
INFORME

IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA RELACIÓN SOSTENIBLE ENTRE EL BIENESTAR Y EL RENDIMIENTO LABORAL: UN ENFOQUE DE GÉNERO

Equipo

Nia Plamenova Djourova, UPF Barcelona School of Management

Luminița Pătraș, ESIC Business & Marketing School Barcelona

Esther Villajos, IDOCAL - Universitat de València

Aida Soriano (IP), IDOCAL - Universitat de València

Libro elaborado gracias al proyecto CIGE/2023/54 financiado por la Generalitat Valenciana

Registro legal (ISBN-DOI)

ISBN: 978-84-9133-838-3

<https://doi.org/10.7203/PUV-OA-9788491338383>



Aquesta obra està sota una Llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
1.1. Liderazgo femenino.....	5
1.2. Bienestar y desempeño	9
1.3. Bienestar y desempeño: Un enfoque de género.....	10
2. Metodología	13
2.1. Muestra	14
2.2. Variables de análisis	18
2.3. Análisis e interpretación	33
3. Resultados	34
3.1 Descripción general	35
3.2. Comparación de las puntuaciones según el género del líder.	40
3.2.1. Variables de liderazgo	40
3.2.2. Bienestar	42
3.2.3. Variables de desempeño	46
3.3. Relación entre variables.....	57
4. Discusión y conclusiones	60
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO.....	71

1. Introducción

En los últimos años, el interés por comprender cómo se relacionan el bienestar y de las personas trabajadoras y su rendimiento laboral ha ido en aumento, especialmente desde enfoques que integran la perspectiva de género y el papel del liderazgo. En este contexto, el proyecto titulado “*Implicaciones del liderazgo femenino en la relación sostenible entre el bienestar y el rendimiento laboral: un enfoque de género*”, financiado por la Generalitat Valenciana (CIGE/2023/54), se propone profundizar estas dinámicas desde una mirada actual y comprometida con la equidad.

Con una duración de dos anualidades (2024-2025), el objetivo general del proyecto es analizar las relaciones recíprocas (influencia bidireccional) entre el bienestar (tanto general como laboral) y el rendimiento en el trabajo, incorporando el posible papel modulador del liderazgo femenino. Asimismo, teniendo en cuenta el impacto que el género tiene en la forma en que los individuos experimentan la vida en el trabajo, se pretenden explorar también diferencias en función de esta variable.

El proyecto se enmarca en los principios promovidos por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, en particular el Principio 6, que aboga por la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, y el Principio 1, que insta a las empresas a apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales. Desde esta perspectiva, el análisis del liderazgo femenino no solo es relevante desde el punto de vista de la gestión organizacional, sino también desde una perspectiva ética y de responsabilidad social corporativa.

En este sentido, este proyecto ofrece una contribución concreta al cumplimiento de dichos principios, al generar conocimiento que puede orientar la transformación de las prácticas de liderazgo y gestión de personas, sobre la base de la equidad, el bienestar y el desarrollo humano sostenible.

El equipo investigador está conformado por cuatro investigadoras de tres universidades y escuelas de negocios, con formación en dos ramas de conocimiento: la psicología organizacional y la economía y la administración de empresas. Esta configuración internacional y, en cierto modo, multidisciplinar, ha favorecido un enfoque amplio y enriquecedor, permitiendo abordar el objeto de estudio desde múltiples puntos de vista.

Este informe muestra los primeros resultados del proyecto y tiene como finalidad ofrecer una visión preliminar de algunos de los hallazgos o tendencias iniciales observadas en torno al bienestar y el rendimiento laboral, siempre desde una perspectiva de género.

1.1. Liderazgo femenino

El liderazgo femenino representa mucho más que una cuestión de equidad: constituye una dimensión estratégica para construir organizaciones más inclusivas, humanas y sostenibles. Esta visión no solo está respaldada por la evidencia científica, sino también por un sólido marco normativo y ético internacional. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de su Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ha subrayado que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son

condiciones indispensables para alcanzar sociedades más justas, prósperas y resilientes.

En este contexto, el liderazgo femenino se presenta como una palanca de transformación organizacional que contribuye de manera directa al cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como el ODS 3 (Salud y Bienestar), el ODS 5 (Igualdad de género), o el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), entre otros.

Desde esta perspectiva, el proyecto asume que el género influye de manera significativa en la forma en que las personas viven su experiencia laboral. Por ello, uno de los focos de análisis es la exploración de diferencias de género en la relación entre bienestar y rendimiento en el trabajo. Eso se ve reflejado en el objetivo general del proyecto - considerar el papel moderador del liderazgo femenino en las relaciones recíprocas entre el bienestar y el desempeño laboral. Dicho objetivo general se compone de los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Analizar la relación recíproca (y sostenible) entre el bienestar y el rendimiento laboral.

- Analizar diferencias en dicha relación en función de distintas facetas de bienestar (hedónico – eudaimónico)
- Analizar diferencias en dicha relación en función de distintas facetas del rendimiento laboral (in-rol – extra-rol)
- Analizar diferencias en dicha relación en función de distintos contextos (vida – trabajo)

Objetivo específico 2. Analizar el papel moderador del liderazgo femenino en la relación entre el bienestar y el rendimiento laboral.

Objetivo específico 3. Analizar diferencias de género en las variables y relaciones estudiadas.

Como se ha mencionado con anterioridad, los objetivos del proyecto se alinean de manera directa con varios ODS, evidenciando su relevancia no solo a nivel científico, sino también en términos de impacto social y contribución global. En particular, el proyecto se vincula con los siguientes ODS:

ODS 3: Salud y bienestar

Aunque este objetivo suele abordarse desde la salud pública, incluye expresamente el componente de salud mental y bienestar en todos los entornos, incluido el ámbito laboral. Organizaciones saludables son aquellas capaces de generar sentido, compromiso y bienestar emocional sin comprometer la productividad. La promoción del bienestar en el trabajo, entendido no solo como ausencia de malestar sino como una experiencia vital positiva, constituye una dimensión central del presente estudio.

Este aspecto se articula especialmente en el Objetivo Específico 1, al poner como central la posible bidireccionalidad en la relación entre el bienestar y el rendimiento laboral, reconociendo así la complejidad y riqueza del concepto de bienestar. Asimismo, la inclusión del enfoque de género y del posible rol del liderazgo femenino permite identificar factores protectores o de riesgo que podrían afectar, de manera diferenciada, a mujeres y hombres, lo que también tendría un efecto en la salud psicosocial del conjunto de las organizaciones.

ODS 5: Igualdad de género

Este objetivo busca garantizar la plena participación de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública. Promover el liderazgo femenino en el ámbito laboral contribuye directamente a este propósito. Sin embargo, más allá de la representación numérica, es crucial analizar qué efectos tiene el liderazgo femenino sobre los procesos organizativos clave, como la relación entre el bienestar de las personas y su rendimiento laboral.

Este proyecto contribuye a ese análisis mediante su Objetivo Específico 2, que propone explorar el papel moderador del liderazgo femenino en la relación entre bienestar y rendimiento laboral. Además, a través del Objetivo Específico 3, se busca profundizar en las diferencias de género en las variables estudiadas, aportando evidencia empírica que visibilice desigualdades estructurales e inspire posibles estrategias de cambio.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

El ODS 8 promueve la necesidad de fomentar entornos laborales seguros, inclusivos y productivos, en los que se respeten los derechos laborales y se promueva el bienestar integral de las personas. En esta línea, uno de los debates clave de las últimas décadas ha sido cómo compatibilizar el bienestar psicológico con el rendimiento sostenido, evitando el desgaste profesional, el presentismo emocional o la precarización del compromiso.

Este proyecto aporta a esta discusión desde el Objetivo Específico 1, que se propone analizar la relación recíproca y sostenible entre el bienestar y el rendimiento laboral, diferenciando entre dimensiones hedónicas (placer, satisfacción) y eudaimónicas

(sentido, realización personal), así como entre rendimiento in-rol (tareas centrales del puesto) y extra-rol (comportamientos voluntarios que benefician a la organización). Además, se estudian estas relaciones en distintos contextos (vida laboral y vida personal), lo que permite una visión más integral de la experiencia del trabajador.

1.2. Bienestar y desempeño

Desde hace décadas, el supuesto de que “los trabajadores felices son más productivos” ha guiado tanto a investigadores como a gestores organizacionales, y ha sido descrito incluso como el “Santo Grial” de la psicología del trabajo (Wright y Cropanzano, 2000). Sin embargo, esta relación, que a menudo se ha considerado lineal y positiva, resulta en realidad más compleja y matizada. Diversos estudios cuestionan su unidireccionalidad, proponiendo que el desempeño también puede generar bienestar, o que ambas dimensiones se influyen mutuamente en un ciclo recíproco. Probar estas hipótesis requiere enfoques metodológicos sólidos, especialmente estudios longitudinales con múltiples puntos de medida.

Otro aspecto clave reside en la necesidad de ampliar la mirada sobre qué entendemos por bienestar y desempeño. Gran parte de la literatura empírica se ha enfocado en indicadores tradicionales como la satisfacción laboral o el cumplimiento de tareas, dejando de lado otras formas de contribución laboral, así como dimensiones más profundas del bienestar (como el propósito, o el desarrollo personal). En este sentido, cada vez son más las evidencias científicas y prácticas que demuestran que no basta

con preguntar si las personas se sienten bien; también es necesario indagar, por ejemplo, si están creciendo o si están desarrollando su potencial humano (Ryan y Deci, 2001). Esta perspectiva integradora, que trasciende la lógica de búsqueda de placer y evitación del malestar, permite repensar el trabajo desde una visión más profunda y orientada al desarrollo humano. En esta línea, el proyecto que aquí se presenta tiene como objetivo, precisamente, adoptar esa mirada integradora, tanto del bienestar y como del desempeño laboral.

Además, en un contexto marcado por la hiperconectividad y la intersección, cada vez más difusa, entre la vida personal y la profesional, se hace necesario contemplar tanto las condiciones del entorno como las características personales, al estudiar las relaciones entre el bienestar y el rendimiento. Variables como la calidad del entorno interpersonal, la sensación de apoyo, el reconocimiento, o el nivel de autonomía percibido por la persona trabajadora pueden influir notablemente en cómo se experimentan y se articulan ambas dimensiones. Los estados afectivos en el trabajo no emergen en el vacío, sino que están profundamente moldeados por la calidad de las relaciones sociales y los sistemas de apoyo en los que están inmersos (Warr et al., 2014). Así, se establece un puente entre las dinámicas sociales/emocionales y los resultados tangibles, que será explorado más a fondo a través del análisis de múltiples variables clave.

1.3. Bienestar y desempeño: Un enfoque de género

Abordar la relación entre el bienestar y el desempeño laboral requiere también una consideración crítica del contexto social y cultural, especialmente en lo que respecta

al género y al tipo de liderazgo ejercido. La teoría de roles sociales sostiene que los comportamientos esperados de hombres y mujeres en el trabajo no son neutros, sino que están modelados por normas sociales que asocian a las mujeres con el cuidado, la sensibilidad interpersonal y la colaboración, mientras que a los hombres se les vincula con la asertividad y la independencia (Eagly y Wood, 2012).

Las mujeres líderes, al enfrentar contextos organizacionales complejos y a menudo marcados por sesgos estructurales, tienden a desarrollar estilos de liderazgo sensibles a múltiples dimensiones del bienestar. Esto invita a explorar en qué medida estos estilos pueden incidir en la experiencia subjetiva de las personas trabajadoras, tanto en términos de bienestar como de rendimiento.

Desde una perspectiva de análisis organizacional, resulta relevante considerar cómo las atribuciones sociales vinculadas al género pueden influir en la percepción del liderazgo y en la evaluación del desempeño, especialmente en el caso de las mujeres en posiciones directivas. La literatura ha documentado que, en contextos donde los resultados del trabajo son poco visibles o compartidos (como en el trabajo en equipo o en la participación en programas de mentoría), tienden a generarse atribuciones alternativas que pueden disminuir la percepción de competencia en las mujeres, al asumir que su éxito es resultado de factores externos más que de su habilidad (Heilman, 2001). Estos mecanismos atribucionales también se observan en situaciones donde se implementan políticas organizacionales de acción afirmativa o diversidad que, si bien buscan corregir desigualdades estructurales, pueden asociarse con estigmas de favoritismo o baja exigencia, afectando negativamente la legitimidad percibida de quienes se benefician de ellas.

Adicionalmente, se ha identificado que cuando las mujeres demuestran comportamientos considerados competentes en tareas tradicionalmente asociadas al rol masculino, como el liderazgo asertivo, pueden ser evaluadas negativamente en dimensiones interpersonales. Este fenómeno se ha explicado a partir de la teoría del rol congruente de género, que sostiene que existe una penalización social cuando se percibe una disonancia entre el comportamiento mostrado por una persona y las normas de rol de género asociadas a su grupo (Eagly y Karau, 2002). En este caso, mujeres que actúan con asertividad, toma de decisiones y firmeza (atributos valorados en líderes) pueden ser percibidas como menos cálidas o cooperativas, lo cual impacta en su evaluación general como líderes, a pesar de desempeñarse competentemente.

En este marco, resulta necesario considerar el género del supervisor o supervisora como factor clave y su impacto en la relación entre liderazgo, bienestar y desempeño. El valor añadido del presente proyecto está en su enfoque metodológico que evita vincular explícitamente la dimensión de género con las preguntas sobre liderazgo. En lugar de preguntar directamente sobre liderazgo femenino, se solicita a los participantes que describan y valoren el estilo de liderazgo de su superior directo, y de la empresa, sin enmarcar sus respuestas dentro del género. De esta forma, se minimiza el riesgo de activar sesgos implícitos o expectativas sociales vinculadas a los estereotipos de género, como la tendencia a considerar los rasgos tradicionalmente masculinos (como la asertividad o la toma de decisiones rápida) como más adecuados para ejercer liderazgo (Koenig et al., 2011). Así, el proyecto no busca comparar el liderazgo de mujeres con el de hombres, sino explorar cómo es percibido el liderazgo ejercido por mujeres en contextos reales, sin hacer explícita su

condición de género y evitando reforzar la dicotomía masculino/femenino que suele limitar la comprensión de estilos de liderazgo diversos (Caleo y Halim, 2021).

