



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

**Estilo de liderazgo en el  
incivismo laboral:  
Análisis desde una  
perspectiva de género**

**Alumno/a:** Fuensanta Izquierdo Aguilera

**Tutor/a:** Prof. D. Isabel Carmona Cobo  
**Dpto.:** Psicología

**Mayo, 2018**

## Índice

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....      | 3  |
| INTRODUCCIÓN .....                 | 4  |
| OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....        | 11 |
| MÉTODO.....                        | 12 |
| Participantes y procedimiento..... | 12 |
| Diseño .....                       | 14 |
| Medidas.....                       | 15 |
| RESULTADOS .....                   | 17 |
| DISCUSIÓN.....                     | 19 |
| CONCLUSIONES FINALES .....         | 23 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....    | 25 |
| ANEXOS.....                        | 28 |

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El objetivo de esta investigación fue analizar el estilo de liderazgo organizacional de líderes incívicos desde una perspectiva de género. Basándonos en la Teoría de Congruencia del Rol de Género y la Teoría de Incivismo Selectivo se evaluó mediante un estudio experimental, la percepción del incivismo y el estilo de liderazgo de una líder que ejerce incivismo sobre un empleado. Las variables independientes fueron el género de las/los participantes (hombre o mujer) y el contexto laboral (ingeniería o enfermería). La muestra se compuso de 61 trabajadores/as españoles/as (30 mujeres y 31 hombres). Los resultados no mostraron diferencias significativas de género; hombres y mujeres de ambos contextos percibieron el incivismo laboral. Referente al estilo de liderazgo, ni mujeres ni hombres de ambos contextos identificaron el liderazgo transaccional. En conclusión, esta investigación aporta la necesidad de investigar cómo influye la conducta incívica de una líder en la identificación del tipo de liderazgo.

*Palabras clave:* Incivismo laboral, Estudio experimental, Liderazgo.

The main purpose of this study is analyzing organized leadership style of uncivil leadership in base on gender perspective. Based on Role congruence of gender theory and selective incivism theory, uncivil perspective and leadership style of a leader, who uncivilly acts on an employee, were evaluated by an experimental study. The independent variables used for this study were participant's gender (male/female) and job context (engineering or nursing) whose group were composed of 61 Spanish workers (30 women and 31 men). There were not significant differences between each gender, so women and men could sense uncivil labor. Related to leadership style, none of the participants of both backgrounds could identify transactional leadership. Finally, this research highlights the importance of the investigation of the leader uncivil behaviour in leadership type identification.

*Keywords:* Workplace incivility, Experimental study, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

El avance de la sociedad Española ha dado lugar a cambios socio-económicos importantes, entre ellos la incorporación de la mujer al mercado laboral. En 2016 el 46,13% de las 7.051.919 contratos hechos en España, fueron realizados a mujeres (Ministerio de empleo y seguridad social, 2016).

La creación de políticas y leyes ha contribuido a la prohibición de la discriminación abierta contra determinados grupos sociales, haciéndose necesario analizar las ideas que subyacen a los diferentes procesos de discriminación en función del género. A la vez, es necesario analizar los pensamientos o ideas que están a la base de los prejuicios, ya que conllevan consecuencias que limitan el desarrollo laboral de hombres y mujeres (Carmona-Cobo, Garrosa, Moreno-Jiménez y del Barrio, 2014).

Muchas investigaciones concluyen que el sufrimiento de agresión en el trabajo es un factor frecuente y que produce mucho estrés entre las personas que lo padecen (Garrosa, Carmona-Cobo, Moreno-Jiménez y Sanz-Bergel, 2015, p.190). Este hecho no solo afecta a las partes implicadas directamente, sino que es global y amplio, perturbando estructuras sociales, económicas, organizacionales y culturales. (Chappell y Di Martino, 2006, p.20-25)

Por ello, es necesario profundizar en las relaciones interpersonales y analizar la conducta discriminatoria, ya que la mayoría de los estudios actuales no tienen en cuenta las consecuencias a otros niveles organizativos, ni tampoco atienden a factores afectivos, cognitivos, contextuales o sociales (Cortina, 2008; Nadler y Stockdale, 2012). Dichos factores en interacción, generan actitudes de discriminación en abierto, en cubierto y de forma selectiva (Garrosa y Gálvez, 2013).

En la existencia o ausencia de conductas discriminatorias también influyen las políticas existentes en la organización, incluyéndose normas, valores, estilo de liderazgo y el tipo de contrato laboral. Las normas de grupo, contribuyen a generar una cultura que rechaza la violencia o que, de forma implícita, la tolera. Es a partir de dichas normas a través de las que los miembros de un grupo evitan críticas y obtienen aprobación por parte de las personas que componen la organización. El líder, tiene la responsabilidad de detectar agresiones laborales y actuar para erradicarlas, ya que en el caso de ignorarlas, transmite de forma indirecta al resto de personal, la aceptabilidad de dichas conductas. La inestabilidad laboral relacionada con contratos temporales, aumenta la vulnerabilidad y la indefensión ante conductas discriminatorias (Díaz-Gracia

y Baez, 2013), existiendo formas de agresiones laborales muy diversas y variadas, diferenciadas según Díaz-Gracia y Baez (2013), por el grado de intencionalidad, el perpetrador o la tipología de conducta.

En la presente investigación se estudia la agresión laboral denominada incivismo laboral, y contemplada como una conducta de baja intensidad que infringe las normas de respeto hacia una compañera o compañero dentro del contexto laboral y que provoca consecuencias tanto para la para la víctima como para la organización. (Andersson y Pearson, 1999). Algunas de estas consecuencias son; insatisfacción laboral, baja motivación, escaso compromiso con el trabajo o conductas en las que la víctima ejecuta represalias (Garrosa et al., 2015; Díaz-Gracia y Báez, 2013). Además, las personas que sufren incivismo laboral disminuyen su esfuerzo en el trabajo, el tiempo, la productividad y presentan emociones negativas y bajos niveles de satisfacción laboral. (Cortina, et al., 2001; Pearson y Porath, 2005; Martin y Hine, 2005 y Penneyy Spector, 2005. )

La conducta de incívica ha sido estudiada por Martin y Hine (2005) quienes establecieron unos patrones de conducta que caracterizan a la persona que agresora. De esta forma, presenta un tono de voz agresivo e inapropiado, lee correos electrónicos o fax de otras personas sin el permiso de estas, no participa en toma de decisiones de temas que le conciernen, ni informa de la convocatoria de reuniones empresariales, comenta públicamente información personal confidencial, difunde rumores de los demás, hace comentarios despreciativos de las/los compañeros, etc.

A pesar de que cualquiera puede ser víctima de una situación de incivismo laboral, se ha observado que hay colectivos más vulnerables dentro de la organización. Estos colectivos son aquellas/os trabajadoras/os que ocupan una posición jerárquica baja en la organización, mujeres, grupos minoritarios y personas jóvenes y solteras (Díaz-Gracia y Báez, 2013). Haciendo referencia a esta situación de vulnerabilidad a la que están expuestas las mujeres, Cortina (2008) propuso la Teoría del Incivismo Selectivo la cual contempla la conducta incívica como una forma “moderna” de discriminar a una persona en el entorno de trabajo por razón de sexo y/o raza. La importancia de esta teoría radica en que contempla el incivismo como la manifestación encubierta de conductas de exclusión social hacia mujeres y grupos minoritarios.

Además de la mayor probabilidad de sufrir incivismo laboral a la que se exponen las mujeres, hay que hacer referencia a su recorrido a lo largo de la historia. Este colectivo ha tenido dificultad para acceder a puestos de trabajo de prestigio y

responsabilidad siendo a menudo ocupados por hombres. En este hecho han intervenido múltiples factores como el contexto, la cultura o la activación automática de ciertos prejuicios en función del género, lo que influye en la motivación personal y limita el acceso a posiciones de liderazgo (Eagly y Karau, 2002).

