llamará de apareamiento de líderes. Fiedler desarrolla una medida de la orientación del líder que llama LPC. Esto significa “colega de trabajo con menor referencia” (leastpreferredco-worker).

Al líder con el que se trabaja se le va a solicitar que piense en las personas con las que trabajó, y que se centre en la persona con la que tuvo mayor dificultad para trabajar. Una vez que se define la persona que cumple con ese perfil, se le pide al líder que determine bipolaridades de dicho sujeto, tales como “agradable-desagradable”. A cada uno de esos rasgos se le da una puntuación en términos de cómo el líder ve a ese empleado de menor preferencia.

Schein (1993) indica:

Allíder con bajo LPC (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como a un líder esencialmente orientado por la tarea, mientras que al líder con alto LPC (con mayoría de puntajes positivos) se le ve como un líder orientado primordialmente por la relación (p. 107).

Este modelo de investigación puede y fue realizado en diferentes grupos ya sea de deportes o estrictamente laborales, ya que lo que se busca es analizar la mecánica del líder con su grupo. El dicho modelo se entiende que los líderes con bajo LPC perciben a todo aquel que no trabaje bien con términos muy negativos, por lo que dichos líderes se preocupan más por la realización de la tarea. En cambio, aquellos líderes que tengan un LPC alto, es decir valores positivos mayoritariamente y con valores altos, está más centrado en la relación con el colega de menor preferencia; la consideran valiosa.

Queda claro entonces que dicha teoría se va a centrar y va a determinar dos variables bien definidas en el liderazgo. Centrarse en la relación con el empleado o centrarse en la tarea a ejecutar.

Fiedler, como todos los demás investigadores del liderazgo, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado, lo mismo que la naturaleza de la tarea, influía en la correlación, y el descubrimiento lo llevó entonces a proponer

la siguiente teoría de la contingencia, que Schein (1993) describe de la siguiente manera:

1) Si (a) el líder sostiene una buena relación con los miembros del grupo según el grado de aceptación que tenga, (b) el líder, debido a la naturaleza de su cargo, está investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados y (c) la tarea es una tarea altamente estructurada gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito, entonces se dice que el líder se encuentra en una situación altamente favorable. Bajo estas condiciones, Fiedler consistentemente encontró correlaciones negativas entre el LPC y el rendimiento. En otras palabras, las situaciones altamente favorables al líder producen los mejores resultados con líderes de bajo LPC (altamente orientados por la tarea).

2) Si la situación es tan solo moderadamente favorable al líder porque no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo, o porque no existe tanto poder investido en el cargo o porque la tarea no es tan estructurada, entonces la correlación entre el rendimiento y el LPC tiende a ser consistentemente positiva. Esto sugiere que las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto LPC (orientado por la relación).

3) Si la situación no le es favorable al líder porque los niveles de aceptación de poder investido en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las correlaciones tienden a ser de nuevo negativas. Esto sugiere que las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en LPC (orientados por la tarea). (p.108)

El modelo de Fiedler es muy útil para poder comprender la mecánica de la relación y la estrategia desde la cual el líder puede desempeñarse y, a su vez, abre un abanico donde incluye las variables en juego tales como tipo de relación, estructuración de las tareas y distribución de los roles.

En situaciones que son moderadamente favorables los líderes con alto LPC y focalizados en la relación con los empleados se sienten mejor. En cambio, los líderes con bajo LPC no se sienten cómodos, y se focalizan más en las tareas que en la relación con los subordinados. Como el LPC es una

orientación que se supone tiene cierta estabilidad, las implicaciones de este tipo de teoría son que los líderes deben descubrir su propia orientación y buscar luego una situación que se ajuste óptimamente a su estilo (Schein, 1993, p. 109).

Es entonces que los líderes con bajo LPC se desarrollan mejor en situaciones favorables o muy favorables y, por otro lado, los líderes con alto LPC buscan situaciones moderadamente favorables. Lo que hace favorable a una situación laboral es: objetivos claros, criterios claros, pocas alternativas de ejecución y pocas soluciones correctas.

Este modelo tiene un punto fuerte que es, como se mencionaba antes, abarcar tanto al líder, la relación con los subordinados y tareas. A su vez, invita al líder a hacer un diagnóstico de sí mismo, en qué rol se siente cómodo, y a condicionar la situación laboral para desempeñarse.

Desde este autor que la problemática se instala en encontrar una buena mecánica entre sus características personales y las situaciones determinadas. De este modo Fiedler introduce la noción de personalidad al juego.

## **El liderazgo de la mano de Victor H. Vroom**

En el año 1975 se introduce en la teoría del liderazgo de Victor H. Vroom. Vroom concibe la teoría de la contingencia, que hace hincapié en la tarea/situación. Como parte de su desarrollo, Vroom toma como punto de partida a Stogdill (1948). Schein (1993) citando a Stogdill (1948) expresa:

El patrón de características personales del líder debe tener alguna relación pertinente con las características, actividades y propósitos de sus seguidores... Se hace evidente entonces que un análisis adecuado del liderazgo incluye no solo un estudio del líder sino también de las situaciones (p. 110).

En sus comienzos, a mediados del año 1960, Vroom comienza a plantear que un subordinado con determinadas características prefiere tener un líder más bien autócrata. Aquí el autor, sin determinar las características específicas, incluye la personalidad del subordinado como variable en juego.

Basado en la personalidad del subordinado, la idea se flexibiliza e integra a los demás desde el punto siguiente: un liderazgo exitoso debe desplazarse entre los polos altamente autócrata y altamente participativo,

haciendo un correcto diagnóstico en relación a la situación y contexto específico donde manifestar determinado estilo. Es decir, que el líder debe tener la capacidad para mostrarse más autócrata o más participativo dependiendo de la situación. Dicha situación va a tener una relación directa con los subordinados y sus competencias o capacidades, con las tareas a realizar, y con la personalidad y capacidad del líder de mutar. Teniendo en cuenta, sin dejar de mencionarlos, los matices dentro de dichos polos, que a mi criterio les permite adaptarse y ensamblarse a ambos actores.

Vroom distingue entonces cinco puntos o tipos de liderazgo a lo largo de la dimensión entre polos. Schein (1993) citando a Vroom&Yetton (1973) desarrolla:

- A1: Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.
- A2: Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cual es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cual es el problema al tratar de recoger la información que ellos le van a suministrar. El papel que juega en la toma de la decisión es claramente solo el de proveer la información que usted requiere y no el de generar o evaluar alternativas de solución.
- C1: Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- C2: Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- G2: Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de “cabeza” de grupo. No trata de influir para que el grupo adopte “su” solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo (p. 111).

Dichos autores comprenden que se pueden establecer reglas particulares de modo de proteger la calidad en la toma de decisiones. Esto le

permite al líder establecer una suerte de árbol en el cual entran en juego la situación y las diferentes opciones para tomar la decisión.

Siguiendo a Vroom, se encuentran las diferentes premisas que corresponden a dichas reglas. Cada una de dichas normas o reglas van a funcionar como condicionante y estarán relacionadas con los tipos de estilos de decisión que se detallaron más arriba.

La regla de información determina que, si la calidad de la decisión es muy importante, de gran impacto y el líder no posee suficiente información, una decisión del tipo autocrático puede llevar al fracaso. Es decir, si el líder depende de otro, le falta información, es arriesgado tomar decisiones y hay probabilidad de error.

La regla de la confianza representa casos en los que como líder no se tenga confianza de la solución que pueda establecer el grupo a cargo, es decir los subordinados. El líder plantea una problemática, objetivos, y recurre a los subordinados a su resolución. En caso de no confiar en la certeza o capacidad en la resolución de dicho conflicto, optar por la opción dada por el grupo implica riesgos para el líder.

La regla del problema no estructurado comprende características muy particulares. Es en casos donde la decisión es muy importante, el líder no posee la información necesaria, o bien no tiene la preparación que amerita. A su vez, es estructurado, es decir que no se sabe bien cómo debe resolverse ni que información se necesita para hacerlo. Para resolver esto el método utilizado debe permitirle al líder recoger la información necesaria de forma eficiente. Hay una mayor probabilidad de resolución en los casos donde haya una interacción con los subordinados que cuenten con total conocimiento del problema, de modo que entre el aporte de todos se consiga una resolución de mayor calidad.

Dichas premisas sirven como puntapié para pensar las situaciones y los factores que hay en juego. Una vez hecha la representación del conflicto con el que se quiere trabajar, dichas premisas o esquemas sirven para elegir un método de decisión más oportuno.

Vroom determina también ciertas premisas, continuando con su paradigma para proteger la aceptación de la decisión. La regla de aceptación determina que en casos donde la aceptación de la decisión por parte de los subordinados es imprescindible y no hay seguridad de que una decisión

autocrática sea aceptada, esta debe ser descartada. Es decir, si los subordinados tienen el espacio para afectar en torno a la decisión tomada y su impacto, esta debe ser tomada desde una iniciativa participativa. En caso contrario es esperable que haya reacciones en consecuencia.

La regla de conflicto describe situaciones en las cuales la aceptación de la decisión por parte de los subordinados es de amplia importancia, no hay seguridad en una decisión homogénea entre los mismos, y a su vez no hay seguridad en el éxito de una decisión autocrática. El método a utilizar debe permitirle a quienes no puedan ponerse de acuerdo, resolver sus diferencias conociendo por completo el problema a trabajar.

La regla de la justicia vale en situaciones donde la calidad de la decisión no es tan importante pero sí que debe ser aceptada. En estos casos todo tipo de accionar autocrático debe ser descartado.

La regla de la prioridad en la aceptación aplica en situaciones donde la aceptación por parte de los subordinados es indispensable, no se puede asegurar una decisión autocrática y hay confianza en los subordinados. Es entonces que aquellos métodos donde se permita igualdad de participación en la toma de decisiones pueden generar mayor aceptación sin perder la calidad de la decisión.

De este modo Vroom proporciona una lógica para diagnosticar la situación de una tarea.

## **La mirada de Hersey y Blanchard sobre Liderazgo**

Otro paradigma que está puesto al servicio de la investigación es el de Hersey y Blanchard. Su teoría situacional es un modelo de liderazgo. Dichos autores determinan que la definición de líder puede catalogarse en dos dimensiones. Estas se reducen a estructura de iniciación, esencialmente orientado a la tarea y consideración, orientado a la relación.

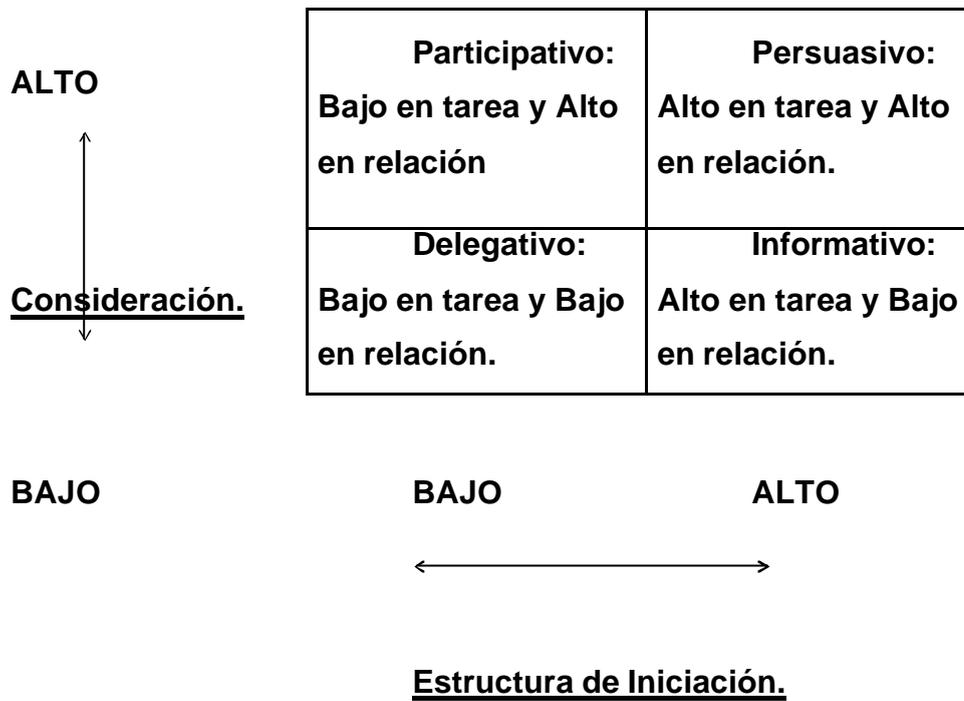
Un líder más orientado a la tarea actuaría de la siguiente manera: asigna tareas a los miembros de su grupo, espera que cada empleado se ciña a una rutina, establece y hace cumplir plazos; la impronta está puesta en superar a la competencia y explicita qué espera de cada uno de los participantes del proyecto.

Un líder más orientado a la relación, en cambio, conversa más con los subordinados, es amable y accesible, desarrolla empatía, ayuda a los subordinados con sus problemas personales y los defiende.

Hersey y Blanchard comienzan su investigación con una premisa. No se puede sostener una postura, y tener éxito, donde solo un polo sea hegemónico. En este sentido, se pueden pensar las diferentes situaciones donde hay que resolver conflictos y donde hay un grupo participando. Los matices o, mejor dicho, evitar los extremos conlleva a mayor probabilidad de éxito. Podría pensarse en una relación laboral donde el líder solo pregunte por resultados y desconozca la situación actual del subordinado en la empresa. Su conformidad, ganas de crecer, la relación con sus compañeros. O en caso contrario, un líder flexible en exceso que no solicite información ni se interese en el avance de cada subordinado. Ambos polos perjudican ya que, en ambas opciones, pueden aparecer en el subordinado emociones tales como descontento por sentirse un número más en la empresa, o abuso de confianza. Es decir, que se desdibujen los límites de la relación laboral.

Hersey y Blanchard introducen una variable en juego que funciona como carta de presentación. Ambos autores hablan de la madurez de los empleados o su actitud para confrontar la tarea que se le ha encomendado. En este sentido puede entenderse como el famoso “ponerse la camiseta” de un subordinado para con el proyecto. Este sentido de madurez hace referencia a la madurez laboral, es decir el conocimiento y la habilidad para realizar una tarea y también la madurez psicológica en el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible fijarse objetivos altos, accionar a favor de alcanzarlos y asumir responsabilidades.

Siguiendo a Hersey y Blanchard se puede definir como el poder fijarse objetivos altos y alcanzables, tener una motivación para lograrlo, tener disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la responsabilidad o educación de un individuo o de un grupo.



Si la madurez del subordinado es baja, entonces el líder debería ser alto en tarea y bajo en relación. A medida que la madurez del subordinado aumenta, el líder debería empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación de modo que el grupo sea más competente. A medida que aumenta la madurez, el líder debería reducir su comportamiento de tarea y de relación. En esta instancia el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar en el proyecto de forma autónoma. En un estadio ideal el líder puede reducir su comportamiento a relegar tareas y esperar que se resuelvan.