2. Metodología

La metodología adoptada para este proyecto es de carácter cuantitativo, dado que se busca analizar relaciones causales y patrones generales entre variables mediante datos estandarizados, obtenidos a través de cuestionarios estructurados. Para la recogida de datos, se empleó una plataforma de encuestas online, cumpliendo los estándares de protección de datos personales establecidos por la normativa europea (RGPD).

El diseño del proyecto es longitudinal, con tres momentos de recogida de datos separados por intervalos de tres meses entre cada medición. Este enfoque longitudinal permite observar la evolución de las variables en el tiempo, identificar posibles relaciones de causalidad y analizar dinámicas entre bienestar y desempeño. Además, se podrá explorar cómo el liderazgo femenino puede ejercer un papel moderador en dichas relaciones a lo largo del tiempo.

Cabe resaltar que, en este informe del proyecto, el análisis se centra exclusivamente en los datos recogidos en el Tiempo 1. Aunque los datos correspondientes a los Tiempos 2 y 3 ya han sido recolectados, todavía no han sido analizados en profundidad. Así pues, en las siguientes secciones se explica el enfoque de esta primera investigación preliminar, detallando la muestra en Tiempo 1 y los

procedimientos que se siguieron para su obtención. Además, se especifican los análisis estadísticos y técnicas para analizar los datos.

2.1. Muestra

En primer lugar, tal y como se ha descrito con anterioridad, cabe recordar que se contrató una empresa profesional externa que gestionó el proceso de recogida a través de una plataforma online que incluía el cuestionario previamente diseñado por el equipo investigador del presente proyecto de investigación. Para la recopilación de datos se emplearon dos criterios de inclusión: solo podían participar empleados activos con, al menos, seis meses de experiencia laboral en su puesto actual; y que tuvieran un supervisor inmediato. Se incluyeron preguntas de filtro para garantizar la calidad de los datos y todas las preguntas estaban enfocadas desde el punto de vista del informante. La primera ola de recogida de datos tuvo lugar durante el mes de septiembre del 2024, en la que un total de 467 personas trabajadoras cumplieron el cuestionario online, de forma anónima.

Como se puede observar en la Figura 1, dicha muestra de 467 trabajadores y trabajadoras se encuentra equilibradamente distribuida por género: el 51.2 % de los participantes se identificó con el género femenino y el 48.8 % con el masculino. Cabe resaltar que ninguna de las personas participantes se identificó con un género no binario.

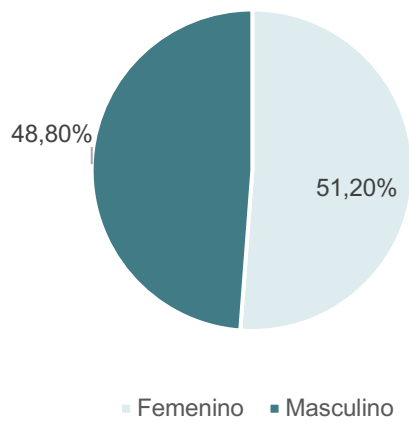


Figura 1. Género de los participantes

En cuanto a la variable edad, la media de edad de los participantes es de 41,31 años, con una distribución típica de 9,55, edad mínima de 24 años y máxima de 65 años. La distribución por tramos de edad fue la siguiente (Figura 2): 32,3 % entre 18 y 34 años, 32,5 % entre 35 y 44 años, y 35,1 % entre 45 y 65 años.

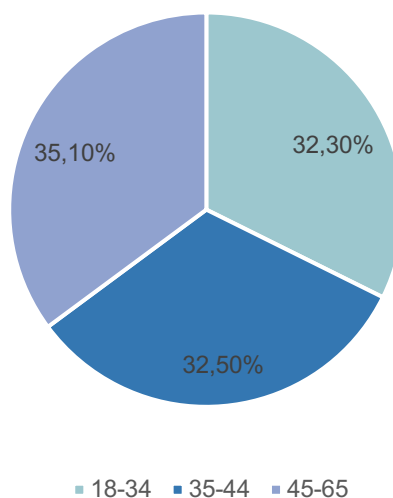


Figura 2. Edad de los participantes

Respecto al estado civil, el 41,1 % se declaró soltero/a, el 51,8 % casado/a o en pareja, y el 7,1 % separado/a o divorciado/a. La gran mayoría (94,0 %) tenía más de un año de experiencia en su puesto actual, y el 94,0 % trabajaba a tiempo completo, mientras que el 6,0 % lo hacía a tiempo parcial.

En cuanto a la categoría profesional (Figura 3), el 50,7 % se identificó como profesionales de alta cualificación, el 27,0 % como técnicos medios, el 10,3 % como personal administrativo o auxiliar, el 6,6 % ocupaba cargos de dirección, el 4,1 % indicó "otra" categoría, y el 1,3 % realizaba trabajos manuales no cualificados.

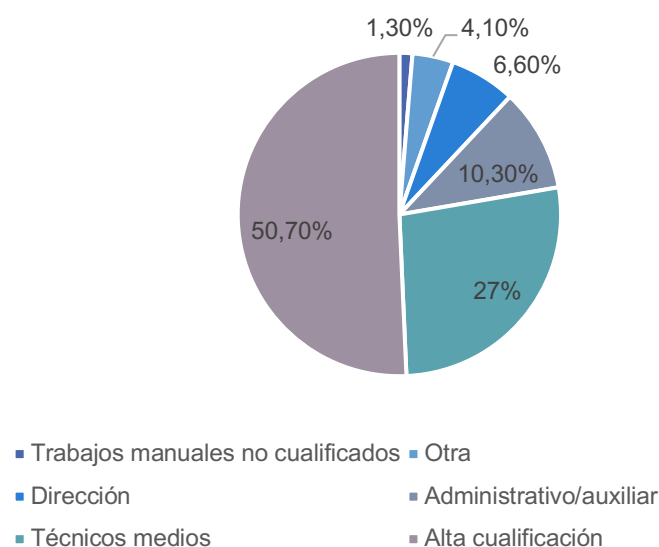


Figura 3. Categoría profesional de los participantes

El nivel educativo de los participantes (Figura 4) fue predominantemente alto: el 40,9 % tenía estudios universitarios de grado o licenciatura, el 32,5 % contaba con un máster, el 6,0 % con un doctorado, el 15,2 % con formación profesional, el 3,9 % con bachillerato, y el 1,5 % solo educación básica obligatoria.

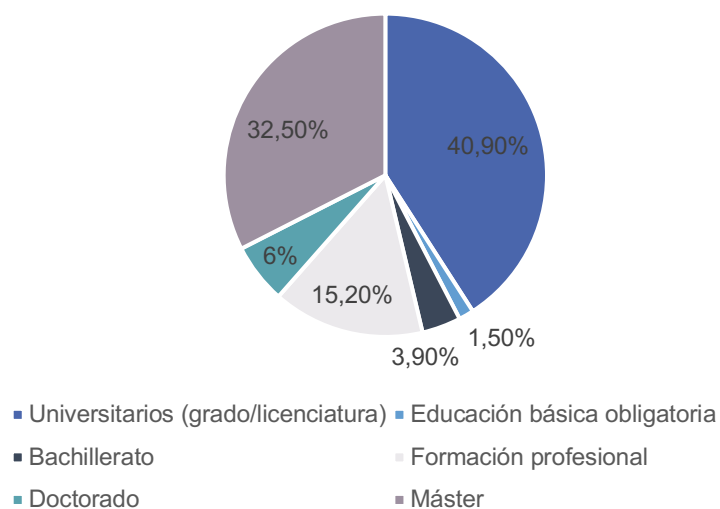


Figura 4. Nivel Educativo

Con relación a la situación familiar, el 44,8 % tenía hijos/as. Entre quienes tenían descendencia, el 39,7 % tenía un hijo/a, el 51,2 % dos, y el resto (9,1 %) tenía tres o más.

En lo que respecta al sector económico (Figura 5), el 74,1 % trabajaba en el sector terciario (servicios), el 24,6 % en el sector secundario (industria), y el 1,3 % en el sector primario (agricultura o ganadería). Finalmente, en cuanto al tipo de empresa (Figura 6), el 55,0 % trabajaba en empresas capitalistas (sociedades anónimas o limitadas), el 36,0 % en entidades públicas, y el 9,0 % en empresas sociales (cooperativas, fundaciones, asociaciones, etc.).

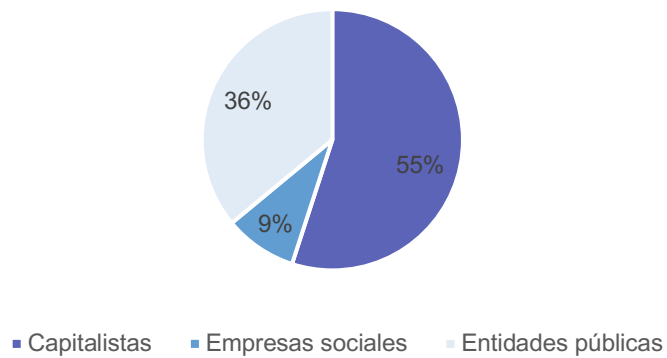


Figura 5. Sector económico de la empresa

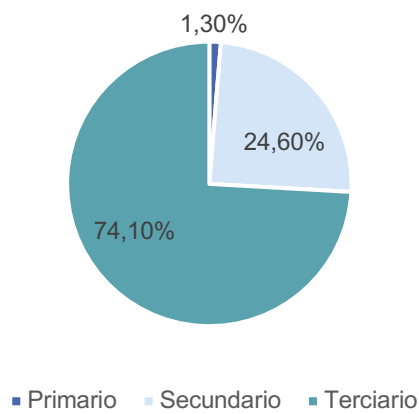


Figura 6. Tipo de empresa

2.2. Variables de análisis

Las preguntas correspondientes a las variables que se miden en el presente informe se organizan de la siguiente manera:

- Primer grupo de variables: Preguntas sociodemográficas para perfilar los participantes (género, edad, nivel de estudios, estado civil, número de hijos,

antigüedad en la empresa, tipo de jornada laboral, tipo de empresa, sector de empresa).

- Segundo grupo de variables: Preguntas relacionadas con el género del líder/supervisor:
 - a. El género del/la líder más directo/a (la persona que supervisa o coordina directamente las actividades laborales que el participante desempeña).
 - b. El género del/la director/a general (la persona que dirige y gestiona la organización en la que trabaja el participante)
- Tercer grupo de variables: El resto de las variables medidas se han organizado en siete grandes bloques: 1) variables de liderazgo, 2) de bienestar, 3) de desempeño, 4) variables organizacionales, 5) flexibilidad y conflicto vida-trabajo, 6) variables de salud y 7) variables de carrera. Todas ellas se han medido siempre desde la perspectiva de la persona trabajadora.

Las respuestas en todas las variables fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, manteniendo la coherencia en el rango de 1 a 5, donde las anclas se adaptaron al tipo de ítem evaluado (por ejemplo: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo; 1 = nunca, 5 = siempre; 1 = muy insatisfecho, 5 = muy satisfecho; 1 = casi nunca es cierto, 5 = casi siempre es cierto). A continuación, se detallan con mayor concreción las variables utilizadas en cada uno de los distintos bloques.

BLOQUE I. LIDERAZGO

- **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:** para evaluar el liderazgo organizacional se empleó una medida de la experiencia de calidad del liderazgo en el trabajo basada en la subescala de liderazgo del *Organizational Agreements Health Checklist del Institute for Strategic Clarity*. Esta escala evalúa la claridad, coherencia y efectividad del liderazgo dentro de una organización desde la perspectiva de los acuerdos organizacionales compartidos. Asimismo, también se midió la percepción de los participantes sobre aspectos como el reconocimiento de las cualidades individuales, la promoción de la diversidad de perspectivas, el cuidado de las relaciones interpersonales, la disposición del líder a escuchar y reflexionar antes de tomar decisiones, y su apertura al aprendizaje y al cambio organizativo.
- **LIDERAZGO ETICO:** esta variable evalúa la percepción de los empleados sobre el liderazgo ético en la organización, tanto a nivel de la dirección como del supervisor/a inmediato. Incluye aspectos como la prioridad que se da a los asuntos morales, el equilibrio entre ética, productividad y calidad, la rapidez en la gestión de problemas éticos y la disponibilidad de orientación ética. También valora el ejemplo que dan los líderes en cuanto a comportamiento ético, el apoyo a decisiones éticas tomadas por los empleados y la confianza en que los supervisores respaldarán a quienes reportan conductas inapropiadas. La variable refleja el compromiso percibido de la organización con una cultura de integridad y responsabilidad ética. Se ha medido a través del instrumento desarrollado por

Pelletier y Bligh (2006), centrado en la evaluación de comportamientos éticos del liderazgo desde la perspectiva de la persona trabajadora.

- **APOYO PERCIBIDO POR PARTE DEL SUPERVISOR:** se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre el nivel de respaldo, reconocimiento y preocupación que recibe de su supervisor/a inmediato/a en el entorno laboral. Evalúa en qué medida el/la supervisor/a valora los logros del/la empleado/a, demuestra interés genuino por su bienestar personal, toma en cuenta sus metas y valores, y está dispuesto/a a ofrecer ayuda cuando sea necesario. Esta variable permite comprender la calidad de la relación entre el empleado y su figura de liderazgo directa, y su influencia en el compromiso, la motivación y el bienestar en el trabajo. Se ha medido a través de la variante reducida de DeConinck & Johnson (2009).

BLOQUE II. BIENESTAR

- **SATISFACCION LABORAL:** la variable satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten satisfechos con diversos aspectos de su experiencia laboral, tanto en lo relacionado con las tareas que realizan como con las condiciones y relaciones en el entorno de trabajo. Se trata de una medida multidimensional que integra factores intrínsecos, como la autonomía y el desarrollo personal, y factores extrínsecos, como la remuneración o el ambiente físico. Para su medición, se pidió a los participantes que valoraran su nivel de satisfacción respecto a distintos elementos de su trabajo abordando aspectos

como la libertad para elegir su propio método de trabajo, el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, las responsabilidades asignadas, la posibilidad de utilizar sus propias capacidades, y la variedad de tareas que desempeñan. También se consideraron las condiciones físicas del entorno laboral, las relaciones con los compañeros, el salario percibido y el horario de trabajo. Los ítems se basan en Warr y colaboradores (1979).

