

Curso académico: 2018-2019
Convocatoria Julio 2019

TRABAJO FINAL DE MASTER

(SBE513)

HEROínas al mando

Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Universitat Jaume I

Autora: Claudia Ruedas Rey

Tutora: Maria Lidon Nebot Gressa

Resumen: En el presente estudio se propone una intervención en prácticas y recursos organizacionales positivos basada el Modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations Model; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), desde una perspectiva de género. La intervención está diseñada para ser aplicada en *Human Factor*, una empresa consultora perteneciente al sector servicios de recursos humanos que solicita reducir la desigualdad vertical que sufren las mujeres que componen la empresa, lo cual está repercutiendo en sus resultados. La muestra de la intervención corresponde a 30 mujeres trabajadoras voluntarias, pertenecientes a todas las escalas de la jerarquía. Se realizará una intervención multinivel en 3 ejes: organizacional, grupal e individual, que se llevará a cabo durante 6 meses mediante sesiones semanales de dos horas. En primer lugar, a nivel organizacional, se establecerán junto a la dirección medidas que permitan el aumento de la conciliación y el fomento de la equidad laboral. Paralelamente, a nivel grupal, se realizarán workshops semanales enfocados al aumento de las variables: liderazgo transformacional y autoeficacia, incluyendo sus dimensiones específicas. Por último, a nivel individual, se realizarán sesiones de coaching enfocadas a las mujeres que se encuentran en puestos ejecutivos. Se espera que esta intervención redunde en Empleados Saludables (aumento del engagement y bienestar) y Resultados Organizacionales Saludables (aumento del desempeño tanto intra rol como extra rol), que en última instancia permitan alcanzar el objetivo del aumento de mujeres en puestos de responsabilidad.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; Modelo HERO; Igualdad de género.

Abstract:

This study proposes an intervention in positive organizational practices and resources, based on the HERO Model (Healthy and resilient organizations model, Salanova, Llorens, Cifre and Martínez, 2012), from a gender perspective. The intervention has been designed to be applied in Human Factor, a Consultory Company specialized in human resources, which is urged to reduce their vertical inequality that women suffer which is having a negative impact on its results. Sample comprised 30 women volunteer workers of the company Human (including all the hierachical scales). A multilevel intervention will be implement based on 3 levels: organizational, grupal and individual, it will be carried out during 6 months in weekly sessions of two hours. At the organizational level, aligned with the management positions, it will be stablished policies for gender equality at work. At he same time, at the group level, weekly

workshops will be held focused on the increase of the variables: transformational leadership and self-efficacy, including their specific dimensions. Finally, at the individual level, coaching sessions will be held focused on women who are in the managerial levels. It is expected that this intervention will result in Healthy Employees (engagement and confidence) and Healthy Organizational Results (performance), and the number of women in positions management positions will be increased.

Keywords: Transformational Leadership; HERO model; gender equality.

ÍNDICE

PÁGINA

1. Introducción.....	4
1.1. Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar	
1.2. Revisión de la literatura	
2. Objetivos.....	11
3. Metodología.....	12
3.1. Método.....	12
3.2. Procedimiento.....	14
3.3. Temporalización.....	19
4. Resultados esperados.....	20
5. Presupuesto.....	20
6. Conclusiones finales	21
6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster....	22
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.	24
7. Referencias y web grafía.	25

1. Introducción

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La empresa objetivo, consultora especializada en Recursos Humanos, “Human Factor”. La Consultora Human Factor, comenzó su andadura profesional en 2001 en España, en un momento de crecimiento económico, rápidamente vio su negocio incrementado exponencialmente, contando a día de hoy con 3 sedes clave en Madrid, Valencia y Barcelona, siendo líderes en su sector, a día de hoy cuentan con 900 empleados a nivel estatal. La compañía está compuesta en su sede de Valencia por 250 empleados, de los cuales el 60% son mujeres, de las cuales el 10% se sitúa en puestos de liderazgo o responsabilidad (gestión de equipos y/o departamentos); esto es, del total de empleados 150 son mujeres y 15 de ellas ocupan puestos ejecutivos, frente al 25% de los hombres (100 hombres, 20 de ellos en puestos directivos). Su línea de negocio es la consultoría especializada, en concreto, ofrecen soluciones integrales para el tratamiento de los Recursos Humanos de las empresas a las que asesoran, realizando principalmente consultoría externa en los ámbitos de Selección, Desarrollo y Formación. Sus departamentos principales son: Legal, Comercial, Consultores y Recursos Humanos (Administración de personal y Gestión del Talento Interno).

A pesar de que más de la mitad de la plantilla son mujeres, las diferencias salariales y de presencia en puestos de responsabilidad, cada día es más acentuada, puesto que desde los mandos intermedios y la escala ejecutiva no se ofrecen las mismas oportunidades de desarrollo profesional. De hecho, parece existir una brecha salarial entre los diferentes consultores y directivos, que se agrava por la falta de criterios objetivos y transparentes en la negociación de salarios. Además, esta situación ha derivado en una disminución del engagement y de la confianza por parte de las trabajadoras. Todo ello que ha supuesto una disminución rendimiento (KPI) y bienestar de las empleadas (según las últimas reuniones de seguimiento anual), que no consideran tener las mismas oportunidades que sus compañeros. Esto ha supuesto que desde hace un año, esté aumentando notablemente la rotación externa de personal, que supone una enorme pérdida de talento y costes asociados a la formación y alta de nuevas trabajadoras. Además, ésta intervención les serviría para modificar su imagen corporativa y poder ser un referente también en cuestiones relativas a la igualdad de género.

Human Factor, solicita nuestra ayuda para realizar en ella una intervención orientada a fomentar esta igualdad efectiva entre ambos sexos. Tras la primera

evaluación y reunión con los directivos, se establece el objetivo de aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, a través de una Intervención basada en el modelo HERO que aumente el Liderazgo Transformacional, empoderando a las trabajadoras y permitiendo mejorar su bienestar, así como generar mayores niveles de engagement, autoeficacia y confianza que den lugar a una mayor retención del talento femenino y que aumente en última instancia los niveles de desempeño.