De la misma forma, en un puesto de trabajo concreto también existen estereotipos que condicionan que dichos contextos laborales sean ocupados mayormente por un género u otro. Uno de los modelos que avala esta afirmación es el Modelo de falta de encaje de Heilman (1983) que expone como la consideración previa de las características concretas que ha de tener una persona que trabaja en un contexto determinado, será valorada más positivamente si los atributos de dicha persona coinciden con los afiliados al contexto laboral. De esta forma, los estereotipos disminuyen la posibilidad que hombres y mujeres tienen de ascender a trabajos para los que se requieren rasgos típicamente femeninos o típicamente masculinos. A pesar de esta afirmación, cabe decir que los estereotipos cambian a lo largo del tiempo, pero no es hasta que no se produce este cambio, que no se posibilita que una mujer se perciba igual de adecuada que un hombre para ocupar un puesto de trabajo en un contexto masculinizado.

Más tarde, el modelo de falta de encaje se extendió a La Teoría del Rol Social postulada por Eagly (1987) que explica como la diferencia entre hombres y mujeres, genera creencias acerca de las características que definen a cada rol, y por lo tanto se espera que las mujeres sean cariñosas y los hombres decididos.

La Teoría de Congruencia del Rol de Género, postulada por Eagly y Karau, (2002) define los roles de género como características, atributos y creencias presentadas como deseables y que se muestran de forma diferenciada y generalizada adscrita a hombres y mujeres. De esta forma a los varones se les asocia características como la asertividad, confianza en sí mismos, ambición o fuerza y a las mujeres se las concibe como preocupadas por el bienestar de las personas, amables, atentas, simpáticas o sensibles. El prejuicio surge al existir una incongruencia entre los roles de género y las características asociadas a un determinado comportamiento.

Por lo tanto, si aplicamos estas teorías en el ámbito organizacional, existe una incongruencia más acusada cuanto más alto es el nivel de liderazgo. A medida que las mujeres acceden a puestos jerárquicos de mayor responsabilidad, sus cualidades femeninas estereotipadas se vuelven más prominentes, experimentando un mayor rechazo por parte de los/las empleados/as de la organización. En otros términos, en la

medida en la que una mujer líder se presenta dominante y con autoridad, son valoradas negativamente, dado que esas características no se asocian con las de su género. En esta misma línea, si una persona tiene una conducta inconsistente con las expectativas que se tienen de ella, se le suelen atribuir causas externas como la suerte, mientras que si dicha conducta es percibida como congruente con las expectativas generadas sobre ella se alude a factores internos como la habilidad (García-Ratamero y López-Zafra, 2006). Esta idea fue reforzada por el metaanálisis de 96 estudios realizado por Eagly, Karau, y Makhijani (1995) en que se concluyó que las mujeres son relativamente menos eficaces en la medida en la que los roles de liderazgo se definen en términos masculinos.

Conforme a la Teoría de Congruencia del Rol de Género (Eagly y Karau, 2002) se puede explicar la orientación de ciertos trabajos a una población mayormente femenina o masculina, ya que la asociación de determinadas características a cada género (por ejemplo, características de entrega a los demás y sensibilidad en mujeres y fuerza y determinación en hombres) desencadena expectativas sobre los comportamientos que cada individuo ha de seguir en función del género (Carmona-Cobo et.al, 2014; Garrosa y Gálvez, 2013). Además, el trabajo llega a ser típico de un género o de otro en relación al sexo de la persona que tradicionalmente lo han ocupado (Kiesler, 1975). En resumen, las mujeres tienen mayor dificultad en el ascenso laboral y una vez que ocupan posiciones de mayor responsabilidad, es probable que se reconozca en menor medida su labor influyente que en el supuesto de ser hombre (Butler y Geis, 1990).

En cuanto al predominio del estilo de liderazgo adoptado en función del género, Bass y Avolio (1994) reflejaron en su estudio como la existencia de estereotipos, con mayor influencia sobre las mujeres, derivaba en la asimilación de un tipo concreto de liderazgo. La literatura contempla numerosas definiciones de liderazgo. En la presente investigación, se ha contemplado el estilo transaccional y transformacional, términos acuñados por Bernard M. Bass (1985), elaboraron en base al planteamientos de House (1977) y Burns (1978).

En primer lugar, Bass (1985) define el liderazgo transaccional como aquel en el que la persona que lidera no busca cambios en la cultura organizacional y genera un intercambio de beneficio y recompensa, puesto que premia o sanciona al empleado dependiendo de si este ejecuta el trabajo en función de las metas de la organización.

Los líderes transaccionales eficaces, consiguen una buena satisfacción y buen rendimiento entre las/los trabajadoras, sin embargo, este tipo de liderazgo no explica

que en ocasiones exista líderes que consiguen una mejora significativa de las actitudes o valores de las personas trabajadoras (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

En segundo lugar, Bass (1985) delimita el liderazgo transformacional como aquel asociado a una persona que persigue un cambio en la cultura organizativa y valora la ocupación de cada uno de sus trabajadores. A su vez, la plantilla de la organización se enorgullece de tenerlo como líder, pues la relación jefe empleado es de ayuda mutua, generándose cambios en los valores y expectativas de las personas que ocupan la organización y alcanzándose mayores niveles de moral y motivación. De acuerdo con Bass y Avolio (1990), el liderazgo transaccional se compone de elementos tales como recompensa contingente y dirección por excepción, mientras que el liderazgo transformacional se compone de carisma, motivación e inspiración, estimulación intelectual y consideración individual.

Uno de los autores que define de forma simplificada cada una de ellas es Northouse (2010). El estilo de liderazgo transaccional, hace referencia a la recompensa contingente cuando el líder expone como han de trabajar los empleados para conseguir la meta establecida y en consecuencia, recompensa o sanciona en relación con el logro de los objetivos. La dirección por excepción hace referencia a la ausencia de intervención del líder, excepto en los casos en los que la organización no funciona adecuadamente. En el estilo de liderazgo transformacional se define el carisma como la capacidad del líder de evocar en las/los empleadas/os orgullo, compromiso, admiración y respeto por su persona, lo que hace que las/los trabajadoras/es asuman riesgos. La motivación e inspiración hace referencia a la capacidad del líder de lograr que los trabajadores le den sentido a su trabajo, generándose expectativas de futuro. La estimulación intelectual se define como la habilidad de la persona líder de estimular a las/los miembros de la organización y que de esta forma se generen nuevos interrogantes a los que dar respuesta de forma innovadora. La consideración individual está presente en líderes transformacionales que atienden a las necesidades de cada uno de sus trabajadoras/ayudando a su desarrollo personal.

En resumen, los líderes transformacionales desprenden seguridad y se basan en el vínculo que establecen con sus seguidores para que estos afronten exitosamente situaciones de estrés, lo que es de gran utilidad para afrontar cambios organizacionales. Por otro lado, los líderes transaccionales tienen una actitud dirigida a conseguir los resultados, lo que se presenta como de gran utilidad en contextos más estables (Bass, 1998).



Autores como Eagly y Karau (2002) pusieron de manifiesto como la influencia del prejuicio hacia las mujeres da lugar a una incongruencia entre las características asociadas al rol femenino y los requisitos que ha de tener una persona líder. Además, estos autores añadieron que no solo son percibidas de forma menos positiva que los líderes hombres, sino que, una vez que consigue el puesto, les es más complicado mantener de forma exitosa dicha posición organizacional, ya que deben mostrarse más competentes que los hombres líderes.