- **SATISFACCIÓN CON LA VIDA:** esta variable evalúa el nivel de satisfacción general con la vida, entendida como una valoración subjetiva y global del bienestar vital. Los ítems exploran en qué medida las personas perciben que su vida se aproxima a su ideal, consideran que sus condiciones de vida son buenas, se sienten satisfechas con su vida actual, creen haber alcanzado sus objetivos más importantes y no desearían cambiar gran parte de su experiencia vital si tuvieran la oportunidad de vivirla de nuevo. La variable se ha medido con la validación española de escala de Diener y colaboradores (1985), desarrollada por Vázquez y colaboradores (2013).

- **BIENESTAR EUDAIMONICO:** a diferencia del bienestar hedónico, centrado en el placer, la satisfacción y la ausencia de malestar, el bienestar eudaimónico se refiere a la sensación de vivir una vida plena, con propósito, sentido y desarrollo personal. Esta variable evalúa el bienestar eudaimónico mediante ítems que capturan la medida en que las personas se sienten comprometidas con su crecimiento personal, tienen metas claras, experimentan su vida como un proceso de aprendizaje continuo y consideran que sus actividades cotidianas son

significativas. También se valora el interés por nuevas experiencias que amplíen sus horizontes, la orientación hacia el futuro y la intención de realizar cambios importantes que contribuyan a una vida con dirección y sentido. Se ha medido a través de la escala de Ryff (1989).

- **CRECIMIENTO PERSONAL EN EL TRABAJO Y EL SENTIDO DE PROPÓSITO EN LA VIDA PROFESIONAL:** a diferencia de la variable de bienestar eudaimónico general, esta medida se centra específicamente en cómo las dimensiones propósito y crecimiento personal se manifiestan en el contexto laboral y profesional. Se basa en la percepción de los individuos sobre su desarrollo personal y profesional durante la última semana, poniendo el foco en experiencias de aprendizaje, cambio, mejora continua y reflexión sobre el propio crecimiento. Se explora en qué medida las personas sienten que su trabajo les permite conocerse mejor, desafiar sus propios límites, adoptar nuevas formas de hacer las cosas y evolucionar como personas. Además, la medida recoge la claridad con respecto a los objetivos y el propósito en la carrera profesional, así como el grado de satisfacción y agencia personal en relación con los propios proyectos y metas laborales. En conjunto, esta variable capta cómo el trabajo contribuye al sentido de dirección, realización y desarrollo continuo del individuo. Se empleó la versión de van Dierendonck's (2004) de la escala original de Ryff (1989).

— **AFECTO POSITIVO Y NEGATIVO:** esta variable evalúa el bienestar afectivo en el contexto laboral a partir de dos dimensiones: afecto positivo y afecto negativo. Se ha medido de dos maneras: por un lado, se ha medido en qué medida el trabajo ha generado, durante la última semana, emociones positivas como alegría, optimismo y entusiasmo, así como emociones negativas como tensión, nerviosismo y ansiedad. La combinación de ambas dimensiones permite obtener una visión general del impacto emocional que el entorno laboral tiene sobre la persona. Esta variable se ha medido utilizando la versión ultraabreviada de afecto positivo y negativo desarrollada por Kampf y colaboradores (2020), que permite una evaluación eficiente del estado afectivo con una carga mínima para los participantes.

Por otro lado, se ha incluido un ítem basado en Thompson (2007) y validado en España por García-Campayo y colaboradores (2021) que evalúa la disposición afectiva general de la persona, es decir, la frecuencia con la que experimenta determinadas emociones en su vida cotidiana, más allá de situaciones específicas como el trabajo. A través de una lista de adjetivos emocionales, se recoge en qué medida la persona suele sentirse, de forma habitual, con emociones negativas (como decepción, hostilidad, vergüenza, nerviosismo o miedo) y positivas o de activación (como inspiración, determinación, atención o energía). Esta medida permite identificar el tono emocional característico de una persona, proporcionando una visión general de su estilo afectivo habitual.

BLOQUE III: DESEMPEÑO

Se ha analizado la percepción que tiene la persona sobre su propio desempeño. El desempeño hace referencia a la medida en que las personas contribuyen al logro de los objetivos empresariales con su trabajo. Se han considerado 3 aspectos de dicho desempeño.

- **DESEMPEÑO IN-ROL:** hace referencia a la medida en que la persona trabajadora percibe que realiza de modo adecuado las tareas que tiene estipuladas en su puesto de trabajo. Se trata de un nivel básico de cumplimiento.

- **DESEMPEÑO EXTRA-ROL:** los comportamientos extra-rol aluden a acciones voluntarias que no forman parte explícita del rol laboral, pero que contribuyen al buen funcionamiento del equipo y de la organización, como ayudar a compañeros con exceso de trabajo, apoyar a quienes han estado ausentes o hacer más de lo que se requiere (ejemplos de ítems son "hago más de lo que se requiere de mí", ayudo a mis compañeros cuando tienen mucho trabajo). El desempeño de tarea y extra-rol se la medido con la escala de Williams y Anderson (1991).

- **COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENTES EN EL TRABAJO:** entendidos como acciones intencionales que pueden perjudicar a la organización o a sus miembros. Incluye conductas como el mal uso de recursos (por ejemplo, desperdiciar materiales), la desviación organizacional (como faltar al trabajo sin

justificación o hablar negativamente de la empresa), y la desviación interpersonal (como insultar, ignorar o burlarse de compañeros). Se ha medido con la versión corta de la escala de Spector y colaboradores (2010).

BLOQUE IV: VARIABLES ORGANIZACIONALES

— **APOYO PERCIBIDO POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN:** esta variable hace referencia al grado en que los empleados sienten que su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Esta percepción se mide a través de afirmaciones que evalúan aspectos como el orgullo que la organización muestra por los logros del empleado, el interés genuino por su bienestar personal, la consideración de sus metas y valores individuales, y la disposición de la organización para brindar ayuda cuando sea necesario. Los 4 ítems usados son de la variante reducida de la escala de DeConinck y Johnson (2009).

- **AUTOESTIMA BASADA EN ORGANIZACIÓN:** hace referencia al grado en que una persona se percibe a sí misma como competente, valiosa y significativa dentro de su organización. Evalúa hasta qué punto el empleado siente que es tomado en serio, que confían en él, que su trabajo es importante y que puede ejercer una influencia positiva en su entorno laboral. También abarca percepciones de utilidad, cooperación, eficiencia y reconocimiento por parte de la organización. Esta variable refleja la autoestima del individuo en relación con su rol profesional y su pertenencia al contexto organizacional, y está estrechamente

vinculada al compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. Se ha medido con la escala de Kanning y Hill (2012).

BLOQUE V: FLEXIBILIDAD Y CONFLICTO

- **CONFLICTO VIDA-TRABAJO:** Se define como la interferencia o el solapamiento entre el trabajo y la vida privada. Esta interferencia crea tensión entre los roles que la persona desempeña en cada uno de los ámbitos, ya que cada faceta presiona a la persona a través de distintas demandas. Dicha tensión puede manifestarse en dos direcciones: por un lado, cuando las responsabilidades y exigencias del ámbito personal o familiar dificultan el cumplimiento de las obligaciones laborales (conflicto vida personal/familiar → trabajo); y por otro, cuando las demandas del trabajo interfieren negativamente en la vida personal y familiar, afectando el tiempo, la energía o el estado emocional disponibles para este ámbito (conflicto trabajo → vida personal) Se ha utilizado la escala de Haslam y colaboradores (2015) que mide los dos tipos de conflicto: 5 ítems para medir el conflicto de la vida personal/familiar hacia el trabajo y 5 ítems para el conflicto del trabajo hacia la vida personal.

- **wFOMO:** La variable el fenómeno FOMO laboral (Fear of Missing Out en el trabajo), específicamente en situaciones en las que la persona está ausente o desconectada del entorno laboral. Para recoger datos relacionados con la variable FOMO, se incluyó una pregunta filtradora destinada a identificar a las personas

que realizaban teletrabajo. La pregunta fue: "En general... ¿Suele trabajar en remoto (teletrabajar fuera de su lugar de trabajo)?", con cuatro opciones de respuesta: (1) Sí, siempre; (2) Sí, más o menos la mitad de los días de trabajo; (3) Sí, ocasionalmente; (4) No, nunca teletrabajo. Solo aquellas personas que indicaron realizar teletrabajo en alguna frecuencia (opciones 1, 2 o 3) continuaron con la escala diseñada para medir FOMO, mientras que quienes seleccionaron la opción 4 ("No, nunca teletrabajo") finalizaron el cuestionario en ese punto. En total, 188 personas indicaron haber teletrabajado al menos ocasionalmente y, por tanto, completaron la escala correspondiente. Esta estrategia permitió garantizar la relevancia de las respuestas en función de la experiencia directa con el teletrabajo. La variable se estructura en dos factores principales: 1) FOMO relacionado con oportunidades de desarrollo profesional y conexiones laborales, que incluye preocupaciones sobre perder contactos, avanzar en la carrera o participar en actividades sociales relevantes para el trabajo; y 2) FOMO informacional, que recoge el temor a perder información importante, actualizaciones, noticias o juicios derivados de la ausencia. Esta variable refleja un estado de ansiedad anticipatoria vinculada a la desconexión del trabajo, que puede tener implicaciones significativas para el bienestar personal, la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Fue evaluada usando la escala extendida (16 ítems) de FOMO en el lugar del trabajo de Albers (2020), basada en la escala de 10 ítems de Budnick y colaboradores (2020)

— **LAS MODALIDADES DE TRABAJO FLEXIBLE** (FWA, por sus siglas en inglés) hacen referencia a la posibilidad que tienen los empleados de adaptar tanto el

momento como el lugar en que realizan su trabajo. Esta variable se conceptualiza en dos tipos de flexibilidad principales: la flexibilidad temporal (flexitime), que implica la capacidad para modificar los horarios de trabajo, y la flexibilidad espacial (flexplace), que se refiere a la posibilidad de cambiar el lugar desde donde se desempeñan las tareas laborales. En la medida de los FWA se distingue entre dos dimensiones: la disponibilidad de la flexibilidad y el uso de la flexibilidad. *La disponibilidad* se refiere a la percepción del empleado sobre si tiene o no acceso a opciones flexibles, ya sea en términos de tiempo o de lugar. La dimensión de disponibilidad de la flexibilidad incluye ítems que capturan el grado en que los empleados perciben que se les permite cambiar su horario de trabajo por motivos personales, acortar su jornada después de un día o semana laboral exigente, variar su calendario laboral o determinar su horario en función de las necesidades de los proyectos. En cuanto a la flexibilidad espacial, los ítems hacen referencia a la posibilidad de cambiar el lugar de trabajo por motivos personales, trabajar desde otro lugar tras una jornada larga, variar el lugar donde se realiza el trabajo, o decidir la ubicación laboral según los requerimientos de cada proyecto. Por otro lado, *el uso* de los FWA alude a la medida en que el empleado efectivamente pone en práctica esas opciones en su día a día laboral. Esta distinción permite evaluar no solo las políticas formales de la organización, sino también el grado en que dichas políticas son utilizadas en la práctica. La dimensión de uso de la flexibilidad replica los mismos comportamientos, pero se centra en la experiencia real del empleado. Cada ítem comienza con la frase “En la práctica...” y evalúa si la persona efectivamente cambia su horario o ubicación

de trabajo, acorta su jornada cuando lo necesita, adapta su horario o ubicación a los proyectos, o varía estos elementos a lo largo del tiempo. De esta forma, es posible observar si existe coherencia entre la disponibilidad percibida y el uso efectivo de la flexibilidad laboral. La disponibilidad y el uso de los FWA fueron medidos a través 16 ítems de Hyland (2000), 8 ítems para cada dimensión.

BLOQUE VI: SALUD

- **SALUD:** mide la percepción subjetiva de la calidad de vida relacionada con la salud. En este caso, se centra en aspectos clave como la satisfacción general con la salud, el impacto del dolor físico en la realización de actividades, y la percepción de problemas de salud mental derivados del trabajo (como depresión o ansiedad). Utiliza una escala de respuesta de 1 (nada) a 5 (mucho), según la experiencia personal del encuestado en su vida diaria. Aunque el WHOQOL-BREF originalmente consta de 26 ítems distribuidos en cuatro dominios (físico, psicológico, social y ambiental), estas preguntas específicas permiten una reflexión rápida y focalizada sobre la salud física y mental en el contexto laboral. La variable ha sido evaluada con el instrumento WHOQOL-BREF, desarrollado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

- **BURNOUT:** mide el grado en que una persona experimenta un agotamiento persistente relacionado con el trabajo. Esta escala se organiza en dos dimensiones generales: la primera, que representa el síndrome central de

burnout, incluye cuatro factores principales: agotamiento (sensación de fatiga física y mental), distancia mental (desconexión emocional y actitud cínica hacia el trabajo), deterioro cognitivo (dificultades para concentrarse, pensar con claridad y recordar), y deterioro emocional (reacciones emocionales inusuales o intensas en el entorno laboral). La segunda dimensión agrupa los síntomas secundarios, que incluyen quejas psicológicas (como ansiedad, tensión o insomnio) y quejas psicosomáticas (dolores físicos, problemas gastrointestinales o enfermedades frecuentes). Esta medición permite captar tanto los síntomas centrales del burnout como sus efectos colaterales, ofreciendo una visión integral del impacto del estrés laboral crónico en la salud mental y física del trabajador. Evaluada mediante la herramienta BAT (Burnout Assessment Tool) desarrollada por Schaufeli y colaboradores (2019) y adaptada al contexto español por Soriano y colaboradores (2025).

