

Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercebido

Virginia Carrero Planes, Daniel Pinazo Calatayud y Miguel Ángel Gimeno
Universitat Jaume I

Las percepciones que los propios directivos tienen de su trabajo están influyendo en el modo en que éstos valoran el rendimiento de sus acciones. El presente trabajo estudia qué actividades son percibidas como más relevantes por los directivos. Analiza la relación de la identificación de estas actividades con el rendimiento autopercebido del trabajo directivo. La muestra está compuesta por un total de 102 directivos. De éstos, 51 son hombres y 51 mujeres. Los cargos directivos encuestados los hemos diferenciado en «mandos medios» (N= 46) y «gerentes/propietarios» (N= 56). Los resultados indican que los directivos se sienten más eficientes en aquellas actividades que consideran más representativas de su rol. Asimismo sugieren que la identificación y congruencia con el rol percibido como directivo, sesga la valoración del rendimiento cuando se utilizan medidas de autoinforme.

Identifying the manager role and its influence on managers self-perceived performance. Managers' performance self-assessment is influenced by the way they perceive their work. The present work studies which activities are perceived as most relevant by managers. It also analyses the relationship between the identification of these activities with self-perceived performance. The sample consists of 102 managers, 51 men and 51 women. Managers have been differentiated in supervisors (N= 46) and top managers (N= 56). Results show that managers feel more efficient in activities related to managerial work at its most representative level. Performance assessment is biased by identification with the self-perceived role as manager.

La literatura sobre el trabajo de los directivos ofrece diferentes estudios, realizados en investigaciones de campo, en los que se describe qué hace un directivo, y en qué áreas de su trabajo necesita ser efectivo (Stewart, 1976; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982). Sin embargo, algunos autores, como Mumford (1989), creen que los resultados existentes sobre el trabajo del directivo no han sido aprovechados adecuadamente para investigar sobre su rendimiento y efectividad. Drucker (1969) describió al directivo eficaz como aquel que encausa sus esfuerzos hacia los resultados, sugiriendo que debe estar más motivado por obtener los resultados que se esperan de él, que por ejecutar eficazmente las tareas propias de su trabajo. Hacer lo que debe hacer no sólo describe a un directivo como competente, sino que es el primer paso para ser eficaz. Hales (1986) considera que uno de los principales significados de «ser efectivo» es el sentido del grado de congruencia entre lo que el directivo hace y lo que espera lograr con lo que hace. Para Hales el problema de la efectividad directiva debería tratarse desde la consideración de si la actual conducta del directivo lleva a lograr ciertos resultados deseados para la organización. Stewart (1989)

ha propuesto que el trabajo directivo debe ser estudiado en un sentido dinámico, enfatizando la importancia del aprender a ser efectivo a través de la interacción del directivo con su puesto de trabajo. El trabajo directivo se manifiesta así, como un espacio negociable y cambiante, en el que el directivo está continuamente aprendiendo a ser efectivo. De esta forma, parece que cada puesto directivo es diferente, no comparable, mas aun si como afirman McCauley, Ruderman, Ohlott, y Morrow (1994), el desarrollo directivo se produce a través del aprendizaje informal en la ejecución de sus tareas.

La posición jerárquica que el directivo detenta en la organización ha sido otra variable frecuentemente discutida en la literatura. Drucker (1969) afirma que a los directivos no se les debe exigir diferencias en su eficiencia por su posición jerárquica. Para este autor la posición jerárquica tan solo implica diferencias en el alcance de sus decisiones, pero no en las actividades en las que ha de adoptar las decisiones. Otros autores mantienen la consideración de la posición jerárquica como una variable situacional que implicaría la identificación de distintas actividades del rol directivo, existiendo un rango representativo propio del rol según la posición jerárquica ocupada. Martinko y Gardner (1985) indican que una de las principales limitaciones en los estudios realizados sobre el trabajo directivo es la no diferenciación de los distintos niveles de ejecución de los directivos observados, y por tanto la dificultad en discernir a partir de sus resultados qué tipo de comportamientos, si los hubiera, están más relacionados con la efectividad de sus

acciones. Desde una perspectiva en la que se enfatiza la posición ocupada por el directivo, Stewart (1982) propone un modelo que permite describir las diferencias entre los trabajos directivos al distinguir tres componentes principales: a) las demandas o actividades que el directivo debe hacer para no incurrir en cierto tipo de sanciones; b) las constricciones, factores internos y externos a la organización que limitan lo que el directivo puede hacer y, dadas las demandas y restricciones en una determinada posición directiva; c) las distintas elecciones del directivo. De este modo, según la perspectiva de Stewart, una posición directiva podría ser evaluada de acuerdo con su potencial para la cantidad y el tipo de discreción que un directivo pudiera ejercitar.