1.2 Revisión de la literatura

Para entender la problemática que nos ocupa, será analizada la situación actual de la mujer en el mundo de la empresa para, posteriormente describir y fundamentar las variables desde las que se propone la intervención desde el modelo HERO.

Mujer, empresa y conciliación

A día de hoy existe una importante segregación vertical y horizontal por género en el mundo laboral, las mujeres ocupan sectores de actividad peor remunerados y las posiciones más bajas en la escala jerárquica. Además de las condiciones sociológicas, políticas y culturales causan estas diferencias, vienen también afectadas y son producto directo de la distribución de las responsabilidades del espacio privado (tareas domésticas, cuidado de hijos...), ya que la responsabilidad asumida por parte de hombres y mujeres continua siendo diferente. Para paliar la necesidad de que alguien esté en casa, suelen solicitar en mayor proporción las mujeres, contratos a tiempo parcial, tiempos de excedencia, abandonar el trabajo... Esto supone que, en muchos casos, las mujeres cuenten con menor experiencia, continuidad y proyección laboral, contribuyendo a la brecha de liderazgo.

Según los últimos datos de la Encuesta nacional de Condiciones de Trabajo 2015, el número de horas que dedican las mujeres es mayor al de los hombres. Además, cuando los trabajadores deciden trabajar a jornada parcial para poder conciliar con la vida privada, las mujeres invierten mayor cantidad de tiempo en trabajo no remunerado, mientras que los hombres mantienen fija esta cantidad (30 horas frente a 14); de hecho, casi un tercio de las mujeres ocupadas trabajan a tiempo parcial (32%), en comparación con el 9% de los hombres. En la Unión Europea se ha observado que, a medida que las familias tienen hijos, disminuye la tasa de empleo de las mujeres y aumenta la de los hombres, existiendo una mayor diferencia entre ellas. Por tanto, a mayor número de hijos, más probable es que la mujer deje de trabajar para poder conciliar. En general, el

conflicto entre trabajar fuera de casa y dentro se exagera en las estructuras y culturas de la empresa implican normas de largas horas, inflexibilidad, viajes de trabajo e incluso recolocación (Bravo, 2009). De hecho, las personas que trabajan más horas reciben salarios más altos y más promociones que aquellos que pasan menos tiempo en el trabajo (Eagly y Carli, 2007). Contrasta observar cómo en las organizaciones con una cultura de conciliación laboral, donde se busca el equilibrio, tanto hombres como mujeres se sienten más arraigados (Willemsen y Van Vianen, 2008).

La representación de las mujeres en las escalas directivas refleja también esta desigualdad en las oportunidades de desarrollo profesional. Podemos observar diferencias cuantitativas en cuanto al número de mujeres en la escala directiva, ya que la Unión Europea en el año 2016 sólo tenía un 33% de mujeres (Eurostat, 2016), así como diferencias salariales, ya que al comparar el salario medio bruto por hora, las mujeres fueron remuneradas un 16,3 % por debajo que los hombres. Esta situación se agrava aún más en el caso de los directivos, siendo un 23% más bajos para las mujeres que para los hombres (Eurostat, 2016): “las mayores diferencias en salarios por hora se presentaron entre los directivos; 23 % más bajos para las mujeres que para los hombres”. En España, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, por término medio las mujeres reciben un 24% menos de salario que los hombres (INE, 2018). De media, las mujeres ganan menos que los hombres por el mismo trabajo y tienen una menor probabilidad de alcanzar posiciones altas en las organizaciones, lo que supone una gran injusticia económica y social para las mujeres de todo el mundo ya que, a pesar de que cuenten con la misma formación y experiencia, son remuneradas de manera distinta (Hegewisch, Liepmann, Hayes y Hartmann, 2010).

Adicionalmente, las mujeres tienden a tener menos oportunidades de desarrollo, menores responsabilidades en los mismos trabajos y es menos probable que se sitúen en las redes clave de networking recibiendo apoyo y formación formal (Powell, 2018). Además tienen mayor dificultad estableciendo relaciones informales de mentorado (Powell y Graves, 2003) lo cual puede ser vital en el desarrollo profesional (Ensher y Murphy, 2005). Las mujeres ejecutivas reportan más a menudo que los hombres que son excluidas de estas redes, contra lo cual es más difícil de luchar al no ser explícito en las redes formales (Hoyt, 2010).

En conclusión, en términos generales, estas diferencias salariales, de conciliación, de desarrollo y oportunidades de crecimiento y de responsabilidad alcanzada en la jerarquía, se extienden a la mayoría de las empresas, incluidas las del Sector de los Recursos Humanos pese a ser un sector en el que las mujeres tienen mayor presencia.

Modelo HERO y Liderazgo transformacional

La Psicología Organizacional Positiva surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al ámbito organizacional (Salanova, Llorens y Martínez, 2016). Según Salanova, Martínez y Llorens (2005, 2014) su objetivo es: "describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional". Dentro de este área, se probó y validó científicamente el modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012). Este modelo cuenta con 3 ventajas principales: se aportan instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos, es un modelo heurístico que integra resultados empíricos y teóricos y, además favorece el análisis y tratamiento de los datos a nivel colectivo siguiendo una perspectiva multinivel (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

El modelo HERO cuenta con 3 dimensiones principales que interaccionan entre sí, de manera que si se influye en una, pueden generarse beneficios en sentido positivo en las otras: Recursos y Prácticas Organizacionales, Empleados Saludables y Resultados Saludables. Dentro del primer bloque, Recursos y Prácticas, encontramos: de tarea, sociales y prácticas organizacionales. Esto es: autonomía, feedback, clima de apoyo (interpersonal), trabajo en equipo, coordinación, liderazgo transformacional (visión, inspiración, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal); prácticas organizacionales saludables: conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, salud psicosocial, comunicación organizacional. Dentro del segundo bloque, Empleados Saludables, están competencia mental y emocional, creencias de eficacia colectiva, confianza vertical y horizontal, emociones positivas, engagement y resiliencia. Por último, el tercer bloque recoge los Resultados Organizacionales: desempeño intra rol y extra rol (medido por empleados y por supervisores), compromiso organizacional, y resultados relativos a la calidad de servicio y excelencia.