BLOQUE VII: VARIABLES DE CARRERA

- **ADAPTABILIDAD DE CARRERA:** la variable Adaptabilidad de carrera se refiere al conjunto de recursos psicosociales que permiten a una persona afrontar de forma efectiva los retos, transiciones e incertidumbres en su desarrollo profesional. Esta adaptabilidad se organiza en cuatro dimensiones clave: Preocupación, que implica anticipar y prepararse para el futuro; Control, que se relaciona con la autorresponsabilidad y la toma de decisiones; Confianza, que

refleja la creencia en la propia capacidad para superar obstáculos y alcanzar metas; y Curiosidad, que se manifiesta en la exploración activa de opciones, intereses y oportunidades. En conjunto, estas capacidades permiten a los individuos gestionar de forma flexible y eficaz su trayectoria profesional en contextos cambiantes. A diferencia de la autoeficacia profesional, que se centra en la confianza en las propias habilidades, la adaptabilidad de carrera abarca un espectro más amplio de actitudes y competencias para construir activamente el propio futuro laboral. Se ha medido con la escala de según el modelo de Savickas y Porfeli (2012).

- **PERSONALIDAD PROACTIVA:** se refiere a la tendencia estable de una persona a tomar la iniciativa para influir en su entorno y generar cambios. Evalúa el grado en que un individuo actúa de forma anticipatoria, identifica oportunidades, propone mejoras, persiste frente a los obstáculos y defiende activamente sus ideas, incluso ante la resistencia de otros. Las personas con una personalidad proactiva no se limitan a adaptarse a las circunstancias, sino que buscan transformarlas deliberadamente para alcanzar sus objetivos. Se ha medido con la escala desarrollada por Bateman y Crant (1993).
- **AUTOEFICACIA DE CARRERA:** esta variable está basada en la escala de Kossek y colaboradores (1998), evalúa el nivel de confianza que tiene una persona en su capacidad para gestionar y avanzar en su desarrollo profesional. Esta autoeficacia profesional se refleja en la perseverancia ante las dificultades, la iniciativa para alcanzar metas laborales, la disposición para aprender nuevas habilidades, y la confianza para superar obstáculos relacionados con la carrera.

También considera actitudes frente al fracaso y la incertidumbre, así como la autopercepción de competencia para influir en el propio destino profesional. Una alta autoeficacia en la carrera se asocia con una mayor proactividad, resiliencia y orientación al logro en el contexto laboral.

2.3. Análisis e interpretación

Los análisis realizados para este informe se basan en los análisis descriptivos de las variables, análisis de varianza y t-test, para comparar las medias de las variables medidas y ver sus diferencias según la variable a observar (p.e., género o edad). Cabe recordar al lector que este informe se centra exclusivamente en los datos correspondientes al Tiempo 1, ya que los datos de los Tiempos 2 y 3 aún se encuentran en proceso de depuración y análisis. En este sentido, los resultados presentados aquí deben entenderse como hallazgos preliminares de carácter descriptivo, cuyo propósito principal es ofrecer una primera aproximación al fenómeno de estudio. Estos análisis constituyen la base sobre la que se desarrollarán modelos más complejos en fases posteriores del proyecto, cuando se analicen los datos longitudinales, que permitan poner a prueba relaciones dinámicas y/o recíprocas entre las variables de interés a lo largo del tiempo.

Nuestro principal enfoque ha sido la comparación de medias en las variables de interés de los trabajadores que estaban bajo el cargo de hombres o de mujeres, es decir, comparando en función de si la persona que ocupa el cargo de supervisor

directo es hombre o mujer. Dichos análisis han permitido identificar si existen diferencias significativas entre las medias de todas las variables incluidas en este estudio cuando se compara estar bajo la supervisión de mujeres o de hombres. Por ejemplo, ha servido para analizar si el nivel de bienestar de las personas trabajadoras bajo el mando de una supervisora mujer es mayor o menor que el bienestar de las personas trabajando bajo el mando de un supervisor hombre. Por último, se llevó a cabo un análisis de correlaciones bivariadas con el objetivo de identificar posibles relaciones entre las distintas variables y determinar la fuerza de estas relaciones. Estos últimos resultados se presentan mediante un mapa de calor (heatmap), lo que permite visualizar, de manera clara, los patrones de asociación entre las variables. A partir de este análisis, se interpretan las correlaciones más relevantes y estadísticamente significativas.

3. Resultados

En este apartado se presentan los resultados descriptivos, los resultados del análisis comparativo y las correlaciones. De manera más concreta, en el primer apartado se detallan los resultados de los análisis descriptivos realizados con la muestra general (sin hacer la distinción del género de la persona a cargo). Los resultados se presentan siguiendo el orden de los bloques de análisis presentados anteriormente, describiendo así el nivel de todas las variables del incluidas en presente estudio.

Seguidamente, se presentan los resultados del análisis comparativo y las diferencias registradas entre las personas que están bajo el cargo de una líder mujer y las

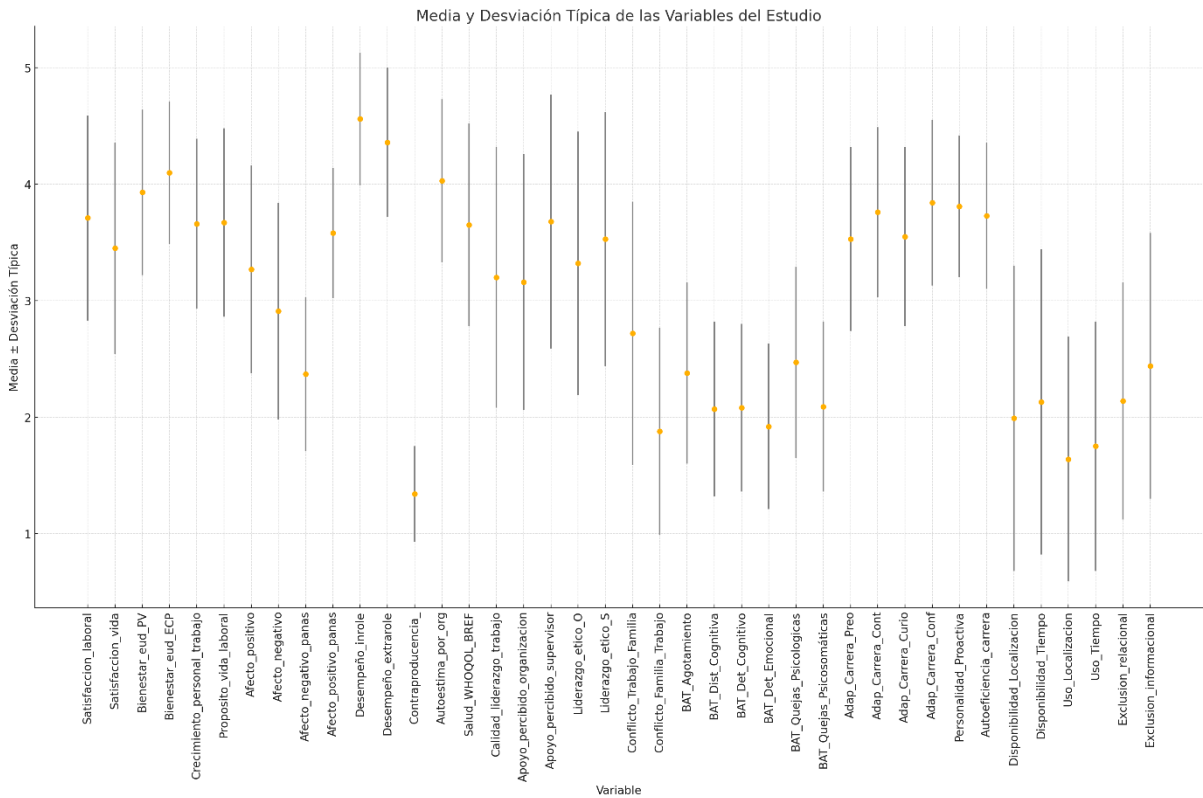
personas que están bajo el cargo de un líder hombre, en todas las variables del estudio.

Por último, se presentan los resultados de las correlaciones y se interpretan brevemente las relaciones encontradas entre las variables de interés.

3.1 Descripción general

En la Tabla 1 se presenta la media y desviación típica de cada una de las variables incluidas en el estudio. Esta representación permite observar tanto el nivel promedio reportado por los participantes como la variabilidad de las respuestas para cada variable. En general, los resultados sugieren una percepción positiva en áreas claves como son el bienestar, el desempeño y el desarrollo profesional, aunque también se identifican focos de atención en aspectos relacionados con el conflicto vida-trabajo, el burnout y la flexibilidad.

Tabla 1. Media y desviación típica de las variables de interés



En primer lugar, las puntuaciones elevadas en el **bienestar eudaimónico** indican que los participantes experimentan altos niveles de propósito, crecimiento personal y plenitud en el entorno laboral. Específicamente, se observaron las siguientes puntuaciones: propósito en la vida ($M = 3,93$, $DT = 0,71$) y crecimiento en la vida personal ($M = 4,10$, $DT = 0,61$), crecimiento personal en el trabajo ($M = 3,66$, $DT = 0,73$) y propósito en la vida laboral ($M = 3,67$, $DT = 0,81$). Estos resultados sugieren un entorno organizacional que favorece el desarrollo profesional y la autorrealización.

De forma complementaria, el **bienestar hedónico**, aunque también positivo, muestra una mayor dispersión, especialmente en las dimensiones afectivas. Por ejemplo, el afecto positivo presentó una media de 3,27 ($DT = 0,89$), mientras que el afecto

negativo fue de 2,91 (DT = 0,93). Estas puntuaciones indican que las emociones positivas están presentes con cierta frecuencia, pero conviven con niveles moderados de afecto negativo, lo que sugiere una experiencia emocional más ambigua o fluctuante. En cuanto a la evaluación general, la satisfacción laboral obtuvo una media de 3,71 (DT = 0,88) y la satisfacción con la vida una media de 3,45 (DT = 0,91), ubicándose en niveles adecuados, aunque no tan elevados como en el caso del bienestar eudaimónico.

Respecto al **desempeño laboral**, se observa una percepción positiva tanto en el cumplimiento de funciones formales como en los comportamientos voluntarios. En concreto, la variable desempeño in-rol obtuvo una media de 4,56 (DT = 0,57), mientras que desempeño extra-rol alcanzó una media de 4,36 (DT = 0,64), lo cual refleja una fuerte implicación de los participantes, tanto en sus tareas asignadas como en iniciativas que van más allá de lo exigido formalmente. Además, en la misma línea se observan bajos niveles de conductas contraproducentes, medidos a través de la variable comportamiento contraproducente (M = 1,34, DT = 0,41).

Las **variables organizacionales y de liderazgo** muestran medias moderadas, lo que sugiere una percepción razonablemente favorable por parte de los participantes, aunque con oportunidad de mejora en algunos aspectos. En particular, el apoyo percibido por parte de la organización presenta una media de 3,16 (DT = 1,10), lo que, junto con la alta desviación típica, indica experiencias dispares entre los trabajadores. La autoestima vinculada a la organización también se valora positivamente, con una media de 4,03 (DT = 0,70). En cuanto al liderazgo, la calidad del liderazgo percibido en el trabajo obtuvo una media de 3,20 (DT = 1,12), mientras que el apoyo percibido

por parte del supervisor se valoró en 3,68 (DT = 1,09). Finalmente, las percepciones del liderazgo ético organizacional (M = 3,32, DT = 1,13) y del liderazgo ético del supervisor (M = 3,53, DT = 1,09) también fueron positivas, aunque con una notable dispersión, lo que sugiere diferencias significativas entre trabajadores, equipos o áreas dentro de la organización.

Los indicadores de **conflicto vida-trabajo** presentan valores bajos en términos absolutos, pero con una alta dispersión en las respuestas. La variable conflicto trabajo-familia (del trabajo a la familia) obtuvo una media de 2,72 (DT = 1,13), mientras que el conflicto familia-trabajo (de la familia al trabajo) registró una media más baja de 1,88 (DT = 0,89). Estos resultados sugieren que, aunque en general los niveles de interferencia entre la vida personal y laboral no son elevados, sí existen individuos que enfrentan tensiones significativas. Esta variabilidad puede tener implicaciones importantes para el diseño de políticas de conciliación personal-laboral más inclusivas y adaptadas a diferentes perfiles.

En cuanto al síndrome de estar quemado en el trabajo (**burnout**), los niveles promedio se sitúan entre bajos y moderados. El agotamiento registró una media de 2,38 (DT = 0,78), el distanciamiento cognitivo de 2,07 (DT = 0,75), el deterioro cognitivo de 2,08 (DT = 0,72) y el deterioro emocional de 1,92 (DT = 0,71); todos con valores relativamente bajos. Sin embargo, se detectan niveles algo mayores en las dimensiones de quejas psicológicas (M = 2,47, DT = 0,82) y quejas psicosomáticas (M = 2,09, DT = 0,73), lo que advierte sobre la necesidad de mantener estrategias preventivas activas.

Las variables de **adaptabilidad de carrera** reflejan un perfil altamente adaptativo por parte de los participantes. Se observaron medias elevadas en todas las dimensiones: preocupación ($M = 3,53$, $DT = 0,79$), control ($M = 3,76$, $DT = 0,73$), curiosidad ($M = 3,55$; $DT = 0,77$) y confianza ($M = 3,84$, $DT = 0,71$). Asimismo, la autoeficacia en la carrera mostró una media de $3,73$ ($DT = 0,63$), reflejando una percepción sólida de capacidad personal para enfrentar los desafíos del desarrollo profesional. Estos resultados son indicativos de un factor protector relevante frente a escenarios laborales inciertos o cambiantes.

