



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diferencias de género en el estilo de liderazgo
Gender differences in leadership style

Autor/es

Alba Jimeno Juan

Director/es

Isabel Brusca Alijarde
Margarita Labrador Barrafón

Facultad de Economía y Empresa
2022

RESUMEN

A la hora de desempeñar la función de liderazgo por parte de los directivos dentro del sector empresarial privado, se han observado a lo largo de los años diferencias en los estilos de liderazgo según el género de estos líderes. Este trabajo de investigación trata de establecer si en la actualidad existe relación entre el género de los líderes y el estilo de liderazgo que estos presentan según el grid gerencial de Blake y Mouton. La investigación se lleva a cabo por medio de la realización de una encuesta a una muestra específica de directivos del sector empresarial privado en España. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se realiza un análisis descriptivo de los mismos con ayuda de tablas y gráficos, con la finalidad de establecer relaciones entre los estilos de liderazgo de los encuestados y las características que estos poseen. Por último, se extraen las conclusiones pertinentes acerca del estilo de liderazgo que predomina en el sector empresarial actualmente.

Palabras clave: estilo de liderazgo, líder, dirección en equipo.

ABSTRACT

Over the years, differences have been observed in the leadership styles of managers in the private business sector, depending on the gender of these leaders. This research work tries to establish whether there is currently a relationship between the gender of leaders and their leadership styles according to Blake and Mouton's management grid. The research is carried out by means of a survey of a specific representative sample of managers in the private business sector in Spain. Based on the results obtained in the survey, a descriptive analysis of the results is carried out with the help of tables and graphs, for the purpose of establishing relationships between the leadership styles of the respondents and the characteristics they possess. Finally, the relevant conclusions are drawn about the leadership style that predominates in the business sector today.

Key words: leadership style, leader, team management.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Liderazgo	3
2.2. Estilos de liderazgo	5
2.3. Influencia del género sobre los estilos de liderazgo.....	10
3. METODOLOGÍA	12
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	15
4.1. Estilos de liderazgo de los encuestados	15
4.2. Estilos de liderazgo de los encuestados según el género	18
4.3. Estilos de liderazgo de los encuestados según otras variables	20
5. CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	26
ANEXOS.....	29
ANEXO 1. Metodología.....	29
ANEXO 1.1. Encuesta sobre estilos de liderazgo.....	29
ANEXO 1.2. Género de los encuestados (Pregunta 1).....	32
ANEXO 1.3. Sector en el que operan los encuestados (Pregunta 4)	32
ANEXO 1.4. Edad de los encuestados (Pregunta 2).....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grid gerencial	8
--------------------------------	---

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estilos de Liderazgo de la muestra.....	16
Tabla 2. Frecuencia Estilos de Liderazgo	16
Tabla 3. Frecuencia Estilos de Liderazgo según el género	19
Tabla 4. Frecuencia Estilos de Liderazgo según la edad	20
Tabla 5. Frecuencia Estilos de Liderazgo según los años ocupando el puesto directivo.....	21
Tabla 6. Frecuencia Sectores Económicos en encuestados con estilo de liderazgo de dirección en equipo	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frecuencia Estilos de Liderazgo	17
Gráfico 2. Grid gerencial con los resultados de la encuesta.....	17
Gráfico 3. Frecuencia Estilos de Liderazgo según el género	19
Gráfico 4. Frecuencia Estilos de Liderazgo según la edad	21
Gráfico 5. Frecuencia Estilos de Liderazgo según los años ocupando el puesto directivo.....	22
Gráfico 6. Frecuencia Sectores Económicos en encuestados con estilo de liderazgo de dirección en equipo	23

1. INTRODUCCIÓN

Los líderes de las organizaciones a veces olvidan la influencia que puede llegar a tener en sus empleados la manera en la que ejerzan su liderazgo. “A medida que estos líderes influyen en los empleados, juegan un papel fundamental en la precipitación del cambio, al tiempo que motivan a los empleados a mejorar y desarrollar su máximo potencial” (Nothouse, 2007).

Teniendo en cuenta la importancia del liderazgo mencionado anteriormente, el trabajo de fin de grado se centrará en estudiar los distintos estilos de liderazgo que se plantean en las empresas del sector privado, concluir cuál es el estilo que actualmente predomina en los líderes y observar si existe cierta correlación con el género de estos.

La función de los directores en las empresas contempla la planificación de las actividades que desarrollan, además de la organización, dirección y control de sus recursos para conseguir alcanzar los objetivos planteados por ellos mismos. La finalidad de llevar a cabo un control de los recursos de la empresa se rige por el conocimiento de la capacidad y habilidad que posee el personal, además de las materias primas y la tecnología necesaria para la fabricación de los bienes (Jones & George, 2010).

Para que una organización alcance sus objetivos planteados, es necesaria la labor de un director que sea capaz de mantener el liderazgo y la dirección de los planes, ya que cuanto más influya en sus empleados, mayor será la motivación de estos para trabajar en equipo y cumplir así el propósito establecido. Hay que destacar que, para obtener beneficio de la organización, es imprescindible el conocimiento de las necesidades del personal por parte de los directores, debido a que en función de su satisfacción aumentará el potencial para trabajar, y ello repercutirá positivamente en la situación financiera de la empresa (Katzenbach, 2000).

Actualmente, muchas organizaciones cuentan con un director que se caracteriza por ser líder e inspirador, proporcionando a los empleados un ambiente laboral agradable, estableciéndose un grado de confianza con su superior que les facilita comunicar algún tipo de inconveniente. Los directores también aconsejan a sus empleados acerca del trabajo y en su vida personal, comparten ideas y experiencias que les ayudan a realizar sus labores con mayor facilidad, reconocen el trabajo bien realizado, lo que genera que

los empleados estén satisfechos en el lugar de trabajo y con las funciones asignadas (Maxwell, 1996).

El estudio consistirá en la realización de un análisis del estilo de liderazgo utilizando el grid gerencial de Blake y Mouton (1969) en una muestra de directivos del sector empresarial privado en España. Los encuestados llevan a cabo su labor como directivos en distintos sectores, por lo que se podrá extraer su estilo de liderazgo para distintos procesos de producción de bienes o servicios.

El objetivo general de la investigación es analizar si existen diferencias en los estilos de liderazgo según el género dentro del sector empresarial privado en España.

A lo largo del trabajo, se contextualizarán distintos estudios llevados a cabo en los últimos años para su posterior comparación con los resultados obtenidos en una encuesta de estilos de liderazgo utilizando el grid gerencial de Blake y Mouton y distribuida personalmente a distintos directivos del sector privado y, por tanto, obtener conclusiones acerca del tema tratado.

Específicamente, se detallarán los distintos estilos de liderazgo que desempeñan los directivos encuestados. Se analizará la posible relación de la diferencia de estilos de liderazgo y la edad de los directivos, así como el tiempo que estos llevan desempeñando un cargo directivo, el sector en el que opera la empresa, y por supuesto, el género de la persona encuestada.

La investigación se desarrollará por medio de varias fases. En primer lugar, se han establecido las inquietudes y objetivos a tratar durante el trabajo. Posteriormente, se expondrá el marco teórico referente a los distintos estilos de liderazgo que plantean distintos autores. A continuación, se detallará la metodología aplicada con relación a la recopilación de datos por medio de una encuesta y la difusión de esta. Tras la interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta, se analizarán los resultados con la ayuda de tablas y gráficos para una mayor comprensión. Finalmente, se obtendrán conclusiones comparando los resultados obtenidos por elaboración propia mediante la encuesta y otros estudios realizados previamente por autores reconocidos en este ámbito.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

Liderazgo y dirección son conceptos distintos, no obstante, se complementan entre sí ya que el liderazgo es uno de los rasgos primordiales que debe poseer la figura de un directivo ejemplar. La diferencia entre estos radica en que el liderazgo hace referencia a la autoridad informal, además de hacer hincapié en recursos emocionales y espirituales. Sin embargo, la dirección empresarial se centra en la autoridad institucional, en los atributos propios que implica el cargo de directivo, centrándose en recursos físicos, materiales y en el interés por administrar y gestionar la organización.