Todos estos indicios, sitúan a las mujeres en desventaja dentro de una organización, sea por la mayor probabilidad de sufrir incivismo laboral o por la menor posibilidad de tener éxito, tal y como reafirma el estudio de las autoras García-Ratamero y López-Zafra (2006) en el que participaron 523 personas y que evidenció como una mujer tiene menor probabilidad de conseguir un ascenso en comparación a si esta persona es un hombre. Esta dificultad aumenta, si el contexto laboral presenta características de incongruencia con el rol femenino.

A pesar los prejuicios existentes en torno al género femenino, el resultado de numerosos estudios han asociado a las mujeres un estilo de liderazgo transformacional. (Druskat, 1994). En esta línea Eagly y Karau (1995) posicionaron a las mujeres como contribuidoras del mantenimiento de la moral satisfactoria y las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización. De acuerdo con Coronel, Moreno y Padilla (2002, p.163) las líderes fomenta el compromiso de los empleados con la organización y aumenta la cohesión del grupo. Los estudios de (Druskat, 1994; Brandt y Edinger, 2015) revelaron como a las mujeres se les atribuyen más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas del transaccional.

Desde los años 80 hay un mayor interés en estudiar el ámbito laboral desde una perspectiva de género. Actualmente es necesario seguir avanzando en el estudio de los procesos que se llevan a cabo en una organización; las relaciones interpersonales, la ocupación de puestos de liderazgo y en suma, la cultura organizativa, contemplando a las mujeres y otros colectivos como entes fundamentales en la reconstrucción social. Es importante el apoyo de teorías que ayudan a explicar la tendencia a ocupar un contexto laboral en función del género, o la activación de prejuicios que limitan el desarrollo en el ámbito laboral, así como los factores que intervienen en una situación de incivismo o en cualquier otra conducta discriminatoria que pueda ocurrir en el entorno laboral (Coronel, Moreno y Padilla, 2002).

Como ya hemos reflejado en párrafos anteriores, (Cortina, 2008; Nadler y Stockdale, 2012) afirman que la mayoría de los estudios actuales no tienen en cuenta las consecuencias a otros niveles organizativos, ni tampoco los factores contextuales, sociales o afectivos asociados. El presente estudio contempla la percepción del incivismo laboral y el estilo de liderazgo abordado desde una perspectiva de género.

## **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

*Objetivo general:* Analizar el estilo de liderazgo organizacional de líderes incívicos, desde la perspectiva de género.

### *Objetivos específicos*

1. Estudiar la influencia del contexto y el género en la percepción del incivismo laboral.
2. Conocer la influencia del contexto y el género en la identificación del liderazgo.

### *Hipótesis*

Hipótesis 1; Independientemente del contexto laboral, las mujeres participantes percibirán el incivismo laboral en mayor grado del que lo harán los hombres participantes.

Hipótesis 2; Independientemente del contexto las mujeres participantes, en comparación con los hombres, percibirán el estilo de liderazgo transaccional.

## MÉTODO

### Participantes y procedimiento

La muestra total se compuso de 61 personas trabajadoras (30 mujeres y 31 hombres) con nacionalidad española. Según el contexto laboral participaron; 20 mujeres y 11 hombres de enfermería y 10 mujeres y 20 hombres de ingeniería. La mayoría de las y los participantes residen en Jaén aunque también podemos encontrar sujetos residentes de Granada, Málaga, Sevilla y Madrid.

La edad media de las y los participantes fue de 31,77 (DT= 9,418). Siendo la edad mínima 19 años y la máxima 59 años.

El 59,0% está soltero, el 37,7% casado/a o viviendo en pareja y solo el 3,3% se encuentra separado/a o divorciado/a.

En cuanto al número de hijos, el 77,0% no tienen ningún hijo/a, el 6,6% tienen un hijo/a el 14,8% tienen dos hijos y solo el 1'6% tiene tres hijos. Referente a los estudios realizados, el 18,0% de las y los participantes tiene una formación profesional, el 3,3% bachillerato, el 55,7% un título universitario y el 23,0% tiene un master.

Las y los participantes ocupan diferentes profesiones; el 36,1% de las y los trabajadores enfermería, el 14,8% auxiliar de enfermería, el 14,8% ingeniería superior y el 34,4% ingeniería técnica.

En el contexto de enfermería, el 26,2% trabaja en una institución pública y el 19,6% en una institución privada. En ingeniería, el 4,9% trabajan en una institución pública, frente al 44,2% que lo hacen en una institución privada.

La media de horas trabajadas a la semana es de 37,00 (DT= 10,46) siendo el mínimo 4,00 horas y el máximo 70,00 horas.

En cuanto a las mujeres y el cargo que ocupan en una institución el 1,6% de participantes pertenecen a dirección, el 3,3% a coordinación, el 3,3% a jefatura, el 42,6% nivel técnico, el 11,5% auxiliar técnico, el 32,8% empleado, el 1,6% becario y el 3,3% estudiantes. Respecto a los años de experiencia en su profesión expresado en meses, la media está en 89,44 meses (DT = 96,95) y el mínimo es de 0,00.

Años de experiencia en el puesto actual expresado en meses, de ambos contextos, la media es de 62,40 (DT= 81,50) con un máximo de 432,00 y un mínimo de ,00.

Dado que se aborda desde la perspectiva de género, se ha controlado la presencia del género en la ocupación de las y los participantes. Para ello han contestado a las preguntas que se contemplan en la Tabla 1. En cuanto al género que ocupa la jefatura

inmediata en el contexto de enfermería, el 12,90% de participantes señalan que esta posición la lleva a cabo un hombre, mientras que el 87,09% señala que es desarrollada por una mujer. Referente al contexto de ingeniería, el 66,6% señala que “la jefatura inmediata es ocupada por” un hombre, mientras que el 20% es ocupada por una mujer y el 13,33% concluyen no tener jefatura inmediata.

Tabla 1

*Respuestas de las y los participantes por contexto laboral a las preguntas de presencia de género en las organizaciones.*

|                                                                | ENFERMERÍA                                               | INGIENERÍA                                            |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| En su institución en general los/as trabajadores/as son...     | 6,45% hombres<br>22,58% mitad y mitad<br>70,96% mujeres  | 70% hombres<br>20% mitad y mitad<br>10% mujeres       |
| En su grupo inmediato de trabajo los/as trabajadores/as son... | 6,45% hombres<br>12,90% mitad y mitad<br>80,64%          | 70% hombres<br>16,66% mitad y mitad<br>6,66% mujeres  |
| En su institución los/as jefes/as son...                       | 12,90% hombres<br>32,25% mitad y mitad<br>54,83% mujeres | 70% hombres<br>23,33 % mitad y mitad<br>6,66% mujeres |
| Su puesto de trabajo, tradicionalmente lo han ocupado...       | 3,22% hombres<br>6,45% mitad y mitad<br>90,32% mujeres   | 76,66% hombres<br>13,33% mitad y mitad<br>10% mujeres |

El procedimiento seguido durante la investigación fue el siguiente; en el caso de ingeniería se contactó a través de internet con algunas empresas privadas, así como con el colegio de ingenieros de Jaén. El resto de participantes se obtuvieron mediante la técnica de la bola de nieve.

En el caso de enfermería se contactó con varios hospitales públicos, así como con varias residencias de ancianos y residencias para personas con diversidad funcional.

La mayoría de personas contactadas accedieron a rellenar el cuestionario, a excepción de varios sujetos.

Una vez concretada la cita con cada una de las y los participantes pertenecientes a cada uno de los contextos, se les entregó dos copias del consentimiento informado, una para el equipo investigador y la otra para las y los participantes. Junto con el consentimiento informado también se les entregó el cuestionario. Las y los participantes generaron un código personal a partir del cual se garantizaba su anonimato, posteriormente leyeron un texto con una situación y respondieron a las preguntas como si hubiesen observado la situación leída. Este proceso duró aproximadamente 20 minutos.