En contraste, las puntuaciones más bajas del estudio se observaron en la categoría de **flexibilidad**. Las variables relacionadas con disponibilidad presentaron resultados bajos: disponibilidad de flexibilidad en términos de localización ($M = 1,99$; $DT = 1,31$) y disponibilidad de flexibilidad en términos de tiempo ($M = 2,13$; $DT = 1,31$). Igualmente, el uso de esquemas flexibles resultó reducido: uso de flexibilidad en términos de localización ($M = 1,64$; $DT = 1,05$) y uso de flexibilidad en términos de tiempo ($M = 1,75$; $DT = 1,07$). Aunque la personalidad proactiva se mantuvo alta ($M = 3,81$; $DT = 0,61$), la baja implementación o aprovechamiento efectivo de modalidades de trabajo flexibles podría estar limitando la capacidad de adaptación de los trabajadores a entornos laborales más dinámicos y cambiantes.

Finalmente, los indicadores de **FOMO** (miedo a quedarse fuera de aspectos sociales o informacionales en el trabajo) muestran niveles moderados. La exclusión relacional obtuvo una media de $2,14$ ($DT = 1,02$) y la exclusión informacional una media de $2,44$ ($DT = 1,14$). Aunque no constituyen un foco crítico, estos valores sugieren que algunos empleados pueden sentirse marginados de redes informales o del acceso a

información relevante, lo que podría afectar negativamente su integración y sentido de pertenencia organizacional.

3.2. Comparación de las puntuaciones según el género del líder.

3.2.1. Variables de liderazgo

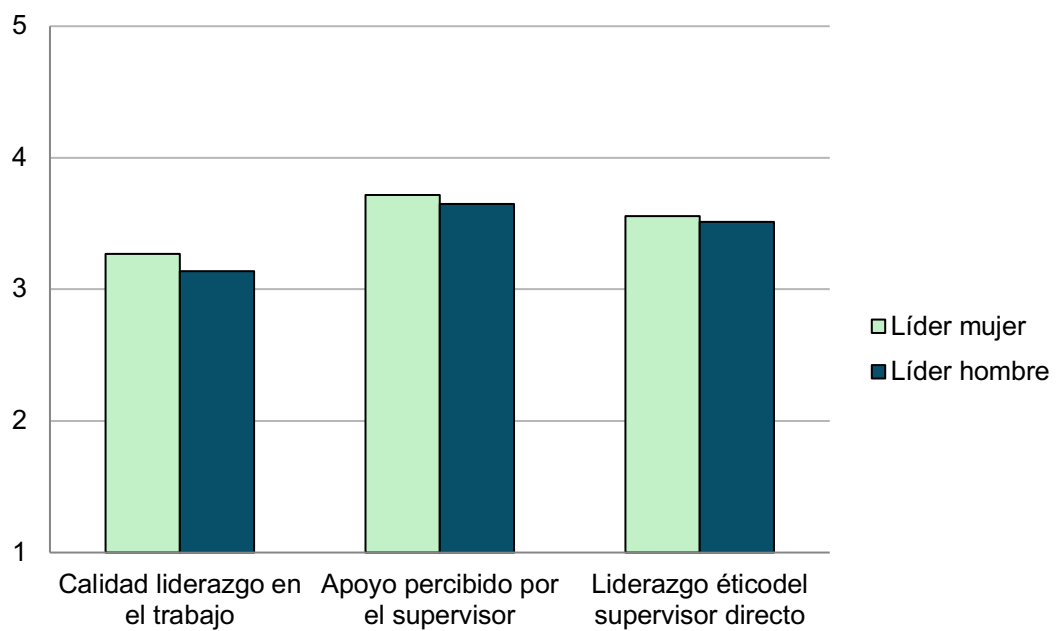


Figura 7. Comparación de variables relacionadas con el liderazgo entre las personas según género del líder

Los resultados muestran que la **calidad del liderazgo percibido en el trabajo** es valorada ligeramente más alta cuando el supervisor directo de la persona es una mujer ($M = 3,27$) en comparación con un hombre ($M = 3,14$). Esta diferencia sugiere que las líderes mujeres son percibidas como más competentes o efectivas en la gestión de sus equipos.

En la dimensión de **liderazgo ético percibido por parte del supervisor**, los resultados también van a favor de las mujeres en roles de liderazgo ($M = 3,56$) frente a los hombres ($M = 3,51$). Aunque la diferencia es leve, refuerza la tendencia general del análisis: las mujeres líderes son percibidas de forma ligeramente más positiva. Respecto a esta variable, liderazgo ético percibido por parte del supervisor, es importante aclarar que esta incluye otra dimensión que evalúa el comportamiento ético de la dirección general de la empresa, y no solo del supervisor directo. Los resultados comparativos de esa otra dimensión del liderazgo ético pueden consultarse en el apartado titulado “Variables organizacionales”.

Por último, en cuanto al **apoyo percibido por parte del supervisor**, también se observa una media superior cuando el supervisor directo de la persona es una mujer ($M = 3,72$) frente a un hombre ($M = 3,65$). Esta diferencia, aunque no muy pronunciada, sigue apoyando la tendencia de que las líderes mujeres son vistas como más accesibles o comprometidas con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

3.2.2. *Bienestar*

En este apartado se analiza la información recopilada acerca de las percepciones de las personas sobre diferentes aspectos de su propio bienestar personal. Se han considerado tanto aspectos específicamente relacionados con el entorno laboral (satisfacción laboral, crecimiento laboral, sentido de la carrera) como una visión más holística del bienestar personal (satisfacción con la vida, propósito en la vida, crecimiento personal). Además, se considera una aproximación integral del bienestar que abarca tanto indicadores de bienestar hedónico como de bienestar eudaimónico.

Bienestar Hedónico

El análisis de las diferencias en las variables relacionadas con el bienestar hedónico según el género del líder reveló variaciones en las puntuaciones medias reportadas por los participantes (Figura 8). En general, se observaron valores ligeramente superiores en todas las variables medidas cuando el liderazgo era ejercido por una mujer, comparando con el liderazgo ejercido por un hombre.

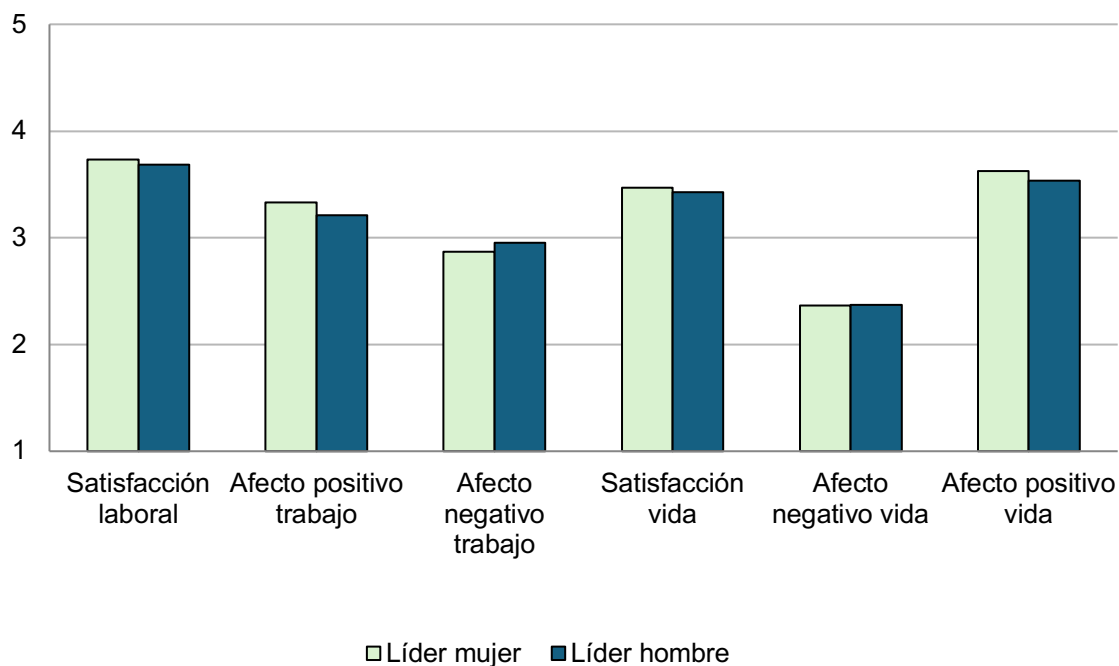


Figura 8. Comparación de variables relacionadas con el bienestar hedónico de las personas según género del líder

En cuanto a la **satisfacción laboral**, los empleados con una líder mujer reportaron una media de 3,73, mientras que aquellos con un líder hombre obtuvieron una media ligeramente inferior de 3,68. En la dimensión de **afecto positivo en el trabajo**, la media fue de 3,33 con líderes mujeres y de 3,21 con líderes hombres, lo que indica una percepción ligeramente más positiva en el entorno laboral bajo liderazgo femenino. Respecto al **afecto negativo en el trabajo**, las personas con líderes mujeres reportaron una media de 2,87, frente a una media de 2,95 entre quienes tenían un líder hombre, lo que sugiere una leve disminución de emociones negativas en el trabajo bajo liderazgo femenino.

Otra variable relacionada con el bienestar hedónico es la **satisfacción con la vida**, que también registro un nivel algo mayor en el grupo con líder mujer ($M = 3,47$) en

comparación con el grupo con líder hombre ($M = 3,43$). De forma similar, el **afecto negativo en la vida** mostró valores muy similares entre ambos grupos, con una media de 2,36 en el caso de líderes mujeres y de 2,37 para líderes hombres. La única diferencia estadísticamente significativa se encontró en el **afecto positivo en la vida**, donde las personas con una líder mujer reportaron una media de 3,63, frente a 3,54 en el caso de líderes hombres. Esta diferencia sugiere que el liderazgo femenino podría estar asociado con mayores niveles de emociones positivas en la vida personal de los empleados.

Bienestar Eudaimónico

Se exploraron las diferencias entre las diferentes variables relacionadas con el bienestar eudaimónico, como son las variables de Propósito en la Vida, Crecimiento personal, Crecimiento laboral, Propósito en la vida laboral. A diferencia de los resultados observados en el bienestar hedónico, en este caso todas las dimensiones evaluadas mostraron diferencias estadísticamente significativas, favoreciendo de manera consistente al liderazgo femenino (Figura 9).

En la variable de **propósito en la vida**, las personas con una líder mujer reportaron una media de 3,99, en comparación con 3,86 en el grupo con líder hombre. Esta diferencia indica una percepción más clara de dirección y significado vital en presencia de liderazgo femenino.

En cuanto al **crecimiento personal**, se registró una media de 4,17 entre quienes tenían una líder mujer, frente a 4,04 en quienes reportaban tener un líder hombre.

Esta diferencia sugiere que el liderazgo femenino puede estar asociado a una mayor sensación de desarrollo individual y realización personal.

En el ámbito laboral, los participantes con líderes mujeres también informaron niveles más altos de **crecimiento profesional**, con una media de 3,75, comparado con 3,59 en el caso de líderes hombres. De igual forma, el **propósito en la vida laboral o sentido de carrera** fue más alto en el grupo con líder mujer ($M = 3,75$) que en el grupo con líder hombre ($M = 3,59$), lo que implica una mayor percepción de coherencia, propósito y dirección en la trayectoria profesional bajo liderazgo femenino ($p < .05$ en ambos casos).

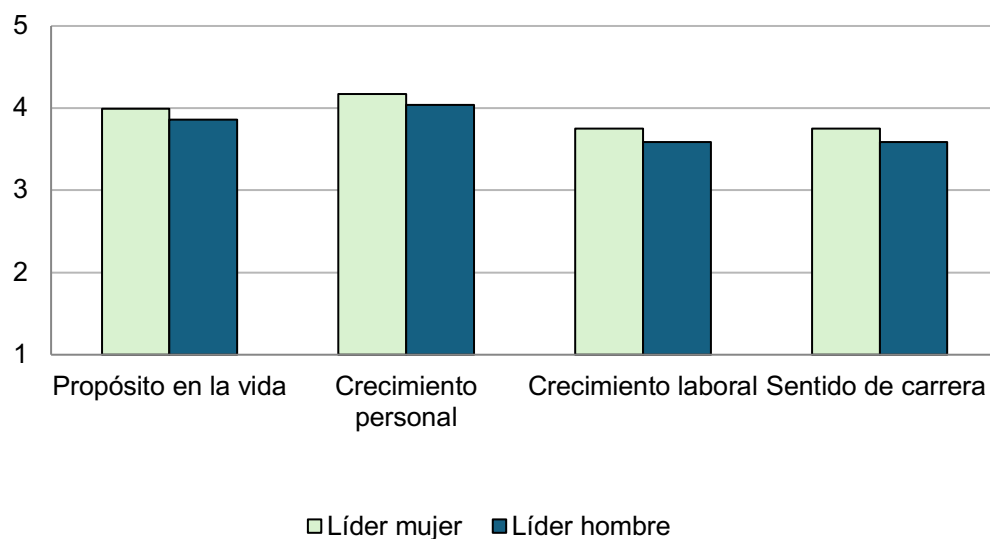


Figura 9. Comparación de variables relacionadas con el bienestar eudaimónico de las personas según género del líder

3.2.3. Variables de desempeño

Se ha analizado la percepción que tienen las personas sobre su propio desempeño. Como se ha señalado anteriormente, el desempeño hace referencia a la medida en que las personas contribuyen al logro de los objetivos empresariales con su trabajo. Se han considerado tres aspectos del desempeño: el desempeño en el rol (in-rol), el desempeño extra-rol (extra-rol) y las conductas contraproducentes. En general, la muestra global puntúa relativamente alto en desempeño de tarea y desempeño extra-rol, y bajo en conductas contraproducentes (Tabla 1). Este tipo de resultado es común debido a la presencia de lo que se llama "deseabilidad social", que influye en cómo las personas responden al evaluar su propio desempeño. Es decir, responder de forma más positiva para proyectar una imagen más favorable de sí mismas.

En cuanto a la comparación de los participantes según si su supervisor directo es hombre o mujer, encontramos pequeñas diferencias significativas, como se puede observar en el Figura 10.