En lo que respecta a las creencias de autoeficacia, está demostrado que en la cultura española, las mujeres tienen de media más pensamientos negativos que los hombres. Además, los hombres atribuyen los comportamientos de éxito a sus

habilidades y destrezas mientras que en las mujeres el éxito es atribuido por esfuerzo o simplemente por suerte (De Pater, 2005). De este modo, el entrenamiento en creencias de eficacia supone un mecanismo de auto-motivación y numerosos artículos han mostrado su eficacia (Llorens, Salanova y Rodriguez, 2013). Siguiendo a Salanova, Lorente Chambel y Martínez (2011): “también la relación del líder transformacional con el desempeño extra rol, está mediada por las creencias de eficacia y engagement”. De hecho, de acuerdo con el Tripliana y Llorens (2015) “el liderazgo puede considerarse una de las fuentes claves para desarrollar la autoeficacia en el trabajo y sus consecuencias positivas para el bienestar de los trabajadores y su rendimiento”, lo cual encontraría su sostén teórico en los estudios clásicos de autoeficacia de Bandura (1995).

Bandura (2000) señala que las expectativas de eficacia se desarrollan según las siguientes fuentes de información: logros de ejecución (basada en las experiencias personales de éxito o dominio de la conducta), experiencia vicaria (por medio de la observación de la conducta de otras personas que actúan de modelo), persuasión verbal ejercida hacia el sujeto (opinión positiva de otros relevantes del entorno sobre la capacidad) y estados fisiológicos del individuo (información somática e interpretación cognitiva de la misma como estrés, cansancio...).

Se ha establecido como objetivo primero en la intervención modificar las creencias de autoeficacia, ya que sentarían la base para dar comienzo a las acciones que sirvan para el logro de los objetivos, como puede ser el liderazgo de personas, ya que según Bandura (2000): “las creencias de autoeficacia afectan a la productividad de las personas, regulando su funcionamiento mediante procesos cognitivos, motivacionales, afectivos, y de selección”.

Desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional, que es desde la que se va a proponer esta intervención, basada en los estudios de Yammarino y Bass (1990): “se entiende al líder como aquel que establece una visión sobre el futuro compartida con los miembros de la organización, considera las diferencias individuales entre los mismos y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales“. Además, un buen líder tiene que recorrer los cuatro niveles de liderazgo, siguiendo a Segarra (2010): “liderarse a uno mismo, a otras personas, a equipos y a organizaciones de forma adecuada”. El liderazgo transformacional ha sido caracterizado por 4 componentes conductuales (Bass, 1999): influencia idealizada (ser un modelo de rol cuyos seguidores aspiren a alcanzar), motivación inspiracional (comunicar su visión generando pasión y entusiasmo hacia ella), estimulación

intelectual (animar a pensar creativamente y generar nuevas soluciones a viejos problemas) y consideración intelectual (prestar atención a los empleados realizando coaching y mentoring individual). Los líderes transformacionales transmiten una visión de las oportunidades crecientes dentro de su equipo y organización, motivan a los empleados a pensar crítica y constructivamente sobre los cambios que ocurren a nivel organizacional y esto causa que alineen sus objetivos personales con aquellos para los cuales trabajan en la compañía (Bass y Avolio, 1994; Gardner y Avolio, 1998).

Siguiendo las últimas investigaciones enmarcadas en la Psicología Positiva Organizacional, de Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), los resultados obtenidos muestran que: “el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en los niveles de autoeficacia y el engagement de los trabajadores, tanto individual como colectivo, incrementando sus niveles de confianza organizacional”, así como el desempeño intrarol como extra rol (Cruz, Salanova y Martínez, 2013). De hecho, supone un paso más, ya que según Meneghel, Salanova y Martínez (2016), “los trabajadores no sólo desempeñan correctamente las tareas sino que aportan además la milla extra”.

Dentro de los factores que determinan el clima organizacional, el liderazgo es el elemento principal de influencia, existiendo estudios que prueban esta asociación (Gil, Rico, Alcover y Barrasa, 2005). El meta-análisis dirigido por Wang, Courtright y Colbert (2011), señaló que el liderazgo transformacional tiene efectos significativos en el clima organizacional. Se estudió también, la relación entre liderazgo transformacional y el rendimiento, demostrando que están positivamente relacionados, y más unidos dentro de desempeño extra rol más que con intra rol. El comportamiento del líder determina el clima, lo cual estimula la motivación, y una motivación alta influye directamente en el desempeño. Por ejemplo, una alta motivación puede ayudar a que las personas decidan comenzar una tarea en lugar de procrastinarla o evitarla y puede también aumentar el esfuerzo y persistencia (Tenney, Poole y Diener, 2016). Siguiendo a Stringer (2002), el liderazgo es el factor determinante que es más fácil de cambiar o ser influenciado, por lo que el clima y el desempeño son obtenidos más rápidamente cambiando las prácticas de liderazgo.

El liderazgo transformacional se ha encontrado relacionado positivamente con distintas variables organizacionales como mayor rendimiento y satisfacción de equipo (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016). Distintos estudios han indicado una relación positiva y significativa entre la efectividad de las posiciones directivas y los

estilos de liderazgo con la efectividad de la organización (Cameron, 1986; Korkmaz, 2007).

En conclusión, utilizando el entrenamiento en liderazgo transformacional se puede mejorar la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, dando lugar según Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013) a: “resultados organizacionales óptimos, posicionándose así este tipo de liderazgo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones”. Sin embargo, a día de hoy existen sólo 3 intervenciones científicas cuyo objetivo sea favorecer el desarrollo de liderazgo transformacional (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). En primer lugar, Barling, Weber y Kelloway (1996), realizaron un estudio en el que se realizó un entrenamiento en liderazgo transformacional. Por su parte, Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002), llevaron a cabo un estudio, en el cual la formación recibida sobre liderazgo transformacional tuvo consecuencias positivas en el desarrollo de los subordinados y su desempeño. Por último, siguiendo el programa de Duygulu y Kublay (2011), en el que se incluyó tanto enseñanza práctica como teórica durante 14 meses sobre liderazgo, poder, influencia y prácticas para ejercer eficazmente el liderazgo.