De este modo, la dirección se enfrenta a la complejidad que supone la propia organización e intenta hacerle frente, mientras que el liderazgo intenta enfrentarse a la necesidad de cambio a través de proyectar una visión y establecer estrategias, trata también de desarrollar equipos de trabajo, a la vez que motiva y apoya a los mismos (Bennis & Naus, 1985).

El liderazgo es primordial para un correcto funcionamiento de las organizaciones, ya que este representa la capacidad que posee una persona a la hora de influenciar a un grupo de colaboradores. El éxito de la organización dependerá de la influencia del líder, cuanto más significante sea esta influencia, mayores reconocimientos y beneficios económicos se generarán para la organización (Blanchard, 2007).

Los líderes se caracterizan por ser capaces de crear visiones, además de inspirar a las personas de su entorno, destaca el compromiso que tienen con su trabajo ya que tratan de aprovechar todas las oportunidades que proporcionen beneficio para la organización. También se comprometen a transformar la misión y visión de la empresa en acciones concretas, y son responsables de lograr un clima laboral agradable y motivador (Pedraja & Rodríguez, 2007).

Un buen desempeño del liderazgo se caracteriza por la disposición total a trabajar de manera conjunta con los colaboradores, además de tratar de rozar la excelencia mediante el cumplimiento de sus expectativas y ayudar a lograr las metas de sus seguidores. También destaca el esfuerzo por crear sueños y la búsqueda de oportunidades para

llevártelos a cabo. Algunas cualidades que posee un buen líder son la creatividad, motivación y capacidad de tener una visión para la organización que contemple más oportunidades que únicamente los objetivos propuestos. Un gran líder logra que sus subordinados le sigan y admiren, mientras él les motiva a emprender con el objetivo de que sean capaces de satisfacer sus necesidades y poder lograr sus deseos (Yarce, s.f.).

Los estudios llevados a cabo sobre liderazgo reflejan que un buen líder debe poseer una serie de características concretas. Cabe destacar que, aunque una persona tenga alguna de las características necesarias de forma innata no tiene por qué ser un buen líder. En base a una de las primeras aportaciones teóricas en este ámbito, se pueden concretar algunas de las características propias que debería poseer un líder eficaz, como son el fomento de relaciones positivas que ayuden a incrementar el sentimiento de valía personal de sus subordinados, perseverar un sentimiento de lealtad hacia el grupo, obtener estándares de rendimiento elevados y ser capaz de transferir entusiasmo por la consecución de los objetivos de la empresa, a la vez de contar con los conocimientos técnicos necesarios, y tener capacidad de coordinación y planificación (Likert, 1961).

En la misma línea, un líder eficaz debe poseer cualidades como las citadas a continuación: asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, ser apreciado por los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, responsabilidad y procurar identificar los problemas desde su raíz (Martens, 1987).

Los líderes son capaces de desarrollar un buen liderazgo y establecer un ambiente organizacional óptimo haciendo uso de los cuatro componentes mencionados a continuación:

- *Poder*: hace referencia a la habilidad que poseen los líderes para desempeñar un elevado nivel de poder siendo eficientes y responsables.
- *Entender a las personas*: hace referencia a la habilidad que tienen los líderes a la hora de comprender las necesidades que muestran sus colaboradores y en cuanto a establecer sistemas de motivación para incentivar el trabajo de los miembros de la organización.
- *Inspirar*: hace referencia a la habilidad utilizada por los líderes para transmitir inspiración hacia sus colaboradores, permitiendo incrementar el grado de motivación en ellos y lograr el cumplimiento de actividades y tareas que les resulten menos estimulantes.

- *Personalidad o estilos que tienen los líderes para el desarrollo de un clima organizacional adecuado:* hace referencia a la capacidad que posee un líder con el objetivo de lograr un ambiente laboral favorable para los colaboradores de la organización, además de transmitir motivación y establecer incentivos para generar un esfuerzo a la hora de realizar las tareas y funciones por los trabajadores (Koontz, 1998).

2.2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo hacen referencia a los patrones de conducta manifestados por los líderes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) o a las formas alternativas en las que los líderes estructuran su comportamiento desempeñando su liderazgo (Bass, 1990). Es por ello por lo que los estilos de liderazgo se componen de una serie de comportamientos que realizan algunos individuos sobre otros, como puede ser la manera de actuar de un individuo cuando quiere influir en el rendimiento de los demás.

Según se establece en el estudio realizado por García (2013), el origen del estudio de los estilos de liderazgo se registra con las investigaciones desarrolladas en 1939 por Lewin, Lippit y White, mediante el análisis del comportamiento de grupos de jóvenes con un rango de edad de 10 y 11 años que asistían a clubes de ocio. Los autores comenzaron creando una situación experimental donde el clima social del grupo era manipulado aplicando tres estilos de liderazgo distintos, llegando a la conclusión de que el comportamiento de un mismo grupo resultaba distinto según el tipo de liderazgo que se ejerciese sobre él.

A partir de esta situación experimental surgió la clasificación más clásica de los estilos de liderazgo, que son los siguientes (Lewin & Lippit, 1938; Lewin, 1939):

1. *Estilo autocrático:* este estilo de liderazgo se caracteriza por una dirección jerarquizada, a través de esta se centraliza el poder de decisión del líder. Se observa este estilo de liderazgo en líderes que llevan a cabo funciones de planificación, ejecución y control de forma organizada. Este tipo de líderes se identifican principalmente con una conducta enérgica y estricta, además de llevar a cabo un exhaustivo control de la disciplina y una dirección firme.

2. *Estilo democrático*: este estilo de liderazgo se caracteriza por hacer uso de procedimientos parlamentarios y llevar a cabo la toma de decisiones en grupo. Este tipo de liderazgo es frecuente en grupos sociales cuyos miembros pertenecen a un estatus semejante o igual, y llevan a cabo comunicaciones de manera horizontal. Podemos diferenciar dos subtipos dentro de este estilo de liderazgo. Por un lado, el “liderazgo carismático” se caracteriza por el carisma que posea el líder, es decir, la capacidad que posee el líder para incentivar a las personas un deseo de pensar y actuar. Por otro lado, el “liderazgo persuasivo” se caracteriza por la influencia sobre el grupo a la hora de resolver problemas difíciles, en la negociación eficaz y en el poder de convicción de las palabras.
3. *Estilo permisivo o anárquico*: en este estilo de liderazgo observamos que el líder proporciona información básica que resulta vital para la toma de decisiones de manera que no expresa su autoridad sobre los trabajadores. De este modo, el líder no está presente en la ejecución de las actividades, no supervisa ni evalúa al grupo y es el grupo quién toma las decisiones.

Sin embargo, los estilos de liderazgo conocidos en la actualidad surgieron con la teoría de Bass (1990). Este autor llevó a cabo un modelo que establecía tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el “laissez faire”. Además, Bass consiguió desarrollar el primer instrumento capaz de medir los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, conocido como “el Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ).

Por tanto, se pueden definir cada uno de los estilos mencionados anteriormente de la siguiente manera:

1. *Liderazgo transformacional*: este estilo de liderazgo se caracteriza por guiar a sus seguidores, consiguiendo cambios significantes en ellos por medio de establecer desafíos. Además, dependiendo de la influencia personal del líder en el desarrollo personal de los trabajadores se persigue elevar la moral y motivación de estos. De esta manera, el líder transformacional orienta al logro de estándares de excelencia, de forma individual y colectiva, por medio de una visión y misión comunes. (Bass & Avolio, 1997) diferencian cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. En primer lugar y el más destacado es el carisma, conocido últimamente como influencia idealizada, hace referencia a la capacidad del líder para expresar una visión y mantener una confianza con los trabajadores. En

segundo lugar, se encuentra el factor de la inspiración o motivación inspiracional, se caracteriza por la capacidad que posee el líder de expresar su visión. En tercer lugar, el factor de la estimulación intelectual, es decir, la capacidad del líder para lograr que los trabajadores piensen de un modo creativo e innovador. En último lugar, se encuentra el factor de la consideración individualizada, este representa la capacidad que posee el líder para prestar atención personal a todos los integrantes del equipo, mostrándoles que su contribución individual es relevante (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1999).