## **Diseño**

El presente estudio trata de un diseño factorial entre sujetos, donde se manipulan las siguientes variables independientes: contexto laboral masculinizado (ingeniería) vs feminizado (enfermería) y el género del participante (hombre) vs (mujer).

Dado que es un diseño experimental, las y los participantes respondieron a una situación de incivismo laboral en abierto que consistía en lo siguiente: “Paco es ingeniero y trabaja como empleado en una empresa de telecomunicaciones desde hace cinco años. Su trabajo consiste en resolver incidencias y problemas técnicos de los equipos informáticos. Desde que empezó, ha demostrado que es bueno con los ordenadores y soluciona los problemas que van surgiendo en el día a día. Desde hace cuatro meses, entró a trabajar en la empresa una nueva jefa, Luisa. En varias ocasiones, su jefa Luisa le ha dicho a Paco que no está segura de que haga bien su trabajo y duda de su responsabilidad. Además, la jefa le ha dicho a Paco que le gustaría revisar con él diariamente su plan de trabajo.

En la última reunión, Paco explicaba cómo recuperar los datos que un virus había borrado en todos los ordenadores de la empresa. Desde que Paco comenzó a hablar, su jefa Luisa se giró hacia el compañero de al lado y comentó que Paco siempre habla demasiado deprisa y parece que nunca consigue ir al grano. En ese momento, Paco se dirigió a su jefa Luisa para explicarle cómo iba a resolver el problema del virus. Su jefa Luisa se levantó y dijo delante de todos que estaba explicando lo que ya todos sabían. A continuación, cambió de tema conversacional y la reunión transcurrió con normalidad.” La tabla 2 muestra la distribución de las y los participantes en las dos condiciones experimentales.

Tabla 2

*Diseño del estudio y distribución de las y los participantes por grupo experimental*

|                                   |        | Contexto laboral |            |       |
|-----------------------------------|--------|------------------|------------|-------|
|                                   |        | Ingeniería       | Enfermería | Total |
| Género de las y los participantes | Mujer  | 10               | 20         | 30    |
|                                   | Hombre | 20               | 11         | 31    |
| Total                             |        | 30               | 31         | 61    |

### Medidas

En esta investigación se contemplaron dos variables dependientes; la percepción del incivismo laboral y el estilo de liderazgo de la jefa.

La escala de percepción del incivismo laboral se elaboró en base al concepto de incivismo laboral (Andersson y Pearson, 1999). Las y los participantes evaluaron el comportamiento de la jefa Luisa hacia el empleado Paco, en los ítems 1-10, utilizándose para ello una escala de respuesta tipo liker en la que si la o el participante consideró que Luisa había sido educada con el empleado Paco le asignó una puntuación de 1, 2 o 3 y si consideró que había sido maleducada la valoraba con un 5,6 o 7. Por lo tanto, si las y los participantes evalúan a la jefa Luisa con un 1 implicaría que las personas participantes no percibieron la situación de incivismo laboral, mientras que si le asignan un 7 estarían identificando adecuadamente la situación incívica.

El liderazgo de la jefa se ha medido con el Spanish versión of the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) de López-Zafra (1998). Las y los participantes evaluaron 18 ítems mediante una escala tipo liker con los siguientes valores 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 =de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo. Para evaluar “la actitud habitual de la jefa Luisa con su grupo de trabajo”, las y los participantes consideraron la forma en la que esta se había comportado con el empleado Paco. Asimismo, las y los participantes identificaron acertadamente el liderazgo transaccional de la jefa cuanto más alto

(valores entre 4 y 5) puntuaron en los ítems que contemplaban la recompensa contingente (ítems 14, 15, 7 por ejemplo “la jefa Luisa...elogia a los/as trabajadores/as cuando hacen bien su trabajo) y la dirección por excepción (ítems 5, 8, 16 por ejemplo “la jefa Luisa...no cambia lo que hace mientras las cosas marchen bien”). Por otro lado, las y los participantes consideraron a la jefa Luisa como una líder transformacional cuanto más alto puntuaron en los ítems que hacían referencia al carisma (ítems 1, 6, 9, 18 por ejemplo “la jefa Luisa...1.es capaz de superar cualquier obstáculo”) la motivación inspiracional (ítems 2, 10, 17 por ejemplo “la jefa Luisa...presenta las cosas con un enfoque estimulante”) estimulación intelectual (ítems 3, 11, 12 por ejemplo “la jefa Luisa...se basa en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas”) consideración individualizada (ítems 4, 7, 13 por ejemplo “la jefa Luisa...da oportunidades a todos/as para que sepan cómo lo están haciendo”). Las puntuaciones comprendidas entre 1 y 3 indicaron que las y los participantes no asociaban a la jefa Luisa con el tipo de liderazgo transaccional o transformacional descrito en los ítems.



## RESULTADOS

Se realizaron análisis de varianzas para cada una de las dos variables dependiente; la percepción del incivismo laboral en abierto y el estilo de liderazgo transaccional de la supervisora que lo ejerce. Las variables independientes manipuladas fueron el género de las/los participantes (hombre o mujer) y contexto laboral (ingeniería y enfermería).

En contra de la hipótesis 1, no se han encontrado diferencias significativas en la percepción del incivismo laboral en función del género de la persona participante  $F(1, 57) = 0,708, p = 0,404$ . Por lo tanto, mujeres ( $M=5,84$ ;  $DT=0,95$ ) y hombres ( $M=5,56$ ;  $DT=0,93$ ) de ambos contextos laborales perciben el incivismo laboral.

En cuanto a la percepción del incivismo en función del contexto, no se han encontrado diferencias significativas  $F(1, 57) = 0,557, p = 0,459$ . Es decir, tanto en el contexto de enfermería ( $M=5,56$ ;  $DT=0,97$ ) como en el de ingeniería ( $M=5,82$ ;  $DT=0,92$ ) han percibido la situación de incivismo. En los resultados de la percepción del incivismo en función de la interacción entre género por contexto tampoco se han encontrado diferencias significativas  $F(1, 57) = 0,115, p = 0,735$ . Esto implica que las mujeres de ingeniería ( $M=5,87$ ;  $DT=1,01$ ) los hombres de ingeniería ( $M=5,74$ ;  $DT=0,75$ ), las mujeres de enfermería ( $M=5,77$ ;  $DT=0,86$ ) los hombres de enfermería ( $M=5,46$ ;  $DT=1,02$ ) perciben el incivismo laboral, no influyendo significativamente en la misma el género y contexto al que pertenecen las y los participantes.

En contra de la hipótesis 2, no se han encontrado diferencias significativas de género en la identificación del estilo de liderazgo transaccional que presenta la líder incívica  $F(1,57) = 0,607, p = 0,439$ . Dado que las mujeres ( $M=2,46$ ;  $DT=0,81$ ) y los hombres ( $M=2,33$ ;  $DT=0,94$ ) han puntuado bajo en el liderazgo transaccional, se afirma que las y los participantes no han identificado el estilo de liderazgo transaccional que muestra la jefa. No se han encontrado diferencias significativas en la identificación del estilo de liderazgo transaccional según el contexto  $F(1, 57) = 0,479, p = 0,492$ . Lo cual indica que en enfermería ( $M=2,45$ ;  $DT=0,83$ ) e ingeniería ( $M=2,34$ ;  $DT=0,92$ ) no existen diferencias significativas de identificación de la líder. En cuanto a la identificación del liderazgo transaccional en relación a la interacción de género por contexto, no se han encontrado diferencias significativas  $F(1, 57) = 0,432, p = 0,513$ . Por lo que mujeres de enfermería ( $M=2,47$ ;  $DT=0,99$ ) hombres de enfermería

( $M=2,44$ ;  $DT=0,99$ ) mujeres de ingeniería ( $M=2,46$ ;  $DT=0,95$ ) y hombres de ingeniería ( $M=2,12$ ;  $DT=0,86$ ) independientemente del género y contexto al que pertenecen han reflejado estar “en desacuerdo” con las afirmaciones que definen a la jefa con un estilo transaccional y en consecuencia no han logrado identificar el estilo que presenta esta líder.