En conclusión, según Salanova, Llorens y Martínez (2016), para conseguir resultados organizacionales excelentes, se necesitan de organizaciones que “optimicen sus recursos y desarrollen prácticas organizacionales saludables que puedan dar lugar a empleados y equipos de trabajo más saludables, dotados de grandes potencialidades y bienestar, lo cual redundará finalmente en unos resultados organizacionales excelentes a todos los niveles”. En concreto, las prácticas y recursos organizacionales saludables, como el liderazgo transformacional y conciliación familia trabajo, siguiendo a estas mismas autoras (Salanova, Martínez y Llorens, 2014); “se relacionan positivamente con trabajadores y equipos más eficaces, engaged y resilientes, que a su vez tienen un buen desempeño, no sólo referido a tareas sino también extra rol lo que produce resultados de mayor calidad y mejor servicio”.

2. Objetivos

Generales y específicos

Objetivo general: Aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad a través del fomento de Prácticas y Recursos Organizacionales Positivos. De los cuales se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Permitir una mejora de la conciliación familia-trabajo.
- Aumentar el liderazgo transformacional y la autoeficacia de las trabajadoras.
- Crear Empleados Saludables y Resultados Organizacionales Saludables que permitan el aumento de engagement, confianza y desempeño.

3. Metodología

3.1. Método

Intervención longitudinal durante 6 meses con evaluación final de los resultados y la implementación de las prácticas y un seguimiento 1 año después de la intervención. Se realizará cada semana una sesión semanal que durará 2 horas/semana, lo que suponen un total de 24 sesiones y 48 horas por grupo, de intervención en sí. Se realizarán paralelamente 3 intervenciones que incidirán a nivel sistémico en la misma: organizacional, grupal e individual.

Muestra

La intervención está diseñada para ser aplicada en la empresa “Human Factor”, en sus instalaciones. De los 250 empleados serán tenidos en cuenta sólo las 150 empleadas de la sede de Valencia, de las cuales 30 pertenecen a la escala ejecutiva. Todas ellas tienen la oportunidad de participar, inscribiéndose en un formulario web, serán formados 3 grupos según su interés en participar o no: grupo experimental formado por las mujeres interesadas, y 2 grupos controles: grupo de no interesadas e interesadas en lista de espera. Sólo se llevará a cabo la intervención en el grupo experimental, formado por un máximo de 30 mujeres interesadas, y éstas serán divididas en 2 grupos aleatorios de 15 personas para que sean de tamaño reducido y puedan funcionar óptimamente los workshops una vez por semana. Se recogerán datos iniciales basados en autoinformes a todas las mujeres de la plantilla de Valencia, y se realizarán entrevistas semiestructuradas con toda la plantilla que complementarán la información recogida en cuestionarios. Se tendrá en cuenta la posibilidad de abandonos en el grupo por distintos motivos (no querer continuar la intervención, baja laboral,

abandono de la empresa...), rellenando un cuestionario final siempre que sea posible para analizar los distintos motivos de atrición.

Las variables medidas tanto antes de la intervención, como después de la misma y un año después serán: liderazgo transformacional, motivación, engagement, autoeficacia individual y grupal, bienestar, desempeño, confianza organizacional, número de mujeres en puestos de responsabilidad, índice de rotación de personal femenino, prácticas organizacionales y percepción de la conciliación.

Instrumentos

Liderazgo transformacional

Se medirán las diferentes dimensiones de la variable mediante el MLQ-5X (Avolio y Bass, 2002), mediante la adaptación de Rafferty y Griffin (2004): visión (“Nuestro supervisor inmediato entiende perfectamente cuales son los objetivos del grupo”); comunicación inspiracional (“Nuestro supervisor inmediato dice cosas positivas sobre el departamento”); estimulación intelectual (“Nuestro supervisor inmediato tiene ideas para estimularnos a pensar de nuevo sobre cuestiones en las que nunca antes habíamos pensado”); apoyo “Nuestro supervisor inmediato piensa en nuestras necesidades personales”; reconocimiento personal “Nuestro supervisor inmediato nos felicita personalmente cuando hacemos un trabajo excelente”.

Engagement

En cuanto a la evaluación del engagement, tenemos el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Survey) (Soria y Schaufeli, 2004), que consta en su versión inicial de 16 ítems que incluyen las 3 dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Se evaluará mediante 18 ítems con una escala tipo Likert, en concreto se utilizará la versión española del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli, et al. 2002), adaptado para grupos de trabajo por Salanova y cols. (2003). Se evaluarán las tres dimensiones: vigor (siete ítems; ‘En nuestro trabajo nos sentimos llenos de energía’), dedicación (cuatro ítems; ‘Estamos entusiasmados con nuestro trabajo’), y absorción (siete ítems; ‘Nos “dejamos llevar” por el trabajo’).

Confianza organizacional (vertical y horizontal)

Será evaluada mediante una escala adaptada del cuestionario HERO de Huff y Kelly. Ejemplos de ítem: “En esta empresa los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección”; “En esta empresa los compañeros

tenemos una enorme confianza unos en otros”. Se utilizó una escala likert con un rango de 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo).

Motivación

La motivación será evaluada mediante la Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné et al. (2010); y adaptada al español por Gagné et al. (2012). Está basada en la teoría de la Autodeterminación por lo que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera & Matos, 2009): Desmotivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada y Motivación Intrínseca. Consta de un total de 19 ítems, con una escala tipo Likert con un total de 7 opciones de respuesta (desde muy insatisfecho a muy satisfecho).

Autoeficacia

Se medirá la autoeficacia profesional, siguiendo la dimensión de autoeficacia profesional del cuestionario MBNI-GS (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996), el cual contiene 6 ítems en formato likert con una escala de seis puntos (desde “ninguna vez” a “todos los días”). Ejemplo de ítem: “Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”.

Bienestar

Será evaluado mediante el Pemberton Happiness Index (PHI) (Hervás y Vázquez, 2013). Se evaluará tanto el bienestar recordado (general, hedónico, eudaimónico, y social), mediante una escala likert desde 0 a 11 como el experimentado (eventos negativos y positivos acaecidos el día anterior), con respuestas tipo Sí/No.