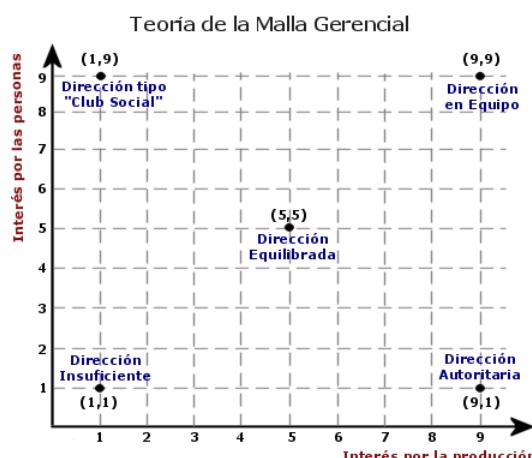
El líder transformacional debe formular una visión para la organización, transmitirla a los demás y conseguir que los miembros establezcan sentimientos y compromisos. Este tipo de líder pone empeño en reconocer y potenciar al conjunto de la organización y muestra interés por transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los trabajadores, debido a que este estilo de liderazgo trata de influir en la cultura de la organización y no sólo de gestionar las estructuras organizacionales (Salazar, 2006).

2. *Liderazgo transaccional*: este estilo de liderazgo se caracteriza por influenciar a sus seguidores en base a un intercambio de recompensas. De este modo, este tipo de líder se centra únicamente en los resultados de la relación y plantea su labor directiva en la negociación de los intercambios extrínsecos y el control de las acciones de sus colaboradores, tratando de influir exclusivamente en su motivación extrínseca. Este estilo de liderazgo permite influir únicamente en sus colaboradores por medio de premios o castigos (Cardona, 2000). El liderazgo transaccional se ve reflejado en el momento que el líder premia o castiga a un trabajador según la calidad del trabajo que haya realizado este. De este modo, el estilo de liderazgo transaccional cuenta con dos factores: por un lado el de recompensa contingente, y por otro lado el de dirección por excepción. Haciendo referencia al primero de ellos, se encuentran todas las conductas por medio de las que los líderes recompensan a los trabajadores por una correcta resolución de sus tareas, detallando expresamente las recompensas que van a recibir por cada tarea. En cuanto al segundo factor, hace referencia al tipo de líderes que intervienen únicamente en el momento que las cosas no funcionan correctamente para imponer castigos o corregir a sus subordinados (Bass & Avolio, 1994).
3. *Liderazgo Laissez-Faire*: este estilo de liderazgo se caracteriza por la renuncia de control por parte de los líderes y el permiso que delegan estos en los trabajadores

para que tomen ellos mismos las decisiones. Este tipo de liderazgo trata de evitar influenciar a los subordinados, eludiendo las responsabilidades de supervisión y sin poseer la confianza necesaria en la capacidad para dirigir por parte del líder. En ese sentido no son capaces de establecer metas concretas y terminan evitando la toma de decisiones al no aportar ninguna ayuda a su equipo. Por lo general, en este tipo de liderazgo, el líder es incapaz de diferenciar el rol de un trabajador del suyo propio.

Por otro lado, según exponen Anampa, Balbin y Egúsquiza (2016), en su estudio llevado a cabo acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo, el grid gerencial de Blake y Mouton (1969), basado en estudios previos realizados por Universidades como la de Ohio y la de Michigan, permite conocer qué tipo de liderazgo están empleando los directores en las organizaciones. Esta herramienta también conocida como enfoque de rejillas, tiene sus orígenes en el estudio realizado por la Universidad de Ohio, en el que se concluye que un líder tiene dos visiones, una orientación dirigida hacia el cumplimiento de las tareas o producción y otra orientación dirigida hacia el interés por las personas; y también se apoya en el estudio llevado a cabo por la Universidad de Michigan, en el que se exponen también dos puntos de vista, uno orientado hacia el empleado y otro orientado hacia la producción. La utilidad de esta matriz no es mostrar los resultados producidos, se centra en identificar qué factores predominan en el pensamiento de los líderes acerca de la obtención de dichos resultados. Además, permite observar cómo se relacionan ambos puntos de vista a la vez que se identifica la preferencia del líder.

Figura 1. Grid gerencial



Fuente: Blake y Mouton, gráfica de <https://www.tiemposmodernos.eu/teorias-del-liderazgo-ret/>

Dependiendo de las puntuaciones obtenidas para representar en la matriz por parte de cada líder, se ubicarán los resultados en la cuadrícula y se podrá ver su correspondencia con un estilo de liderazgo concreto. Conforme aumenta el interés por la producción por parte de los líderes, la puntuación aumenta desde 0 hasta un máximo de 9 en el eje horizontal. De la misma forma, conforme aumenta el interés por las personas aumenta la puntuación desde 0 hasta un máximo de 9 en el eje vertical. Por lo tanto, dependiendo de la ubicación en la rejilla, de acuerdo con Anampa, Balbin y Egúsquiza (2016), podemos clasificar los siguientes estilos de liderazgo:

1. *Dirección en equipo (9,9)*: este estilo de liderazgo se identifica con las máximas puntuaciones en ambos intereses, es decir, el líder no solo se preocupa por el desarrollo de las tareas directivas sino que también sus intereses se orientan en alinear los objetivos de las personas que conforman su equipo con los de la empresa, consiguiendo así un sentimiento de pertenencia a esta por parte de los trabajadores.
2. *Dirección de tareas (9,1)*: este estilo de liderazgo se identifica con un líder más orientado hacia la producción, caracterizándose por ser más exigente ya que espera el cumplimiento de las tareas programadas y que los empleados acaten las órdenes sin ningún tipo de queja. Aunque a corto plazo este tipo de liderazgo puede suponer beneficios para la organización por un aumento de la producción, a largo plazo, sería contraproducente ya que puede ocasionar un clima laboral desfavorable.
3. *Dirección tipo “Club Social” (1,9)*: este estilo de liderazgo, también clasificado como *country club*, se identifica con un líder más orientado hacia la preocupación por las personas. Se caracteriza por estimular y apoyar a los trabajadores, se tiene en cuenta el esfuerzo realizado por estos en lugar de los errores que hayan podido cometer durante la realización de sus tareas. No obstante, este estilo presenta un inconveniente ya que las personas tienden a encubrirse entre ellas, además de no ser susceptibles a posibles críticas o desacuerdos directos.
4. *Dirección insuficiente (1,1)*: este estilo de liderazgo se caracteriza por un bajo interés por la producción o las personas, evitando un papel de responsabilidad o compromiso personal con el puesto. El líder permite a las personas desempeñar su trabajo como ellos consideren, sin hacerse cargo de las posibles consecuencias y respaldándose en no ser responsable si no siguen las pautas marcadas por él

previamente. Cabe destacar que el funcionamiento de una organización con este estilo de liderazgo resulta complicado.

5. *Dirección equilibrada (5,5)*: este estilo de liderazgo se ubica en el centro del grid gerencial, se relaciona con un líder que posee una moral aceptable y se orienta hacia una buena producción sin resultar desmedidamente exitosa. Los líderes no establecen metas elevadas y muestran una actitud comprensiva a la vez que autocrática con los trabajadores.

2.3. Influencia del género sobre los estilos de liderazgo

En rasgos generales, existen ciertos estereotipos en la sociedad acerca de las diferencias de género en la manera de ejercer el liderazgo, distinguiendo entre un estilo masculino y uno femenino. Algunos de estos mitos sobre las mujeres son (Orellana, 2003):

- Mostrar un comportamiento demasiado emocional impidiendo por esto poder llevar a cabo decisiones racionales.
- Menor compromiso que los hombres en relación al trabajo.
- Falta de motivación para conseguir completar sus logros.
- Menor capacidad de aserción que el género masculino.