Finalmente, en el intento de contrastar los resultados que muestran el tipo de líder identificado, se analizan los valores asociados al liderazgo transformacional. En cuanto a la identificación de la jefa como una líder transformacional, no se han encontrado diferencias significativas de género  $F(1,57) = 0,041$ ,  $p = 0,841$ . Esto implica que ni mujeres ( $M=1,87$ ;  $DT=0,73$ ) ni hombres ( $M=1,95$ ;  $DT=0,85$ ) asocian a la jefa que ha ejercido el incivismo laboral, el estilo transformacional. No se han encontrado diferencias significativas en la identificación del estilo de liderazgo transformacional en función del contexto  $F(1,57) = 0,242$ ,  $p = 0,625$ . Por lo que ni en enfermería ( $M=1,97$ ;  $DT=0,79$ ) ni en ingeniería ( $M=1,85$ ;  $DT=0,79$ ) consideran que la jefa presente un estilo de liderazgo transformacional. Además, tampoco existen diferencias significativas en la identificación del estilo de liderazgo transformacional en el género por contexto  $F(1,57) = 0,374$ ,  $p = 0,543$ . Estos valores reflejan como las mujeres ( $M=1,86$ ;  $DT=0,52$ ) y hombres de enfermería ( $M=2,03$ ;  $DT=0,90$ ) y las mujeres ( $M=1,88$ ;  $DT=0,83$ ) y hombres ( $M=1,79$ ;  $DT=0,75$ ) de ingeniería se muestran “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” respecto a las afirmaciones que describen a la jefa Luisa como líder transformacional, lo que supone que las y los participantes no la identifican con este estilo de liderazgo.

## DISCUSIÓN

El objetivo general del presente estudio fue analizar el estilo de liderazgo organizacional de líderes incívicos desde la perspectiva de género.

Actualmente, es necesario profundizar en las dinámicas interpersonales que generan conductas discriminatorias, ya que entre sus consecuencias provoca en las víctimas insatisfacción laboral, alta presencia de emociones negativas, baja motivación o escaso compromiso con el trabajo, lo que incide directamente en el funcionamiento de la organización (Garrosa et al., 2015; Díaz-Gracia y Báez, 2013; Garrosa y Gálvez, 2013). La Teoría del Incivismo Selectivo (Cortina, 2008) presenta el incivismo laboral como una forma “moderna” y encubierta de excluir a las mujeres y otros grupos minoritarios en un contexto laboral determinado. A partir de esta teoría, se contempla la necesidad de analizar los procesos psicosociales implicados en la percepción del incivismo laboral y la identificación del estilo de liderazgo de la persona que realiza la conducta.

### **Percepción del incivismo laboral**

Los resultados de este estudio indican que no hay diferencias significativas entre mujeres y hombres de enfermería e ingeniería en la percepción del incivismo laboral en abierto. Por lo que el género de la persona o pertenecer a un contexto específico, feminizado/masculinizado, no supone (de manera significativa) un mayor grado de identificación del incivismo laboral. La percepción del incivismo sin diferencias de género, podría deberse a las características sociodemográficas de la muestra, más concretamente referidas a la ocupación de puestos jerárquicos bajos en la institución (87%), la edad  $M=32$  años y la situación personal de soltería (59%) ya que según Díaz-Gracia y Báez (2013) las personas más vulnerables a sufrir incivismo son las mujeres, los trabajadores que ocupan una posición jerárquica baja en la organización, grupos minoritarios y personas jóvenes y solteras. Estas características hacen que un alto porcentaje de la muestra del presente estudio, se conciba como vulnerable. El hecho de que las mujeres sean más vulnerables a sufrir incivismo laboral produce que estas tengan mayor facilidad para su identificación (Cortina et al., 2001; Lim, Cortina & Magley, 2008). Esta relación de vulnerabilidad y percepción podría extrapolarse a nuestra muestra poblacional, dado que, como hemos citado anteriormente, la mayoría de participantes presentan factores de vulnerabilidad.

Puesto que hombres y mujeres de ambos contextos identifican el incivismo laboral, cabe plantearse si habría diferencias significativas en la percepción del incivismo laboral si se introdujese la variable tiempo y cantidad de evidencias incívicas. Es decir, si hombres y mujeres percibirían el incivismo laboral a la misma vez. O las mujeres, por ser un colectivo de vulnerabilidad y en consecuencia ser más sensibles a percibirlo, identificarían este tipo de agresión de forma más inmediata y con necesidad de menor número de evidencias que en el caso de los hombres. Por ello sería adecuado presentar de forma secuenciada el suceso de la jefa Luisa y el empleado Paco, de tal forma que se analicen dos nuevos factores que podrían revelar diferencias significativas de género en la percepción del incivismo laboral.

Los resultados de esta investigación postulan en contra de algunos estudios como el de Carmona-Cobo et, al (2014) revelaron que hay diferencias de género en la forma de valorar la misma situación; las mujeres detectan el incivismo laboral en todos los casos, mientras que los hombres solo lo hacen cuando la conducta es excluyentes en lugar de ofensivas. A diferencia de la presente investigación, en la que no hay diferencias significativas de género en la percepción del incivismo.

A pesar de que las los participantes de ambos contextos puntuaron alto en la percepción, esta no está polarizada hacia el extremo, lo que evidencia la necesidad de profundizar en otros factores socioeconómicos implicados en el contexto laboral. En este sentido, el sistema macroeconómico español y mundial en el que nos encontramos tiene gran relevancia. Desde la crisis de los años setenta y la consiguiente reforma del Modelo Socioeconómico Keynesiano hacia un Modelo Neoliberal, ha supuesto un deterioro de las condiciones laborales, sociales y del bienestar individual de las y los trabajadores. Esto, unido a la crisis de los estados del bienestar europeos y su giro hacia las políticas de corte Neoliberal, se han materializado en reformas laborales dirigidas a la flexibilización y dinamización del mercado que han supuesto un claro deterioro de los derechos laborales. Por lo tanto, el trabajo está perdiendo su papel consolidador de derechos y se está transformando en un espacio de vulnerabilidad e inseguridad. Dicha sensación de inseguridad se ha instaurado en una amplia parte de la población, sobre todo en la clase media y trabajadora. Esta hostilidad y vulnerabilidad percibida por las y los trabajadores, así como la reducción de políticas eficientes de protección laboral, han generado una cultura organizativa en la que las y los trabajadores se sienten limitados e incluso oprimidos. El miedo generado por la vulnerabilidad y falta de protección se manifiesta en la conformidad ante las actitudes de la organización, falta de

asociacionismo entre las y los trabajadores, menor cohesión de grupo y satisfacción personal (Navarro, 2006; Fundación Foessa, 2014).

Estos factores socioeconómicos influyen directamente en la actitud del trabajador frente al acto incívico, pudiendo modificar su percepción y tolerancia ante estos comportamientos. Además de esto, las y los participantes podrían buscar motivos para justificar la disonancia cognitiva que les supone el choque entre su ética personal y el sufrimiento de posibles consecuencias a nivel laboral. Por ello, los resultados de la investigación muestran puntuaciones menos polarizadas en la escala de percepción. Estos factores se ven acentuado debido a que la persona que realiza el incivismo laboral es la líder. En conclusión, sería interesante abrir una línea de investigación futura para examinar si la percepción del incivismo laboral se ve influida por la tolerancia y el sentimiento de vulnerabilidad en el contexto actual.