Desempeño

Desempeño grupal se evaluará mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999). Para responder a los ítems los empleados deberán pensar en su equipo de trabajo. La escala está formada por 6 ítems y mide tanto el desempeño intrarol (e.g., “Logramos los objetivos del trabajo”), como el desempeño extrarol (e.g., “Ayudamos a otros cuando estamos sobrecargados de trabajo”). Esta escala será utilizada doblemente para una medición por los empleados como por los supervisores (Ejemplos de ítems: “El equipo que superviso desempeña todas las tareas y funciones demandadas por el trabajo”; “En el equipo que superviso los empleados desempeñan roles que no son formalmente requeridos pero mejoran la reputación de la organización”).

Número de mujeres en puestos de responsabilidad

Se utilizarán los datos aportados por la empresa sobre el número de mujeres en puestos de responsabilidad, entendiendo éstas como aquellas encargadas de un departamento o de un grupo de personas (a partir de 1 persona a su cargo).

Salario

Se evaluará el salario por hora de cada persona, teniendo en cuenta dietas y otros beneficios sociales que puedan ir unidos a la nómina.

Índice de Rotación de mujeres

El índice de rotación en el último año, se calcula restando al número de trabajadores que se vincula con el número que abandona la empresa en el último año, entre el número total de trabajadores de la organización, entre 100.

Prácticas Organizacionales y Conciliación

Serán evaluadas a través de la batería de cuestionarios HERO (Healthy & Resilient Organizations; Salanova y cols., 2012). Todos los ítems incluirán un encabezado para centrar las respuestas ('En esta organización se han puesto en marcha durante este último año...'). Se evaluarán las siguientes dimensiones: conciliación vida-familia, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad y responsabilidad social empresarial... Ejemplo de ítem: "...mecanismos y estrategias para facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida privada de sus empleados'). Las respuestas tendrán un formato escala tipo Likert.

Procedimiento

Serán realizadas 3 intervenciones a distintos niveles: organizacional, grupal e individual. El programa de intervención estará adaptado a las características específicas organizacionales.

En un inicio se llevará a cabo una sensibilización con el equipo directivo para conseguir la unión de objetivos y apoyo organizativo. Se motivará a la participación y se hará una reunión en la que se comentarán los beneficios del modelo HERO. Se realizará durante los tres primeros meses la recogida de información mediante entrevistas y cuestionarios, que faciliten realizar el diagnóstico y establecer los objetivos. Finalmente se realizará un informe sobre la situación y se expondrá en el auditorio para que todo el mundo tenga la información de la necesidad de la misma. Se podrán apuntar vía online como voluntarias en la intervención, no ofreciéndose ningún tipo de beneficio extra a parte de la misma. Sólo podrán participar mujeres, habiendo un

máximo de 30 plazas que se dividirán en 2 grupos (pasando el resto de personas a grupo de lista de espera o de no interesadas).

En primer lugar, se decidirán e implantarán a nivel organizacional, en colaboración con las escalas directivas, las medidas de conciliación. Estas incidirán en el componente prácticas y recursos organizacionales saludables. Se incluirán medidas como: horario flexible, Jornada intensiva verano; Teletrabajo (1 día por semana); establecimiento de planes de carrera (organigrama, análisis y reestructuración de puestos; auditoría salarial (auditoría de salarios y un ajuste de los mismos a las funciones, cargo, experiencia y antigüedad en la empresa, no pudiendo ser diferentes los mismos entre los directivos). Esta intervención durará los seis meses y supondrá una reunión al mes con el equipo directivo.

Por otro lado, se dará comienzo a nivel grupal a las sesiones semanales con formato *workshop* que se estructurarán en 2 fases en cada sesión: una formativa y otra práctica de aplicación de los conocimientos en grupo junto a sus compañeros. Se mandarán en cada sesión tareas voluntarias individuales que serán comentadas al inicio de cada sesión posterior. En cada sesión los participantes serán distribuidos en grupos de 5 personas aleatoriamente. Se incluirán ejercicios de rol playing para observar qué cambios en el comportamiento del líder serían consistentes con el objetivo y misión de la organización, y poder aplicar en un contexto seguro los nuevos comportamientos y competencias adquiridos. Se animará a los participantes a discutir ideas y experiencias con otros miembros del grupo o del otro grupo experimental, pero se comentará que sería algo a evitar con las personas que no estaban participando en el entrenamiento en liderazgo bien porque estaban en lista de espera o no estaban interesados.

El tipo de ejercicios que se usarán en los *workshops* y los materiales y ejemplos serán adaptados a la misión, cultura y estructura de la organización. Los *workshops* serán realizados en la sala de reuniones de la propia empresa que será distribuida fomentando la estructura en círculos que fomente la comunicación y colaboración entre todos los componentes. Para favorecer la desconexión del día a día laboral, se utilizarán en la medida de lo posible herramientas que no permitan comunicaciones laborales (por ejemplo, no se utilizará el correo ni skype empresarial), Cuando sea necesario, se realizarán puntuales intervenciones en el exterior de las instalaciones.

Sesión 1.- Sesión Informativa sobre la Intervención Grupal

En esta sesión se proporcionara un cronograma con la estructura y formato de los talleres, se resolverán las dudas generadas y se realizarán ejercicios para “romper el hielo.

Sesión 2.- Introducción al Liderazgo Transformacional

¿Qué es? ¿Cuáles son los componentes? ¿Cómo repercute en el día a día laboral? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas al guiar a otro o a ti mismo en los que podrías aplicar liderazgo transformacional?

Ejercicio: Piensa en una persona a tu alrededor que cumple estas características. ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Qué tipo de resultados consigue?

Sesión 3- Autoeficacia y liderazgo

¿Qué es la autoeficacia? ¿Cómo afecta en el día a día laboral? Teoría de la profecía autocumplida, fuentes de autoeficacia.

Ejercicio: piensa en alguna ocasión en la cual hayas necesitado a otros para conseguir tu resultado.

Se realizará un ejercicio en el exterior de las oficinas en el que se dividirá el grupo de 15 en 2 y tendrán que tirar de la cuerda cada uno hacia un sentido. Se reflexionará sobre el poder del grupo y del líder.

Sesión 4- Autoeficacia: logros de ejecución

Visualización guiada de logros pasados individuales y grupales como empresa o equipo/departamento.