Por otro lado, los hombres son estereotipados con características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, considerando estos rasgos propios del género masculino por la sociedad y vinculando los mismos con el ideal de un buen líder.

Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que el género femenino no cuenta con cualidades relacionadas con la competencia, la ambición y la independencia, entendiendo que estas son necesarias para desempeñar un buen liderazgo (Puyal & Sanagustín, 2006).

En la actualidad existen multitud de investigaciones acerca de la influencia del género en los estilos de liderazgo. Sin embargo, no se ha logrado establecer un consenso en los resultados tal como demuestran los estudios comentados a continuación.

Eagly y Johnson (1990) realizaron uno de los primeros análisis al respecto. Los resultados del meta-análisis demostraron que el género femenino lideraba generalmente con un estilo más democrático y participativo, mostrando una orientación hacia las relaciones. Sin embargo, el género masculino se caracterizaba por liderar de una manera más autocrática que las mujeres.

En la misma línea, se encuentra la investigación llevada a cabo por Rosener (1990) en la que tanto hombres como mujeres líderes tenían que evaluar su propio estilo de liderazgo. El estudio concluyó que las mujeres líderes investigadas consideraban mantener un liderazgo orientado hacia un estilo transformacional, mientras que los hombres, consideraban mantener un liderazgo orientado hacia un estilo transaccional. Cabe destacar la conclusión a la que llegó la autora acerca de que en las empresas en las que está presente una cultura creada por las propias mujeres y en mayor concordancia con sus habilidades, las mujeres líderes presentan un estilo de liderazgo transformacional.

Asimismo, existen estudios que reflejan una cierta heterogeneidad en los resultados, como es el caso de Bass y Avolio (1994), analizaron los valores de las mujeres siendo estos distintos a los de los hombres. Así, las mujeres cuentan con valores orientados al cuidado y la responsabilidad, y por el contrario, los hombres se basan en los derechos y la justicia. Además, concluyeron que las diferencias pueden estar originadas también por la forma en que hombres y mujeres perciben el mundo. De este modo, el género masculino percibe el mundo con un “orden social jerárquico”, estableciendo las relaciones de jerarquía como lo más importante. Sin embargo, el género femenino percibe el mundo como una “red de conexiones”, mostrando más interés por las relaciones sociales (Bass, 1990).

Al contrario, Van Egen, Van Der Leeden y Willemsen (2001) llevaron a cabo un estudio en diferentes departamentos de unos grandes almacenes en Alemania, concluyendo que tanto hombres como mujeres líderes no mostraban diferencias en las evaluaciones realizadas por sus subordinados en ningún estilo de liderazgo investigado, estos se clasificaban en: orientado a “tareas”, “relaciones” y “transformacional”. Además, a pesar de detectar diferencias entre los tipos de liderazgo desempeñados por los distintos líderes de cada departamento, llegaron a la conclusión de que las diferencias existentes entre el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo orientado a las personas estaban claramente relacionadas con la ciudad en la que se encontraban dichos departamentos.

Vecchio (2003) realizó una revisión de resultados a partir de estudios realizados acerca del liderazgo y la influencia del género sobre este, llegando a la conclusión de que a priori no existe certeza de que muestren diferencias relevantes entre el liderazgo llevado a cabo por el género femenino o el masculino. De la misma manera, no hay evidencias acerca de que hombres o mujeres sean superiores entre ellos.

Otro estudio que confirma la similitud en cuanto al estilo de liderazgo llevado a cabo por ambos géneros fue el llevado a cabo por Komives (1991), cuyo objetivo era señalar las posibles diferencias entre el liderazgo llevado a cabo por hombres y mujeres directores y la percepción que tenían los estudiantes sobre ello.

No obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Eagly y Carli (2003) reflejan que existen algunos rasgos que se observan con mayor facilidad en el género femenino que en el masculino, estos corresponden con los estereotipos femeninos existentes. De acuerdo con estos autores, estos rasgos femeninos secundan un estilo de liderazgo efectivo para poder hacer frente a los constantes cambios de la situación actual y la intensa competencia existente. En este sentido, como mencionaron Rosen y Jerdee (1973), la mujer directiva muestra ciertas ventajas a la hora de liderar en virtud a las cualidades que posee, pero a su vez tiene que enfrentarse a las desventajas originadas a partir de los prejuicios presentes sobretodo en ambientes empresariales masculinos, cuando se realizan evaluaciones sobre sus competencias como mujeres directivas.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, podemos observar que es complicado resolver si realmente el género puede resultar determinante en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres.

3. METODOLOGÍA

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de la investigación es analizar si existen diferencias en los estilos de liderazgo según el género dentro del sector empresarial privado en España. Una vez revisada la bibliografía acerca del tema en cuestión, se ha realizado una encuesta de estilos de liderazgo utilizando el grid gerencial de Blake y Mouton, recopilando así los datos necesarios para su posterior análisis en cuanto al tipo de liderazgo del que se trata y, por tanto, poder establecer si los resultados confirman o difieren los obtenidos en los estudios mencionados previamente.

La técnica de encuesta es comúnmente empleada en el procedimiento de una investigación, debido a la facilidad que supone a la hora de obtener y elaborar datos eficazmente. Esta herramienta determina una técnica que se sirve de un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación a través de los cuales reúne y distingue

una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población de mayor dimensión, de la que se aspira a explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Casas, Repullo & Donado, 2003).

La encuesta diseñada en esta investigación (*Anexo 1.1.*) presenta un carácter cualitativo-quantitativo y está formada por dos secciones, la primera trata de recopilar datos acerca del perfil del encuestado y, la segunda, se trata del cuestionario Blake y Mouton que cuenta con 18 preguntas clasificando sus respuestas en una escala de 0 (nunca) a 5 (siempre). En la planificación de la investigación utilizando la técnica de encuesta podemos establecer los siguientes pasos:

- *Identificación del problema:* este paso se ha llevado a cabo a través del establecimiento de los objetivos (*apartado 1*) y la revisión bibliográfica de varios autores pertinente al tema en cuestión (*apartado 2*).
- *Determinación del diseño de investigación:* se ha utilizado la técnica de encuesta para la recogida de datos, con objeto de realizar un estudio descriptivo pretendiendo detectar relación entre las variables estudiadas. El diseño es transversal, ya que tiene como fin estimar la frecuencia de algún fenómeno de interés en un momento dado, en este caso el estilo de liderazgo.
- *Diseño del cuestionario:* como se ha mencionado anteriormente, la encuesta cuenta con dos secciones distintas. En cuanto al cuestionario Blake y Mouton, fue elegido debido a la gran relevancia con la que cuenta este grid gerencial a nivel mundial, además de la rapidez que supone contestar a este por parte de los directivos encuestados y, por tanto, contar con esta ventaja a la hora de distribuir el mismo.

La herramienta utilizada para formular las preguntas de ambas secciones fue Google Forms, por lo que se trata de una encuesta online. Se eligió esta plataforma ya que su funcionamiento es muy intuitivo y resulta fácilmente accesible para el posterior tratamiento de los datos, además permite una cómoda distribución y complementación de la encuesta.

En cuanto al tipo de preguntas, encontramos preguntas cerradas en la sección del perfil del encuestado y preguntas de estimación en la sección del cuestionario Blake y Mouton, al tratarse de una respuesta graduada en intensidad (de 0 a 5). La redacción de las preguntas trata de ser clara y sencilla, permitiendo así una buena comprensión por parte de los encuestados.

- *Selección de la muestra:* la elección de la muestra sigue un procedimiento de muestreo dirigido ya que se centra en un grupo específico de la población, en este caso se trata de personas con cargos directivos dentro del sector empresarial privado en España. La selección de los participantes se realizó intentando maximizar el nivel de respuesta. De este modo, se remitió el cuestionario a personas conocidas que ocupan cargos directivos solicitando que respondieran el cuestionario y que contribuyesen a su difusión enviándolo a otros directivos.