Respecto a la evaluación de la competencia y rendimiento directivo, las estrategias de evaluación basadas en autoinformes han sido criticadas por la tendencia de los evaluados a contestar en función de factores como la deseabilidad social, elevando la evaluación de su rendimiento (Quijano, 1992; Daniels, 1993). De este modo, cuando el autoevaluado cree que los datos van a ser conocidos por personas cuya opinión es importante para el sujeto, tiende a ser menos preciso en la autoevaluación (Quijano, 1992; Daniels, 1993). Sin embargo, la tendencia a informar de autoevaluaciones más altas de las que en realidad ofrecen los resultados de la organización puede deberse a variables distintas de la deseabilidad social, como la identificación y congruencia con el rol de directivo que creen estar asumiendo.

Las teorías implícitas de representación del conocimiento, así como los estudios sobre identidad grupal, sugieren que los líderes realizan comportamientos que intentan adecuarse a su rol de líderes. El desempeño de un rol basado en la identificación con un grupo de referencia puede modelar no sólo el comportamiento de un individuo (Eagly, 1987), sino que éste también puede adquirir habilidades relacionadas con el mismo, e incluso desarrollar tendencias de comportamiento relacionadas con el rol asumido (Smith y Mackie, 1997). La autoidentificación como miembro representativo de un grupo directivo constituye una forma de pensar sobre sí mismo estereotipada, que dirige tanto los pensamientos como las acciones del directivo. Estos esquemas de autoidentificación grupal son parte de la identidad social de cada persona (Smith, 1993), y como tal los directivos estarán motivados a generar sentimientos de autoestima positiva a partir de la asunción del rol del grupo con el que se sienten identificados, tendiendo a pensar en los rasgos que creen compartir con el grupo, al tiempo que juzgan el trabajo propio del mismo con más generosidad (Mullen, Brown y Smith, 1992).

Estas autovaloraciones han sido vistas frecuentemente como factores que desarrollan las funciones reguladoras necesarias para organizar comportamientos complejos, dado que provocan en estos individuos una motivación para mantener evaluaciones positivas de ellos mismos (Williams y Lillibridge, 1990). Esta tendencia a tener pensamientos positivos autoreferentes no sólo va a incidir en la efectividad directiva, sino en su nivel de potencial directivo al favorecer interacciones personales efectivas (Wolfe, Lennox y Cutler, 1986) y un mayor funcionamiento social en las relaciones de comunicación y logro de los objetivos (Bentz, 1987).

Los directivos que se autoperciben ocupando la mayor parte de su tiempo en determinadas actividades representativas del rol directivo pueden sentir incongruencia si perciben una valoración negativa de su efectividad en la ejecución de estas actividades, de acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957). La incongruencia se resolvería si la valoración percibida en la ejecución de las actividades a las que dedica mayor esfuerzo fuera

positiva. El directivo, en esta situación, tendería a autoevaluar las actividades a las que dedica mayor tiempo y esfuerzo, como aquellas en las que cree ser más eficiente y/o eficaz, autojustificando así el tiempo y la energía empleadas en ellas. De esta forma, la identificación con un grupo cuyo rol implica desempeñar determinadas actividades, implicaría una autoevaluación de mayor eficacia en dichas actividades. Los directivos pueden sentirse más eficientes, no debido a su necesidad de responder en función de lo que creen más deseable socialmente, sino buscando una congruencia con la propia imagen que tienen de su rol directivo.

Este trabajo tiene como objetivo explorar cómo el proceso de autoidentificación con un determinado rol directivo es un factor que induce a tener valoraciones más altas en el nivel de rendimiento percibido por los directivos en su trabajo (rendimiento autopercebido).

Se plantean, desde esta perspectiva, las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El rendimiento autopercebido de los directivos será significativamente mayor en las actividades más representativas del rol directivo que en aquellas menos representativas de éste.

Hipótesis 2: Las actividades más representativas con las que se identifican los directivos serán distintas según la posición jerárquica que ocupen.

Hipótesis 2a: El nivel de rendimiento autopercebido de los directivos que ocupan cargos de mandos medios tenderá a ser mayor en las actividades más representativas de su rol que en aquellas menos representativas de éste.

Hipótesis 2b: El nivel de rendimiento autopercebido de los directivos que ocupan cargos de gerentes/propietarios tenderá a ser mayor en las actividades más representativas de su rol que en aquellas menos representativas de éste.