Ejercicio: establecimiento de metas futuras a corto plazo alcanzables.

Sesión 5: Autoeficacia: experiencia vicaria

Ejercicio: visualización guiada en la sesión.

Ejercicio: observa en tu entorno personas similares a ti a las que admires, fíjate en qué acciones realiza, cuándo, cómo y el impacto que produce en ellas.

Sesión 6: Autoeficacia: Persuasión verbal

Cómo cumplimentar a uno mismo y al otro. Elaboración de plantillas de felicitación: “Puedes hacerlo”, “Confío en que lo lograrás”, “Sigue así”.

Ejercicio: Identifica qué pensamientos tienes cuando estás desempeñando una tarea nueva en el trabajo (antes, durante y después).

Sesión 7: Autoeficacia: Estados fisiológicos

Sesión de relajación guiada y entrenamiento en respiración abdominal.

Ejercicio: dedica cada día 5 minutos a respirar conscientemente.

Sesión 8- Liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada

- Hablar de los valores y creencias que son más importantes para él
- Especificar la importancia de tener un fuerte sentido del propósito
- Considerar las consecuencias éticas y morales de sus decisiones
- Enfatizar la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar
- Hacer que otro sientan orgulloso de estar asociados contigo
- Ir más allá del propio interés en beneficio del grupo
- Actuar de forma que se gana mi respeto
- Exhibir un gran sentido del poder y de la confianza

Sesión 9- Liderazgo transformacional: motivación inspiradora

- Claro entendimiento de hacia dónde vamos
- Claro entendimiento de hacia dónde quiere que esté la unidad en 5 años
- Decir cosas que hacen a los empleados sentirse orgullosos de formar parte de esta organización
- Decir cosas positivas sobre el trabajo de la unidad
- Animar a las personas a ver los ambientes cambiantes como situaciones llenas de oportunidades

Sesión 10- Liderazgo transformacional: estimulación intelectual

- Retar a pensar sobre viejos problemas de nuevos modos.
- Dar ideas que hagan volver a pensar sobre asuntos no cuestionados
- Retar a pensar sobre asunciones básicas sobre el trabajo
- Ejemplo de tarea: animar a los empleados a generar sus propias soluciones en vez de darles soluciones (Basado en Barling, Weber y Kelloway (1996).

Sesión 11- Liderazgo transformacional: consideración individual (apoyo y reconocimiento personal)

- Considerar los sentimientos ajenos antes de actuar
- Comportarse de manera que sea considerada con las necesidades personales
- Ver que los intereses de los empleados son dados a través de la consideración

- Felicitar cuando hago mejor el trabajo que la media
- Reconocer mejoras en la calidad del trabajo
- Felicitar personalmente cuando se hace un trabajo excepcional

Sesión 12- Engagement: Dedicación, vigor y absorción

Las 10 reglas de oro de Schaufeli: Usar tus fortalezas, talentos y pasiones, Adoptar un estilo de vida saludable; ser optimista; ser amable y cooperativo, ayuda y asiste a otros; pedir feedback para mejorar; buscar el significado en tu trabajo; elegir metas altas pero alcanzables; mantener tu trabajo retador; cuando disminuya el engagement, hablar con tu supervisor.

Sesión 13- Repaso de los contenidos,

Taller final grupal

Sesiones 14-24

Por último, se llevará a cabo el Coaching Ejecutivo, durante las sesiones 3 meses. Se asignará a todas las trabajadoras perteneciente a la escala ejecutiva, un coach, perteneciente a nuestra consultora y se trabajará semanalmente sobre los objetivos marcados, durante una hora. Además, se realizarán planes individuales de acción, realizando las sesiones de coaching individual adaptada a cada responsable. Se dará importancia a establecer objetivos específicos y conseguibles, así como el mantenimiento de cualquier cambio en el comportamiento. El proceso de coaching seguiría los siguientes pasos generales: establecer objetivos deseables, situación actual-futura, opciones, plan de acción y compromiso. Estas sesiones individuales de Coaching se realizarán desde el modelo GROW (Goal, Reality, Options, Will), de Grant y Whitmore, con la siguiente estructura:

Sesión 14: En primera sesión se evaluarán las *fortalezas del carácter- VIA- Values In action (Peterson y Seligman, 2004)*

Sesión 15, 16: GOAL. Elección de la Meta; ha de ser medible, concreta y operacionalizable, marcada temporalmente y ambiciosa pero alcanzable.

Sesión 17, 18: REALITY. Estado actual frente a estado deseado. ¿Qué está ocurriendo ahora? Reflexión y autoconocimiento. Identificación de creencias limitantes. Identificar las fortalezas.

Sesión 19, 20: OPTIONS. Brainstorming sobre las alternativas posibles, centrado en soluciones. Análisis de las alternativas y sus ventajas y desventajas.

Sesión 21, 22: WILL. Elegir una de las opciones, analizar qué acciones habría que incluir en el plan, cuándo se va a llevar a cabo, para qué, cómo, quién, cuándo, qué apoyo sería necesario.

Sesión 22-24: Seguimiento y apoyo en las dificultades a la hora de llevar a cabo el plan.

3.2. Temporalización

Tarea	FASE 1 - Recogida de Información				FASE 2- Intervención						FASE 3 Resultados	
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	2021
Sensibilización e Información	X											
Cuestionarios PRE	X											
Entrevistas con responsables y empleados PRE		X	X									
Motivación a la participación (Modelo HERO) y elaboración informe			X									
Diagnóstico y devolución informe			X									
Implantación de Medidas Igualdad Organizacional				X	X	X	X	X	X			
<u>Workshops Grupales</u>												
Autoeficacia				X	X							
Intervención en Liderazgo Transformacional					X	X						
Coaching Ejecutivo							X	X	X			
Medición POST										X		
Informes y Devolución											X	
Follow- up												X

4. Resultados esperados

Se espera que en los 2 grupos experimentales intervenidos, los niveles de liderazgo transformacional así como la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, aumenten al final de la intervención, y que estos niveles se mantengan al año de la misma. También se espera que disminuya la rotación de mujeres existente y que estos niveles se mantengan al año de la intervención.