Así, el cuestionario fue enviado, los días 9 y 10 de marzo de 2022, a directivas de dos empresas aragonesas con las que tenía contacto directo; a algunas socias de Directivas de Aragón que participaron en una mesa redonda realizada en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza acerca de sus experiencias profesionales; a un profesor Asociado que ocupa un cargo directivo en la empresa privada y a varios directivos de la empresa en la que realicé las prácticas empresariales de mi titulación. A todos estos contactos les solicité que le remitiesen a su vez a otros directivos.

Por tanto, no podemos conocer el número exacto de personas que recibieron la encuesta, lo que no permite concretar la tasa de respuesta.

No obstante, el número de respuestas obtenidas se considera adecuado para el objetivo de este trabajo.

Finalmente, el cuestionario fue cumplimentado por 26 personas, concretamente por 14 directivas y 12 directivos (*Anexo 1.2.*), por lo que ambos géneros están representados equitativamente, aportando así valor a los resultados de la investigación.

En base a las respuestas obtenidas, podemos observar que los encuestados pertenecen a diversos sectores económicos, aunque en su mayoría se ubican en el sector servicios y el de las comunicaciones (*Anexo 1.3.*). En cuanto a la edad, la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de 45 a 60 años (*Anexo 1.4.*).

- *Organización del trabajo de campo:* el enlace web al cuestionario fue enviado a través de correo electrónico, los días 9 y 10 de marzo de 2022 con su correspondiente presentación y explicación acerca de la investigación a realizar para el trabajo de fin de grado en los casos en los que no se tenía relación previa con los posibles encuestados. Por otro lado, en los casos en los que se había acordado previamente la posible participación en la encuesta a conocidos, se envió

el enlace web al cuestionario mediante WhatsApp, además este medio permitió una sencilla y rápida difusión de la encuesta a sus compañeros directivos dentro de sus respectivas empresas.

- *Obtención y tratamiento de los datos:* una vez finalizado el registro de encuestas el 25 de marzo de 2022, la herramienta Google Forms recopila toda la información agrupada por preguntas, permitiendo exportar los datos a una hoja de cálculo (Excel) para su posterior análisis e interpretación.
- *Análisis de los datos e interpretación de los resultados:* en el siguiente apartado se desarrollará un análisis descriptivo de los datos estableciendo principalmente qué tipo de liderazgo llevan a cabo los encuestados y, se hace uso de gráficos para ayudar a contrastar la información recogida. Finalmente, se ha comprobado si las conclusiones obtenidas son congruentes con los estudios analizados previamente en cuanto a la influencia del género en los estilos de liderazgo.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Estilos de liderazgo de los encuestados

El paso previo al análisis de los resultados recogidos a través de la encuesta para definir qué tipo de estilo de liderazgo llevan a cabo los encuestados, consiste en transferir las calificaciones de cada una de las preguntas del cuestionario Blake y Mouton, realizando las sumas totales de las puntuaciones correspondientes a las preguntas orientadas a las personas y las preguntas orientadas a las tareas. Posteriormente, cada suma total se multiplica por 0,2 dando lugar al resultado final en cada una de las áreas, permitiendo así clasificar en la cuadrícula del grid gerencial el estilo de liderazgo del que se trata. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por los 26 encuestados.

Tabla 1. Estilos de Liderazgo de la muestra

Nº encuestado	Género	Rango de edad	Puntuación Personas	Puntuación Tareas	Estilo de liderazgo
1	Femenino	45 a 60 años	7,4	6	Dirección en equipo
2	Femenino	45 a 60 años	7	7,8	Dirección en equipo
3	Femenino	35 a 44 años	6,6	4,4	Dirección tipo "Club social"
4	Masculino	35 a 44 años	7,4	8,2	Dirección en equipo
5	Femenino	35 a 44 años	5,6	5,6	Dirección equilibrada
6	Femenino	45 a 60 años	6,8	5,6	Dirección en equipo
7	Masculino	18 a 34 años	6	5,2	Dirección en equipo
8	Masculino	45 a 60 años	7	6,8	Dirección en equipo
9	Femenino	45 a 60 años	6,6	5,2	Dirección en equipo
10	Masculino	45 a 60 años	8	7,2	Dirección en equipo
11	Masculino	45 a 60 años	6,8	7,4	Dirección en equipo
12	Masculino	45 a 60 años	7,2	5,8	Dirección en equipo
13	Masculino	35 a 44 años	8,4	7,6	Dirección en equipo
14	Femenino	35 a 44 años	7,6	7,8	Dirección en equipo
15	Masculino	45 a 60 años	5,6	5,2	Dirección equilibrada
16	Femenino	45 a 60 años	6,8	5,6	Dirección en equipo
17	Femenino	45 a 60 años	6,4	6,2	Dirección en equipo
18	Masculino	45 a 60 años	7	6,6	Dirección en equipo
19	Femenino	45 a 60 años	8	8,2	Dirección en equipo
20	Masculino	45 a 60 años	7	7	Dirección en equipo
21	Femenino	45 a 60 años	7,8	7,4	Dirección en equipo
22	Femenino	45 a 60 años	6,8	7,2	Dirección en equipo
23	Masculino	45 a 60 años	6	5,8	Dirección en equipo
24	Femenino	18 a 34 años	5,6	5,4	Dirección equilibrada
25	Masculino	35 a 44 años	6,8	5,8	Dirección en equipo
26	Femenino	45 a 60 años	8	7	Dirección en equipo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Tras haber identificado el tipo de estilo de liderazgo que desempeñan los encuestados en su puesto como directivos, observamos que predomina claramente el estilo de dirección en equipo frente al resto, suponiendo un 84,6% de los encuestados. A continuación, se reflejan estos resultados recogidos en una tabla y representados gráficamente para una mejor comprensión.

Tabla 2. Frecuencia Estilos de Liderazgo

Estilo de liderazgo	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	22	84,6%
Dirección tipo "Club social"	1	3,8%
Dirección equilibrada	3	11,5%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

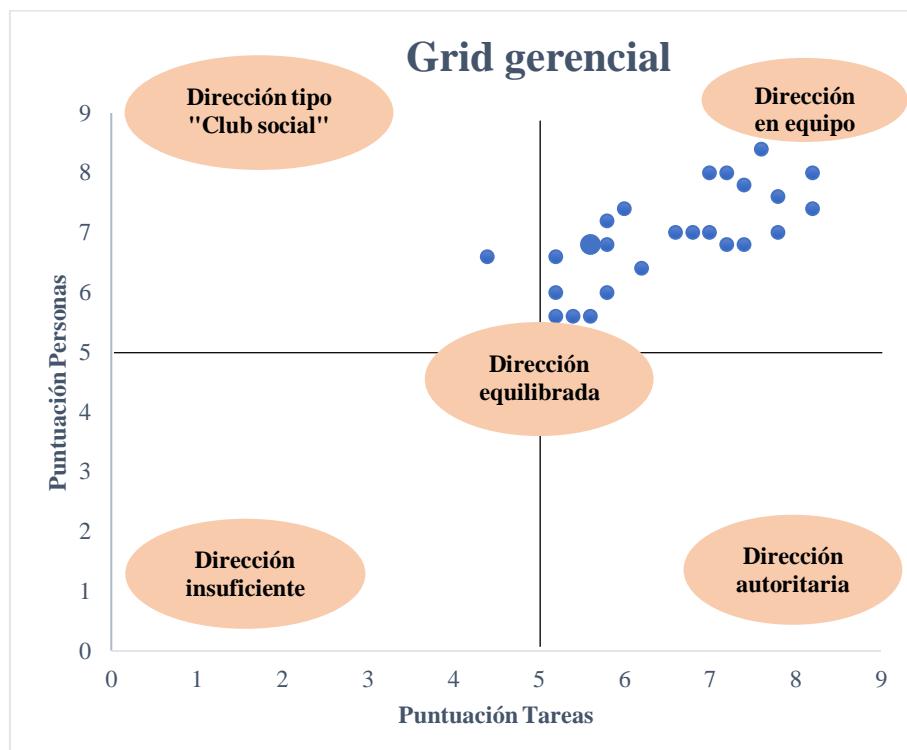
Gráfico 1. Frecuencia Estilos de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

No obstante, cabe destacar que los encuestados número 7 y 9, que presentan un estilo de liderazgo de dirección en equipo, están ubicados en el grid gerencial muy próximos a las puntuaciones para ser clasificados dentro del estilo de dirección tipo “Club social”. Podemos apreciar la distribución de las distintas puntuaciones obtenidas por los encuestados en el siguiente gráfico de dispersión, destacando que el punto de mayor grosor representa a dos encuestados con idéntica puntuación.