Método

Muestra

La muestra está compuesta por un total de 102 directivos de empresas públicas y privadas. De éstos, 51 son hombres y 51 mujeres. Los cargos directivos encuestados los hemos diferenciado en «mandos medios» (N= 46) y «gerentes/propietarios» (N= 56). Los «mandos medios» se caracterizan por ocupar puestos cuya posición jerárquica está subordinada a otro cargo directivo de rango superior que no corresponde al consejo de administración, mientras que los «gerentes/propietarios» ocupan el final de la escala jerárquica de la empresa en la que trabajan, teniendo que responder de sus acciones al propietario, al consejo de administración o los accionistas. Los directivos encuestados representan una amplia variedad de funciones y tipos de puestos. Cuando una empresa tenía una estructura divisionalizada, se ha categorizado al directivo responsable de la división del grupo como «gerente/propietario».

Instrumento

Los ítems del cuestionario de autopercepción del rendimiento utilizado en este estudio fueron obtenidos a partir de la descripción de los roles directivos del estudio de Mintzberg (1973) y publicado en Carrero (1991). La autopercepción del rendimiento directivo se refiere a la creencia del grado de efectividad con que se está realizando una determinada actividad. Se define la eficiencia como «hacer lo que debe hacerse» (Drucker, 1969), definiendo lo que

«debe hacerse» como aquello que es lo mejor para lograr los objetivos y directrices establecidas en la organización. La efectividad en las tareas como índice de autopercepción del rendimiento es un índice compuesto. El índice se obtiene a partir de las puntuaciones relativas resultantes de las actividades de su trabajo más frecuentes ponderadas por la importancia que se le da a las mismas.

La confección del cuestionario se realizó a partir de un primer conjunto de ítems (35 ítems), representativos de los 10 principales roles identificados por Mintzberg (1973). Posteriormente fueron sometidos al criterio de un comité de expertos entre los que estaban representados dos consultores de una empresa de consultoría y tres miembros investigadores de la Universidad de reconocido prestigio. De los resultados obtenidos en esta primera fase se eliminaron 15 ítems en función de criterios aportados por el comité de expertos y la posible redundancia de algunos de los ítems inicialmente presentados. La versión final del cuestionario se presentó con un total de 20 ítems.

El cuestionario está dividido en dos partes, en la primera de ellas se le pide al directivo encuestado que de las 20 actividades directivas que se le presentan, elija las 14 que realice con más frecuencia en su trabajo cotidiano, indicándole que puede elegir aquellas que realice al menos una vez cada quince días. En la segunda parte, el directivo debe centrarse en las actividades elegidas, y valorar «en qué medida estas acciones tienen importancia para la consecución o mejora de los objetivos de la empresa, departamento o sección donde usted trabaja», pudiendo contestar de acuerdo a una escala que va de un rango de 1 (ninguna importancia) a 7 (mucho importancia). La elección de catorce actividades se realizó de acuerdo con los criterios aportados por el comité, considerando que de las 20 actividades presentadas, un número de catorce de ellas consensuaban distintos roles que los directivos según su posición y estatus podrían realizar.

Procedimiento

Los directivos de la muestra contestaron a los cuestionarios mediante entrevistas personales, en las que el directivo contestaba delante del encuestador. Éste estaba entrenado para responder a las dudas de los directivos con relación al cuestionario, y se les había instruido para que aceptaran que los directivos eligieran más o menos de 14 actividades, si creían que en su trabajo no había más actividades relevantes, o las que consideraban relevantes superaba el número de 14.

Análisis de datos

La autopercepción del rendimiento directivo se calcula asociando las actividades que más frecuentemente ocupan el tiempo del directivo, con la importancia que estas actividades tienen para los resultados buscados por la empresa. Las respuestas de los directivos indican que 54 eligieron 14 actividades, 25 directivos eligieron menos de 14 actividades y 23 directivos eligieron más de 14 actividades. Esta estrategia es propuesta inicialmente por Katz y Braly en 1933 con el nombre de «adjective check list». En España esta técnica ha sido utilizada principalmente para poder encontrar las imágenes mentales o estereotipos de ciertos grupos sociales (Clemente Díaz, 1992). Nuestro estudio ha adaptado esta técnica para obtener un índice que establece la identificación de las actividades más representativas del rol directivo, así como la autovaloración de la efectividad percibida por los directivos en este conjunto de tareas.

El análisis de las funciones directivas más características de los directivos encuestados lo hemos realizado en dos fases. En primer lugar hemos calculado, para cada una de las actividades elegidas por los directivos, el porcentaje de elección esperable por azar para cada uno de los ítems del cuestionario. Para ello hemos calculado el porcentaje de elección empírica de cada ítem (p^0), dividiendo el número total de ítems (ítems= 20) entre el número total de elecciones que es posible realizar (elecciones totales= 2.040). Después se calcula el porcentaje mínimo necesario en cada caso para rechazar la hipótesis nula de atribución al azar, mediante la siguiente fórmula:

$$z = \frac{p - p^0}{(p^0*(1 - p^0)/NAT)^{1/2}}$$

z = puntuación típica que se escoge para el nivel de confianza elegido (1,96)

p = proporción a determinar, que sería la que para la z elegida implica diferenciarse del azar

p^0 = proporción esperable por azar

NAT = número de atribuciones totales

La aplicación de esta fórmula busca determinar la «frecuencia de diferenciación» equivalente al valor de « $p*NAT$ », de forma que todas aquellas actividades que hayan sido elegidas con una frecuencia igual o superior a la «frecuencia de diferenciación», se consideran representativas del contenido del trabajo de los directivos de la muestra.

En segundo lugar calculamos el «índice de definitud» contando el número de actividades elegidas con las que es posible llegar a sumar la mitad del total de elecciones efectuadas por todos los directivos encuestados. Este índice nos ofrece el conjunto de actividades entre las que existe un consenso por parte de los directivos, respecto a atribuirles la mayor representatividad al contenido de su trabajo.

La importancia que para el trabajo del directivo tiene cada una de las actividades elegidas, la calculamos por la media aritmética.

Considerando el conjunto de actividades que mejor caracterizan el contenido del trabajo de los directivos, y aquel conjunto de actividades que son menos características de este contenido, construimos dos índices compuestos de rendimiento autopercebido, a partir de la media ponderada del conjunto de actividades correspondientes, en el que cada actividad aporta a la media aritmética de acuerdo con su representatividad relativa. De esta forma, el nivel de rendimiento se establece en función de lo que los directivos hacen y lo que creen que es más importante hacer para el éxito de la organización. Posteriormente realizamos una comparación de medias, basada en la prueba t de Student para grupos apareados.

La evaluación de las diferencias entre las categorías de las variables «mando» (mandos medios y gerentes/propietarios), la realizamos mediante análisis simple de la varianza, donde la variable dependiente es el valor medio del nivel de rendimiento autopercebido para toda la escala.

Resultados

Los análisis realizados para la muestra general ofrecen una «frecuencia de diferenciación» igual a 21,225 ($NAT= 1.415$), lo que implica que serán consideradas como características del con-

tenido del trabajo de los directivos aquellas actividades elegidas al menos por 22 directivos. Como podemos observar en la Tabla 1, todas las actividades del cuestionario forman parte del contenido del trabajo de los directivos encuestados.

El total de elecciones realizadas por los directivos es de 1.415, por lo que el índice de definitud de la muestra general se alcanza con 707,5 elecciones. Éste revela que los directivos atribuyen a 10 actividades la mayor representatividad del contenido de su trabajo (Tabla 1, actividades en negrita).

Las posibilidades de elección de los «mandos medios» equivalen a 920. Los resultados relativos a la submuestra de «mandos medios» ofrecen una «frecuencia de diferenciación» igual a 20,7 (NAT= 617), lo que implica que serán consideradas como características del contenido del trabajo de los «mandos medios» aquellas actividades elegidas al menos por 21 «mandos medios». Como podemos observar en la Tabla 2, las actividades 9 y 13 no forman parte del contenido característico del trabajo de los mandos medios.

El índice de definitud de la muestra de «mandos medios» se alcanza con 308,5 elecciones. Éste revela que los «mandos medios» atribuyen a 9 actividades la mayor representatividad común de su trabajo (Tabla 2, actividades en negrita).

Las posibilidades de elección de los «gerentes/propietarios» son igual a 1.120. Los resultados relativos a la submuestra de «ge-

rentes/propietarios» ofrecen una «frecuencia de diferenciación» igual a 18,06 (NAT= 795), lo que implica que serán consideradas como características del contenido del trabajo de los «gerentes/propietarios» aquellas actividades elegidas al menos por 19 mandos medios, que son todas.

El índice de definitud de la muestra de «gerentes/propietarios» se alcanza con 397,5 elecciones. Éste revela que los «gerentes/propietarios» atribuyen a 9 actividades la mayor representatividad común de su trabajo (Tabla 3, actividades en negrita).

La comparación de medias entre las actividades más representativas del trabajo directivo y las menos representativas, en los diferentes grupos estudiados, indica que en todos los casos el nivel de rendimiento autopercebido es significativamente mayor en las actividades más representativas (hipótesis 1, 2 y 3) (Tabla 4).