Si el líder quiere aumentar la madurez del subordinado, ambos autores sugieren mediante este modelo que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos, pero estando atento a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo. Es decir, utilizar la calidad de la relación como refuerzo ante la madurez del subordinado. Sin embargo, al momento no se ha sistematizado una forma de evaluar y medir la madurez del empleado.

El test LEAD permite evaluar tendencia acerca del estilo de liderazgo y a su vez permite evaluar el grado de adaptación de dicho líder. Esto permite puntuar en tres rangos que son los siguientes.

- Alto grado de adaptabilidad, diagnóstico preciso tareas y ajuste.
- Moderado grado de adaptabilidad, marcado estilo de liderazgo.
- Necesidad de desarrollo personal para mejorar capacidad de diagnóstico de tareas y comportamientos de líder apropiados.

## **El liderazgo transaccional y transformacional**

Barbosa (2013) citando a Burns(1978) afirma:

El liderazgo transaccional se basa en la transacción o contrato que se da entre el líder y el seguidor, en la que las necesidades de éste son satisfechas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Es decir, se da una relación costo-beneficio que responde a intereses individuales y materiales. En el extremo contrario se ubica el liderazgo transformacional, en el que priman los intereses colectivos que se materializan al lograr desarrollar en los seguidores una gran conciencia y compromiso respecto a la misión de la organización. Se genera un cambio en los seguidores, grupos y en la organización, invitando a la transformación y a dar lo mejor de sí mismos, incluso a pesar de no estar cubiertas sus necesidades (p. 93).

Dicho modelo plantea que el líder puede tener conductas que pertenezcan a alguno de los dos tipos dependiendo de las circunstancias y las demandas. Las conductas del liderazgo transformacional se describen a continuación.

Barbosa (2013) citando a Bass y Avolio (1994) indica:

- **Influencia idealizada o carisma:** incluye características personales y conductas del líder que se convierten en modelo para sus seguidores. Contiene las demostraciones de consideración por las necesidades del equipo, si comparte los riesgos, y da cuenta de su conciencia, y estándares éticos y morales. Esto facilita que el líder sea respetado, confiable y admirado. Como frase representativa el líder diría: “Si cree que es correcto, entonces...”.
- **Motivación e inspiración:** encierra la habilidad de construir significados y desafíos para los colaboradores, en la búsqueda de un desempeño sobresaliente, a partir de creer en sí mismos y hacer esfuerzos extras. Se centra en la necesidad de estar abiertos al cambio y a identificar intereses personales. La frase representativa sería: “Espero su mejor esfuerzo...”.
- **Estimulación intelectual:** son las conductas del líder en las que invita a sus colaboradores a que analicen los problemas y encuentren respuestas adecuadas a los mismos. Los líderes fomentan la creatividad y la innovación. La frase sería: “¿Qué piensa hacer frente a...?”
- **Consideración individualizada:** el líder, a partir de sus habilidades de comunicación y escucha, construye la relación con cada uno de los miembros del equipo de manera diferencial, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada uno de sus seguidores, actuando como entrenador o mentor. El líder tiene desarrolladas sus habilidades como comunicador y escucha. La frase que utiliza con frecuencia es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”.

Las conductas de liderazgo transaccional que consideran Bass y Avolio (2004) son:

- **Reconocimiento contingente o recompensa contingente:** son aquellas que se ofrecen a los seguidores por haber alcanzado las metas o un buen desempeño acordados previamente. Las metas van en aumento progresivo y la retroalimentación debe ser entregada cerca a la obtención de las mismas, sin esperar el logro total a largo plazo. La frase sería: “Si se hace como se espera...”.
- **Administración pasiva por excepción:** se caracteriza porque el líder da una retroalimentación aversiva cuando se presentan fallas o no se va alcanzar el desempeño acordado. El líder solo interviene cuando se presentan

dificultades o errores que ameritan su atención. El líder diría: “Si no se llevara a cabo...”.

- Administración activa por excepción: el líder estará atento a monitorear y controlar algunos problemas invitando a realizar lo que se pide. La frase del líder podría ser: “Si observo que no está haciendo algo...” (Mendoza & Ortiz, 2006).

Finalmente, la conducta de no liderazgo planteada por Bass y Avolio (2004) se refiere a la conducta *laissez-faire* o dejar pasar: son las conductas que practican líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eludiendo responsabilidades de supervisión y desconfiando de su habilidad de dirección, al sentirse incapaces de resolver el problema o determinar los requerimientos que deben cumplirse. Deja toda la responsabilidad al equipo y no ayuda en la toma de decisiones grupales (Vega & Zavala, 2004). La frase a utilizar sería: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza&Ortiz, 2006) (p.94).

## **Edgar Schein, la cultura organizacional y su relación con el liderazgo**

Schein resume y define su investigación de cultura, organización y liderazgo según como lo cita Castillo: “Existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y la conducción de la cultura”(Castillo, 2010, p.1). Es decir, que las conductas y el desempeño de los trabajadores deben entenderse en relación y comprensión profunda de la cultura organizacional.

Schein presenta un nuevo modelo que denomina como “modelo complejo”. Según él, en toda organización está presente lo que llama “contrato psicológico”, que determina el nivel de motivación del personal, que está compuesta por las expectativas del trabajador en relación con su empresa explícitas e implícitas. Schein explica conflictos grandes como huelgas, con indicadores de violaciones continuas de dicho contrato psicológico no escrito.

El autor hace hincapié en que dicho contrato psicológico cambia permanentemente y debe ser renegociado, teniendo en cuenta la carrera profesional dentro de la empresa. El diagnóstico de esta variable corre por cuenta fundamentalmente de líderes y gerentes. Otro aspecto trabajado fuertemente es la variable tiempo. Para Schein la perspectiva de desarrollo de

carrera debe conciliarse con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.

## **El bienestar psicológico**

Cuando se habla de bienestar psicológico, se está hablando de personas. De cómo se sienten esas personas consigo mismas y con su vida. Hay personas que se sienten más satisfechas con la vida y otros menos. Como punto de partida, para entender el bienestar psicólogo se debe buscar o aproximarse a las causas del mismo.

El tema fue debate durante años a través de la filosofía y las ciencias sociales. Una primera aproximación es pensar que la satisfacción, o bienestar psicológico está relacionado con el dinero, la vestimenta, el estado físico o la inteligencia.

“El bienestar subjetivo está más relacionado con la subjetividad de los sujetos. Es decir, depende de cómo cada sujeto piense esas condiciones, el lugar que les dé” (Casullo, 2000 siguiendo a Diener, Suh y Oishi, 1997, p. 36).

Casullo (2000) afirma:

Una persona tiene alto bienestar si experimenta satisfacción con su vida, si frecuentemente su estado de ánimo es bueno, y sólo ocasionalmente experimenta emociones poco placenteras como tristeza o rabia. La literatura de investigación señala que la satisfacción es un constructo triárquico. Por un lado, tenemos los estados emocionales (afecto positivo y afecto negativo) y por el otro lado el componente cognitivo. Los estados emocionales son más lábiles y momentáneos, al mismo tiempo son independientes. El tener una dosis alta de afectividad positiva no implica tener una dosis alta de afectividad negativa. El componente cognitivo de la satisfacción se denomina bienestar y es resultado de la integración cognitiva que las personas realizan acerca de cómo les fue (o les está yendo) en el transcurso de su vida.(p.37).

Casullo (2000) citando a Campbell, Converse y Rodgers (1976) define:“La satisfacción como una dimensión cognitiva, resultante de las discrepancias entre las aspiraciones y los logros alcanzados” (p.38).

Hasta el momento se puede discriminar que el componente cognitivo es “moderador” en relación con la satisfacción o bienestar psicológico. El bienestar

está sujeto a la integración cognitiva que hace el sujeto de su vida. Las partes, las vivencias, el sentido que el sujeto le da a esas vivencias aportan para conformar el bienestar psicológico. Retomando a los autores, es esperable que, ante altas expectativas e inflexibilidad, resultados fallidos sean acompañados por insatisfacción psicológica. La satisfacción o insatisfacción va a implicar un juicio cognitivo, mientras que la felicidad, en tanto la emoción, es lábil y momentánea.

Siguiendo a Casullo, la apreciación que el sujeto hace de los eventos se condiciona en base al afecto positivo o negativo predominante. El bienestar tiene una estabilidad mayor, a largo plazo, a pesar de que se experimenten variaciones circunstanciales en los afectos que predominan. El componente cognitivo se mantiene en el tiempo, es más estable e impregna todos los aspectos de la vida del sujeto.

Un buen dominio del entorno, buenas habilidades sociales y menos malestar son signos de alto bienestar psicológico. Casullo (2000) citando a Argyle (1987) expresa: “Podríamos caracterizar la satisfacción y la felicidad como indicadores de un buen funcionamiento mental. Una mirada positiva hacia presente y futuro como reflejo de buena salud mental(p. 39)”.

Casullo (2000) citando a Costa y McCrae (1980) dice: “Han encontrado que las dimensiones de extroversión están relacionadas con el afecto positivo y por ende con la satisfacción y que la dimensión neuroticismo se relaciona con el afecto negativo y la insatisfacción (p. 39). Dichos autores sugieren que el bienestar está relacionado con los componentes temperamentales de las personas.

Las dimensiones evaluadas mediante el cuestionario de Casullo BIEPS A son y se presentan a continuación según figuran en el test.

**Control de situaciones.** Las puntuaciones altas indican que el sujeto tiene sensación de control y autocompetencia, puede crear o manipular contextos para adecuarlos a sus propias necesidades e intereses. En cambio, aquellos que presentan una baja sensación de control tienen dificultades para manejar los asuntos de la vida diaria, no se dan cuenta de las oportunidades y creen que son incapaces de modificar el ambiente.

**Aceptación de sí mismo.** Puede aceptar los múltiples aspectos de sí mismo, incluyendo los buenos y los malos. Se siente bien acerca del pasado. Si el sujeto obtiene un bajo puntaje, indica que está

desilusionado respecto de su vida pasada, le gustaría ser diferente de cómo es y se siente insatisfecho consigo mismo.

**Vínculos psicosociales.** Si posee un puntaje alto, el sujeto es cálido, confía en los demás, puede establecer buenos vínculos, tiene capacidad de empatía y es afectivo. En caso contrario, tiene pocas relaciones con los demás, es aislado, se siente frustrado en los vínculos que establece y no puede mantener compromisos con los demás.

**Autonomía.** Cuando puntúa alto, el sujeto puede tomar decisiones de modo independiente, es asertivo y confía en su propio juicio. Las puntuaciones bajas indican que el individuo es emocionalmente inestable, depende de los demás para tomar decisiones y le preocupa lo que piensan los otros.

**Proyectos.** Indica que tiene metas y proyectos en la vida, considera que la vida tiene significado y posee valores que hacen que su vida tenga sentido. Las puntuaciones bajas indican que la vida carece de sentido y de significado, el sujeto tiene pocas metas y proyectos y no puede establecer propósitos (p. 2).

En relación con la cultura y al contexto socio económico, siguiendo a Casullo, se determina que no hay diferencias significativas entre países pobres y ricos, siempre y cuando estén satisfechas las necesidades básicas.

En relación con el contexto, el bienestar psicológico puede plantearse en términos de espacios grandes o pequeños. O como Casullo plantea, ciudades o pueblos rurales. “Alta densidad poblacional, aislamiento y desorganización social como resultado de la vida en la gran urbe”. (Casullo, 2000 citando a Adams, 1992, p. 42). En lugares más pequeños se registran menos cambios y más redes sociales, por lo tanto, la satisfacción y calidad de vida aumentan. En caso contrario, “si la población aumenta, las personas se vuelven más individualistas, egocéntricas y alienadas. Por lo tanto, la satisfacción con la vida para esa población disminuye” (Casullo, 2000 citando a Fischer, 1973, p. 43).

Dichos resultados no son definitorios, debido a que la información entra en debate y contradicción con las diferentes investigaciones realizadas.

## **Bienestar psicológico desde la óptica de Carol Ryff**

Se define al bienestar psicológico como: “El desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, donde el individuo muestra indicadores de funcionamiento positivo” (Rodríguez y Quiñonez, 2006 cita a Ryff, 1989, p. 10).

Ryff definió seis dimensiones de modo de evaluar el continuo positivo-negativo de dicho bienestar. El funcionamiento positivo está mediado por el crecimiento personal y desarrollo de sus habilidades.

Dichas dimensiones son auto aceptación, autonomía, crecimiento personal, propósito en la vida, relaciones positivas con otros y dominio del entorno. De este modo Ryff intenta abarcar gran parte de los aspectos de la vida de los sujetos y evaluar su percepción de la misma.

## **La mujer en el trabajo**

Para comenzar a hablar del trabajo, este se entiende como una actividad que tiene como objetivo la producción de bienes y/o servicios. Toda actividad tiene una valoración y puede ser desarrollada en la esfera privada o pública. Por la esfera privada es entendida como el trabajo de “ama de casa”. Según la autora: “si el trabajo tiene lugar en el ámbito público, éste se realiza desde posiciones sociales reconocidas y codificadas: empresario, asalariado, profesional, etc., que toman el nombre de ocupación o empleo” (Solsona, 1989, p. 151). El trabajar, ganar un salario, permite a la persona situarse en un escalón en la sociedad, relacionarse con pares, pertenecer a un grupo. El mito del hombre proveedor y la mujer ama de casa se fue desmoronando dándole lugar a la mujer en el ámbito laboral.

El crecimiento personal es necesario para poder establecer bases más sólidas para poder sobrevivir en una sociedad inestable y cambiante. Debido a esta característica de la sociedad, si bien una pareja puede estar casada, son menos los casos en los que un solo sueldo (del hombre) alcance para un buen pasar.

## **El techo de cristal**

Las mujeres representan poco más de la mitad de la población mundial actual. Si bien en las últimas décadas han progresado inmensamente en el ámbito laboral, este sigue sesgado en gran parte por el género. En su mayoría las mujeres realizan trabajos no remunerados, o menos remunerados que los hombres, siendo la misma actividad. El término *techo de cristal*, *oglassceilingbarrier*, en el original en inglés, apareció por primera vez en un artículo del Wall Street Journal en 1986 en los Estados Unidos.

“El techo de cristal caracteriza a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que resulta difícil de traspasar, impidiendo que las mujeres sigan avanzando”. (Bustos (s/f), citando a Holloway, 1993; Davidson y Cooper, 1992; Morrison, 1992, Carri-Ruffino, 1991, Lynn Martin, 1991, p. 2).