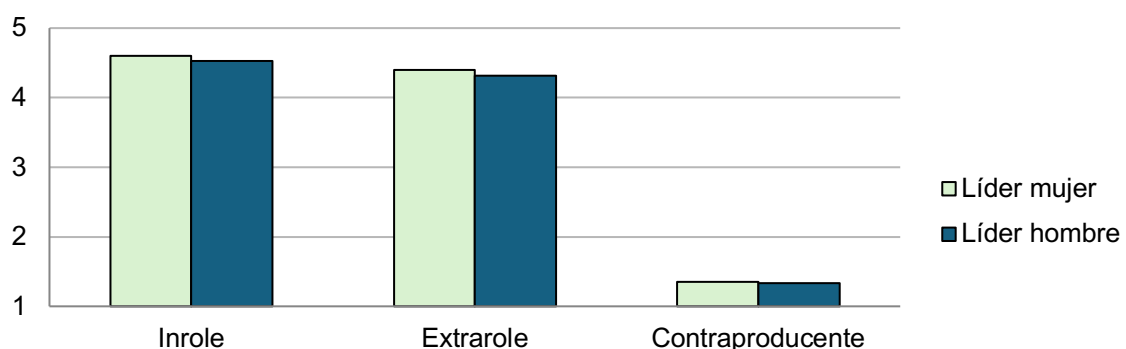


Figura 10. Variables de desempeño según género del líder

En lo que respecta al **desempeño in-rol**, (el cumplimiento de las tareas propias del puesto) los trabajadores con una supervisora mujer reportan una media ligeramente superior ($M = 4,60$) en comparación con aquellos cuyo supervisor es hombre ($M = 4,53$). Esta diferencia sugiere que los empleados perciben un mayor nivel de desempeño en sus funciones principales cuando están bajo la supervisión de una mujer.

También se observan diferencias en el **desempeño extra-rol** (conductas que van más allá de las responsabilidades formales): los participantes con una supervisora mujer obtienen nuevamente una puntuación más alta ($M = 4,40$ frente a $M = 4,32$), lo cual podría indicar una mayor disposición a implicarse más allá de lo exigido en contextos de liderazgo femenino.

En cuanto a las **conductas contraproducentes**, los resultados son bajos en ambos grupos, aunque con una ligera diferencia "a favor" de los supervisores hombres ($M = 1,33$ frente a $M = 1,35$). No obstante, la diferencia no es estadísticamente significativa, lo que sugiere que no hay un efecto relevante del género del supervisor en la aparición de este tipo de conductas.

En conjunto, los datos reflejan una percepción algo más favorable del propio desempeño, en el rol y más allá de él, cuando los trabajadores están supervisados por mujeres, aunque también es cierto estos trabajadores reportan más comportamientos contraproducentes, por lo que no se observa una tendencia clara en relación con el género del supervisor y el desempeño de los subordinados.

3.2.4. Percepción sobre la organización

Con el objetivo de entender cuáles son las percepciones sobre las variables organizacionales, en función del género del liderazgo, se comparan los niveles de tres variables relevantes: autoestima basada en la organización, el apoyo percibido por parte de la organización y el liderazgo ético organizacional.

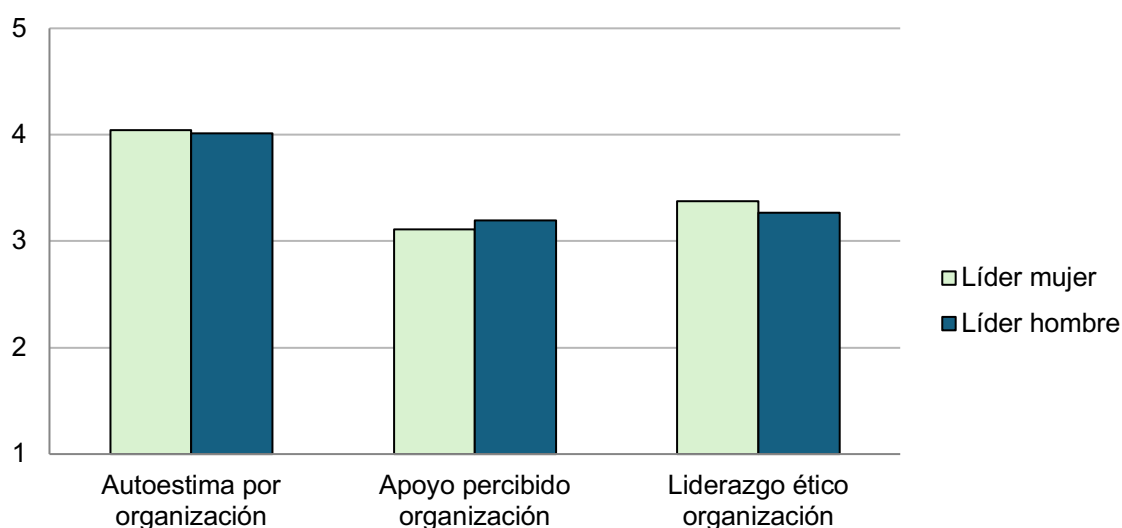


Figura 11. Comparación de variables relacionadas con la percepción sobre la organización de las personas según género del líder

Los resultados indican que la **autoestima por pertenencia a la organización** es mayor cuando la figura de liderazgo es una mujer ($M = 4,04$) en comparación con un

hombre ($M = 4,01$), lo que sugiere un mayor orgullo organizacional en presencia de líderes femeninas.

En cuanto al **apoyo percibido por parte de la organización**, la media es ligeramente superior bajo liderazgo masculino ($M = 3,2$) frente al femenino ($M = 3,11$), indicando una percepción de mayor respaldo institucional con líderes hombres.

En relación con el **liderazgo ético percibido por parte de la organización** fue valorado más positivamente cuando el liderazgo era ejercido por una mujer ($M = 3,38$) en contraste con un hombre ($M = 3,27$), lo cual podría estar asociado a una percepción más favorable de integridad y justicia por parte de la organización cuando esta está bajo el liderazgo de una figura femenina. Aunque las diferencias en las medias son pequeñas, las diferencias de medias sugieren matices en la manera en que los empleados experimentan su entorno organizacional según el género de quien ocupa el rol de liderazgo.

3.2.5. Variables de Conciliación

En este apartado se presentan los resultados correspondientes a tres dimensiones clave del equilibrio entre la vida personal y profesional: el conflicto vida-trabajo, tanto en su dirección desde la familia hacia el trabajo como desde el trabajo hacia la familia; el FOMO laboral (Fear of Missing Out en el trabajo), que refleja la ansiedad por perder oportunidades o información relevante al estar desconectado del entorno laboral; y la percepción de flexibilidad, entendida como la capacidad de compatibilizar las demandas laborales con las necesidades personales.

Los resultados obtenidos en relación con el **conflicto vida-trabajo** (Figura 12) muestran diferencias leves, según el género del supervisor directo. Aunque las diferencias encontradas no alcanzan significación estadística, consideramos relevante describir algunas tendencias observadas en los datos.

En el caso del conflicto del trabajo hacia la familia, es decir, cuando las exigencias laborales interfieren en la vida familiar, la media es ligeramente mayor cuando el supervisor directo es un hombre ($M = 2,74$) en comparación con una mujer ($M = 2,69$).

Por otro lado, en el conflicto de la familia hacia el trabajo, que refleja el grado en que las responsabilidades familiares interfieren en el desempeño laboral, los resultados también muestran una diferencia muy leve: los colaboradores con una supervisora mujer reportan una media ligeramente superior ($M = 1,88$) que aquellos con un supervisor hombre ($M = 1,87$). De nuevo, la diferencia es mínima y no estadísticamente significativa, pero podría reflejar una percepción distinta de equilibrio o carga emocional en función del género del liderazgo inmediato.

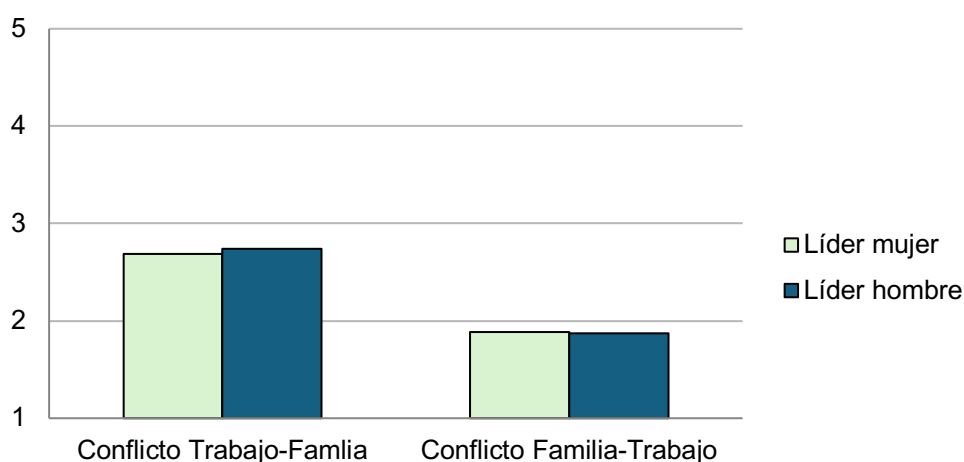


Figura 12. Conflicto Vida- Trabajo según género del líder

Los resultados relacionados con el **FOMO laboral** muestran diferencias sutiles en función del género del supervisor directo. En el caso del **FOMO relacional**, que hace referencia al temor a perder oportunidades de desarrollo profesional o conexiones laborales relevantes al estar ausente del entorno de trabajo, se observa una media superior cuando el supervisor es hombre ($M = 2,18$) en comparación con cuando es mujer ($M = 2,08$), lo que puede interpretarse como una mayor preocupación por la exclusión profesional si el supervisor directo es un hombre.

En cuanto al **FOMO informacional**, es decir, el temor a perder información clave, o actualizaciones importantes en el trabajo debido a la desconexión, también se detecta una media más alta en el caso de líderes hombres ($M = 2,50$) frente a líderes mujeres ($M = 2,36$).

En conjunto, estos datos sugieren que cuando el supervisor directo es un hombre, las personas experimentan un nivel ligeramente mayor de malestar vinculado a la desconexión del entorno laboral, tanto en términos relacionales como informacionales.

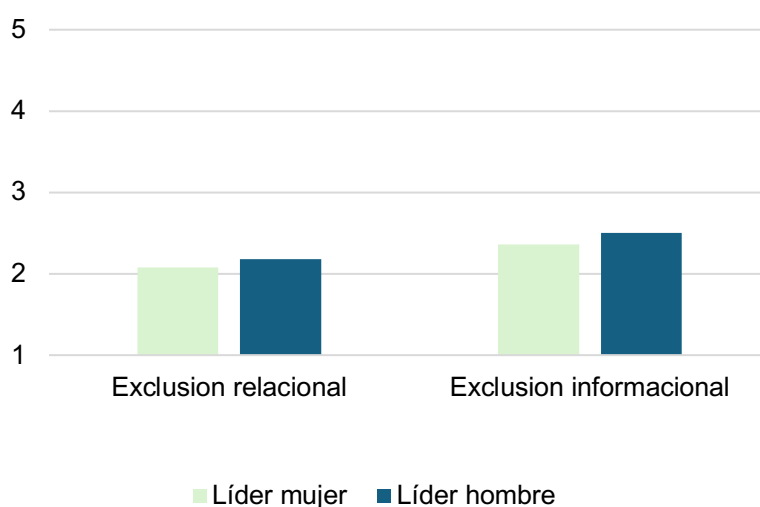


Figura 13. FoMo según género del líder

En lo que refiere a la **flexibilidad**, aunque las diferencias observadas no son estadísticamente significativas, los datos en conjunto sugieren posibles patrones diferenciales en la gestión de la flexibilidad según el género del liderazgo directo. Mientras que los supervisores hombres tienden a estar asociados con una mayor disponibilidad y uso de la flexibilidad en el lugar de trabajo, las supervisoras mujeres se asocian con una mayor percepción de disponibilidad temporal, aunque no necesariamente con un uso proporcional.

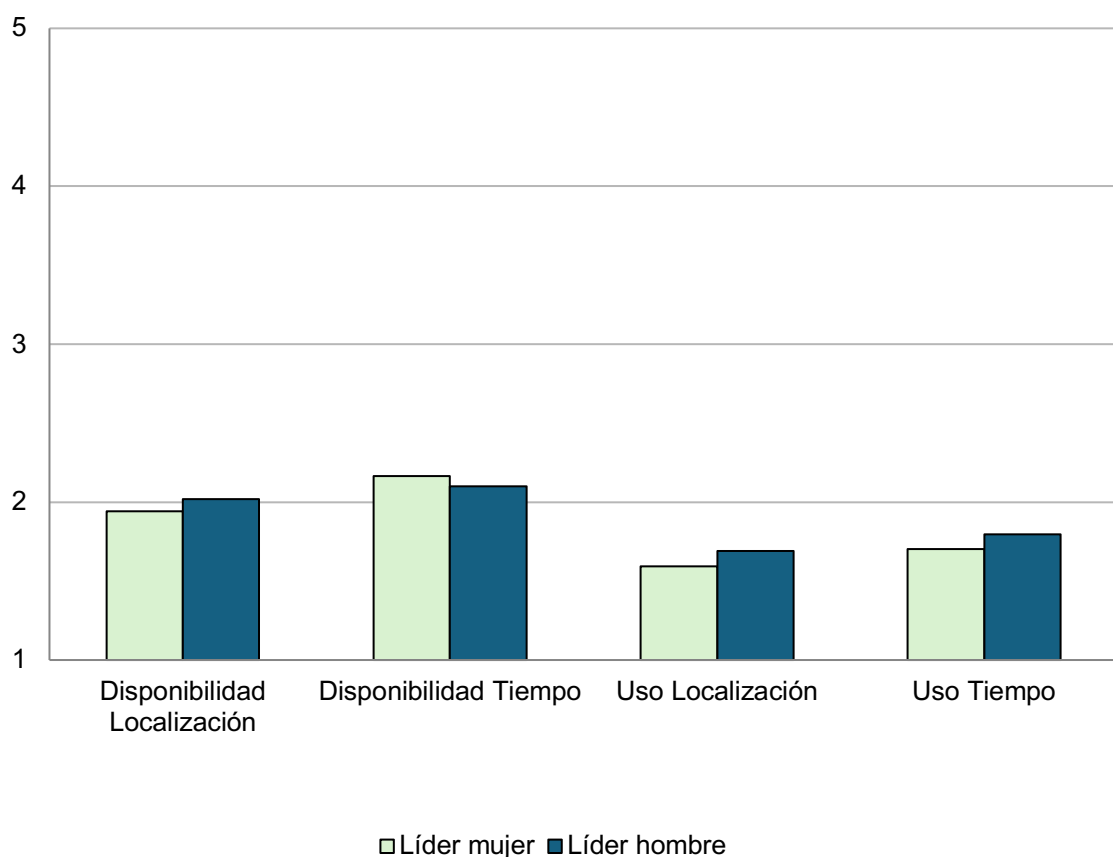


Figura 14. Uso y disponibilidad de flexibilidad según género del líder

En cuanto a la disponibilidad de flexibilidad en la localización del trabajo, se observa que los empleados con un supervisor hombre reportan una media ligeramente más alta ($M = 2,02$) que aquellos con una supervisora mujer ($M = 1,94$). Esto podría sugerir que los supervisores hombres, en promedio, ofrecen una percepción de mayor apertura o permisividad hacia el trabajo desde ubicaciones alternativas. Por el contrario, en la disponibilidad de flexibilidad temporal, la media es ligeramente superior cuando el liderazgo es femenino ($M = 2,16$ frente a $M = 2,10$). Esto podría estar vinculado a una mayor sensibilidad o receptividad por parte de las mujeres líderes hacia las necesidades personales de ajuste horario de sus colaboradores.