### **Identificación del estilo de liderazgo transaccional**

En el análisis de la identificación del liderazgo transaccional, no existen diferencias significativas en las y los participantes en relación a su género independientemente del contexto. En referencia a la puntuación media obtenida, se concluye que ni hombres ni mujeres identifican correctamente el estilo de liderazgo transaccional, lo que se interpreta como que las/los participantes están “en desacuerdo” con las afirmaciones que hacen referencia a la definición de un tipo de liderazgo transaccional.

El género de la líder podría haber interferido en la valoración del liderazgo, puesto que, según la Teoría de Congruencia de Rol postulada por Eagly y Karau (2002) el prejuicio surge al existir una incoherencia entre los roles de género y las características asociadas a un determinado comportamiento. De esta forma, se espera que la jefa presente características como la empatía o ayuda a los demás y al no haberse presentado como una líder con características de este tipo, hace que los participantes activen el prejuicio asociado a su género. Ampliando esta perspectiva, Druskat (1994) aporta que a los hombres se les asocia más conductas del estilo transaccional, mientras que a las mujeres se les asocia más conductas del liderazgo transformacional, lo que dificulta aún más su identificación.

En cuanto a la identificación del estilo de liderazgo transformacional, no se encuentran diferencias significativas de género, de contexto o de género por contexto. De la misma forma que en la identificación del líder de tipo transaccional, las y los

participantes no se muestran de acuerdo con las características que se presentan y que asocian a la líder con atributos de un estilo transformacional.

La dificultad que las/los participantes han tenido en identificar un tipo de liderazgo u otro, podría explicarse por la incapacidad de integrar en una misma persona una conducta de incivismo y una tipología de liderazgo que son definitoriamente contrarios, generándose una ambivalencia en las y los participantes sobre la figura de esta líder. De esta forma (Garrosa et al., 2015; Díaz-Gracia y Báez, 2013) manifiestan que una conducta incívica conlleva consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, afectando al funcionamiento adecuado de la institución. Respecto al liderazgo, el estilo transaccional consigue una buena satisfacción y un buen rendimiento entre las/los trabajadoras/es de una organización, logrando que esta marche bien (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). Además, refuerzan la idea de que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional predicen resultados positivos en el desarrollo individual y grupal (Bass y Bass, 2008). Otra forma de explicar la falta de identificación del estilo de liderazgo transaccional, se apoya en la aportación de Asch (1946). El autor afirma que el orden en el que se presentan los elementos informativos, tienen un impacto directo en la formación de impresiones. De esta forma, presentar a Paco con cualidades positivas al principio y a la Jefa Luisa con cualidades negativas al final produce un sesgo informacional en los participantes. Otro aspecto a tener en cuenta es la presentación de la jefa Luisa únicamente a través de un caso de incivismo sin más información sobre su desempeño en la organización, mientras que de Paco se presenta su eficaz desempeño laboral como pretexto, produciendo un sesgo en la percepción de las y los participantes sobre la imagen positiva de Paco y negativa de Luisa.

En conclusión, los resultados revelan cómo tanto hombres como mujeres de ambos contextos no identifican ningún tipo de liderazgo en la jefa incívica, estos resultados proponen la dificultad que supone para la muestra determinar el estilo de liderazgo a través de una persona que realiza incivismo laboral.

## CONCLUSIONES FINALES

La creación de políticas y leyes ha contribuido a la prohibición de la discriminación abierta contra determinados grupos sociales (Carmona, Garrosa, Moreno y del Barrio ,2014). Este hecho ha dado lugar a una modificación de la fisionomía del acto discriminatorio, generando nuevas formas y conductas de ejercer el incivismo laboral sobre mujeres y minorías raciales, tal y como postula la Teoría del Incivismo Selectivo (Cortina, 2008). Las mujeres no solo son más vulnerables que otras personas a sufrir incivismo laboral, si no que tienen mayor dificultad en el alcance de puestos directivos, siendo menos probable que se reconozca su labor influyente que si fuese hombre Butler y Geis (1990).

La existencia de estereotipos con mayor influencia sobre las mujeres, también tiene influencia en la asimilación de una tipología concreta de liderazgo (Bass y Avolio, 1994). De esta forma, a los hombres se les atribuye un estilo transaccional mientras que a las mujeres se les asocia un liderazgo de tipo transformacional (Druskat, 1994).

Dado que este estudio es un diseño experimental, las y los participantes respondieron a una situación de incivismo laboral en abierto, evaluándose la percepción del incivismo y la identificación del liderazgo transaccional.

En cuanto a la percepción del incivismo laboral, no hay diferencias significativas de género, contexto o género por contexto, lo que significa que tanto hombres como mujeres perciben dicha conducta. En el análisis de resultados se contemplan factores psicosociales que influyen directamente en la actitud del trabajador frente al acto incívico y en consecuencia en su percepción. Además, se estudia las características sociodemográfica de la muestra, a partir de las cuales se ha detectado que la gran mayoría de participantes son más sensibles a la percepción del incivismo laboral. Como línea futura se propone seguir investigando la percepción de incivismo laboral contemplando la variable tiempo y cantidad de estímulos requeridos para la percepción de una conducta incívica.

En cuanto a la identificación del estilo de liderazgo de la jefa incívica, los resultados muestran que no hay diferencias significativas de género, contexto o género por contexto. Las bajas puntuaciones asociadas al estilo transaccional de la líder revelan que las y los participantes no identifican el estilo de liderazgo presente en la jefa. Estos resultados proponen la dificultad que supone para la muestra determinar el estilo de

liderazgo a través de una persona que realiza incivismo laboral. Como aportación a futuras investigaciones, se propone presentar cada una de las dos partes implicadas en una situación de incivismo laboral con un mayor número de descriptores referentes a su desempeño laboral, de tal forma que se evite cualquier tipo de sesgo informacional.

La mayoría de los estudios actuales no tienen en cuenta los factores contextuales, sociales o afectivos que influyen en la generación de conductas discriminatorias (Cortina, 2008; Nadler y Stockdale, 2012). Por lo tanto son necesarias las investigaciones llevadas a cabo desde una perspectiva de género y analizar desde esta óptica, las relaciones interpersonales o los procesos psicosociales que tienen lugar en un contexto laboral determinado (Coronel, Moreno y Padilla, 2002).

El presente estudio revela la necesidad de contemplen los factores psicosociales presentes en la base de algunas formas de discriminar a una persona por motivos de género. Este tipo de investigaciones contribuyen a comprender el avance conseguido por la sociedad en materia de género, para situarnos en el punto de partida de la reconstrucción social.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersson, L. M., y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of in-civility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Asch, S. (1952). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice: hall. Traducción castellana en Eudeba. Buenos Aires: Eudeba.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *HumanResource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, Estados Unidos: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484.
- Bass, B.M., y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 4th edition*. Free Press.
- Brandt, T. M., y Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams-the effects of a team leaders sex and personality. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 44-68. doi: 10.1108/GM-082013-0100
- Butler, D., y Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.
- Carmona-Cobo, I., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., y del Barrio, E. (2014). Influencia de los estereotipos de género en la valoración del incivismo laboral. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17 (2), 190-205.
- Chappell, D., y Di Martino, V. (2006). *Violence at work, 3ªed*. France: Geneva International Labour Office.
- Coronel, Ll. JM., Moreno, S. E., y Padilla, C. MT. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, (327), 157-168.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., y Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. doi: 10.1037/1076-8998.6.1.64

- Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Díaz-Gracia, L., y Báez, L.C. (2013). Violencia y agresión laboral. En Moreno, J.B., y Garrosa, B. (Ed.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 123-135). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. doi: 10.1016/1048-9843(94)90023-X
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., y Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Fundación Foessa (2014) VII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España. Recuperado de: [www.foessa2014.es/informe/uploaded/descargas/VII\\_INFORME.pdf](http://www.foessa2014.es/informe/uploaded/descargas/VII_INFORME.pdf)
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in malecongenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2009). Causal Attributions About Feminine and Leadership Roles: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 492-509.
- Garrosa, E., Carmona-Cobo, I., Moreno-Jiménez, B., y Sanz-Vergel, A.I. (2015). El impacto emocional del incivismo laboral y el abuso verbal en el trabajo: El papel protector de la recuperación diaria. *Anales de Psicología*, 31(1), 190-198.
- Garrosa, H. E., y Gálvez, H. M. (2013). Género y salud laboral. En Moreno, J.B., y Garrosa, B. (Ed.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 67-77). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Heilman, M.E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Kiesler, S.B. (1975). Actuarial prejudice toward women and its implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(3), 201-216. Doi: 10.1111/j.1559-1816.1975.tb00676.x

- Lim, S., Cortina, L.M., y Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.95
- López-Zafra, E. (1998). Liderazgo carismático: Un intento de validación convergente al MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) [Charismatic leadership: An attempt at convergent validation of the MLQ]. *Revista de Psicología Social*, 13, 211–216.
- Martin, R. J. y Hine, D. W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- Ministerio de empleo y seguridad social. (2016). Informe del Mercado de Trabajo Estatal. Recuperado de [http://www.sepe.es/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_mercado\\_trabajo/imt2017\\_datos2016\\_estatal\\_mujeres.pdf](http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/imt2017_datos2016_estatal_mujeres.pdf)
- Molero, A. F., Recio, S. P., y Cuadros, G.I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Nadler, J. T., y Stockdale, M.S. (2012). Workplace Gender Bias: Not Just Between Strangers. *North American Journal of Psychology*, 14(2).
- Navarro, V. (2015). *El subdesarrollo social de España*. Barcelona: Anagrama.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearson, C. M. y Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Penney, L. M. y Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 777-796.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: Hoja de información y consentimiento informado

### **HOJA DE INFORMACIÓN A LOS/AS PARTICIPANTES**

**Investigadora Responsable:** Profa. Dra. Esther López Zafra. Universidad de Jaén, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Departamento de Psicología, Área Psicología Social. Teléfono: 9531990, correo electrónico: [elopez@ujaen.es](mailto:elopez@ujaen.es).

**Título de la investigación:** Liderazgo y Congruencia de Rol: Situación de las Mujeres e Incivismo Laboral.

**Objetivo de la investigación:** analizar cuáles son los procesos psicosociales implicados en el trabajo.

**Procedimiento de la investigación:** a la persona que decida voluntariamente participar en el estudio se le pedirá completar un cuestionario que se compone de las siguientes partes:

(1º) Lectura de un texto breve sobre una situación laboral entre supervisor/a y subordinado/a.

(2º) Respuesta a preguntas referidas al texto leído.

(3º) Respuesta a preguntas sobre sus datos personales y laborales generales.

Esto le llevará aproximadamente 15-20 minutos de su tiempo y lo podrá realizar en cualquier momento y en cualquier lugar, pero le pedimos que lo conteste completo en un momento temporal.

**Derechos de la persona participante en relación con la investigación:**

El procedimiento mencionado no contempla a priori ningún riesgo para la persona participante, quien podrá retirarse de la investigación en cualquiera de sus fases sin perjuicio alguno, teniendo derecho a decidir el destino de los datos proporcionados. La participación es voluntaria y confidencial. Para preservar su anonimato, deberá rellenar un CÓDIGO que sólo usted conocerá. Por otra parte, los datos recogidos serán considerados confidenciales y sólo serán utilizados por los/as investigadores/as con fines científicos. La identificación entre sus datos personales y los datos recogidos en este estudio la conocerá y archivará únicamente el equipo investigador. En caso de comunicar estos resultados a la comunidad científica, ninguno de sus datos personales, incluyendo su identidad, serán revelados. El estudio cuenta con el informe favorable del Comité de Bioética de la Universidad de Jaén.

Si tiene alguna duda sobre el estudio o le gustaría comentar algún aspecto de esta información, informe por favor a la responsable de la investigación, Profa. Dra. Esther López Zafra (Teléfono: 9531990, correo electrónico: [elopez@ujaen.es](mailto:elopez@ujaen.es)).

Si una vez leída esta información y aclaradas las dudas que pudieran haberle surgido decide participar, deberá firmar el "consentimiento informado" que acompaña a esta hoja.

Ejemplar para el equipo investigador

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

D./Dña.: \_\_\_\_\_  
con D.N.I.: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### **HE SIDO SUFICIENTEMENTE INFORMADO/A Y ENTIENDO QUE:**

La Dra. Isabel Carmona Cobo está realizando una investigación para el proyecto de Investigación "LIDERAZGO Y CONGRUENCIA DE ROL: SITUACIÓN DE LAS MUJERES E INCIVISMO LABORAL" en el Departamento de Psicología de la Universidad de Jaén. El interés de este trabajo es los procesos psicosociales implicados en el trabajo.

Las respuestas se registrarán en papel y serán posteriormente procesadas en un programa informático mediante un código personal. Durante todo el proceso de investigación los datos serán tratados confidencialmente y con las garantías de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal. Ningún/a participante será identificado/a personalmente en la comunicación y publicación de los resultados. Se atenderán, según la práctica habitual, cualquier imprevisto, urgencia o problema sobreañadido o de nueva aparición durante el curso del estudio.

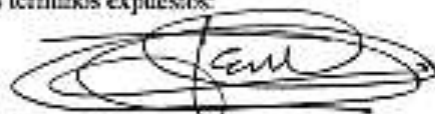
He recibido un ejemplar de la hoja de información a los/as participantes, la he leído, he podido consultar mis dudas, he entendido los objetivos del estudio y lo que significa colaborar en el mismo. Estoy de acuerdo en participar. Comprendo que mi participación es voluntaria y autorizo a:

Recoger y registrar las respuestas derivadas del cuestionario administrado así como algunos datos sociodemográficos por parte de la investigadora de este estudio.

Así doy y firmo mi consentimiento para participar en dicho estudio en \_\_\_\_\_ a fecha de \_\_\_\_\_

Fdo.: D/Dña. \_\_\_\_\_

Dra. Isabel Carmona Cobo he informado de todo lo anterior al/la firmante, aclarando sus dudas y apreciando su comprensión de todos los términos expuestos:



Fdo.: Dra. Isabel Carmona Cobo

PARA CUALQUIER DUDA RELACIONADA CON EL ESTUDIO PUEDE CONTACTAR CON LA RESPONSABLE DEL PROYECTO DRA. ESTHER LÓPEZ ZAFRA N° DE TELÉFONO: 953211990 O VIA MAIL [elopez@ujaen.es](mailto:elopez@ujaen.es)

Ejemplar para el equipo investigador

## ANEXO 2: Condición experimental

CE9-Ing\_Overt FM

### CE9 - Ingeniería

Mediante el siguiente cuestionario pretendemos analizar cuáles son los procesos psicosociales implicados en el trabajo. Así pues, le pedimos por favor que LEA ATENTAMENTE EL TEXTO Y RESPONDA A LAS PREGUNTAS posteriores.

#### Instrucciones:

1. Debe realizarlo completo contestando a todas las preguntas y en un solo momento.
2. Conteste de la forma más sincera posible, recuerde que sus datos son totalmente anónimos.
3. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es que su respuesta refleje su opinión.
4. Responda a todas las cuestiones aunque no esté totalmente seguro/a. Elija la opción que más se adecue en función de las escalas de respuesta que se presentan.
5. Es posible que exista repetición y semejanza en algunas de las preguntas, su respuesta a cada una de ellas es de gran valor aunque parezca ya contestada.
6. No hay límite de tiempo: Lo importante es que responda a las preguntas tras haber leído y comprendido el texto en su totalidad.

**IMPORTANTE:** Por favor, cumplimente los siguientes campos con los que se pretende generar un código personal que sólo usted conocerá. Es fundamental que lo cumplimente para garantizar su anonimato.