Gráfico 2. Grid gerencial con los resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Analizando estos resultados, podríamos llegar a la conclusión de que los encuestados han cumplimentado el cuestionario puntuando cada respuesta como realmente les gustaría ser a la hora de ejercer su liderazgo, ya que los resultados presentan en su mayoría un estilo de liderazgo muy completo al centrarse tanto en las personas como en la realización de las tareas.

Sin embargo, analizando los resultados obtenidos en otras investigaciones llevadas a cabo en los últimos años, observamos que el tipo de liderazgo que predomina es también el estilo de dirección en equipo. Por lo tanto, se puede observar que existe una tendencia hacia este estilo de liderar por parte de los directivos en la actualidad empresarial, mostrando una orientación tanto hacia las personas como la consecución de las tareas.

Las investigaciones mencionadas anteriormente hacen referencia al estudio llevado a cabo por Anampa, Balbin y Egúsquiza (2016) en el que el 61% de la muestra presentaba un estilo de liderazgo de dirección en equipo. Otro estudio que muestra un estilo de liderazgo por dirección en equipo en la mayor parte de las organizaciones analizadas en el sector comercial del cantón Balzar (Ecuador) fue el llevado a cabo por Montiel (2015). Y, por último, en el estudio realizado por Carranza (2017) presentaban un estilo de líder de equipo el 68,3% de los encuestados.

4.2. Estilos de liderazgo de los encuestados según el género

En el siguiente apartado se analizará la relación entre el género de los encuestados y el estilo de liderazgo obtenido a través de la encuesta. Como se puede observar en la siguiente tabla, en ambos géneros predomina el estilo de dirección en equipo. Concretamente, el estilo de dirección en equipo supone un 78,6% para el género femenino, seguido por un estilo de dirección equilibrada que representa el 14,3% y un 7,1% corresponde a dirección tipo “Club social”. En cuanto al género masculino, el estilo de dirección en equipo supone un 91,7%, representando casi la totalidad de los encuestados a excepción de un 8,3% perteneciente a un estilo de dirección equilibrada.

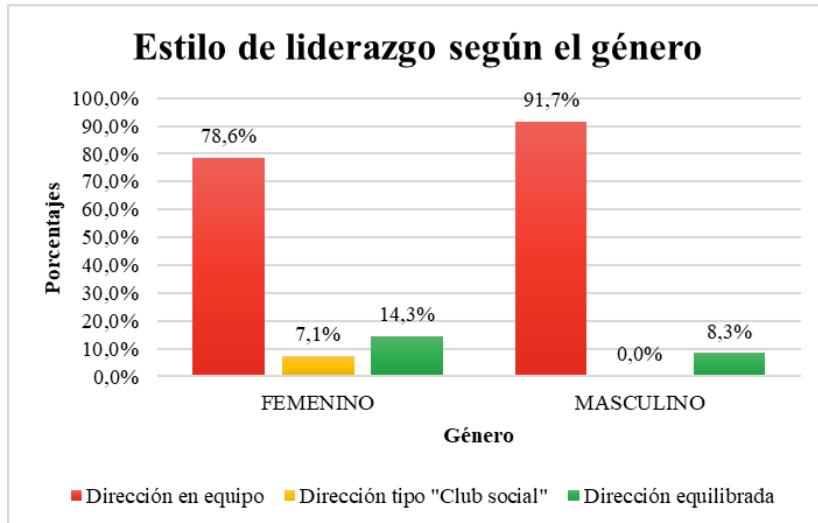
Tabla 3. Frecuencia Estilos de Liderazgo según el género

Estilo de liderazgo	Género femenino		Género masculino	
	Frecuencia Encuestados	% Encuestados	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	11	78,6%	11	91,7%
Dirección tipo "Club social"	1	7,1%	0	0,0%
Dirección equilibrada	2	14,3%	1	8,3%
TOTAL	14	100%	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En el siguiente gráfico podemos observar visualmente y con mayor claridad la interpretación anterior sobre los distintos estilos que presentan los encuestados en función del género.

Gráfico 3. Frecuencia Estilos de Liderazgo según el género



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Estos resultados no muestran que exista relación entre el estilo de liderazgo ejercido por un líder y el género de este. Por lo tanto, esta investigación difiere de las conclusiones obtenidas en estudios mencionados anteriormente por autores como Eagly y Johnson (1990), Rosener (1990) o Bass y Avolio (1994), en los que concluían que sí existía una mayor orientación hacia las personas por parte del género femenino.

En cambio, si que concuerdan los resultados con investigaciones como las llevadas a cabo por Van Egen, Van Der Leeden y Willemse (2001) o Vecchio (2003), en las que se mostraba que no existían diferencias significativas en los estilos de liderazgo dependiendo del género. Una de las razones de esta homogeneización en cuanto al estilo de liderazgo desempeñado por ambos géneros puede ser el transcurso del tiempo, ya que se observa este cambio en estudios posteriores a la fecha de los iniciales.

4.3. Estilos de liderazgo de los encuestados según otras variables

Por otro lado, analizando el estilo de liderazgo de los encuestados según su rango de edad, observamos en la siguiente tabla que tanto en el rango de edad de 35 a 44 años como en el de 45 a 60 años, predomina el estilo de dirección en equipo. Cabe destacar que en el rango de 45 a 60 años el estilo de dirección en equipo supone el 94,4%, es decir, casi la totalidad de los encuestados.

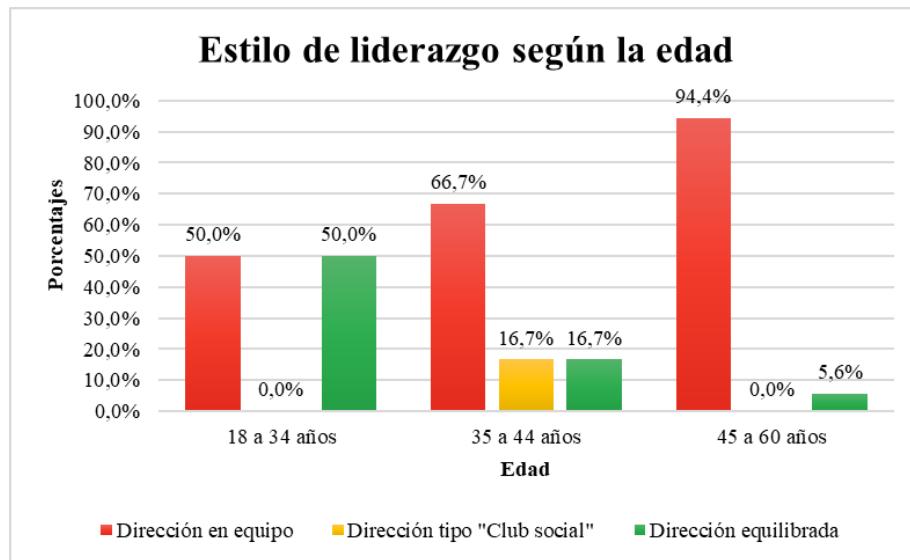
Tabla 4. Frecuencia Estilos de Liderazgo según la edad

Estilo de liderazgo	18 a 34 años		35 a 44 años	
	Frecuencia Encuestados	% Encuestados	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	1	50,0%	4	66,7%
Dirección tipo "Club social"	0	0,0%	1	16,7%
Dirección equilibrada	1	50,0%	1	16,7%
TOTAL	2	100%	6	100%

Estilo de liderazgo	45 a 60 años	
	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	17	94,4%
Dirección tipo "Club social"	0	0,0%
Dirección equilibrada	1	5,6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Gráfico 4. Frecuencia Estilos de Liderazgo según la edad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Teniendo en cuenta la variable de años ocupando el puesto directivo por parte de los encuestados, podemos observar en la siguiente tabla que la totalidad de los encuestados a partir de 11 años ocupando el puesto llevan a cabo una dirección en equipo. Sin embargo, los encuestados que llevan ocupando el puesto de 1 a 10 años y se identifican con una dirección en equipo, son el 63,6%. Por lo tanto, observamos que existe relación entre los años ocupando el puesto directivo y el estilo que ejercen estos líderes, es decir, podríamos concluir que el estilo de liderazgo de dirección en equipo está relacionado con la experiencia que posee el líder desempeñando su liderazgo.