Respecto al uso real de la flexibilidad, los datos siguen una tendencia similar. El uso de la flexibilidad en localización es algo mayor cuando el supervisor es hombre ($M = 1,69$ frente a $M = 1,59$), lo cual es coherente con una ligera mayor disponibilidad percibida en esa dimensión. En cambio, en el uso de la flexibilidad temporal, los empleados con supervisoras mujeres reportan una media algo menor ($M = 1,70$ frente a $M = 1,80$).

3.2.6. Salud y burnout

Con el objetivo de analizar las diferencias en indicadores de burnout y salud percibida según el género del liderazgo, se examinaron las medias de diversas dimensiones del síndrome de **burnout**. En la dimensión de agotamiento, las puntuaciones fueron similares para líderes mujeres ($M = 2,39$) y hombres ($M = 2,38$), indicando niveles comparables de fatiga emocional.

En cuanto a las distorsiones cognitivas y deterioro cognitivo, los valores fueron levemente más altos en contextos con liderazgo masculino ($M = 2,10$ y $M = 2,11$, respectivamente) que con liderazgo femenino ($M = 2,05$ y $M = 2,05$), lo que podría reflejar una mayor percepción de carga mental o disfunciones cognitivas bajo líderes hombres. En la dimensión de deterioro emocional, los resultados también favorecieron ligeramente al liderazgo femenino ($M = 1,91$ vs. $M = 1,93$). Las quejas psicológicas fueron ligeramente mayores en contextos de liderazgo femenino ($M = 2,48$) frente a masculino ($M = 2,45$), lo que podría estar vinculado a factores de autopercepción o expresión emocional. Por otro lado, las quejas psicósomáticas fueron ligeramente más elevadas en presencia de líderes mujeres ($M = 2,12$) en comparación con hombres ($M = 2,07$). Finalmente, en lo que respecta a la salud general, los participantes reportaron una mejor salud cuando su líder era hombre ($M = 3,69$) frente a mujer ($M = 3,60$), lo que podría estar asociado a una percepción de mayor bienestar general en contextos liderados por hombres.

En conjunto, estos datos indican que algunos indicadores de salud y desgaste laboral tienden a ser más favorables bajo liderazgo masculino, particularmente en salud general y carga cognitiva.

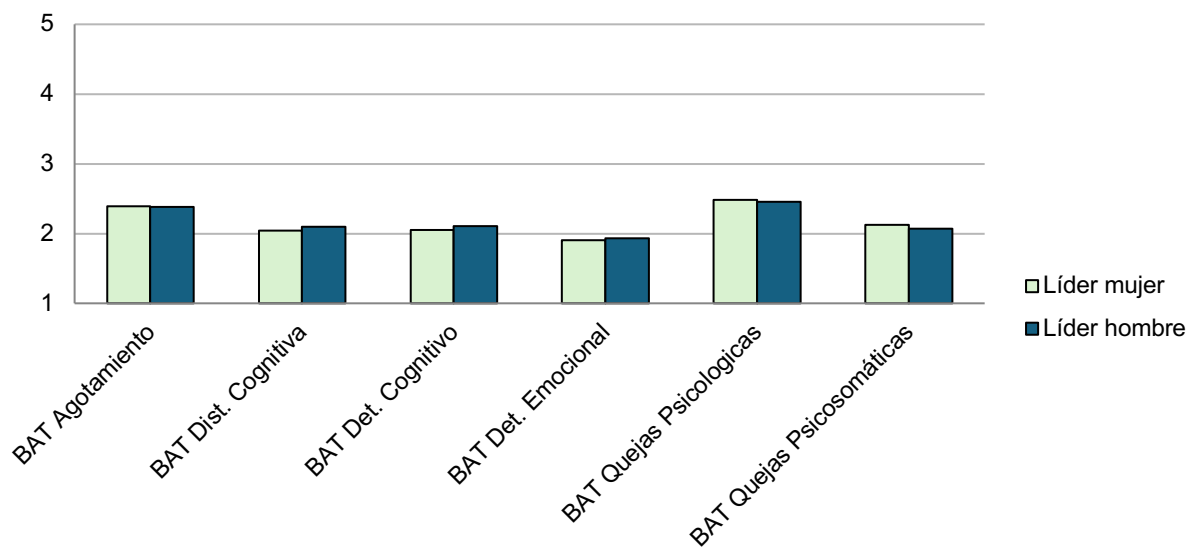


Figura 15. Comparación de variables relacionadas con la salud según género del líder

3.2.7. Variables relacionadas con el desarrollo de la carrera

Con el objetivo de examinar cómo el género del liderazgo influye en la adaptabilidad de carrera de las personas trabajadoras en la empresa, se analizaron tres variables: adaptabilidad de carrera, personalidad proactiva y autoeficacia de carrera. La variable de **adaptabilidad de carrera** tiene cuatro dimensiones que son: preocupación por la carrera, control sobre la carrera, curiosidad hacia la carrera y confianza en la carrera.

En general, los resultados muestran puntuaciones ligeramente superiores cuando el liderazgo es ejercido por una mujer. En cuanto a la preocupación por la carrera, la media fue de 3,58 con líderes mujeres y de 3,49 con líderes hombres. Para el control sobre la carrera, las puntuaciones fueron muy similares (Mujer M = 3,76; Hombre M = 3,75), lo que indica escasa diferencia. No obstante, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de curiosidad (Mujer M = 3,62; Hombre M = 3,49) y confianza (Mujer M = 3,89; Hombre M = 3,78), sugiriendo que

estas competencias se ven potenciadas cuando el liderazgo es femenino. La autoeficacia en la carrera también presentó una media superior bajo liderazgo femenino (3,60) frente al masculino (3,70). Finalmente, la personalidad proactiva mostró la misma puntuación en ambos casos (Mujer M = 3,81; Hombre M = 3,81), lo que indica que esta característica individual no varía en función del género del líder. En conjunto, estos resultados sugieren que los entornos liderados por mujeres pueden fomentar con mayor fuerza ciertos aspectos clave del desarrollo y adaptación profesional, especialmente aquellos vinculados con la confianza y la curiosidad.

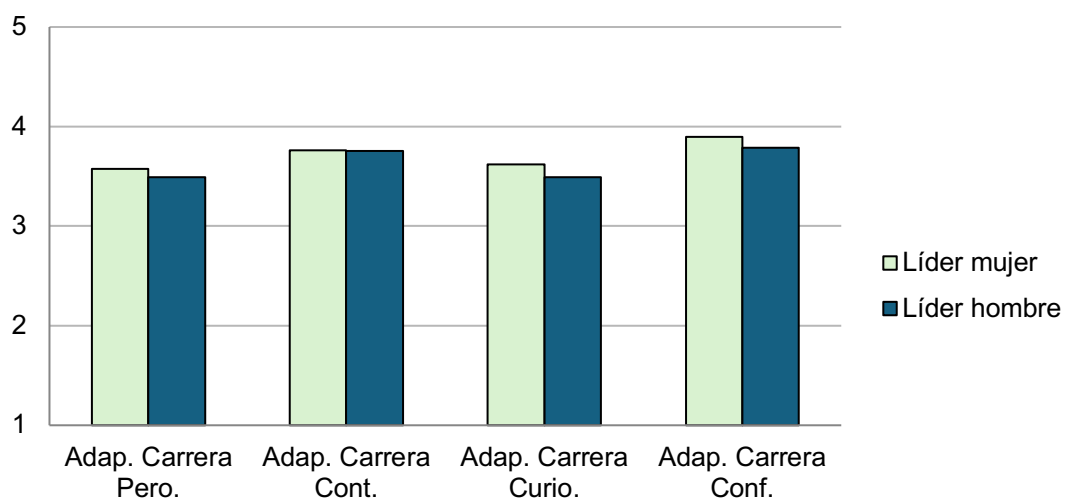


Figura 16. Comparación de variables relacionadas con adaptabilidad y desarrollo de carrera de las personas según género del líder

3.3. Relación entre variables

Las variables de bienestar eudaimónico (como crecimiento personal en el trabajo y propósito en la vida laboral) mostraron correlaciones significativamente positivas entre sí ($r > .60$), lo cual sugiere que experimentar sentido y crecimiento personal está estrechamente vinculado. Además, estas variables se correlacionan de forma positiva con satisfacción laboral ($r \approx .50$) y satisfacción con la vida ($r \approx .40$), mostrando que el bienestar eudaimónico se conecta con una valoración general positiva del trabajo y la vida.

En cuanto al bienestar hedónico, se observa una fuerte correlación entre el afecto positivo en la vida personal y el afecto positivo en la vida laboral ($r > .60$), así como entre el afecto negativo personal y el afecto negativo en la vida laboral ($r > .50$). Además, el afecto negativo presenta correlaciones negativas moderadas con la mayoría de las variables de bienestar y desempeño, lo cual es consistente con su conceptualización.

Las variables de desempeño (in-rol y extra-rol) correlacionan positivamente entre sí ($r > .60$), y también con variables de bienestar eudaimónico como propósito en la vida laboral y autoestima basada en la organización. Estas relaciones sugieren que quienes perciben sentido en su trabajo y una identidad organizacional fuerte tienden a tener mejor desempeño, tanto en tareas formales como voluntarias. Los comportamientos contraproductivos muestran correlaciones negativas con casi todas las variables, como es esperable en conductas disfuncionales.

En cuanto a las variables organizacionales y de liderazgo, se observa que el apoyo percibido por parte de la organización y el liderazgo ético organizacional presentan una correlación positiva significativa ($r = .72$), al igual que el apoyo percibido por parte de la organización y la autoestima organizacional ($r = .68$). Asimismo, el liderazgo ético organizacional correlaciona con la autoestima organizacional ($r = .65$), lo que indica una fuerte coherencia en la percepción del entorno organizacional.

Estas variables también muestran correlaciones positivas con indicadores de bienestar y desempeño. Por ejemplo, el apoyo percibido por parte de la organización correlaciona con el bienestar eudaimónico ($r = .53$) y con el desempeño in-rol ($r = .50$), mientras que el liderazgo ético organizacional se relaciona con la satisfacción laboral ($r = .47$) y el propósito en la vida laboral ($r = .52$).

Es especialmente destacable la fuerte asociación entre el apoyo percibido por parte del supervisor y el liderazgo ético percibido por parte del supervisor ($r = .81$), lo cual refuerza la importancia del liderazgo directo como elemento estructural en la experiencia laboral de los participantes.

Las dos dimensiones de conflicto trabajo-familia y familia-trabajo están positivamente correlacionadas entre sí ($r > .60$) y negativamente con el bienestar y el desempeño ($r \approx -.30$ a $-.50$). Esto sugiere que cuanto mayor es la interferencia entre dominios, menor es el bienestar percibido y el rendimiento laboral por parte de los trabajadores.

Las dimensiones del burnout (agotamiento, deterioro cognitivo/emocional, quejas) presentan correlaciones fuertes entre sí ($r > .60$), como es de esperar. Además, están negativamente relacionadas con el bienestar eudaimónico, el afecto positivo, el desempeño y el apoyo organizacional ($r \approx -.40$ a $-.60$), reflejando su carácter

debilitante. Por ejemplo, la dimensión de agotamiento del burnout se asocia negativamente con el propósito en la vida y con el desempeño in-rol, y positivamente con el afecto negativo. Estas relaciones refuerzan el carácter debilitante del burnout, tanto a nivel emocional como funcional.

Asimismo, se observa una correlación negativa entre el agotamiento y el apoyo percibido por parte de la organización ($r = -.44$), y con el apoyo percibido por parte del supervisor ($r = -.43$), lo que sugiere que la falta de apoyo organizacional puede contribuir al agotamiento laboral.

En sentido contrario, el agotamiento se relaciona positivamente con el afecto negativo general ($r = .53$) y con el afecto negativo en el trabajo ($r = .50$), indicando una mayor experiencia de emociones desagradables entre quienes presentan síntomas de burnout.

Las variables de adaptación de carrera (curiosidad, control, confianza y preocupación) están fuertemente correlacionadas entre sí ($r > .60$), indicando que quienes muestran un rasgo adaptativo en una dimensión tienden a hacerlo también en las demás. Estas dimensiones también se relacionan positivamente con la autoeficacia en la carrera y con la proactividad, así como con variables de bienestar y desempeño ($r \approx .30$ a $.50$).

Las variables de flexibilidad (uso y disponibilidad de localización/tiempo) presentan correlaciones moderadas entre sí ($r \approx .40$), aunque son más débiles que en otros bloques. Además, muestran correlaciones bajas con el resto de las variables, lo que sugiere que la flexibilidad no ha sido, todavía, plenamente integrada ni impacta de forma clara en las percepciones de bienestar o desempeño en esta muestra.

En relación con el FOMO (Exclusión social/informacional), la variable de exclusión relacional y exclusión informacional están altamente correlacionadas entre sí ($r > .70$), y se relacionan negativamente con variables como el apoyo organizacional, la autoestima organizacional y el afecto positivo ($r \approx -.30$ a $-.50$). Esto indica que quienes perciben mayor exclusión tienden también a sentir menos integración y bienestar en su entorno laboral.

4. Discusión y conclusiones

El objetivo principal de este informe fue analizar y comparar diversas variables relacionadas con distintos tipos de bienestar, desempeño, y otras variables relacionadas con el liderazgo, la organización o la carrera profesional, entre personas que trabajan bajo el liderazgo de mujeres y hombres. En este apartado se discuten los hallazgos más relevantes a partir de tres niveles de análisis: resultados generales, comparaciones según el género del líder, y relaciones entre las variables estudiadas. Es importante señalar que este estudio no busca afirmar que un género lidera mejor que otro. El objetivo es interpretar los datos de forma objetiva y rigurosa, explorando patrones y diferencias sin emitir juicios normativos ni establecer comparaciones valorativas entre mujeres y hombres en roles de liderazgo.

Resultados generales

De manera general, sin considerar el género del liderazgo, los datos revelan que las personas participantes reportan altos niveles de bienestar en su entorno laboral, especialmente en lo relativo al sentido de propósito, el desarrollo personal y la realización profesional. También se observa una elevada implicación con el trabajo, tanto en las tareas formales como en actividades voluntarias, lo que sugiere una actitud proactiva y comprometida.

La percepción sobre el liderazgo y el apoyo organizacional es, en general moderadamente positiva, aunque con diferencias individuales importantes, lo cual indica experiencias diversas dentro de los equipos. En términos de bienestar emocional, predominan las emociones positivas, aunque también se registran emociones negativas en ciertos casos, lo que refleja una vivencia afectiva compleja. Por otro parte, se detectan niveles bajos de agotamiento emocional y de conflicto entre la vida laboral y personal, aunque algunas personas sí parecen estar expuestas a mayores niveles de tensión o desgaste.

Respecto a las variables relacionadas con la carrera, el perfil que emerge es altamente adaptativo: las personas se perciben como capaces, confiadas y orientadas al desarrollo. Sin embargo, la flexibilidad laboral (tanto en su uso como en su disponibilidad) aparece poco desarrollada, lo que podría limitar la capacidad de adaptación frente a contextos laborales cambiantes. Finalmente, algunos participantes reportan niveles moderados de exclusión social o informacional, lo cual podría comprometer su integración dentro del entorno de trabajo.

Comparación según el género del líder

El análisis comparativo entre personas lideradas por mujeres y aquellas lideradas por hombres ofrece resultados relevantes para comprender cómo el género del liderazgo puede influir en distintas dimensiones del bienestar, del desempeño, de la percepción de variables organizacionales o del conflicto vida-familia. Aunque generalmente no se identifican diferencias estadísticamente significativas, sí emergen patrones diferenciados que sugieren matices en la forma en que se vive y percibe el entorno de trabajo según el género del líder.

Quienes reportan a una mujer líder tienden a experimentar niveles significativamente más altos de bienestar eudaimónico, destacándose variables como el sentido de propósito en la vida laboral y el crecimiento personal en el trabajo. Esto podría reflejar que el liderazgo femenino puede estar asociado a una gestión más orientada al desarrollo personal, la autonomía y el reconocimiento del valor individual dentro de la organización. También se observa una percepción más favorable del apoyo del supervisor, lo que indica una posible mayor cercanía o disponibilidad emocional en las líderes mujeres, así como una comunicación más empática con sus equipos.

En contraste, las personas que trabajan bajo el liderazgo de hombres tienden a mostrar niveles más altos en variables vinculadas con la autoeficacia profesional y la adaptación de carrera, como la percepción de control sobre la trayectoria laboral y la confianza para afrontar desafíos. Esto podría asociarse a un estilo de liderazgo más

directivo o enfocado al rendimiento y los objetivos individuales, que favorezca la autogestión profesional.

En términos de bienestar hedónico, ambas condiciones de liderazgo muestran niveles similares, con una ligera tendencia hacia una experiencia emocional más positiva en quienes son liderados por mujeres, especialmente en lo que respecta a afecto positivo y satisfacción laboral. No obstante, también se registra mayor variabilidad en las respuestas, lo que sugiere que otros factores contextuales o personales podrían estar modulando estas percepciones.

Respecto al desempeño laboral, no se identifican diferencias significativas entre los grupos. Tanto en el cumplimiento de funciones asignadas como en los comportamientos extra-rol, los niveles reportados son altos en ambos casos. Esto sugiere que la calidad del rendimiento laboral no está directamente condicionada por el género del liderazgo, sino posiblemente por otros factores organizacionales o individuales.

En relación con el liderazgo ético percibido, se observa una percepción ligeramente más coherente y positiva en el caso de las mujeres líderes, aunque también con dispersión. Esto podría reflejar expectativas diferenciadas sobre el comportamiento ético en función del género, así como estilos distintos en la toma de decisiones y la gestión del equipo.

Por último, en variables más sensibles como el burnout, el conflicto vida-trabajo o la exclusión organizacional, no se encuentran diferencias marcadas, aunque en algunos casos se detecta una menor percepción de agotamiento emocional y mayor inclusión

social bajo el liderazgo femenino, lo cual podría estar vinculado a estilos más participativos o de contención emocional.

Relaciones entre las variables

El análisis correlacional muestra que las dimensiones del burnout se encuentran fuertemente relacionadas entre sí, y muestran asociaciones negativas con el bienestar, el desempeño y el apoyo organizacional, confirmando su impacto debilitante en la experiencia laboral. Del mismo modo, las variables de liderazgo y organización se vinculan positivamente con el bienestar y el rendimiento, posicionándose como factores protectores clave.

Asimismo, las variables de carrera se presentan como un bloque fuertemente cohesionado, asociado al bienestar y al desempeño, lo que respalda su papel como recurso personal valioso en contextos laborales. Por el contrario, la flexibilidad muestra una integración débil con el resto de las dimensiones evaluadas, y el FOMO aparece relacionado con percepciones negativas del entorno y del estado emocional, alertando sobre posibles riesgos psicosociales.

Aportaciones teórico-prácticas

Este informe pone de manifiesto el valor de integrar la perspectiva de género en el análisis del bienestar y el rendimiento laboral. Si bien el objetivo del estudio no es establecer comparaciones jerárquicas entre mujeres y hombres en roles de liderazgo,

los resultados preliminares contribuyen a visibilizar que las mujeres tienen mucho que aportar en la construcción de entornos laborales saludables, inclusivos y orientados al desarrollo humano. En este sentido, los hallazgos refuerzan el llamado de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, especialmente en relación con el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al destacar que la promoción de la igualdad y la diversidad en el liderazgo no solo es una cuestión de justicia social, sino también un factor estratégico para el desarrollo organizacional sostenible.

Desde una perspectiva teórica, el proyecto contribuye a aportar evidencia empírica sobre cómo ciertas dimensiones del bienestar, del desempeño y del desarrollo de carrera se ven asociadas de forma positiva al liderazgo femenino. Estos resultados respaldan la necesidad de seguir explorando el papel del género como variable moderadora en la experiencia laboral, integrando marcos que permitan capturar estas complejidades. Asimismo, los datos obtenidos animan a cuestionar enfoques tradicionales del liderazgo que han invisibilizado el impacto de las diferencias de género en la vivencia del trabajo, abriendo paso a un conocimiento más inclusivo y representativo.

En términos prácticos, los resultados preliminares sugieren varias implicaciones relevantes para las organizaciones. En primer lugar, se observa que las personas lideradas por mujeres tienden a reportar mayores niveles de bienestar, mayor claridad en su sentido de carrera y mayor compromiso extra-rol. Esto indica que podría ser útil reforzar, en los programas de formación en liderazgo, aquellas competencias relacionales, éticas y orientadas al desarrollo humano que parecen especialmente

valoradas por las personas trabajadoras. En segundo lugar, la menor presencia de afecto negativo y de FOMO bajo liderazgo femenino sugiere que ciertos entornos pueden resultar emocionalmente más seguros. Este hallazgo puede servir como base para reflexionar sobre estrategias que promuevan espacios de trabajo más enfocados en el apoyo emocional, particularmente en contextos híbridos o virtuales, donde el aislamiento emocional representa un riesgo real. En tercer lugar, las diferencias observadas en la percepción del entorno según el género del liderazgo invitan a revisar los sistemas actuales de medición del clima laboral. Incorporar indicadores más sensibles a los matices del liderazgo y a la diversidad de experiencias puede facilitar diagnósticos más precisos y, con ello, intervenciones organizacionales más ajustadas a las realidades de los equipos.

Para terminar, cabe destacar que el presente informe representa solo el primer paso de un proyecto más amplio, cuyos objetivos contemplan un análisis mucho más detallado de las dinámicas entre las variables de interés. Como se ha comentado a lo largo del informe, los resultados presentados aquí corresponden a un primer momento de recogida de datos, y ofrecen una mirada preliminar que será enriquecida en las siguientes etapas. El proyecto, en su conjunto, está diseñado para explorar relaciones recíprocas, dinámicas y longitudinales entre las variables de interés, desde una perspectiva de género. Se espera que los análisis futuros permitan comprender con mayor profundidad cómo se configuran estas interacciones a lo largo del tiempo, y qué factores pueden potenciar una relación sostenible entre el bienestar de las personas y el desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Albers, K. (2020). *Always on mentality: The effects of workplace telepressure on health and motivation of the Dutch young workforce examining the moderating role of workplace FoMO and social comparison orientation* (Master's thesis).

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

Caleo, S., & Halim, M. L. D. (2021). Gender and the development of leadership stereotypes. *Psychological Inquiry*, 32(2), 72-76.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333–350

Diener, Emmons, Larsen, Griffin (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–5.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

García-Campayo, J., Moyano, N., Modrego-Alarcón, M., Herrera-Mercadal, P., Puebla-Guedea, M., Campos, D., & Gascón, S. (2021). Validation of the Spanish Version of the Lucidity and Consciousness in Dreams Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 742438.

Haslam, D., Filus, A., Morawska, A., Sanders, M. R., & Fletcher, R. (2015). The Work-Family Conflict Scale (WAFCS): development and initial validation of a self-report measure of work-family conflict for use with parents. *Child psychiatry and human development*, 46(3), 346–357. <https://doi.org/10.1007/s10578-014-0476-0>

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>

Kampf, P. H., González Romá, V., & Hernández Baeza, A. M. (2020). An ultra-short measure of positive and negative affect: The Reduced Affective Well-Being Scale (RAWS). *Revista Psicología*, 2020, vol. 20, num. 4, p. 1257-1266.)

Kanning, U. P., & Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale—adaptation in an international context. *Journal of business and media psychology*, 3(1), 13-21.

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642.

Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935–962 [10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x)

Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2006). Revisiting the transactional–transformational leadership paradigm: The influence of ethical leadership. *Leadership*, 2(2), 147–163. <https://doi.org/10.1177/1742715006062933>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. DOI: 10.1037/0022-3514.69.4.719

Savickas, M.L. and Porfeli, E.J. (2012) Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability and Measurement Equivalence across 13 Countries. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 661-673. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.012>

Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Burnout assessment tool (BAT)—test manual*. KU Leuven: Leuven, Belgium.

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0019477>

The WHOQOL Group. (1998). Development of the World Health Organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological Medicine*, 28(3), 551–558. <https://doi.org/10.1017/S0033291798006667>

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 227–242. <https://doi.org/10.1177/0022022106297301>

van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's Scales of Psychological Well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 629– 643. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00122-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00122-3)

Vázquez, C., Duque, A., & Hervás, G. (2013). Satisfaction with life scale in a representative sample of Spanish adults: Validation and normative data. *The Spanish journal of psychology*, 16, E82.

Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342–363. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.744449>

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

ANEXO

Medias y desviaciones típicas de las variables incluidas en el informe:

	Media	Desviación típica
Satisfaccion_laboral	3.71	0.88
Satisfaccion_vida	3.45	0.91
Bienestar_eud_PV	3.93	0.71
Bienestar_eud_ECP	4.10	0.61
Crecimiento_personal_trabajo	3.66	0.73
Proposito_vida_laboral	3.67	0.81
Afecto_positivo	3.27	0.89
Afecto_negativo	2.91	0.93
Afecto_negativo_panas	2.37	0.66
Afecto_positivo_panas	3.58	0.56
Desempeño_inrole	4.56	0.57
Desempeño_extrarole	4.36	0.64
Contraproduccion_	1.34	0.41
Autoestima_por_org	4.03	0.70
Salud_WHOQOL_BREF	3.65	0.87
Calidad_liderazgo_trabajo	3.20	1.12
Apoyo_percibido_organizacion	3.16	1.10
Apoyo_percibido_supervisor	3.68	1.09
Liderazgo_etico_O	3.32	1.13
Liderazgo_etico_S	3.53	1.09
Conflicto_Trabajo_Familia	2.72	1.13

Conflicto_Familia_Trabajo	1.88	0.89
BAT_Agotamiento	2.38	0.78
BAT_Dist_Cognitiva	2.07	0.75
BAT_Det_Cognitivo	2.08	0.72
BAT_Det_Emocional	1.92	0.71
BAT_Quejas_Psicologicas	2.47	0.82
BAT_Quejas_Psicosomáticas	2.09	0.73
Adap_Carrera_Preo	3.53	0.79
Adap_Carrera_Cont	3.76	0.73
Adap_Carrera_Curio	3.55	0.77
Adap_Carrera_Conf	3.84	0.71
Personalidad_Proactiva	3.81	0.61
Autoeficiencia_carrera	3.73	0.63
Disponibilidad_Localizacion	1.99	1.31
Disponibilidad_Tiempo	2.13	1.31
Uso_Localizacion	1.64	1.05
Uso_Tiempo	1.75	1.07
Exclusion_relacional	2.14	1.02
Exclusion_informacional	2.44	1.14