Escriba la primera letra del nombre de su madre

Escriba la primera letra del nombre de su padre

Escriba el día en el que usted nació

Escriba las dos últimas cifras del año en el que usted nació

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Muchas gracias por su colaboración**

**IMAGINE QUE USTED ESTÁ OBSERVANDO LA SIGUIENTE SITUACIÓN**

Paco es ingeniero y trabaja como empleado en una empresa de telecomunicaciones desde hace cinco años. Su trabajo consiste en resolver incidencias y problemas técnicos de los equipos informáticos. Desde que empezó, ha demostrado que es bueno con los ordenadores y soluciona los problemas que van surgiendo en el día a día.

Desde hace cuatro meses, entró a trabajar en la empresa una nueva jefa, Luisa. En varias ocasiones, su jefa Luisa le ha dicho a Paco que no está segura de que haga bien su trabajo y duda de su responsabilidad. Además, la jefa le ha dicho a Paco que le gustaría revisar con él diariamente su plan de trabajo.

En la última reunión, Paco explicaba cómo recuperar los datos que un virus había borrado en todos los ordenadores de la empresa. Desde que Paco comenzó a hablar, su jefa Luisa se giró hacia el compañero de al lado y comentó que Paco siempre habla demasiado deprisa y parece que nunca consigue ir al grano. En ese momento, Paco se dirigió a su jefa Luisa para explicarle cómo iba a resolver el problema del virus. Su jefa Luisa se levantó y dijo delante de todos que estaba explicando lo que ya todos sabían. A continuación, cambió de tema de conversación y la reunión transcurrió con normalidad.



**RESPONDA A ESTAS PREGUNTAS COMO SI USTED HUBIERA OBSERVADO LA SITUACIÓN QUE ACABA DE LEER**

*A continuación encontrará algunas preguntas sobre el comportamiento de la jefa. Por favor, lea atentamente cada frase e indique su respuesta. Cuanto más considere que se acerca a uno de los dos polos le dará la puntuación correspondiente.*

*Por ejemplo, si usted considera que la jefa Luisa ha sido educada con el empleado Paco daría una puntuación de 1, 2 o 3 y si piensa que ha sido una maleducada, 5, 6, 7, siendo 1 la más educada y 7 la más maleducada.*

**(1°) El comportamiento de la jefa Luisa hacia el empleado Paco es:**

|    | +                                             |   |   |   |   |   |   |   | -                                             |
|----|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------|
| 1  | Educado                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Maleducado                                    |
| 2  | Amable                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Grosero                                       |
| 3  | Cortés                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Descortés                                     |
| 4  | Respetuoso                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Irrespetuoso                                  |
| 5  | Digno                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Humillante                                    |
| 6  | Dignificante                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Degradante                                    |
| 7  | Con aprecio hacia el empleado                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Con menosprecio hacia el empleado             |
| 8  | Sin intención para causar un daño al empleado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Con intención para causar un daño al empleado |
| 9  | Honorable                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Denigrante                                    |
| 10 | Estima al empleado                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Subestima al empleado                         |

**(5°) La jefa Luisa...**

Teniendo en cuenta la manera en que la jefa Luisa se ha comportado con el empleado Paco, por favor indique cómo cree USTED que la jefa Luisa actúa habitualmente con su grupo de trabajo. Utilice la siguiente escala de respuesta.

| 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

|    |                                                                                                     | TOTALMENTE EN DESACUERDO |   |   | TOTALMENTE DE ACUERDO |   |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------|---|--|
|    |                                                                                                     | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 1  | Es capaz de superar cualquier obstáculo                                                             | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 2  | Presenta las cosas con un enfoque estimulante                                                       | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 3  | Se basa en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas                               | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 4  | Da oportunidades a todos/as para que sepan cómo lo están haciendo                                   | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 5  | No cambia lo que hacen mientras las cosas marchen bien                                              | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 6  | Los/as trabajadores/as tienen completa confianza en ella                                            | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 7  | Da consejos a quienes lo necesitan                                                                  | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 8  | Deja que hagan el trabajo como siempre lo han hecho, si no le parece necesario introducir un cambio | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 9  | Los/as trabajadores/as se sienten orgullosos de trabajar con ella                                   | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 10 | Desarrolla formas de motivarlos                                                                     | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 11 | Proporciona formas nuevas de enfocar problemas                                                      | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 12 | Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos                               | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 13 | Se preocupa de formar a aquellos/as que lo necesitan                                                | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 14 | Elogia a los/as trabajadores/as cuando hacen bien su trabajo                                        | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 15 | Procura que los/as trabajadores/as obtengan lo que desean a cambio de que sigan sus instrucciones   | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 16 | Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos                                      | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 17 | Cuando anima a los/as trabajadores/as les contagia entusiasmo                                       | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |
| 18 | Le gusta introducir cambios en la empresa                                                           | 1                        | 2 | 3 | 4                     | 5 |  |

## DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: \_\_\_\_ años Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Número de hijos: \_\_\_\_

Relaciones personales: ☐ Soltero/a ☐ Casado/a o viviendo en pareja ☐ Separado/a o Divorciado/a ☐ Viudo/a

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_ Comunidad Autónoma: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios realizados: ☐ Primaria ☐ Secundaria Obligatoria ☐ Formación profesional  
☐ Bachillerato ☐ Titulado universitario ☐ Máster ☐ DoctoradoProfesión: ☐ Ingeniería Superior ☐ Ingeniería Técnica

Indique su lugar de trabajo (ej. Taller): \_\_\_\_\_

Especialidad de ingeniería: ☐ Agrícola ☐ Forestal ☐ Civil ☐ Diseño ☐ Montes y Caminos ☐ Eléctrica  
☐ Industrial ☐ Mecánica ☐ Telecomunicaciones ☐ Otra: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en su profesión: \_\_\_\_

La institución en la que trabaja es: ☐ Empresa pública ☐ Empresa privadaTamaño de la institución en la que trabaja: ☐ Hasta 50 personas ☐ 51-100 ☐ 101-150 ☐ 151-200  
☐ 201-250 ☐ 251-300 ☐ 301-350 ☐ Más de 351 personas

Años de experiencia en el puesto actual: \_\_\_\_

Indique la Unidad/Área/Departamento en el que trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa en la institución: ☐ Dirección ☐ Coordinación ☐ Jefatura  
☐ Técnico ☐ Auxiliar ☐ Otros: \_\_\_\_\_Tipo de contrato: ☐ Indefinido/Fijo ☐ Funcionario/a ☐ Temporal ☐ Autónomo ☐ En prácticas  
☐ Por obra o ETT ☐ Becario/a ☐ Otros: \_\_\_\_\_¿Las quejas de sus clientes le pueden suponer sanciones? ☐ Sí ☐ No

Horario de trabajo:

☐ Tiempo completo (ej. 8hr/día) ☐ Media Jornada (ej. 4hr/día) ☐ Por horasTurno de Trabajo: ☐ Mañana ☐ Mañana y tarde ☐ Tarde ☐ Noche ☐ Rotativo

Número de horas que trabaja a la semana: \_\_\_\_

Si USTED es supervisor/a o responsable de un equipo de trabajo, ¿cuántas personas tiene a su cargo? \_\_\_\_\_

Su jefatura inmediata la ocupa: ☐ Hombre ☐ Mujer ☐ No tengo jefe/a inmediato/a

|                                                                          | Mayoría hombres | Mitad y mitad | Mayoría mujeres |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 1. En su institución en general los/as trabajadores/as son...            |                 |               |                 |
| 2. En su grupo inmediato de trabajo (area) los/as trabajadores/as son... |                 |               |                 |
| 3. En su institución, los/as jefes/as son...                             |                 |               |                 |
| 4. Su puesto de trabajo, tradicionalmente lo han ocupado...              |                 |               |                 |