Paralelamente, también se espera que los niveles de engagement, bienestar, autoeficacia en los grupos aumenten, y estos niveles se mantengan al año de la intervención.

Gracias a esta intervención se puede crear una organización más saludable, ya que mediante la aplicación de estas prácticas organizacionales saludables se puede incrementar el bienestar psicológico de las empleadas. Además, gracias a la nueva estructuración de puestos y medidas que favorecen el desarrollo de planes de carrera, así como la conciliación de la vida familiar y laboral, se pueden disminuir los índices de rotación y aumentar el número de mujeres en puestos de responsabilidad. Esta intervención beneficiaría de forma directa a las empleadas que mejorarían su situación previa como a la empresa que conseguiría mejores resultados. El plan de acción propuesto beneficiará a todas las empleadas, con independencia del departamento o el tipo de trabajo, pues son propuestas que inciden en la salud psicosocial de los trabajadores entendido como bienestar en el lugar de trabajo.

5. Presupuesto

Los gastos principales se derivarán del coste de los Consultores especializados en el área de Desarrollo y Coaching. Teniendo en cuenta que la retribución por hora de cada consultor especializado es de 36€, y van a trabajar 2 personas en él, y además cada semana va a haber dos grupos, a 11 meses de intervención supone 3168 € el coste de la misma por grupo, lo que es 6336 €. Por otro lado, teniendo en cuenta las sesiones de coaching individual a razón de 70€ por hora y 3-6 meses, con sesiones semanales a 25 personas, supone 840-1680€ por directivo, es decir, entre 21.000- 42.000€ en total.

6. Conclusiones finales

6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

Estas competencias básicas se concretan en las siguientes competencias evaluables y exigibles para obtener el título:

1. Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Gracias a la asignatura SBE501 de Salud Ocupacional aprendí a interpretar las diferentes teorías y procesos de desarrollo sobre el tema y cómo llevar a cabo una investigación básica en el campo. Personalmente, la sesión de mobbing, junto a la parte de legislación sobre Prevención de Riesgos Laborales y Ergonomía resultaron las más novedosas.

Competencia Inicial: 3- Competencia Final 4.

2. Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Creo que este aprendizaje ha venido de la mano en conjunto de todas las asignaturas y, por supuesto, de la asignatura de investigación (SBE512), que me ha servido para profundizar y revisar material estadístico. Especialmente interesantes los Modelos de Ecuaciones Estructurales, tan nombrados en cada artículo de Investigación, y que sin duda han supuesto un avance al conocimiento anterior sobre los mismos, ya que en la realización del TFG me encontré con una laguna de conocimiento al revisar artículos que no he sentido en la realización del TIMI/TFM. Me hubiera gustado poder realizar una investigación como tal, que generara dudas y problemáticas al aplicar todo lo planteado en una propuesta de intervención. No obstante, toda la bibliografía aportada creo que será de gran ayuda en mi futuro tanto académico como profesional, por lo que quedo aún abierta a aprender mucho más. Competencia Inicial: 2- Competencia Final 3.

3. Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

En general, aunque las asignaturas se fundamentan en algunos autores clásicos está enfocado hacia las teorías, modelos y metodologías más nuevas, lo cual me parece un acierto. He estudiado sobre nuevos autores del ámbito organizacional y podido escuchar a personas referentes que actualmente están generando teoría, lo cual me ha resultado apasionante.

En especial, destacaría las sesiones de la asignatura SBE502 sobre nuevas tendencias, resultó muy interesante tratando el papel vital que los Psicólogos podemos y debemos cumplir en el área de los Recursos Humanos, con una visión multidisciplinar del mundo empresarial, que durante los estudios a veces olvidamos.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 4.

4. Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Me resultó novedoso, demandante y particularmente interesante el estudio de esta área en la que todos los profesores eran expertos. Volvería a ver las clases una y otra vez, ya que eran muy inspiradoras.

Esta competencia se profundizó sobre todo en la SBE503 en la que, mi conocimiento de engagement y capital psicológico positivo era muy escaso, por lo que fueron los constructos sobre los que más aprendí, por otro lado tanto la parte de Flow como la de bienestar/felicidad, resultaron amenas agradables y temáticas de profundización y sobre todo nuevas herramientas complementarias a los trabajos prácticos que se realizaban.

Competencia Inicial: 1- Competencia Final 4.

5. Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

En la asignatura más relacionada, la SBE504, Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad, no tuve oportunidad de aprovecharla en toda su extensión. Por otro lado, en esta temática partía de muy buena base del grado. En este sentido me faltó más parte de aplicación en los bloques de Clima y Cultura, ya que al tratarse de un tema tan ambiguo hubiera resultado interesante poner algún vídeo para decir que tipo de cultura tendría. Por otro lado, toda el área de Calidad, la cual desconocía de manera teórica resultó completa y muy aplicada con el ejercicio práctico. Contaba con el libro de Mercadona de “Calidad Total” y me sirvió para ver cómo las empresas aplican los modelos en su día a día y cómo forman en ellos a los empleados.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 3.

6. Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Todos los tipos de intervención, las fases esenciales y de nuevo la importancia del bienestar. Especialmente aplicable la metodología de evaluación propuesta por INSHT, ya que siempre parece más fundamentada una metodología proveniente de un organismo estatal.

Competencia Inicial: 1- Competencia Final 3.

7. Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

Creo que esta ha sido la competencia en la que se ha incidido más a lo largo de las asignaturas, quedando clara la importancia de la Prevención, y beneficios de tener empleados saludables.

En especial, en la asignatura SBE507, en la que se trató toda la parte de Confianza, Justicia y Gestión de Conflictos, me pareció clave de cara a esta prevención. Contaba con conocimientos de Técnicas de Comunicación dentro del área de Persuasión que complementaban este último punto.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 4.

8. Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

En la asignatura SBE507 (Intervención Psicosocial en el Trabajo), así como SBE510 (Intervención en Igualdad de Oportunidades) se proponían muchas herramientas y ejemplos prácticos útil de cara a la intervención. Por otro lado, dado que no contaba con conocimiento de intervenciones en organizaciones, me hubiera gustado leer sobre cómo intervenir en específico sobre las variables, hubiera agradecido más tipologías de ejercicios o más trabajos de aplicación específica y no genérica, por lo que aún creo que podría profundizar sobre esta competencia.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 3.

9. Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Gracias a esta pequeña revisión de las competencias y la revisión de los contenidos en la realización del TFM, me ha permitido juzgar el aprendizaje de

nuevas teorías, modelos, herramientas y de alguna manera servir de resumen final al máster.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 3.

10. Transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales.

Por el momento no me ha sido posible transferir en gran medida el conocimiento adquirido, ya que considero que en el día a día laboral existen en España aún pocas empresas que implementen las medidas que hemos estudiado y pocas oportunidades en el ámbito de desarrollo organizacional para perfiles junior. Por otro lado, teniendo en cuenta que actualmente me dedico al área de Selección y más específicamente Recruitment, he intentado trasladar los conocimientos de reclutamiento e imagen corporativa de la asignatura SBE005: Técnicas de Gestión de Recursos Humanos, resultándome útil como recordatorio de lo aprendido en el grado.

Competencia Inicial: 2- Competencia Final 3.

6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Gracias al aprendizaje de los distintos bloques de asignaturas he podido obtener una visión global sobre la empresa, y en su caso sobre como fomentar la salud del trabajador y realizar tanto evaluaciones, diagnóstico e intervenciones sobre las variables de interés. En ese sentido, el aprendizaje de la legislación más actual sobre Igualdad de Género, el modelo HERO, el liderazgo transformacional y las distintas herramientas de Psicología Positiva y Prácticas Organizacionales Positivas me han ayudado enormemente en la realización de este TFM. Los trabajos realizados para cada bloque han resultado muy útiles para estructurar la información que se nos proporcionaba y en último caso, para realizar este TFM de una manera más ordenada.

En el ámbito profesional, considero que puede servirme enormemente todo lo aprendido sobre todo para la prevención del burnout y situaciones de estrés, ampliamente en el contexto empresarial privado. Por otro lado, he aprendido y utilizado la información proporcionada sobre la importancia del Contrato Psicológico y el onboarding y socialización del empleado, para facilitar esa primera entrada a la organización. La información sobre imagen corporativa y reclutamiento también me ha sido y me será de utilidad en mi día a día actual. Espero poder aplicar todo lo aprendido en especial sobre Psicología Aplicada a las Organizaciones para fomentar Empleados Saludables.

7. Referencias y web grafía

- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/01437731311289974>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852–879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>
- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women Don't Ask Negotiation and the Gender Divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Bartol, K.M. & Butterfield, D.A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61, 446-454.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3).
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84-103.

- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 191-208. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bravo, E. (2009). *Taking on the big boys: Or why feminism is good for families, business, and the nation*. New York, NY: The feminist Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Ulrich, D. O. (1986). Transformational leadership in colleges and universities. *Higher education: Handbook of theory and research*, 2, 1-42.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El Acceso de las Mujeres a Puestos Directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo = Women's access to director positions: Gender, organizational context, and leadership styles. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181–192. Retrieved from icuatrado@bec.uned.es
- De Pater, I.E. (2005). Doing things right or doing the right thing, A new perspective on the gender gap in career success. PhD Dissertation, University of Amsterdam.
- Duygulu, S., & Kublay, G. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of advanced nursing*, 67(3), 633-642.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125-145.

- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *111*(1), 3-22.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eurostat (2017). *La vida de las mujeres y hombres en Europa*. Luxemburgo: Publicaciones de la Unión Europea. Sacado de: <http://www.ine.es/prodyser/myhue17/bloc-2b.html?lang=es>
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, *23*(1), 32-58.
- Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology*, *20*(2), 49–59. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.04>
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(3/4), 312-328.
- Hackett, R. D., Wang, A., Chen, Z., Cheng, B., & Farh, J. (2018). Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader-member-exchange and subordinates' gender. *Applied Psychology: An International Review*, *67*(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders—Leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(1), 112–125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, *44*(2), 501-529.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, *4*(7), 484–498. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>

- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- INE (2018). *Mujeres y hombres en España*. Recuperado de: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
- Kaiser, R. B., & Wallace, W. T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 72–98. <https://doi.org/10.1037/cpb0000059>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument* (Vol. 52). John Wiley & Sons.
- Kubu, C. S. (2018). Who does she think she is? Women, leadership and the ‘b’(ias) word. *The Clinical Neuropsychologist*, 32(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/13854046.2017.1418022>
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 23-55.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of applied psychology*, 79(4), 544- 560.
- Moss, S. A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162-176.
- Northouse, P. G. (2010). Authentic leadership. *Leadership theory and practice* (5th ed., pp. 205-239). Los Angeles, CA: Sage.
- Patel, D. (2018). *Perceived leadership effectiveness, influence tactics and organizational health: A cross-gender study*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. ProQuest Information & Learning.
- Payne, K. E., Fuqua, H. E., Jr., & Canegami, J. P. (1997). Women as leaders. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 44–63. <https://doi.org/10.1177/107179199700400405>
- Perea, M. V., Gallego, E. C., & Verchili, M. C. P. (2015). 4. Psicología de la salud ocupacional, emociones y género. In *Género, salud y trabajo: Aproximaciones desde una perspectiva multidisciplinar* (pp. 87-114).

- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C., & Atkins, C. (2007). Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 266-279.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3).
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Schaufeli W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. y Jackson S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory: General Survey (MBI-GS). En C. Maslach, S.E., Jackson y M.P. Leiter (eds.): *Maslach Burnout Inventory Manual*, (30 Ed) (pp. 19-26). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 93(4), 600-613.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New York: Prentice-Hall.
- Seo, G., Huang, W., & Han, S.-H. C. (2017). Conceptual review of underrepresentation of women in senior leadership positions from a perspective of gendered social status in the workplace: Implication for hrd research and practice. *Human Resource Development Review*, 16(1), 35–59. <https://doi.org/10.1177/1534484317690063>
- Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46.
- Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological reports*, 94(1), 3-18.

- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Willemsen, T. M., & Van Vianen, A. E. M. (2008). Gender issues in work and organizations. In L. Steg, A. P. Buunk, & T. Rothengatter (Eds.), *Applied social psychology: Understanding and managing social problems*. (pp. 206–225). New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511801921.009>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.