Considerados los resultados globalmente, el estereotipo del rol de directivo que nos ofrecen está compuesto por: a) actividades relacionadas con la dirección de personas como «autorizar decisiones y acciones adoptadas por los empleados», «asignar recursos y personas a determinadas tareas», «atender a peticiones y problemas de los empleados», y «supervisar el trabajo y ejecución de los empleados»; b) actividades relacionadas con la dirección de oportunidades de mejora, como «planificar objetivos y necesidades de la empresa, departamentos o sección», «creación de estrategias pa-

Tabla 1
Descriptivos de la muestra general

FUNCIONES DIRECTIVAS	MEDIA	D.T.	N	%
1. Autorizar decisiones y acciones adoptadas por los empleados	5,51	1,21	80	78,43%
2. Asignar recursos y personas a determinadas tareas	5,7	1,44	79	77,45%
3. Negociar con departamentos y clientes externos	5,76	1,41	82	80,39%
4. Formar y coordinar grupos de trabajo	5,6	1,56	52	50,98%
5. Atender a peticiones y problemas de los empleados	5,42	1,72	81	79,41%
6. Supervisar el trabajo y ejecución de los empleados	5,89	1,46	81	79,41%
7. Realizar actividades protocolarias como recibir a los clientes más importantes	5,28	1,74	69	67,65%
8. Tratamiento de correo y de contacto que implican transmisión de información a personas externas	5,2	1,6	65	63,73%
9. Participar como portavoz de la propia empresa en otras organizaciones (ya sean de producción, servicios o de índole cultural-educativa)	5,11	1,6	61	59,8%
10. Establecer vías de comunicación para transmitir y recibir información prescindiendo de la jerarquía formal	5,13	1,65	52	50,98%
11. Organizar reuniones de trabajo	5,46	1,53	63	61,76%
12. Asistir a reuniones del consejo de administración, departamentos, etc.	5,58	1,68	60	58,82%
13. Establecer sistemas de remuneración e incentivos	5,6	1,51	43	42,16%
14. Planificar objetivos y necesidades de la empresa, departamentos o sección	6,24	1,24	82	80,39%
15. Creación de estrategias para la consecución de estos objetivos	6,12	1,13	75	73,53%
16. Planificar proyectos de mejora	5,89	1,27	76	74,51%
17. Gestionar la toma de decisiones	6,03	1,25	74	72,55%
18. Gestionar anomalías y excepciones	5,42	1,31	71	69,61%
19. Análisis y solución de problemas	6,18	1,11	91	89,22%
20. Programar su propio tiempo	6,13	1,32	75	73,53%
TOTAL	5,7	0,87	102	100%

negrita: han sido elegidas como tareas importantes en su trabajo, son las tareas con las que el directivo se autoidentifica en su rol.

ra la consecución de estos objetivos» y «planificar proyectos de mejora»; c) actividades relacionadas con la negociación, como «negociar con departamentos y clientes externos»; y d) actividades relacionadas con la dirección de decisiones, como «análisis y solución de problemas» y «programar su propio tiempo».

Discusión

El análisis de la muestra de directivos estudiada ha mostrado que todas las actividades presentes en el cuestionario son representativas del contenido del trabajo directivo, si bien un conjunto de ellas son más representativas que las otras. El contenido de las actividades más representativas nos ofrece el perfil estereotipado con el que los directivos se sienten más identificados en relación a su rol de dirección. Los directivos no sólo atribuyen una mayor representatividad a ciertas actividades en función de su rol general de directivo, sino que también diferencian la representatividad de las actividades en el contenido de su trabajo, en función de sus roles específicos como directivos.

Los contenidos representativos del trabajo de los «mandos medios» presentan diferencias de contenido con el grupo de directivos «gerentes/propietarios». Los resultados indican que los «mandos medios» se autoidentifican con un rol más operativo, en el que tienen que planificar objetivos y necesidades de la empresa, de-

partamentos o sección, pero no crear estrategias o planificar proyectos de mejora. Estas actividades implican la resolución de problemas y la programación de su propio tiempo, resolviendo el día a día de las anomalías y excepciones que surgen durante el trabajo, así como supervisar el trabajo de los empleados. Los «gerentes/propietarios», por su parte, muestran un perfil más global, enfocado a «imaginar» (Carrero, 1991) la misión y directrices de la organización, conformando su identidad; siendo menos representativas las actividades relacionadas con operar en el día a día de los problemas cotidianos.

Los resultados indican que la autoidentificación con el rol que el directivo ocupa es un factor que matiza la representatividad de los contenidos de su trabajo, de forma que los directivos parecen estar pensando en su trabajo de una forma estereotipada. Las hipótesis de nuestro estudio se confirman con los resultados de este trabajo. Tanto la hipótesis primera que predecía una autoevaluación del rendimiento mayor en las actividades más representativas del rol de directivo, como la hipótesis segunda que preveía una autoevaluación del rendimiento en el mismo sentido que la primera, pero diferenciada según la posición jerárquica del directivo, fueron confirmadas a través del análisis y resultados obtenidos.

Tanto Quijano (1992) como Daniels (1993) advierten que cuando realizamos una autoevaluación del rendimiento, la principal objeción con la que podemos encontrarnos es que la persona puede

Tabla 2
Descriptivos de la sub-muestra mandos medios

FUNCIONES DIRECTIVAS	MEDIA	D.T.	N(46)	%
1. Autorizar decisiones y acciones adoptadas por los empleados	5,23	1,24	35	76,1%
2. Asignar recursos y personas a determinadas tareas	5,44	1,44	34	73,9%
3. Negociar con departamentos y clientes externos	5,54	1,34	35	76,1%
4. Formar y coordinar grupos de trabajo	5,56	1,58	25	54,35%
5. Atender a peticiones y problemas de los empleados	5,62	1,48	37	80,43%
6. Supervisar el trabajo y ejecución de los empleados	6,13	1,11	40	86,96%
7. Realizar actividades protocolarias como recibir a los clientes más importantes	4,71	1,92	24	52,17%
8. Tratamiento de correo y de contacto que implican transmisión de información a personas externas	5,35	1,5	31	67,39%
9. Participar como portavoz de la propia empresa en otras organizaciones (ya sean de producción, servicios o de índole cultural-educativa)	5,11	1,8	20	43,48%
10. Establecer vías de comunicación para transmitir y recibir información prescindiendo de la jerarquía formal	4,94	1,67	31	67,39%
11. Organizar reuniones de trabajo	5,56	1,42	25	54,35%
12. Asistir a reuniones del consejo de administración, departamentos, etc.	5,28	1,86	25	54,35%
13. Establecer sistemas de remuneración e incentivos	5,31	1,7	13	28,26%
14. Planificar objetivos y necesidades de la empresa, departamentos o sección	6,08	1,34	36	78,26%
15. Creación de estrategias para la consecución de estos objetivos	6,13	1,02	31	67,39%
16. Planificar proyectos de mejora	5,58	1,35	33	71,74%
17. Gestionar la toma de decisiones	5,84	1,27	32	69,56%
18. Gestionar anomalías y excepciones	5,74	1,22	35	76,1%
19. Análisis y solución de problemas	6,03	1,14	40	86,96%
20. Programar su propio tiempo	5,89	1,64	35	76,1%

negrita: han sido elegidas como tareas importantes en su trabajo, son las tareas con las que el directivo se autoidentifica en su rol.

falsificar los datos. Sin embargo, esta objeción se plantea pensando que la motivación de esa falsificación es la deseabilidad social o el deseo de evitar castigos o reproches del otro. Nuestro estudio ofrece una explicación alternativa a la deseabilidad social. Los resultados obtenidos sugieren que la propensión a mantener una congruencia entre la autopercepción del rol laboral y una positiva valoración en el cumplimiento de las tareas propias del rol es un importante factor que puede incidir en las medidas de rendimiento basadas en autoinforme. Una fuente de la motivación que sesga los datos derivados de autoinforme, no negando la ya conocida deseabilidad social, es el deseo de confirmar la identidad del rol de

dirección que se está asumiendo. Estos resultados apoyan la tesis de Mullen et al. (1992) por la que las personas suelen juzgar el trabajo que representa el estereotipo con el que se identifican (la autoidentificación de su rol) con más generosidad. De esta forma, la imagen de sí mismo está influyendo en la efectividad percibida de los directivos. La organización puede, por esta vía, dirigir la formación y el entrenamiento en capacidades a transformar la autopercepción del rol de los directivos de forma que sea congruente con la cultura predominante en la organización. Las investigaciones en un futuro deberían indagar en las motivaciones para distorsionar las autoevaluaciones relacionadas con los resultados del tra-

Tabla 3
Descriptivos de la sub-muestra gerentes/propietarios

FUNCIONES DIRECTIVAS	MEDIA	D.T.	N(56)	%
1. Autorizar decisiones y acciones adoptadas por los empleados	5,73	1,16	45	80,36%
2. Asignar recursos y personas a determinadas tareas	5,89	1,42	45	80,36%
3. Negociar con departamentos y clientes externos	5,91	1,46	47	83,93%
4. Formar y coordinar grupos de trabajo	5,63	1,57	27	48,21%
5. Atender a peticiones y problemas de los empleados	5,25	1,91	44	78,57%
6. Supervisar el trabajo y ejecución de los empleados	5,66	1,71	41	73,21%
7. Realizar actividades protocolarias como recibir a los clientes más importantes	5,58	1,57	45	80,36%
8. Tratamiento de correo y de contacto que implican transmisión de información a personas externas	5,06	1,7	34	60,71%
9. Participar como portavoz de la propia empresa en otras organizaciones (ya sean de producción, servicios o de índole cultural-educativa)	5,12	1,52	41	73,21%
10. Establecer vías de comunicación para transmitir y recibir información prescindiendo de la jerarquía formal	5,43	1,6	21	37,5%
11. Organizar reuniones de trabajo	5,39	1,62	38	67,86%
12. Asistir a reuniones del consejo de administración, departamentos, etc.	5,8	1,53	35	62,5%
13. Establecer sistemas de remuneración e incentivos	5,73	1,44	30	53,57%
14. Planificar objetivos y necesidades de la empresa, departamentos o sección	6,37	1,16	46	82,14%
15. Creación de estrategias para la consecución de estos objetivos	6,11	1,2	44	78,57%
16. Planificar proyectos de mejora	6,14	1,17	43	76,79%
17. Gestionar la toma de decisiones	6,17	1,23	42	75%
18. Gestionar anomalías y excepciones	5,69	1,41	36	64,29%
19. Análisis y solución de problemas	6,29	1,08	51	91,07%
20. Programar su propio tiempo	6,35	0,92	40	71,43%

negrita: han sido elegidas como tareas importantes en su trabajo, son las tareas con las que el directivo se autoidentifica en su rol.

Tabla 4
Comparación de medias entre las actividades representativas y no representativas del trabajo directivo en las diferentes muestras

Muestra general y submuestras	Actividades representativas del contenido del trabajo directivo		Actividades no representativas del contenido del trabajo directivo		Comparación medias	
	Media ponderada	S.D.	Media ponderada	S.D.	t	p
Muestra general (N=101)	5,8587	0,856	5,516	1,035	-4,32	0,000
Mandos medios (N=46)	5,7521	0,813	5,4510	1,096	-2,25	0,029
Gerentes/propietarios (N=56)	5,9301	0,933	5,6716	0,948	-2,71	0,009

bajo que uno hace, especialmente en aquellos trabajos como el de los directivos que mantienen fuertes valores estereotipados de sus contenidos y funciones.

Los directivos encuestados informan ser menos efectivos en las tareas con las que menos se identifican en la ejecución de su rol. Estos datos indican que para los directivos encuestados el sentido del nivel de rendimiento autopercebido, tal como se ha conceptualizado en este trabajo, está asociado a la frecuencia con que se dedican a una actividad. Cabría preguntarse si dicha frecuencia está relacionada con la obtención de objetivos importantes en la organización o podría ser un indicador de aquellas actividades que aun siendo importantes para la organización exigen excesiva intervención del directivo. Estas cuestiones indican la necesidad de explorar el modo en que los directivos informan de su propio trabajo, analizando hasta qué punto las percepciones que el directivo tiene de su trabajo están influidas por la percepción común que las personas tienen de lo que es ser directivo, o incluso reflejan las propias anomalías de la empresa para la que se trabaja. Por ejemplo, un directivo que realiza muy frecuentemente las acciones de dar respuesta a las peticiones y problemas que tienen los empleados, que valora esto como muy importante para la efectividad de su trabajo y el cumplimiento de los objetivos en la organización, puede estar encubriendo ciertos aspectos deficitarios de la organización que de este modo se convierten en «necesidades cotidianas para los directivos».

Desde la Psicología Social se identifican procesos de autopercepción en los que las personas al percibirse a sí mismas como miembros típicos del grupo redirigen sus pensamientos y acciones hacia esas percepciones autoreferenciales (Smith y Mackie, 1997). La autopercepción estereotipada del rendimiento puede dirigir la motivación para aprender y desarrollarse de los directivos. McCauley et al. (1994), desde el aprendizaje de metas, suponen que los individuos buscan aumentar la competencia en las habilidades relacionadas con la tarea meta. Los directivos podrían aprender in-

formalmente a desarrollar habilidades relacionadas con las tareas más frecuentes, descuidando su desarrollo y competencia en las tareas menos frecuentes pero que podrían ser las mejores predictores del éxito en su trabajo.

Desde este punto de vista, la autoidentificación estereotipada con el rol directivo puede inhibir la motivación para aprender del directivo, bien a través de la autocomplacencia al tender a evaluarse en términos más positivos en las actividades representativas de su estereotipo del rol directivo, bien al inhibir la visión interactiva de su trabajo en función de la situación que ha de gestionar. La investigación futura sobre estrategias de formación para directivos podría incidir en analizar si los autoinformes sobre el rol con que los directivos se autoidentifican podrían ser un indicador de los ámbitos de aprendizaje y desarrollo de su rol en los que los directivos mostrarán más predisposición a formarse, independientemente de que sean estos aspectos los que precisen mayor nivel de competencias y entrenamiento.

Desde otra perspectiva y en consonancia con los resultados aportados por Williams y Lillibridge (1990), Bentz (1987) o San Juan, Pérez y Bermúdez (2000), las valoraciones autopercebidas en ciertas tareas congruentes con estereotipos de eficacia pueden ser utilizadas como fuentes de motivación, dado que impulsan a desarrollar sentimientos de seguridad y autoestima, conformando visiones más positivas en el autoconcepto personal. Estos pensamientos positivos sobre uno mismo favorecen el desarrollo de interacciones personales más efectivas, una mayor influencia en las comunicaciones con los otros y mayor facilidad en el logro de metas y objetivos (Derlega y Berg, 1987). Estas indicaciones estarían informando que los cuestionarios de autoinforme pueden ser una herramienta en el desarrollo del potencial directivo, recomendando su utilización en el establecimiento de funciones regulatorias, que permiten aportar criterios para poder seleccionar entre opciones, así como evaluar la progresión realizada hacia estados deseados en el desarrollo directivo.

Referencias

- Bentz, V.J. (1987). Contextual richness as a criterion consideration in personality research with executives. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, New York.
- Carrero, V. (1991). *Aportaciones de un modelo de gestión femenina en el ámbito laboral*. Conselleria de Trabajo y Servicios Sociales de la Generalitat Valenciana, Valencia. Colección Servicios Sociales de la Serie «Estudis», nº 21.
- Clemente, M. y Fernández, I. (1992). La medición de las actitudes. En M. Clemente (coord.), *Métodos y técnicas de investigación* (pp. 302-345). Ed. Eudema.
- Daniels, A.C. (1993). *Administración del rendimiento*. Madrid, McGraw-Hill.
- Derlega, V. y Berg, J. (1987). *Self-disclosure: theory, research and therapy*. New York, Plenum.
- Drucker, P.F. (1969). *The effective executive*. New York, Editorial Iberoamericana.
- Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, 88-115.
- Kotter, J.P. (1980). *The general manager*. New York, Free Press.
- Katz, D. and Braly, K.W. (1933). Racial stereotypes of one hundred college students. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, 280-290.
- Martinko, M.J. & Gardner W.L. (1985). Beyond structured observation: methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10 (4), 676-695.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. & Morrow, J.E. (1994). Assessing the development components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 544-560.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). *The value of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ, New York, Prentice-Hall.
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). In group bias as a function of salience, relevance, and status: an integration. *European Journal of Social Psychology*, 22, 103-122.
- Mumford, A. (1989). What managers really do. *International Management Centres, MIP* 7 (5/6), 38-40.
- Quijano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal*. Barcelona, PPU.
- San Juan, P., Pérez, A. y Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para la población española. *Psicothema*, 12 (2), 509-513.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management*. New York, McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7, 7-13.
- Stewart, (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26 (1), 1-10.

- Smith, E.R. & Mackie, D.M. (1997). *Psicología Social*. Madrid, Editorial Médica Panamericana (Orig. Smith, E.R. & Mackie, D.M. (1995). *Social Psychology*. Worth Publishers, Inc. 33, Irving Place, New York).
- Smith, E.R. (1993). Social identity and social emotions: toward new conceptualizations of prejudice. En D.M. Mackie & D.L. Hamilton (Eds.) (1995) *Affect, cognition and stereotyping: interactive processes in group perception* (pp. 297-315). San Diego, CA. Academic Press.
- Thompson, J.W. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11 (2), 171-196.
- Williams, K.J. & Lillibridge, J.R. (1990). The identification of managerial talent: A proactive view. In K.R. Murphy and F.F. Saal, *Psychology in organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsdale (pp. 69-94). N.J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wolfe, R., Lennox, R. & Cuttler, B. (1986). Getting along and getting ahead: Empirical support for a theory of protective and acquisitive self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 356-361.