Es “Un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades”. (Barberá (s/f) citando a Segerman Peck, 1991; Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992, p.2)

La discriminación en el mercado laboral repercute en la posibilidad de conseguir un empleo y en la representación femenina en los altos cargos. La mirada está puesta en aspectos externos como cultura organizacional y cargas familiares, asociando a la mujer con la maternidad. El crecimiento de la mujer en el ámbito de trabajo es reflejo del crecimiento y estabilidad necesario para un país. Las empresas deben aprovechar todo el potencial y los recursos humanos existentes como modo organizacional para tener éxito ante economías que son cambiantes.

Barberá (s/f) citando a Bass (1985) y Rosener (1990) indica:

La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento de los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales.

Entre los estilos de dirección que imperan en la cultura actual destaca el liderazgo transformacional, que se basa en una mayor atención a los

problemas o asuntos clave de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza con los miembros del equipo (p. 2).

Es un estilo orientado a las personas para fomentar la participación, compartir información, realzar el valor personal de los demás y motivarlos. “El estilo de dirección transformacional se asocia con las características del estereotipo femenino”. (Barbera, (s/f), p.2).

La incorporación de mujeres a puestos de dirección no es solo una cuestión democrática, sino que se entiende como un beneficio para las organizaciones y una estrategia congruente con la complejidad y diversidad que caracteriza al mundo empresarial actual.

Elborgh-WoytekK, et al. (2013) indican:

El promedio de alrededor de 50% de PFFL sigue siendo bajo, y los niveles y tendencias son distintos según la región (gráfico 1). Si bien actualmente las mujeres representan el 40% de la mano de obra mundial (Banco Mundial, 2011), las TPFLL se han situado en torno al 50% en los dos últimos decenios. Tras esta tasa promedio se esconden significativas diferencias entre las regiones en los niveles y tendencias: la TPFLL oscila entre un mínimo de 21% en Oriente Medio y el Norte de África y más del 63% en Asia oriental y el Pacífico así como en África subsahariana. Si bien en las últimas dos décadas en América Latina y el Caribe las TPFLL registraron un fuerte aumento, de alrededor de 13 puntos porcentuales, estas tasas han disminuido en Asia meridional, en tanto que en Europa y Asia Central se han mantenido constantes en términos generales. Las diferencias entre las tasas de participación femenina y masculina se han reducido, pero siguen siendo altas en la mayoría de las regiones. En promedio, la diferencia en las tasas de participación en la fuerza laboral entre hombres y mujeres ha estado disminuyendo desde 1990, en gran medida debido a que en todo el mundo las tasas de participación masculina han bajado, pero dicha diferencia sigue siendo significativa (p.7).

## **La personalidad desde el psicoanálisis**

Siguiendo a Freud la personalidad humana surge del conflicto entre nuestros impulsos instintivos y a la búsqueda del placer, por un lado, y los

límites sociales y culturales que se imponen. La personalidad se construye como un intento de conciliar estas dos instancias buscando la satisfacción de nuestros instintos sin ser víctimas de los sentimientos de culpa o castigo. El yo, personalidad, es el resultado de dicha lucha. Para explicar este conflicto Freud construyó unos conceptos teóricos que interactuaban entre sí: el ello, el yo y el súper-yo. De modo de simplificarlo podría decirse que el ello representa aquello que se determina de carácter inconsciente, que excede la conciencia. El yo es la personalidad, consciente, en parte, desde la cual nos relacionamos, pensamos actuamos, y el súper yo es la representación de la autoridad, del límite impuesto por la cultura.

El liderazgo es más que el lugar que ocupa una persona trabajando con un equipo a cargo. Sus tareas serán además de administrar los recursos de forma exitosa, relacionarse de forma funcional con las personas de su equipo. El liderazgo necesita de un equilibrio emocional para poder relacionarse con los demás, empatía para poder comprender a cada uno de ellos. Una buena comprensión del perfil de los integrantes y comunicación efectiva son herramientas para un liderazgo exitoso. En la relación entre el líder y los integrantes de su equipo se juegan tramitaciones inconscientes que pueden condicionar el tipo de relación, la facilidad para trabajar, el clima laboral. Es importante que el líder sea consciente del papel de lo inconsciente en dichas situaciones.

## **La personalidad desde el constructivismo**

El sujeto en desarrollo, el niño, es influenciado por las normas impuestas. Ajeno a su voluntad y conciencia, la formación moral es el proceso por el cual el sujeto recibe de la sociedad el sistema vigente de valoraciones y normas. En el crecimiento de dicho sujeto, hay un lapso en el cual entra en relación con dichas normas y va en busca de su naturaleza. Es el momento en el que el sujeto busca conocer la razón de ser de dichas normas.

“Es a partir de ese momento, una vez descubierta la realidad de las normas sociales, cuando el conformismo adaptativo deja de ser presión o imposición y se convierte en reconocimiento y aceptación de la necesidad de las normas sociales” (Puig, 1995, p.104).

La educación moral entiende que los valores son una realidad del todo personal, se trata de ayudar al sujeto a desarrollar procesos personales de valoración. Cada individuo debe poder discernir los valores que quiere hacer suyos.

Dewey, Piaget y Kohlberg proponen tres principios básicos. Puig (1995) indica:

El primero considera la educación moral como un proceso de desarrollo que se basa en la estimulación del pensamiento sobre cuestiones morales, y cuya finalidad es facilitar la evolución de la persona a través de distintas etapas. El segundo supuesto, derivado del anterior, defiende la posibilidad de formular fases o estadios en el desarrollo del juicio moral por los que va pasando el individuo. El tercer principio, común a los tres autores, consiste en afirmar que los estadios o fases superiores son, desde el punto de vista moral, mejor y más deseable que los anteriores (p. 106).

Dewey postula que la educación tiene como objetivo el desarrollo tanto intelectual como moral. Los principios éticos y psicológicos ayudan a la escuela en la edificación de un carácter libre y fuerte. La educación debe facilitar condiciones para madurar a las funciones psicológicas, lo más libre y completo posible.

Piaget apunta a que la educación tiene como objetivo construir personalidades autónomas. Puig (1995) dice:

Es por ello que la intervención educativa debe centrarse en el paso de la moral heterónoma a la moral autónoma. Para conseguirlo se deben proporcionar experiencias que favorezcan el abandono de la moral autoritaria y que, por el contrario, inviten a valorar y adoptar la moral del respeto mutuo y la autonomía (p.107).

Dewey establece tres niveles de desarrollo moral: pre-convencional, convencional y autónomo. El primero se caracteriza por conductas guiadas por impulsos biológicos y sociales. En el segundo las conductas están determinadas por modelos de grupos de pertenencia. Aceptando de forma sumisa sin exponer a crítica. En el nivel autónomo el sujeto actúa de acuerdo a sus pensamientos y establece juicios en relación con los modelos establecidos.

Piaget considera que en el primer nivel no hay noción de aprehensión a las reglas, un segundo, heterónomo, se define por obligación en la obediencia

ante la autoridad y un tercero, autónomo, en el que se tiene en cuenta el papel y las consecuencias de las normas o leyes, pero en el que la obligación se basa en relaciones de reciprocidad. Para Piaget los niveles propiamente morales son: el heterónomo y el autónomo. Hay una relación de sucesión entre ambos por la cual el niño pasa de la moral heterónoma a la autónoma.

## **La personalidad definida desde la mirada de Bleger**

Bleger define las estructuras como “estructuras de conductas”. En un sujeto pueden convivir varias de estas estructuras y combinarse de manera diversa con alguna de las organizaciones patográficas.

Con organización patográfica se refiere a lo que se conoce como “estructuras”, a los grandes cuadros: neurosis, psicosis, perversión, caracteropatías y normalidad.

Siguiendo a Bleger (1973) desde el rol de psicólogo el sujeto debe ser analizado y evaluado en función y en relación estrecha con el contexto real de todos los factores concretos que configuran su situación. En cada estructura cada conducta cumple una “función social”, y un repertorio limitado en cada cultura.

La conducta puede modificar rápidamente su estructura. Pese a los cambios, se pueden identificar estructuras de conducta predominantes en un individuo y estas caracterizan su personalidad.

Cuanto más integrada y madura una personalidad, el yo se atiene más a la realidad, mientras que el yo infantil o el adulto inmaduro funcionan más con la magia, el narcisismo o la omnipotencia.

En el liderazgo situacional el líder debe hacer un “movimiento” en la relación con los integrantes de su equipo. Dicho liderazgo entiende que la madurez del integrante debe ser tratada por el líder mediante una relación enfocada a las tareas. El “movimiento” va en paralelo con la madurez del integrante, camino a una relación más alejada de las tareas y que se acerca a una relación lo más autónoma e independiente posible.

## Metodología

La siguiente investigación se realizó con un enfoque mixto observacional, dentro de un marco exploratorio y descriptivo de corte transversal. Esto permite hacer un recorte de la realidad y poder analizarla desde nuestro ámbito, el de la psicología.

La investigación cualitativa puede definirse como un diseño de investigación, una forma, que se lleva a cabo mediante diferentes herramientas. Estas pueden ser entrevistas, grabaciones de video, grabaciones de audio, narraciones y escritos de todo tipo donde hay una relación esencial entre la descripción y la observación.

Según Martínez (2006) toda investigación consiste en:

- (1) Recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos, o solucionar ese problema.
- (2) Estructurar esa información en un todo coherente y lógico, es decir, ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información. Analógicamente, podríamos decir que todo pende o se apoya en dos pilares centrales, como penden o se apoyan todos los componentes de un puente colgante en sus dos pilares (p.128).

Metiéndonos en los objetivos y la dirección de una investigación

Martínez (2006) determina que:

En las investigaciones cualitativas se fijan unos objetivos a lograr: Algunos son más bien generales y otros específicos, pero todos deben ser relevantes para las personas interesadas en la investigación. A veces, es preferible fijar sólo objetivos generales y determinar los específicos durante la marcha, para no buscar metas que quizá resulten triviales o imposibles.

El objetivo puede ser muy preciso como, por ejemplo, clarificar tal o cual fenómeno o área problemática, aun cuando sus problemas específicos o dificultades propias estén todavía muy enredados y sólo se puedan plantear o formular expresamente cuando la investigación esté más adelantada (p. 130).

## **Métodos de la investigación cualitativa**

En la investigación cualitativa se utilizan diferentes métodos para trabajar en el campo y recolectar los datos. Dichos métodos van a variar dependiendo el campo de acción.

La fenomenología como método busca comprender el sentido o significado que la gente, en tal recorte, da a su experiencia o sucesos vividos. Lo atractivo es comprender el modo de interpretación que los sujetos utilizan y como de esta manera definen su mundo y actúan en consecuencia. “La investigación fenomenológica se caracteriza por buscar percepciones o significados de los participantes, la experiencia es el foco de estudio y posee una perspectiva émica” (Folgueiras, 2009, p. 8).

Es decir, desde adentro. A su vez dicha autora entiende que tiene como finalidad el estudio de la subjetividad; reducir las experiencias a un significado esencial y estudiar el mundo a través de la conciencia.

La etnografía como método busca comprender el modo de vida, es decir cómo viven, cómo se relacionan las personas en una unidad concreta, en un recorte realizado. Dentro de las características, la define por: “Su carácter holista, su condición naturalista, usa la vía inductiva, su carácter émico, los datos aparecen contextualizados, libre de juicios de valor, su carácter reflexivo” (Folgueiras 2009, p. 9).

La teoría fundada es un método que busca arribar a diferentes teorías e hipótesis directamente a partir de los datos. No se basa en teorías previas o marcos teóricos previos, sino que su accionar es a partir de los datos recogidos. “Tiene como finalidad generar o descubrir una hipótesis”(Folgueiras, 2009, p.10).

La etnometodología como método busca analizar a través de las actividades humanas, los fenómenos sociales que están incorporados. Dichos fenómenos que son característicos para dicho recorte de la sociedad están manifiestos tanto en nuestro discurso como en nuestras conductas o costumbres.

El método biográfico se centra en una persona en particular. Se trabaja con dicha persona recogiendo los testimonios de ciertos acontecimientos, así como la valoración que le da. De este modo nos acercamos a una imagen de la realidad vista por esa persona. Siguiendo a Folgueiras (2009) su propósito es

explorar la vida de una persona recogiendo información principalmente en entrevistas y análisis de documentos.

La investigación acción es “un estudio de una situación con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”(Folgueiras, 2009, citando Elliot, 1981, p.14).

Folgueiras 2009 citando Kemmis 1984 indica:

Una forma de indagación auto reflexiva de los participantes en situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y justicia de: a) Sus propias prácticas sociales y educativas, b) la comprensión de dichas prácticas y c) las situaciones (e instituciones) en que estas prácticas se realizan (p.14).

Dicha metodología busca transformar y comprender la práctica educativa y social. El investigador está relacionado constantemente con la formación y la acción durante el proceso de investigación. Es decir, no es solo un proceso investigativo, sino que busca producir un cambio. De este modo, la investigación acción es entendida como un proceso reflexivo que tiene al investigador en un rol sumamente activo.

En el estudio de casos se toma un caso en particular para estudiar en profundidad, y la investigación evaluativa busca evaluar un objeto y su valoración para un cambio o mejora posterior. Según la autora puede trabajarse en los siguientes ámbitos:

- a) Evaluación del sistema educativo.
- b) Evaluación de programas educativos.
- c) Evaluación de experiencias.
- d) Evaluación de centros educativos.
- e) Evaluación de calidad docente.
- f) Evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje. (Folgueiras, 2009, p. 17)

### **Características de la investigación cualitativa**

Taylor y Bogdan (1987) citando a Ray Rist (1977) indica que la metodología cualitativa es un modo de abordar el mundo empírico:

1. “La investigación cualitativa es inductiva”. La investigación es flexible, no depende de pre conceptos. La recolección de datos es para

generar mayor comprensión del objeto de estudio, así como el punto de partida puede ser poco esquemático.

2. “En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo”.
3. “Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio”. Están insertos en el campo de investigación siendo esta una variable en juego constantemente.
4. “Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas”. La investigación cualitativa se mete en contexto y entiende al sujeto en el recorte seleccionado. Intenta comprender y ser empático con la situación o contexto en el cual se mete.
5. “El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones”. No puede partir de prejuicios propios.
6. “Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas”. Todos los actores que están incluidos en el campo de investigación son valiosos para aportar y enriquecer la información, la Gestalt a completar.
7. “Los métodos cualitativos son humanistas”. Al estudiar a las personas cualitativamente, se puede llegar a conocer en lo personal, sus pensamientos y emociones.
8. “Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación”. El investigador adquiere la información de forma directa de su vida social.
9. “Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio”.
10. “La investigación cualitativa es un arte”. Se siguen lineamientos, pero no reglas.

## **La investigación cuantitativa**

Mendoza (2006) citando a Hurtado y Toro (1998) afirma:

Dicen que la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (p.1).