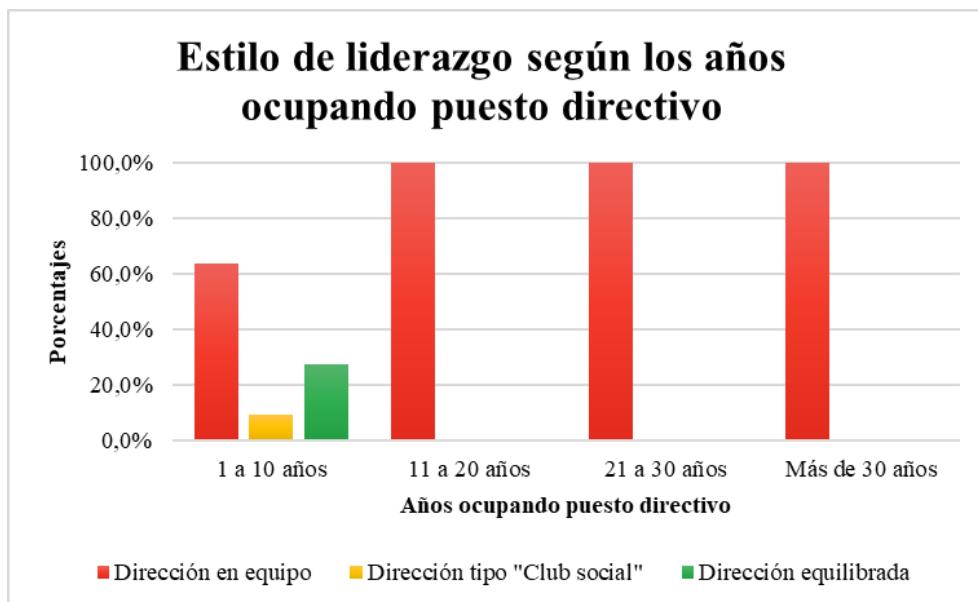
Tabla 5. Frecuencia Estilos de Liderazgo según los años ocupando el puesto directivo

Estilo de liderazgo	1 a 10 años		11 a 20 años	
	Frecuencia Encuestados	% Encuestados	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	7	63,6%	13	100,0%
Dirección tipo "Club social"	1	9,1%	0	0,0%
Dirección equilibrada	3	27,3%	0	0,0%
TOTAL	11	100%	13	100%

Estilo de liderazgo	21 a 30 años		Más de 30 años	
	Frecuencia Encuestados	% Encuestados	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Dirección en equipo	1	100,0%	1	100,0%
Dirección tipo "Club social"	0	0,0%	0	0,0%
Dirección equilibrada	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	1	100%	1	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Gráfico 5. Frecuencia Estilos de Liderazgo según los años ocupando el puesto directivo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Por último, centrándonos únicamente en los encuestados que desempeñan un liderazgo de dirección en equipo y analizando el sector económico en el que operan sus respectivas empresas, podemos observar en la siguiente tabla que los sectores con mayor porcentaje de directivos son el sector servicios con un 36,36%, y el sector de las comunicaciones con un 22,73%. No obstante, estos dos sectores son los que mayor frecuencia de encuestados

presenta la muestra, por lo que no existe una relación significativa entre el sector económico en el que se desempeña el puesto directivo y un estilo de liderazgo de dirección en equipo.

Tabla 6. Frecuencia Sectores Económicos en encuestados con estilo de liderazgo de dirección en equipo

Dirección en equipo		
Sectores económicos	Frecuencia Encuestados	% Encuestados
Sector servicios	8	36,36%
Sector industrial	3	13,64%
Sector de la construcción	0	0,00%
Sector de las comunicaciones	5	22,73%
Sector Seguros	2	9,09%
Sector financiero	3	13,64%
Logística y comercial de Petróleo y Gas	1	4,55%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Gráfico 6. Frecuencia Sectores Económicos en encuestados con estilo de liderazgo de dirección en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

5. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos por medio de la realización de la encuesta, en la que se incluía el cuestionario de Blake y Mouton, podemos establecer una serie de conclusiones sobre el estilo de liderazgo que desempeñan los directivos encuestados y la relación que tienen los distintos estilos con variables como el género, la edad, los años ocupando un puesto directivo y el sector en el que operan los líderes encuestados.

En primer lugar, tras identificar el estilo de liderazgo que desempeñan los directivos encuestados, podemos concluir que el estilo de liderazgo predominante en la muestra analizada es el de dirección en equipo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por líderes que muestran interés tanto en el desarrollo de las tareas de la empresa, como en las personas que trabajan en ella. Además, estos resultados concuerdan con los mencionados en investigaciones llevadas a cabo en los últimos años en el apartado anterior y analizados al estudiar el marco teórico, observando así una tendencia por parte de los directivos al desempeñar su liderazgo mediante una dirección en equipo.

Respecto al estilo de liderazgo de los encuestados según su género, objetivo general de esta investigación, podemos concluir que no existen diferencias significativas en cuanto al estilo de liderazgo desempeñado en función del género del líder, siendo el estilo de dirección en equipo el predominante en ambos géneros. Esta homogeneización puede deberse al transcurso del tiempo, ya que en las investigaciones citadas anteriormente observamos la misma conclusión en los estudios más recientes.

En cuanto al rango de edad de los encuestados y el estilo de liderazgo de estos, podemos concluir que conforme aumenta el rango de edad de los directivos también aumenta el porcentaje de encuestados con un estilo de liderazgo de dirección en equipo. Esta conclusión también está relacionada con los años que llevan ocupando el puesto directivo los encuestados, ya que observamos que la totalidad de los encuestados con una experiencia superior a 10 años ejerciendo su función como líderes, presentan un estilo de liderazgo de dirección en equipo. Por lo tanto, podemos concluir que la experiencia que poseen los líderes desempeñando su liderazgo está relacionada con un estilo de dirección en equipo.

Por último, concluir que no hemos encontrado relación significativa entre el estilo de dirección en equipo desempeñado por los encuestados y el sector económico en el que operan las empresas donde estos ejercen su liderazgo.

Como conclusión final, cabe destacar que en la actualidad empresarial nos encontramos ante un estilo de liderazgo que predomina claramente sobre el resto, -independientemente del género del líder- el estilo de dirección en equipo, siendo este el estilo más completo a la hora de desempeñar el liderazgo, ya que el líder muestra interés tanto en la correcta consecución de las tareas que debe llevar a cabo la empresa, como en que los trabajadores tengan un sentimiento de pertenencia a esta y sus objetivos se encuentren alineados con los de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Anampa Pacora, C. A., Balbin Avalos, A. M., & Egúsquiza Hernando, E. (2016). *Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexsys del Perú S.A.C. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú*. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications (3º ed)*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, nº 3, (1), pp. 5-21.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Woman May Make Better Managers. *Human Resource Management*, nº33, pp. 549-560.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bennis, W., & Naus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Takina Charae*. New York: Harper and Row.
- Blake, R., & Mouton, J. (1969). *Estrategia para el Cambio*. Addison-Wesley Iberoamericana. S.A.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto Nivel*. Bogotá: Grupo Norma.
- Cardona, P. (2000). *El liderazgo relacional*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Carranza Cárdenas, C. C. (2017). *Estudio de los estilos de liderazgo de los directores de escuela y jefes de área de la Universidad privada Antenor Orrego - 2016*. Obtenido de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/2982>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Atención Primaria*, 527-538.
- Eagly, A., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, Nº 14, pp. 807–834.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, nº 57, pp. 781-797.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256.