Es el tipo de investigación que permite examinar los datos de forma numérica; utiliza como herramienta la estadística. Para la definición de la investigación, los elementos a investigar deben guardar una relación lineal, deben poder definirse de forma clara. Dichos elementos que constituyen la problemática se definen como variables. Si bien hay una relación entre ambas, se entiende que la variable independiente actúa sobre la variable dependiente.

El abordaje de los datos cuantificables es estadístico, a cada aspecto se le asigna una numeración. En los estudios cuantitativos, se busca la objetividad mediante medición controlada y exhaustiva. El investigador tiene independencia de las variables, ya que actúa como un observador desde afuera. Es una mirada explicativa y predicativa de la realidad de forma objetiva, unitaria, estática y reduccionista.

## **Medición y muestra**

Es una muestra comprendida por 34 mujeres líderes en diferentes departamentos dentro del mercado de la ingeniería informática. Dichas mujeres tienen promedio 8 años trabajando en empresas reconocidas del país, con amplia trayectoria y experiencia, teniendo un proyecto con un promedio de 10 personas a cargo. Las participantes tienen entre 30 y 50 años, y residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Gran Buenos Aires.

## **Procedimientos para la recolección de datos**

La recolección de datos se realizará mediante encuentros pautados en la casa o en el trabajo de cada una de las participantes, a comodidad de ambas

partes. En el momento de coordinar los encuentros se les anticipará a las mujeres en qué consiste la entrevista y para qué fin se efectúa.

En primer lugar, se administrará la encuesta AD- HOC sociodemográfica y luego los cuestionarios BIEPS – J adaptación Casullo para evaluar Bienestar psicológico y LEAD de Hersey y Blanchard para evaluar liderazgo situacional. Con el propósito de mantener la confidencialidad de los nombres de las participantes no se tomará nota de cuál es el nombre y se reemplazará el mismo con un número en cada protocolo. Las entrevistas promediaron entre los 20 y 30 minutos de duración, dependiendo de la entrevistada.

Una vez realizadas, se procedió a analizar las entrevistas desde el marco teórico que ha sido el respaldo de esta investigación.

## **Instrumentos**

Se seleccionó una encuesta socio demográfico, una entrevista semidirigida y el cuestionario Hersey y Blanchard para evaluar liderazgo Situacional y el cuestionario de Bienestar Psicológico (BIEPS) de Casullo.

## **La entrevista**

Es un instrumento fundamental para el método clínico, y proceso de investigación de calidad científica. Posee reglas y procedimientos estandarizados propios que proporcionan validez científica (Bleger 1964). Es así que la entrevista logra la aplicación de conocimientos científicos y al mismo tiempo obteniéndolo posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y la elaboración científica. Todo esto en un proceso ininterrumpido de interacción.

En la entrevista psicológica se pueden determinar objetivos tales como investigación, diagnóstico, terapia, etc.

Morga (2012) citando a Aragon(2002) define la entrevista de la siguiente manera:

Una forma de encuentro, comunicación e interacción humana de carácter interpersonal e intergrupala (esto es, dos o más de dos personas), que se establece con la finalidad, muchas veces implícita, de intercambiar experiencias e información mediante el diálogo, la expresión de puntos de

vista basados en la experiencia y el razonamiento, y el planteamiento de preguntas. Tiene objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador. En la asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo tiene el entrevistador. Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral), auditivo, cenestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio). Entre los objetivos de la entrevista psicológica están: evaluar, diagnosticar e investigar. Estos aspectos permiten trazar una dirección de trabajo para sugerir estrategias de intervención(p.11).

Circunscripta de esta manera, la entrevista psicológica es el instrumento fundamental de trabajo no sólo para el psicólogo, sino también para otros profesionales (psiquiatra, asistente, trabajador social, sociólogo, etc.) (Bleger, 1964, p. 2).

## **Clasificación de la entrevista**

La entrevista puede ser de tres tipos fundamentalmente. Abierta, cerrada y semi abierta. En la entrevista abierta el entrevistador tiene la libertad de hacer las preguntas que desee y darle la flexibilidad necesaria, dependiendo el caso tanto como lo desee. Si bien en toda entrevista hay un objetivo hacia el cual arriba, las preguntas tienen la característica de ampliar los temas más que conseguir respuestas concretas.

La entrevista cerrada, por el contrario, está configurada previamente de modo de llevar a cabo una economía en los recursos. Las preguntas están previamente pensadas para obtener información específica del entrevistado. Se intenta categorizar por temas, y que las preguntas lleven a información delimitada, evitando así la ambigüedad y multiplicidad en las respuestas. Las preguntas ya están dispuestas en orden y forma, y el entrevistado no puede modificarlas.

La entrevista semi abierta es la más utilizada en el ámbito clínico, laboral, forense y otros. Es una combinación de ambas, tomando lo mejor de ellas. Asegura una combinación equilibrada que permita recabar la información necesaria y además permitir ir más allá de lo explícito dándole lugar a la libertad del entrevistado de manifestarse.

Seguendo a Bleger, la libertad del entrevistador en la entrevista abierta reside en permitir todo el tiempo que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular. De este modo, el campo de la entrevista se establece al máximo posible por las variables que dependen de la misma personalidad del entrevistado. De esta manera, la entrevista abierta, o la semi abierta permite una investigación más amplia y profunda del entrevistado, mientras que una cerrada apunta hacia una comparación sistemática de los datos recabados.

La entrevista puede categorizarse dependiendo del área de administración: laboral, clínica, infantil, familiar, educativa, psicopedagógica, deportiva y médica. También puede diferenciarse el tipo de entrevista dependiendo del número de participantes. Es entonces que tenemos entrevista grupal o individual.

Otro ítem para categorizar a la entrevista deriva del beneficiario del resultado, o el derivante. Se puede reconocer la entrevista que se realiza en beneficio del entrevistado, que es el caso de la consulta psiquiátrica o psicológica. La que se realiza con objetivos de investigación, en la que importan los resultados científicos, y la entrevista realizada para un tercero (institución, juzgado, empresa). “Una diferencia fundamental reside en que, exceptuando el primer tipo de entrevista, las otras dos requieren que el entrevistador cree intereses y participación en el entrevistado (que lo motive)” (Bleger, 1964, p.2).

Se debe diferenciar entre entrevista, consulta y anamnesis. Bleger (1964) explica:

La consulta consiste en la solicitud de asistencia técnica o profesional, la que puede ser prestada o satisfecha de múltiples formas, una de las cuales puede ser la entrevista. Consulta no es sinónimo de entrevista, porque esta última es solo uno de los procedimientos con los que el técnico o profesional psicólogo o médico puede atender la consulta. La anamnesis, a diferencia de la entrevista, implica recopilación de datos previstos, de tal extensión y detalle que permiten al profesional obtener una síntesis, una idea de la situación actual del sujeto. Su enfermedad y su salud. Es un trabajo arduo de recabar la información necesaria. En muchos casos en la anamnesis se cumplen más bien funciones

estadísticas, que dependen de las instituciones, y son aplicadas por personal auxiliar.

La entrevista psicológica es una relación particular establecida entre dos o más integrantes. Los roles en dicha entrevista están establecidos previamente. Uno cumple el rol de profesional de la psicología, que debe actuar en ese rol, y la otra parte necesita de su intervención técnica. El entrevistador se posiciona en un lugar de saber, en el cual intentará entender qué es lo que sucede en la entrevista, y actuar según ese saber. A partir de ese accionar es que el entrevistador se acercará a sus objetivos.

Siguiendo a Bleger, la regla básica de la entrevista consiste en obtener datos completos acerca del comportamiento total durante la entrevista. Para ello, además de escuchar, el entrevistador debe vivenciar y observar de manera tal que las tres áreas del comportamiento queden incluidas.

## **Entrevista por objetivos**

Morga (2012), citando a Aragon(2002), define a las entrevistas de acuerdo con sus objetivos en cinco grandes campos:

- a. Entrevista de investigación. Su objetivo es recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado.
- b. Entrevista psicopedagógica o psicoeducativa. Su función es determinar las posibles interferencias en el proceso de enseñanza aprendizaje, además de localizar sus causas e influir en su solución.
- c. Entrevista de orientación vocacional. Se realizan con el fin de asesorar a un sujeto en la elección de un empleo, escuela o carrera en función de sus características personales: aptitudes, intereses, tipos de inteligencia, estilo de aprendizaje.
- d. Entrevista clínica. Su objetivo es conocer el funcionamiento de la personalidad de un sujeto: sus motivaciones, frustraciones y dinámica de personalidad. Puede ser diagnóstica, terapéutica y de asesoría.
- e. Entrevista laboral. Se aplica para conocer las características de un candidato a un puesto laboral y puede ser de selección, ajuste o salida (p. 14).

## **Aportes de las teorías a la entrevista**

La teoría de la entrevista se alimenta de conocimientos derivados del psicoanálisis, la Gestalt, la topología y el conductismo. El psicoanálisis ha aportado el conocimiento de la dimensión inconsciente de la conducta, de la transferencia y la contratransferencia, de la resistencia y la represión, y mecanismos de defensa varios. La Gestalt aportó la comprensión de la entrevista como un todo. El entrevistador es uno de sus integrantes y su comportamiento se considera como uno de los elementos de la totalidad. La topología ha conducido a plantear el campo psicológico y sus leyes, así como el enfoque situacional. El conductismo ha influido en la importancia de la observación del comportamiento total.

Como antes se había planteado, lo relevante no es recabar información de todo acerca del sujeto, sino de lo comportamental. Información que hable acerca del sujeto, en acción, en entrevista. Cómo se juegan las variables de su personalidad durante la misma. Suele decirse que el entrevistador controla la entrevista, pero quien la dirige es el entrevistado. Es por esto que la relación entre ambos es de fundamental importancia para la funcionalidad y productividad de la misma. "Cada ser humano posee sistematizada su personalidad en una serie de pautas o en un conjunto o repertorio de posibilidades y son estas las que esperamos que se pongan en juego o exterioricen en el curso de la entrevista" (Bleger, 1964, p.5).

No hay método de investigación que pueda excluir a la entrevista, sino que debe haber una relación de solidaridad entre métodos. La entrevista debe llevarse a cabo mediante un encuadre, es decir una transformación de cierto conjunto de variables en juego. Dichas variables son la actitud técnica, el rol del entrevistador, los objetivos, lugar y el tiempo de la entrevista. Cualquier modificación en las variables vale como objeto a observar, así como el entrevistado. Bleger (1964) afirma:

Cada entrevista tiene un contexto definido (conjunto de constantes y variables) en función del cual se dan los emergentes y estos últimos solo tienen sentido y significación en relación y en función de dicho contexto. Una sistematización que permite el estudio detallado de la entrevista como campo consiste en centrar el estudio sobre a) el

entrevistador, en el que se incluye su actitud, su disociación instrumental, la contratransferencia, la identificación, etc. b) el entrevistado, incluyéndose aquí la transferencia, estructuras de la conducta, rasgos de carácter, ansiedades, defensas, etc. c) la relación interpersonal en la que se incluye la interacción entre los participantes, el proceso de comunicación (proyección, introyección, identificación, etc.) y el problema de la ansiedad. Las lagunas, disociaciones y contradicciones que hemos indicado conducen a algunos investigadores a mirar la entrevista como instrumento de poca confianza. Sin embargo, en estos casos, el instrumento no hace más que reflejar lo que corresponde a características de nuestro objeto de estudio. Las disociaciones y contradicciones que observamos corresponden a disociaciones y contradicciones de la personalidad misma y la entrevista, al reflejarlas, nos permite trabajar sobre ellas durante su transcurso mismo; dependiendo que esto último se haga o no, de la intensidad de la angustia que se puede promover y de la tolerancia que el entrevistador tenga para la misma (p.6).

El rapport es un elemento muy importante en la entrevista, crucial. Al iniciarse una entrevista surge ansiedad que nos prepara para algo que, si bien puede estar planificado guarda cierto umbral de ambigüedad, dudas, ansiedad. El recibir al entrevistado con un saludo ameno, informarlo constantemente, hacerlo sentir cómodo, contenido, es parte de lograr un rapport exitoso.

Morga (2012) citando a Aragon (2002) lo define como:

El rapport consiste en crear una atmósfera cálida y de aceptación, de tal forma que el entrevistado se sienta cómodo, tranquilo, comprendido y a salvo, y se comunique de manera abierta sin temor a ser juzgado o criticado. El entrevistador tiene la responsabilidad de hacer que el entrevistado participe y lo vea como una persona que puede ayudarlo y que es digna de confianza. El rapport está basado en la confianza, el respeto y la aceptación mutuos (p. 21).

## **Técnicas y habilidades dentro de la entrevista**

Existen tres tipos de intervenciones mediante las cuales el entrevistador lleva a cabo la entrevista y la direcciona.

- Parfraseo: es la repetición de las últimas palabras del entrevistado, en tono interrogativo, para de esta manera poder estimularlo y obtener más datos del sujeto.
- Señalamiento: es la verbalización o explicitación de los mensajes que no aparecen verbalizados en el discurso.
- Interpretación: se debe interpretar los elementos emergentes sobre lo que se está dando en el aquí y ahora. Se tiene en cuenta que la interpretación es una hipótesis que deberá ser verificada o rectificada.

En relación con la comunicación, es fundamental para el desarrollo de la entrevista. Es altamente significativo el tipo de comunicación, que guarda relación con la personalidad del entrevistado. Especialmente del carácter de sus relaciones interpersonales. El entrevistador puede observar cómo, y a través de qué, el entrevistado condiciona efectos de los cuales el mismo se queja o resulta una víctima. Son significativos los momentos de cambio en la comunicación y la temática frente a las que ocurren, así como bloqueos o inhibiciones. Estos matices pueden ser utilizados por el entrevistador para orientar la entrevista.

Morga Rodríguez (2012), citando a Acevedo (2009) indica dentro de las habilidades que son necesarias para escuchar:

*Atención.* Dicha atención deberá estar centrada en el entrevistado, tanto en lo que dice como en lo que hace, y es importante además que el entrevistado sienta que le están prestando atención.

*Percepción.* En primer lugar, los entrevistadores tendrán que reconocer y concientizarse de sus propias ideas y paradigmas culturales para prevenir distorsiones de percepción. Este aspecto controlado le permite al entrevistador mejorar la objetividad del proceso.

*Concentración.* El entrevistador tiene que ser capaz de poder eliminar o reducir al mínimo las fuentes de distracción, enfocándose exclusivamente en el proceso de la entrevista.

*Retención.* El entrevistador tendrá que estar consciente de su necesidad de recordar los elementos de la entrevista tal como sucedieron para poder resumirlo y evaluarlos (p.22).

## **Transferencia y contratransferencia**

En la relación interpersonal surgen dos fenómenos muy significativos: la transferencia y contratransferencia. La transferencia se refiere a la actualización durante la entrevista de actitudes, sentimientos y conductas de carácter inconsciente, por parte del entrevistado, que se corresponden a modos vivenciales establecidos en el pasado infante del mismo. Estas mismas funcionan como pautas que condicionaron el desarrollo infantil, especialmente en la relación interpersonal con su medio familiar cercano. Coexisten transferencias positivas y negativas, y su predominancia depende de cada caso en particular. Integran la parte inconsciente de la conducta y constituyen aspectos de la misma no controlados por el entrevistado. Es importante la observación de dichos fenómenos que ponen en contacto con aspectos de la conducta que no son aportados de forma voluntaria. Habiendo actuado en menor dimensión defensas conscientes, aportan información muy valiosa sobre los conflictos. El entrevistado asigna roles y se comporta en función de los mismos. Bleger (1964) indica:

El entrevistado aporta aspectos irracionales o inmaduros de su personalidad, su grado de dependencia, su omnipotencia y su pensamiento mágico. En ellos es donde el entrevistador podrá encontrar lo que el entrevistado espera de él, sus fantasías de la entrevista, su fantasía de ayuda, es decir, que cree él que es ser ayudado y estar sano, incluidas las fantasías patológicas de curación, que con gran frecuencia consisten en el logro de aspiraciones neuróticas (p.11).

En la contratransferencia se incluyen los fenómenos que son despertados en el entrevistador, las respuestas del entrevistador a las manifestaciones del entrevistado. Están relacionadas altamente con la historia del entrevistador y son de gran potencial de análisis, ya que no aparecen por casualidad. Requiere buena preparación, experiencia y equilibrio mental para ser utilizadas con cierto grado de eficiencia y validez.

## **La ansiedad en la entrevista**

La ansiedad es un buen referente del curso de la entrevista y debe ser seguida, tanto la que se produce en el propio entrevistador, así como la que aparece en el entrevistado. Puede variar cuándo aparece, su intensidad y grado. Si bien la ansiedad funciona como motor en la relación interpersonal, sobrepasando determinado límite, puede resultar perturbadora.

La ansiedad representa la desorganización de la situación, que se refleja en la personalidad de cada uno, una vez que comienza la entrevista. Es decir, cuando aún no se han fijado o establecido pautas, límites.

Bleger (1964) indica:

Frente a la entrevista y durante la misma se pueden incrementar tanto su ansiedad como sus mecanismos defensivos, porque lo desconocido que enfrenta no es sólo la situación externa nueva, sino también el peligro de lo que desconoce en su propia personalidad. La ansiedad del entrevistador es uno de los factores más difíciles de manejar, porque ella es el motor del interés en la investigación y del interés en penetrar en lo desconocido. Toda investigación requiere la presencia de ansiedad frente a lo desconocido y el investigador tiene que poseer capacidad para tolerarla y poder instrumentarla, sin lo cual se cierra la posibilidad de una investigación eficaz; esto último ocurre también cuando el investigador se ve abrumado por la ansiedad recurre a mecanismos defensivos frente a la misma (racionalización, formalismo, etc.)(p.12).

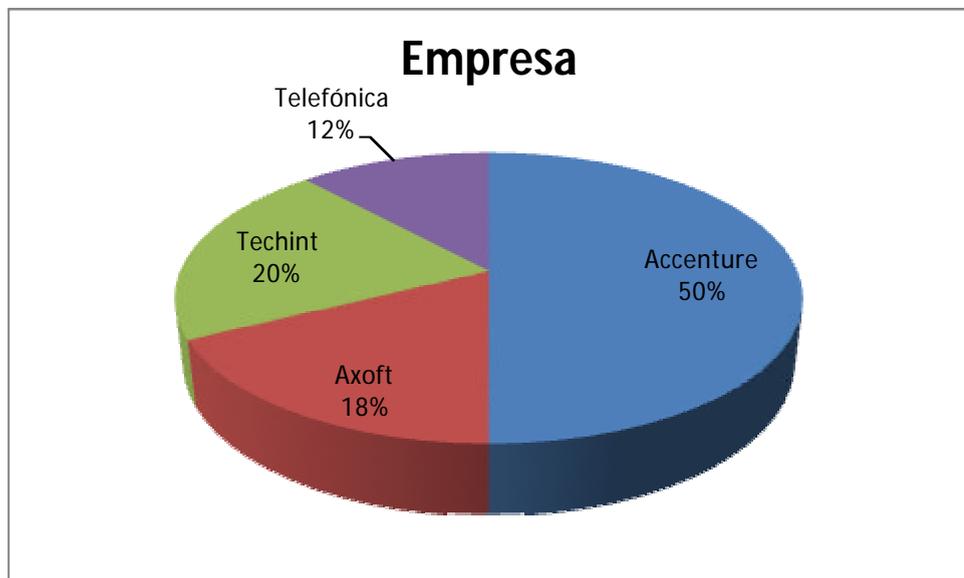
La ansiedad se debe manejar entendiendo los factores por los cuales aparece y accionar según dicha comprensión. "El entrevistador debe operar disociado: en parte actuando con una identificación proyectiva con el entrevistado y en parte permaneciendo fuera de esta identificación, observando y controlando lo que ocurre, de manera de graduar así el impacto emocional y la desorganización ansiosa" (Bleger, 1964, p.13).

El entrevistador puede oscilar entre ansiedad y bloqueo, siempre y cuando pueda resolver ambos fenómenos cuando aparecen. El proceso de la entrevista es un arte que implica la subjetividad de la persona que la lleva a cabo y esto marca su sello personal, objetividad en la técnica y un fuerte análisis de lo que sucede en el vínculo con la propia subjetividad y la del entrevistado.

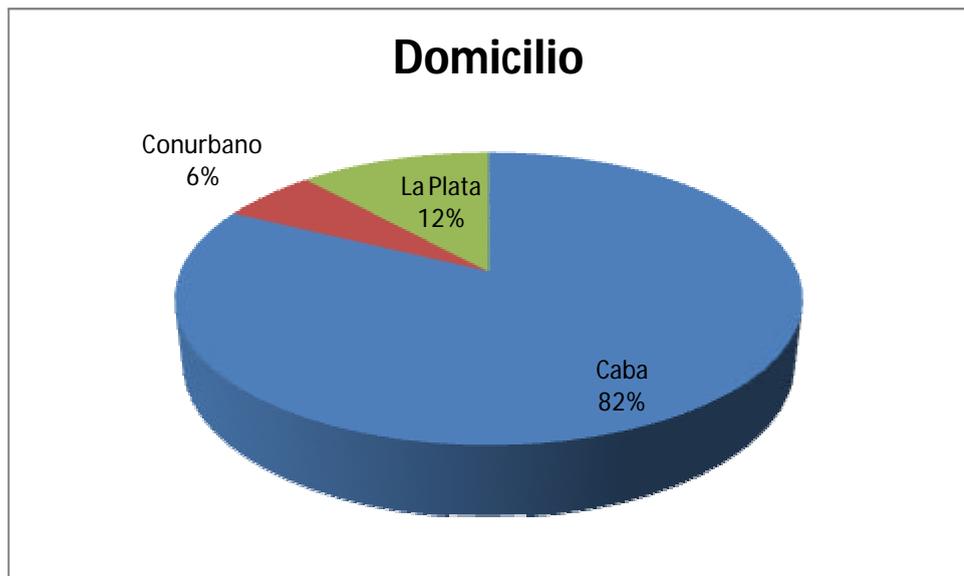
## Resultados

### Caracterización de la muestra

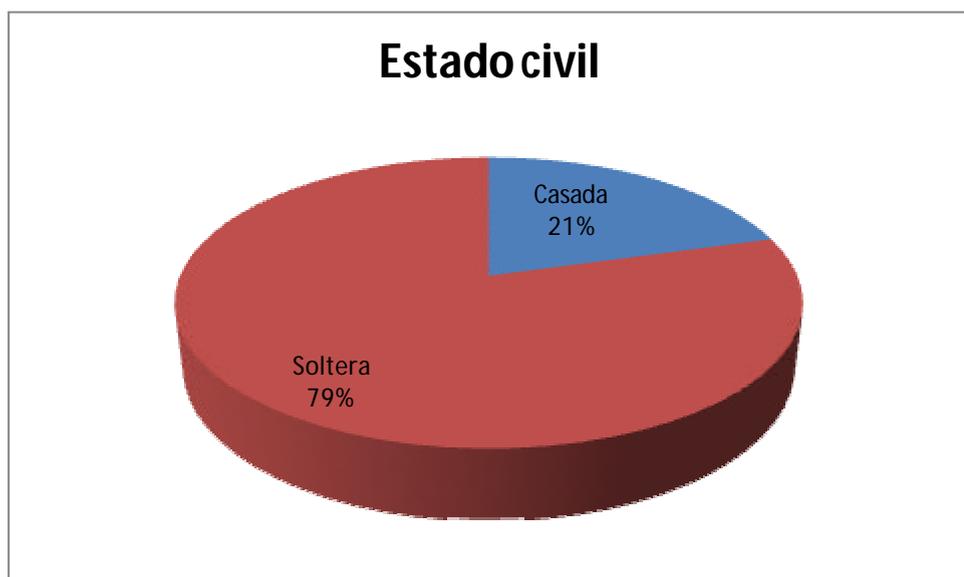
La investigación se llevó a cabo durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2015. Para la muestra se recopilaron los datos en las siguientes empresas: Accenture, Axoft, Techint y Telefónica. Las oficinas están ubicadas en la ciudad de Buenos Aires. Las mujeres de la muestra trabajan en el área de sistemas, para diferentes proyectos (Facturación, Cobros, etc.).



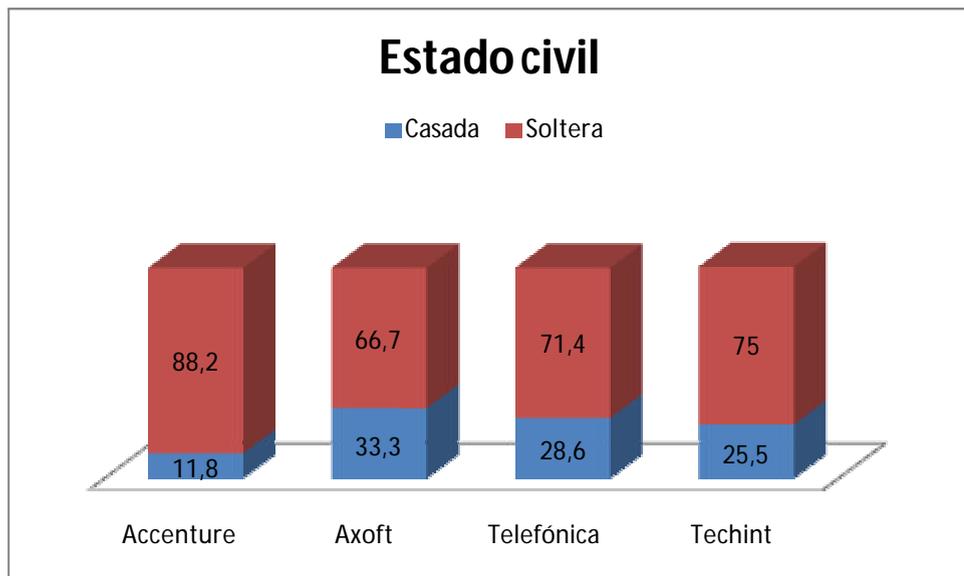
La muestra está conformada por el 50% de mujeres que trabajan en Accenture, 21 % en Techint, 17 % en Axoft y el 12 % restante en Telefónica.



La muestra se distribuye en un 82% de mujeres que viven en la ciudad de Buenos Aires, 12 % en La Plata y el restante 6% en el conurbano.



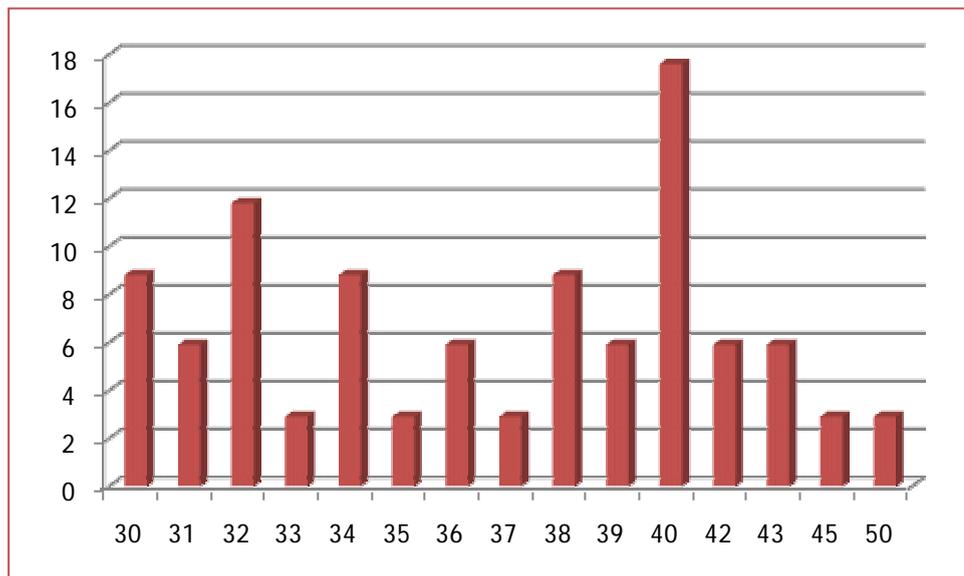
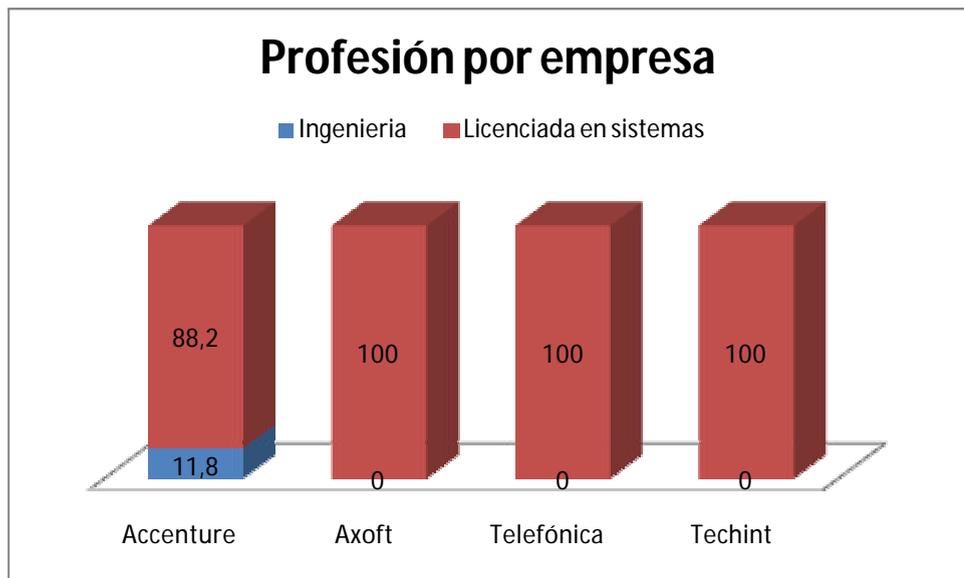
En la muestra el 79 % de las mujeres son solteras, y el 21% casadas.



Si se analiza por empresa, el mayor porcentaje de mujeres solteras se encuentra en Accenture, mientras que de casadas está en Axoft.



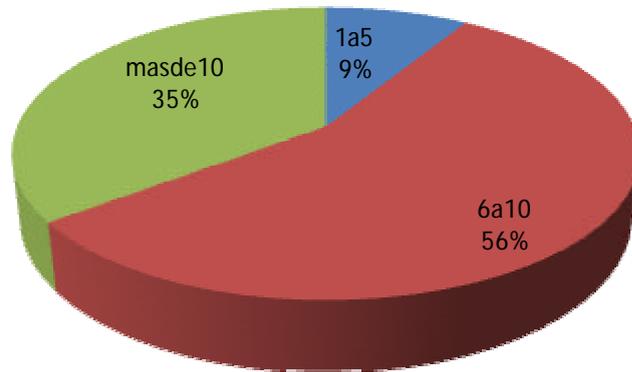
Con relación al nivel educativo, del total de la muestra, un 94% son licenciadas en sistemas y el 6 % restante ingenieras. Con relación a la distribución en cada una de las empresas, el siguiente grafico lo informa.



Con relación a la edad, va desde los 30 años hasta los 50. El porcentaje más alto, 17.6%, es de 40 años y la media es de 36.9 años.

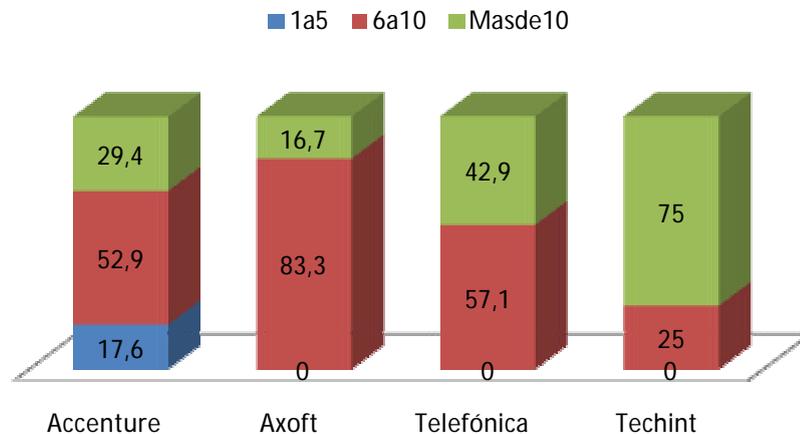
En la totalidad de la muestra, el 55.9% trabaja entre 6 y 10 años en la empresa, el 35,3% trabaja hace más de 10 años y el restante 8.8 % trabaja desde hace 1 a 5 años en la empresa.

## Antigüedad en la empresa



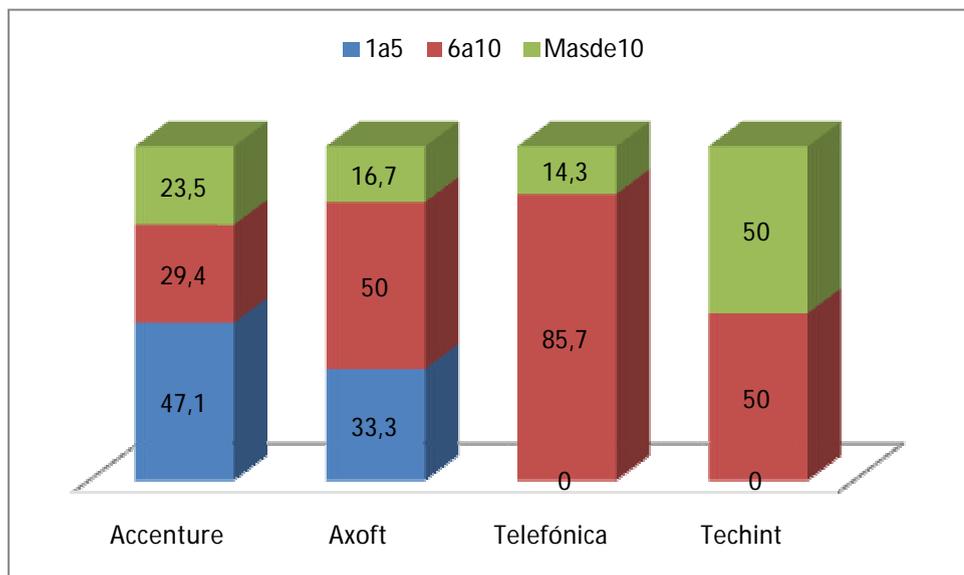
La distribución por empresa se conforma de la siguiente manera, según se puede ver en el gráfico. En Techint está el mayor porcentaje de líderes con más antigüedad y en Accenture el mayor porcentaje de menor antigüedad.

## Antigüedad en empresa





En la muestra total, la antigüedad del liderazgo se establece en un 44% para líderes entre 6 y 10 años, 24% para líderes de más de 10 años en conducción y 32% para líderes entre 1 y 5 años. El siguiente gráfico muestra la distribución en las diferentes empresas.

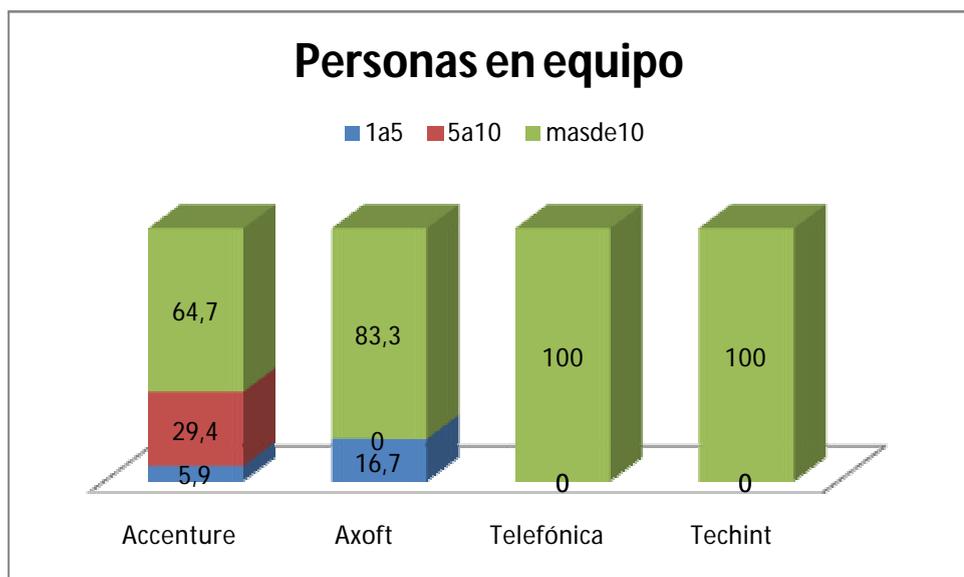


En Techint se encuentran el mayor porcentaje de líderes con mayor antigüedad, siendo Accenture el de menor antigüedad.

Con relación a la participación en la selección solo en un caso se encontró que no se participaba; esto representa un 3% de la muestra.



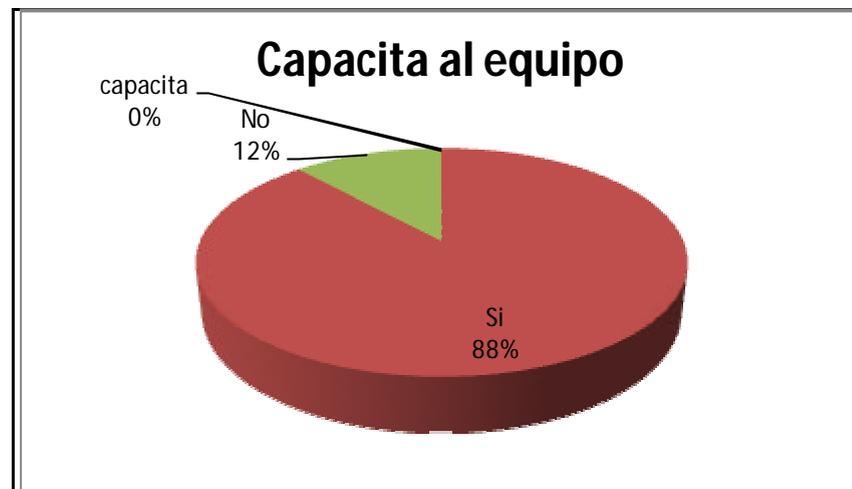
En la muestra la cantidad de personas es de 79% en más de 10 personas, 15% de entre 5 a a10 personas y un 6% de entre 1 a 5 personas. En el caso de cada empresa se distribuye de la siguiente manera.



Con relación a la formación educacional del equipo, en un solo caso es de terciario. Es decir, quienes participan de ese grupo su formación es de terciario. Esto representa solo un 3% de la muestra. En los restantes 33 casos, se dan grupos con una combinación tanto de personas con formación de terciario y universitario.

En la muestra solo un caso no trabajó liderando otros equipos, siendo en Accenture. El resto sí y representa el 97.1%.

En la muestra todos los casos dijeron que el tipo de comunicación se genera tanto con reuniones formales, así como la comunicación diaria e informal.



En la muestra el 88.2% capacita a los miembros de su equipo y un 11.8% no lo hace.

Con relación a la temática de techo de Cristal, la intención en la encuesta fue de comprobar si dicho fenómeno se presentaba. Los valores obtenidos hablan de un 50% y 50% en el total de la muestra. Filtrando entre quienes responden que sí, se encontró que la mayoría de esos 17 casos son en Accenture con un 58.8%, Axoft un 23.5% y Techint 17.6 %. En dicha muestra, se encuentra un caso aislado que manifiesta haber vivenciado y observado discriminación de género. Al representar el 3% de la muestra, no puede establecerse la presencia del fenómeno "techo de cristal".

Respecto al estilo de liderazgo, evaluado previo al test LEAD, el 97% se autodefine como líder situacional, que lidera por persona. Es decir, que interpreta que su ejercicio estará condicionado por la persona con quien trabaje, la situación y tareas a realizar. Un caso aislado se autodefine como democrático.

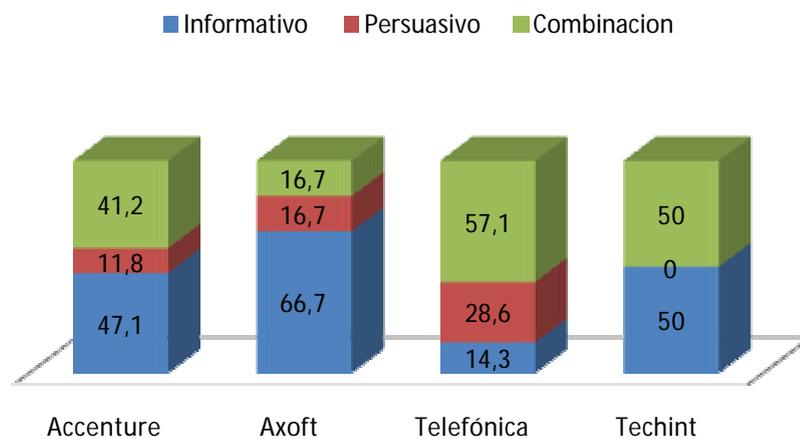
Con relación a la cantidad de empleados, todas las empresas donde se realizó la investigación cuentan con más de 200 empleados.

## Estilo de liderazgo - resultado LEAD

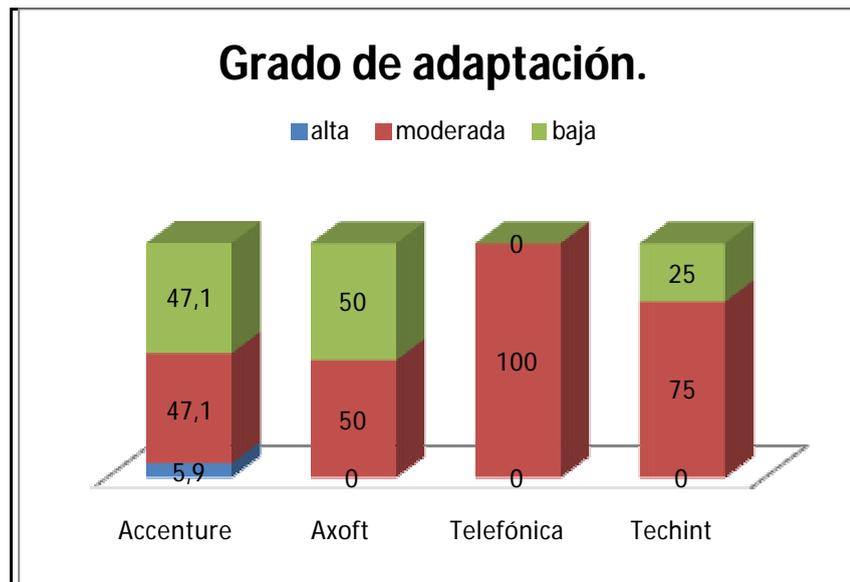


Según los resultados obtenidos mediante la administración del test LEAD, la tendencia es de un 44% de la muestra hacia el liderazgo Informativo (Telling), de un 41% combinación entre Informativo y Persuasivo. (Telling – Selling) y un 15% de Persuasivo (Selling).

## Estilo por empresa

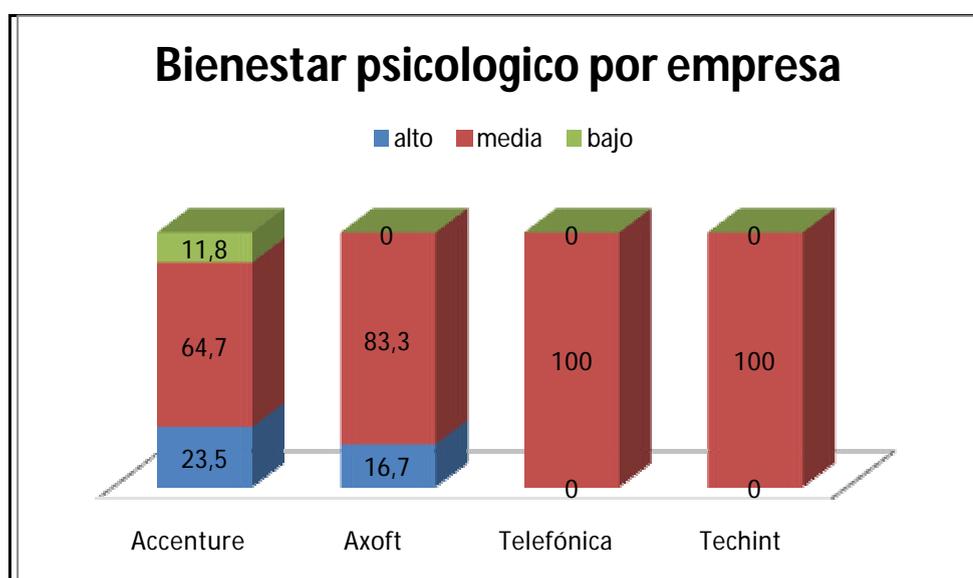


De este modo se distribuyeron los resultados de la muestra en las diferentes empresas; puede relacionarse esto con la cultura organizacional de cada una de ellas.



El grado de bienestar determina cuán efectivo es el liderazgo por parte de las mujeres de la muestra. En el caso de Accenture se encuentra un 5.9% de adaptación alta. Respecto al grado de adaptación moderada en Accenture y Axoft están cercanos al 50%, un 75% en Techint y 100 % en Telefónica. En relación con el grado bajo de adaptación en Accenture y Axoft se encuentran porcentajes cercanos al 50 % y un 25% en Techint, estando ausente en Telefónica.

Los resultados obtenidos en el test BIEPS adaptación Casullo, indican que el 14.7% de las mujeres de la muestra tiene un alto bienestar psicológico, un 79.4% se corresponden con la media, y un 5.9% están por de debajo de la media de bienestar psicológico que ofrece dicho test.



## Análisis de Normalidad

Se realizó la prueba de normalidad para las variables que componen las dimensiones de Bienestar psicológico que son Aceptación y control, autonomía, vínculos y proyecto. Con las variables de Liderazgo situacional que son Telling, Selling, Participating y Delegating. Se utilizó para la misma la prueba de Kolmogorov-Smirnov, obteniéndose los siguientes resultados:

Kolmogorov-smirnov	
	Sig.
Telling	0,00
Selling	0,00
Participating	0,00
Delegating	0,00
Aceptación Control	0,00
Autonomía	0,00
Vínculos	0,00
Proyectos	0,00

Para todas las dimensiones que fueron puestas en análisis, la significación fue menor de 0.05. Esto implica que la distribución no es normal, ya que se obtuvo para cada una de ellas valores de 'p' menores al umbral de significación ( $p < 0,05$ ). El siguiente paso es averiguar y analizar el tipo de correlación entre las dimensiones, para lo cual se utiliza Rho de Spearman.

		Telling	Selling	Participating	Delegating
Aceptación Control	Coefficiente correlación	0,027	0,498	0,464	0,2
	Sig. Bilateral	0,879	0,003	0,006	0,256
Autonomía	Coefficiente correlación	0,056	-0,636	-0,636	-0,168
	Sig. Bilateral	0,751	0	0	0,343
Proyectos	Coefficiente correlación	0,536	-0,777	-0,404	0,304
	Sig. Bilateral	0,001	0	0,018	0,081
Vínculos	Coefficiente correlación	0,496	-0,378	0,134	0,432
	Sig. Bilateral	0,003	0,028	0,45	0,011

El análisis permite averiguar si hay relación entre las dimensiones estudiadas, si dicha relación es fuerte, moderada o débil, y la dirección de la misma. Los valores significativos son aquellos cercanos al cero, marcados en amarillo. En todos esos casos según los resultados arrojados por la significación bilateral el tipo de relación es dependiente y moderada.

Los valores de coeficiente de correlación y su signo indican la dirección y fuerza de la relación entre variables. Si el coeficiente es negativo, la relación es inversamente proporcional. Es decir, que mientras una disminuye la otra aumenta. Si el valor es positivo la relación es directamente proporcional. Es decir, ambas aumentan o disminuyen por igual.

## **Conclusiones**

Una vez analizados los resultados de la presente investigación, se concluye que la hipótesis planteada inicialmente se confirma. En este sentido, se puede observar que efectivamente gran parte de las dimensiones que componen al liderazgo situacional, así como el bienestar psicológico se relacionan significativamente. A su vez, hay una marcada tendencia hacia el liderazgo Informativo, apoyándose como segunda opción en el Persuasivo.

Respecto del fenómeno “techo de cristal” la información obtenida no es suficiente para corroborar su presencia.

## **Discusión**

En este apartado se pretende llevar a cabo una síntesis en base a los resultados que se han obtenido haciendo referencia a la hipótesis formulada inicialmente y a los objetivos. Se asociarán en conjunto con los resultados y con las referencias bibliográficas empleadas en la investigación.

La finalidad de la investigación consistió en determinar cuál es el tipo de relación entre el liderazgo situacional y el bienestar psicológico, y la presencia del fenómeno “techo de cristal” en una muestra conformada por 34 participantes mujeres que tienen entre 30 y 50 años de edad y se encuentran trabajando actualmente como líderes de equipo. La muestra fue tomada en 4 empresas diferentes.

Dichas mujeres trabajan en el departamento de sistemas, para diferentes proyectos, y son residentes en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Se llevó a cabo una investigación del tipo descriptiva, mixta, exploratoria y observacional de corte transversal. De este modo, se pretende ampliar y transmitir los conocimientos adquiridos de la muestra, siendo útiles para un análisis posterior en puesta de la continua mejora de la condición de trabajo.

En base a los resultados obtenidos se puede establecer un perfil promedio en la muestra que se compone por líderes de equipo, que trabajan en empresas que cuentan con más de 200 empleados a nivel mundial. El mayor promedio en la muestra trabaja en Accenture. El 82.4% de ellas son de la ciudad de Buenos Aires. EL 79.4% de ellas son solteras. El 94.1% de las mujeres de la muestra son licenciadas en sistemas. Tienen una edad promedio de 36.9 años, antigüedad en la empresa de 6 a 10 años, así como de liderazgo. El 97.5% de las mujeres de la muestra participa en la selección de su equipo, lo cual permite una cercanía desde el proceso de reclutamiento. El tipo de trabajo en sistemas es de equipo, siendo que cada uno tiene tareas específicas que van siendo encadenadas con las tareas de los demás. La participación del líder junto con el personal de recursos humanos es esencial al momento de reclutar debido al conocimiento específico que el líder tiene para condicionar la búsqueda. El 80% de ellas trabajan con equipos de más de 10 personas y estos equipos están formados por una combinación de formación terciaria y licenciadas en sistemas en un porcentaje del 97.1%.

En la muestra solo un caso no trabajó liderando otros equipos siendo en Accenture; el resto sí y representa el 97.1%. Esto puede suceder para cubrir licencias o colaborar en ciertos proyectos. A su vez, también está presente la rotación dentro de la empresa, así como la reconfiguración de los equipos.

El tipo de comunicación es tanto formal en reuniones como informal diaria lo cual indica que hay cercanía del líder con los integrantes del equipo. Respecto al liderazgo el 97.1% se autodefine como líder situacional. Esto es, lidera en base a la persona, la situación, la tarea, etc. Según los resultados arrojados por el Lead el 44% lidera tendiendo al estilo informativo, apoyándose en el estilo persuasivo de ser necesario.

Respecto al bienestar psicológico, el promedio de estas líderes corresponde con la media. Según la información obtenida luego de la

evaluación del test BIEPS adaptación Casullo en la muestra, la tendencia indica un 80% de bienestar psicológico igual a la media. Según indica Casullo no es interpretable. Sin embargo, aparecen dos casos aislados que representan un bajo bienestar psicológico y cuatro casos de alto bienestar psicológico. Los seis casos forman parte de los 17 de la muestra de Accenture.

En Axfot se encontró un caso de alto bienestar psicológico. El 80% de los casos con alto bienestar psicológico son mujeres con más de 10 años de liderazgo. Puede interpretarse que ya se sienten establecidas y con seguridad en su trabajo y equipo.

Siguiendo la línea de Casullo, se entiende el bienestar psicológico como una combinación de satisfacción en la vida, buen estado de ánimo y emociones placenteras, entendiendo que el componente cognitivo, los pensamientos, son moderadores entre las aspiraciones y los logros alcanzados. Esto resulta en la satisfacción o insatisfacción frente a las vivencias en la vida.

El bienestar está condicionado más por los pensamientos y el sentido que se les atribuye a las vivencias que por las emociones predominantes, ya que estas son lábiles. Desde esta óptica, Casullo define cuatro dimensiones que conforman el bienestar psicológico, siendo estas: Aceptación y Control, Vínculos, Autonomía y Proyectos.

Con relación al liderazgo, Hersey y Blanchard lo entienden dividido por dos orientaciones, a la tarea y a la relación. Y a su vez entienden que la “madurez laboral” del empleado juega un papel importante en la relación con su líder de equipo. Por ello establecen cuatro dimensiones o tendencias dentro del liderazgo que son Informativa, Persuasiva, Participativa y Delegativa.

En el análisis realizado en la investigación se encontró que la gran mayoría de las dimensiones se relacionaron significativamente, estableciéndose las siguientes relaciones.

Aceptación y Control se relacionó con persuasión de forma que ambas aumentan o disminuyen correlativamente. Esto implica que son líderes con características de autosatisfacción, se consideran auto competentes y con facilidad para manipular el contexto para satisfacer sus necesidades. Se desempeñan de forma amable y accesible, generando empatía para fortalecer el vínculo, tienen capacidad para ayudar a los subordinados, así como para establecer rutinas, supervisar y distribuir tareas a cada integrante. Esta

cercanía le permite al líder focalizar en cada miembro, para definir plazos y tender hacia una mayor autonomía a futuro.

La aceptación y control se relacionó con la participación de forma proporcional. Siguiendo la línea de Hersey y Blanchard, lo que se espera es que, si la madurez del subordinado aumenta, el líder puede empezar a alejarse de esa relación que ha conformado previamente, y comenzar a delegar las tareas al miembro, dándole fechas y plazos buscando superar a la competencia o simplemente alcanzar los objetivos. Es esperable que estas tres dimensiones se relacionen positivamente, es decir, ambas ascendentes, ya que es el recorrido que implica la madurez en la relación líder y subordinado.

La autonomía se relacionó con persuasión de forma inversamente proporcional, es decir que, mientras una aumenta, la otra disminuye. La dimensión autonomía, en sus puntajes más elevados, implica individualidad, formalidad, una gran confianza en el juicio propio y tomar las decisiones de forma independiente. La tendencia persuasiva va a buscar, por lo contrario, incluir en el pensamiento crítico al integrante del equipo, fomentar el trabajo en equipo, compartir ideas, confiar en forma ascendente en la capacidad y actitud del miembro. De este modo, los ejes son opuestos, por lo cual la relación inversa.

La autonomía y la tendencia participativa se relacionaron de forma inversamente proporcional. Si bien en relación a las tareas, en esta instancia el líder participativo comenzó ya a ceder espacios al integrante del equipo, aún la relación debe ser alta, cercana, con empatía, poniendo el foco en la accesibilidad, en la defensa de ese integrante, en conocerlo. Por este motivo, se estima que son incompatibles, es decir, sus ejes son opuestos.

La dimensión de proyectos y la tendencia informativa tienen una relación proporcional, donde ambas aumentan o disminuyen correlativamente. La dimensión de proyectos, define a la persona como poseedora de metas y objetivos, que tiene valores propios y le encuentra sentido a la vida. La tendencia informativa se focaliza en establecer objetivos, metas, rutinas, en adjudicarle tareas a cada integrante del equipo, supervisar cada una de ellas e intentar superar a la competencia. Es una tendencia claramente focalizada en la tarea y que no desarrolla del mismo modo la relación con el integrante. Considero que se relacionan aumentando a la par, ya que ambas dimensiones se focalizan en lo cuantificable, en plazos, en metas y objetivos.

La dimensión proyectos se relaciona de forma inversamente proporcional, tanto con la tendencia participativa como con la persuasiva. Ambas tendencias de liderazgo tienen como factor común haber establecido una relación con el integrante basado en la amabilidad, accesibilidad, la empatía, defensa y ayuda. Debido a que la dimensión proyectos es inversa a estas dos dimensiones, y según lo expuesto anteriormente es proporcional a la tendencia informativa, se entiende que la relación es inversa debido a la característica de la relación entre integrante y líder.

La dimensión vínculos y su relación con la tendencia informativa y delegativa es proporcional, donde ambas aumentan o disminuyen correlativamente.

En las dimensiones de liderazgo mencionadas, la relación se presenta como baja. Ya que, en el liderazgo informativo, el foco está puesto en la tarea, y en el delegativo, la confianza adquirida más la madurez presentada por el integrante, permiten delegar las tareas sin supervisar estrictamente como en otros casos. La madurez del integrante le permite asumir responsabilidades, fijarse objetivos altos, auto motivarse y tener buena disposición. Si bien la tendencia delegativa e informativa se refieren a integrantes que están en polos opuestos de la "madurez laboral", la dimensión vínculo se define por la confianza en los demás, establecer buenos vínculos y la empatía. Se comprende que aumenten a la par, ya que el integrante maduro permite que el líder deposite confianza en él, establezca un vínculo con mayor autonomía, más flexible y de empatía en base a la relación formada. En el caso del integrante que necesita un liderazgo informativo, el líder deposita confianza en él, debido a su capacidad de aprendizaje y potencial a desarrollar, analiza el tipo de vínculo más eficaz y productivo y, a su vez, es empático comprendiendo lo positivo y negativo de aquel integrante.

La dimensión vínculos y la tendencia persuasión son inversa y levemente proporcionales. Esto implica que cuando aumenta una, la otra disminuye. La dimensión vínculo se define por la confianza en los demás, establecer buenos vínculos y la empatía. Mientras que la tendencia persuasiva se caracteriza por ser accesible y empático mientras que fija rutinas, metas, objetivos, plazos y define tareas. Esta relación inversa implica que, a mayor independencia y madurez del integrante del equipo, más reforzado es el vínculo.

Respecto al análisis del grado de adaptación, estos resultados son acordes al de latendencia de liderazgo, manifestando la necesidad de mejorar el diagnóstico de tareas, la autonomía por parte del equipo y la flexibilidad en el liderazgo.

Como parte de la investigación, se les solicitó a las participantes de la muestra que se autodefinan en su estilo de liderazgo. Según los resultados obtenidos en la muestra, luego de la administración del test LEAD, se muestra una clara tendencia hacia el estilo informativo, con un 44%, y en paralelo con el estilo persuasivo. Siguiendo las valoraciones aportadas por la teoría del liderazgo situacional, los líderes tienden a utilizar un tipo de liderazgo como primera opción, teniendo un segundo estilo como back up. En este caso, un segundo porcentaje (41%) demostró una tendencia hacia una combinación informativo-persuasivo.

Con relación a las características de estas tendencias, se observa en la muestra que la relación entre las líderes y su equipo es alta en tareas y en relación. Es decir que los equipos funcionan en una relación de rutina, adjudicación de tareas y planteamiento de plazos estrictos, guiada por líderes accesibles, amables y que ayudan a sus subordinados. Si bien es una tendencia, podría indicarse que el nivel de madurez encontrado en estos grupos, a raíz del análisis de liderazgo, es mediano y falta desarrollo en el vínculo laboral.

En relación al fenómeno techo de cristal, para poder determinar la presencia de dicho fenómeno se hicieron dos preguntas en el cuestionario. Según la información recolectada en la muestra, no hay una tendencia de la misma que con certeza afirme la presencia del fenómeno "techo de cristal". Sin embargo, tampoco con valoraciones aisladas, sino el 50 % de la muestra. Se considera que dichas valoraciones pueden ser explicadas debido a rangos de sueldo, experiencia laboral, formación y capacitación de aquellos pares y no a cuestiones de discriminación de género. Es decir, hay un margen negociable de sueldo por ambas partes, empleador y empleado. Por lo que, se estima que para el análisis del fenómeno "techo de cristal" es necesario tener en cuenta numerosas variables y analizar caso por caso, ya que las condiciones entre pares pueden ser diferentes, sin ser consideradas argumento de discriminación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Barberá, E.(s/f) *Rompiendo el techo de cristal: beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Recuperado el 20 de octubre de 2015, del sitio Web del Departamento de Psicología Básica de la Universidad de Valencia:

<http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf>.

Barbosa, L. (2013) *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*. Recuperado el 18 de octubre de 2015, del Sitio Web Universidad y Empresa de la Universidad Javeriana: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2875/2348>

Bleger, J. (1964). *La entrevista psicológica. Su empleo en el diagnóstico y la investigación*. Ficha editada por el Departamento de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de

<http://es.scribd.com/doc/20484274/Bleger-La-Entrevista-Psicologica#scribd>.

Bustos O. (s/f). *Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades*. Recuperado el 20 de octubre de 2015, del sitio Web del Departamento de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. [http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf).

Castillo, D. (2010) *Cultura organizacional*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, del sitio Web del Programa de Doctorado en Políticas y Gestión Educativa de la Universidad de Playa Ancha de México. <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/DANIEL-SCHEIN.pdf>.

Casullo M. (2002). Escala Bieps- A (Adultos) Recuperado el 30 de octubre del 2015, del sitio WebSlide Share. <http://es.slideshare.net/Solercanto/escala-bieps>.

Casullo, M.(2000) Evaluación del bienestar psicológico en estudiantes adolescentes argentinos. *Revista de psicología de la PUCP*, 18. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de: <file:///C:/Users/Smasung/Downloads/Dialnet->

EvaluacionDelBienestarPsicologicoEnEstudiantesAdol-  
4531342%20(1).pdf.

- Cuadrado, I. (2004) Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes[Versión electrónica]. *Psicothema revista de psicología*.16, (2): 270-275.
- De Bernardi, B. (2010) Transferencia, contratransferencia y vinculo. Enfoque clínico[Versión electrónica].*Revista Uruguaya de Psicoanálisis*, (111): 168-181 de:  
<http://www.apuruguay.org/apurevista/2010/16887247201011111.pdf>.
- Elborgh-Woytek, K.;Newiak, M.;Kochhar, K., Fabrizio, S.;Kpodar, K.;Wingender, P.;Clements,B. y Schwartz,G. (2013) *Las mujeres, el trabajo y la economía. Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. Recuperado el 18 de octubre de 2015  
de:<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>.
- Folgueiras, P. (2009) *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. [Diapositiva]. Recuperado el 22 de octubre del sitio Web de la Universidad de Barcelona , España. De:  
[http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power\\_taller.pdf](http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf).
- Girardi, E. *Impacto de factores de la personalidad en los estilos de liderazgo*. Tesis de maestría publicada, Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 25 de octubre de 2015.  
[http://www.eduardogirardi.com/Tesis\\_final.pdf](http://www.eduardogirardi.com/Tesis_final.pdf).
- Guevara Ramos, E. (s.f.) *Las aportaciones de Kurt Lewin*.(cap. 6). Recuperado el 15 de octubre de 2015, de:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Las%20aportaciones%20de%20Kurt%20Lewin.htm>.
- Juaneu, L (s.f.) *Algunas consideraciones respecto de las estructuras en la obra de Bleger*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, del sitio Web de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba:  
<http://www.ocw.unc.edu.ar/facultad-de-psicologia/entrevista-psicologica/actividades-y-materiales/algunas-consideraciones-respecto-de-las-estructuras-en-la-obra-de-bleger>.
- Martínez, M. M. (2006) La investigación cualitativa. Síntesis conceptual.*Revista de investigación en psicología*. Vol. 9, N° 1. Recuperado el 15 octubre del 2015

de:[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf).

- Mendoza, R. (2006) *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de: <https://www.prospera.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/1351/Investigacion%20cualitativa%20y%20cuantitativa.pdf>.
- Miranda Vargas, V. (s/f) *Teorías de la personalidad* [Diapositiva]. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Morga Rodríguez, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, del sitio Web de Red Tercer Milenio de Aliat Universidades de México. [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf).
- Myers, D. (2008) *La estructura de la personalidad según el psicoanálisis*". Recuperado el 20 de octubre de 2015 de: <http://www.lasangredelleonverde.com/la-estructura-de-la-personalidad-segun-el-psicoanalisis>.
- Páramo, M.; Straniero, C.; García, C.; Torrecilla, N. y Gómez, E. (2012). Bienestar psicológico, estilos de personalidad y objetivos de vida en estudiantes universitarios. *Revista Scielo*, 10. Recuperado el 25 de octubre de 2015 de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612012000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612012000100001).
- Pless, N. & Maak, T. (2010.) *Desarrollando líderes globales responsables*. *Universia Business Review*, 27. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583004>.
- Puig, J. (1995 agosto) *Construcción dialógica de la personalidad moral*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a04.pdf>.
- Rodríguez, Y. y Quiñones, A. (2012). *El bienestar psicológico en el proceso de ayuda con estudiantes universitarios*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, del sitio Web de la Facultad de Estudios Generales de la Universidad de Puerto Rico. [Revistagriot.uprrp.edu/archivos/2012050101.pdf](http://Revistagriot.uprrp.edu/archivos/2012050101.pdf).
- Schein, E. (1993). *Teorías sobre liderazgo y participación*. En Schein, E; *Psicología de la organización* (p.107-130). México. Editorial Prentice Hall.

- Solsona M. (1989). El problema de la medición del trabajo de la mujer. (La medición del trabajo de la mujer). *Revistes Catalanes Amb Accés Obert*, 14. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de: <http://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/view/41461/52294>.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La búsqueda de los significados* (cap. 1). Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigacion-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>.
- Uribe, A.; Molina, J.; Contreras, F. y Barbosa, D. (2013) Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad & Empresas*. Recuperado el 23 de octubre de 2015 de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>.

# ANEXO

**Buenas tardes.**

**Mi nombre es Lucas Pieri, estoy realizando esta encuesta para mi trabajo de tesina en el ámbito de psicología laboral.**

**Muchas gracias por participar.**

**La siguiente encuesta busca conocer un poco acerca de su perfil laboral.**

**Por favor complete y/o coloree la respuesta que considere.**

### **Entrevista socio demográfica.**

Edad:

Domicilio (ciudad):

Formación profesional:

Hijos:            Cantidad:

Estado civil:

En qué empresa trabaja:

Años de trabajo en la empresa:

Años en funciones de conducción.

¿Participa en la selección de los miembros del grupo?

Si      no

¿El nivel educativo de su equipo es?

Universitario      Terciario      Combinación de ambas.

¿Cuántas personas tiene a su cargo en su equipo?

1 a 5            5 a 10            + 10

¿Trabajó liderando equipos de otros líderes?

Si      No

¿De qué modo genera la comunicación dentro del grupo?

Conversación informal      reuniones      ambas

¿Suele usted capacitar a los miembros del grupo?

Si      No

¿Tiene trato diario con su grupo?

Si      No

¿Considera que ser mujer implica alguna diferencia económica, capacidad de asenso, respecto a sus pares varones?

Si No

¿Vivió u observó algún tipo de discriminación de género en el ámbito laboral?

Si No

¿Qué estilo de liderazgo siente que la representa a Ud.?

Autoritario Democrático Libre Situacional (por persona)

¿Cuántos empleados se desempeñan actualmente en la organización?

0-100 101-200 200+

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer sobre su desempeño en liderazgo. Por favor, lea atentamente las consignas. Recuerde guardar los cambios que vaya realizando al responder.

### **Cuestionario de Hersey y Blanchard aplicado al líder.**

**Considérese usted involucrado en cada una de las 12 situaciones siguientes. Lea cada inciso con cuidado y reflexione en lo que realmente hace en cada circunstancia. **Pinte** la alternativa que describe mejor su conducta en la situación presentada. **Solamente pinte una de las cuatro alternativas.****

- 1) Sus subordinados no han estado respondiendo a su amistosa conversación y preocupación obvia por su bienestar. Sus resultados de trabajo dejan mucho que desear.
  - a) Enfatiza el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de realizar bien sus tareas.
  - b) Se pone a disposición para discutir pero sin presionarlos.
  - c) Habla con ellos y luego fija metas.
  - d) Tiene cuidado de no intervenir.
  
- 2) El rendimiento observado de su grupo está mejorando, por otra parte usted se ha asegurado que todos estén conscientes de sus papeles y de las normas de trabajo.
  - a) Entra con ellos en amistosa interacción y a la vez se asegura de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo.
  - b) No toma ninguna acción definida.
  - c) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado.
  - d) Enfatiza la importancia de fechas límites de entrega y de las tareas.
  
- 3) Los miembros de su grupo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general usted les ha dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.
  - a) Se involucra con el grupo y juntos se ponen a resolver el problema.
  - b) Deja que el grupo lo resuelva.
  - c) Actúa rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo.
  - d) Fomenta en el grupo el trabajar en el problema y está en disponibilidad de discutir con ellos.
  
- 4) Usted está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un excelente historial de realizaciones. Ellos respetan la necesidad de cambio.

- a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presiona.
  - b) Anuncia cambios y luego los implementa con una estricta supervisión.
  - c) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.
  - d) Deja que el grupo defina su propia dirección.
- 5) El rendimiento de su grupo ha bajado en los últimos meses. Sus miembros no se han preparado para alcanzar las metas. Continuamente han necesitado que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. En el pasado se ha visto que ayuda la redefinición de funciones o papeles.
- a) Deja que el grupo formule su propia dirección.
  - b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero ve que los objetivos se logren.
  - c) Redefine las metas y los supervisa cuidadosamente.
  - d) Deja que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presione.
- 6) A Usted le ha tocado incorporarse en una situación en donde las cosas se han manejado muy eficientemente. El anterior administrador controlaba estrictamente. Usted desea mantener una situación productiva y a la vez le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.
- a) Hace lo que puede para que el grupo se sienta involucrado.
  - b) Enfatiza la importancia de las fechas de entrega y de las tareas.
  - c) Tiene cuidado de no intervenir.
  - d) Involucra al grupo en la toma de decisiones, pero ve que los objetivos se cumplan.
- 7) Usted está considerando efectuar cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar. Así en sus operaciones de día a día usted ha visto la flexibilidad demostrada por el grupo.
- a) Define el cambio y lo supervisa cuidadosamente.

- b) Logra el apoyo del grupo en el cambio y permite a los miembros organizar la implantación.
  - c) Esta dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implantación.
  - d) Evita confrontaciones; deje las cosas tal y como están.
- 8) El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro de su falta de dirección del grupo.
- a) Deja al grupo solo.
  - b) Discute cada situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
  - c) Toma los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.
  - d) Tiene cuidado de no dañar las relaciones jefe – subordinados por ser muy directivo.
- 9) Su superior la ha nombrado a usted para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo en si no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las juntas se han convertido más bien en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para salir adelante.
- a) Deja que el grupo por si mismo haga su trabajo.
  - b) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.
  - c) Redefine las metas y supervisa cuidadosamente.
  - d) Deja que el grupo se involucre en fijar las metas, pero no los presiona.
- 10) Sus subordinados, que por lo general son responsables, no están respondiendo a su creciente redefinición de normas.
- a) Deja que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero no lo presiona.

- b) Redefine las normas y supervise cuidadosamente.
- c) Evita confrontación no aplicando presión.
- d) Incorpora las recomendaciones del grupo y a la vez que las nuevas se cumplan.

11) A usted lo acaban de ascender en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. Este grupo ha manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.

- a) Toma los pasos necesarios para dirigir subordinados a trabajar de manera bien definida.
- b) Discute el rendimiento anterior con el grupo y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.
- c) Involucra a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones apoyándolas.
- d) Continúa dejando al grupo solo.

12) Por informaciones recientes usted sabe que existen algunas dificultades internas en su grupo, el cual ha tenido un historial extraordinario de resultados. Sus miembros han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos están bien calificados para su trabajo.

- a) Prueba con sus subordinados su propia solución y examina la necesidad de nuevas líneas de acción.
- b) Permite que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.
- c) Actúa firme y rápidamente para corregir y dirigir.
- d) Está en disponibilidad de discutir, pero tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe – subordinado.

**Por favor, lea con atención las siguientes frases. Marque su respuesta en cada una de ellas sobre la base de lo que pensó y sintió durante el último mes. Las alternativas de respuesta son ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO. No hay respuestas buenas o malas: todas sirven. No deje frases sin responder. Nuevamente, le solicito que **coloree** la respuesta que considere acorde con su pensamiento.**

- 1) Creo que sé lo que quiero hacer con mi vida  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 2) Si algo me sale mal puedo aceptarlo, admitirlo.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 3) Me importa pensar que haré en el futuro.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 4) Puedo decir lo que pienso sin mayores problemas.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 5) Generalmente le caigo bien a la gente.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 6) Siento que podre lograr las metas que me proponga.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 7) Cuento con personas que me ayudan si lo necesito.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 8) Creo que en general me llevo bien con la gente.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 9) En general hago lo que quiero, soy poco influenciabile.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 10) Soy una persona capaz de pensar en un proyecto para mi vida.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 11) Puedo aceptar mis equivocaciones y tratar de mejorar.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 12) Puedo tomar decisiones sin dudar mucho.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO
- 13) Encaro sin mayores problemas mis obligaciones diarias.  
ESTOY DE ACUERDO – NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO – ESTOY EN DESACUERDO