- García Ruiz, L. (2013). *La influencia del género en los estilos de liderazgo y dirección*. Obtenido de <https://repositorio.upct.es/>
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo - Ventajas y dificultades*. España: Granica S.A.
- Komives, S. (1991). Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors. *Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles. Journal of College Student Development*, págs. nº 32, pp. 155-165.
- Koontz, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *J. Soc. Psychol.*, nº 10, pp. 271-99.
- Lewin, K., & Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminar note. *Sociometry*, 1(3/4), pp. 292-300.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGrawHill.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el Líder que está en usted*. Nashville. Tennessee, Estados Unidos de América: Caribe.
- Montiel Triviño, J. (2015). *Análisis del estilo de liderazgo de Blake y Mouton en empresas comerciales de Balzar*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/>
- Nothouse. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4.a Ed.). Sage Publications, Inc.
- Orellana, F. (2003). Estilos de dirección y género. *Revista AJAYU*, 1(1), 1-17.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2007). Estudio Comparativo de la Influencia del Estilo de Liderazgo y la Congruencia de Valores en la eficacia de Empresas Privadas e Instituciones Públicas. *Interciencia*.
- Puyal, E., & Sanagustín, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. *Revista de la UHU*, vol. 17, p. 9.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1973). The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, págs. nº 57, pp. 44-48.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, nº68, pp119-120.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *UNIrevista*, 10.

- Van Egen, M., Van Der Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, págs. nº 74, pp. 581-598.
- Vecchio, R. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly* , nº 14, pp. 835–850.
- Yarce, J. (s.f.). *¿Qué es el Liderazgo?* Obtenido de <https://es-static.z-dn.net/files/d49/68246c73bdd0890ad091f3e8b5c4fadd.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Metodología

ANEXO 1.1. Encuesta sobre estilos de liderazgo

Perfil del encuestado

1. Seleccione su género *

Marca solo un óvalo.

Masculino
 Femenino
 Otro: _____

2. Seleccione el rango de edad al que pertenece *

Marca solo un óvalo.

18 a 34 años
 35 a 44 años
 45 a 60 años
 Más de 60 años

3. ¿Cuántos años lleva ocupando un cargo directivo? *

Marca solo un óvalo.

1 a 10 años
 11 a 20 años
 21 a 30 años
 Más de 30 años

4. ¿En qué sector opera la empresa donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Sector primario
- Sector industrial
- Sector comercial
- Sector servicios
- Sector de la construcción
- Sector de las comunicaciones
- Otro: _____

5. Indique el cargo que ocupa actualmente dentro de la empresa *

Marca solo un óvalo.

- Director Ejecutivo/ Gerente General
- Director Financiero
- Director de Recursos Humanos
- Director de Operaciones
- Director de Marketing
- Director de Ventas
- Director de Desarrollo Tecnológico
- Otro: _____

Estilos de
liderazgo

Las respuestas serán tratadas de forma anónima, se ruega que responda con
total sinceridad.

6. Nunca (0), a veces (1, 2 y 3) y siempre (4 y 5). *

Marca solo un óvalo por fila.

0 1 2 3 4 5

Animó a los miembros de
mi equipo a participar en la
toma de decisiones y trato
de implementar sus ideas y
sugerencias.

Nada es más importante
que completar un objetivo
tarea.

Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	<input type="radio"/>					
Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	<input type="radio"/>					
Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	<input type="radio"/>					
Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	<input type="radio"/>					
Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	<input type="radio"/>					
Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	<input type="radio"/>					
Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	<input type="radio"/>					
Cuando corrojo errores no me preocupan las relaciones personales.	<input type="radio"/>					
Yo administro mi tiempo con efectividad.	<input type="radio"/>					
Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	<input type="radio"/>					
Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	<input type="radio"/>					
No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	<input type="radio"/>					
Me gusta analizar problemas.	<input type="radio"/>					
Respeto los límites de los demás.	<input type="radio"/>					

Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.

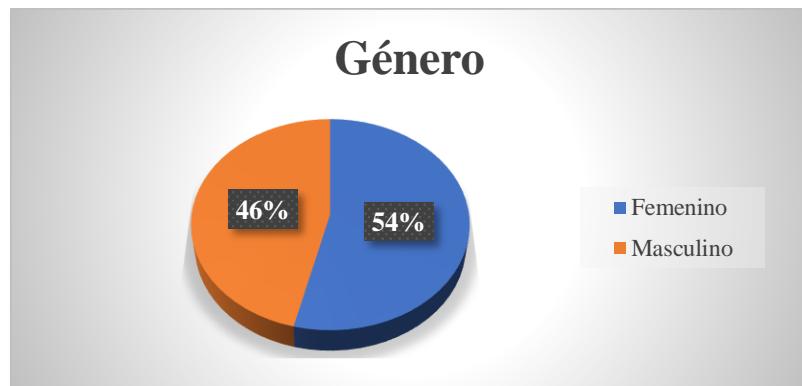


Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.



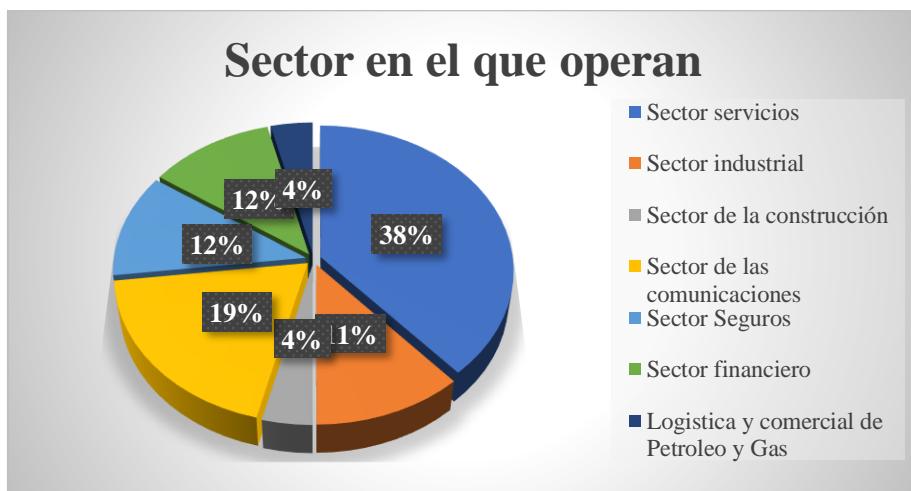
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 1.2. Género de los encuestados (Pregunta 1)



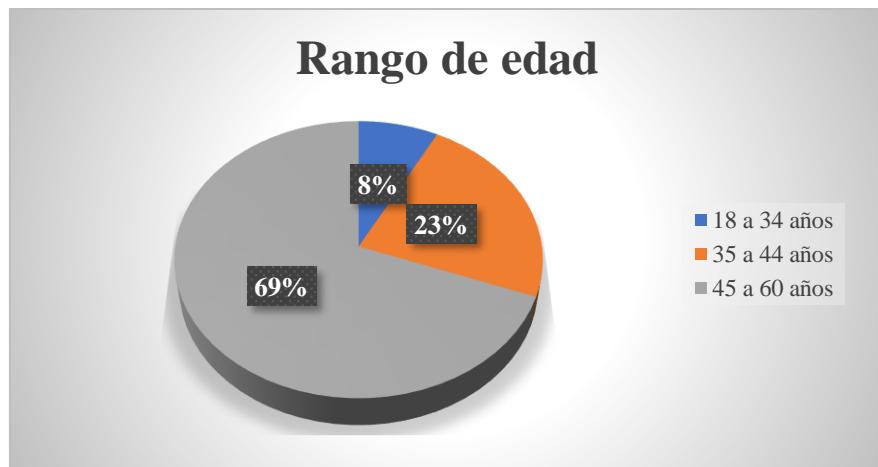
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

ANEXO 1.3. Sector en el que operan los encuestados (Pregunta 4)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

ANEXO 1.4. Edad de los encuestados (Pregunta 2)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta