



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones.

Trabajo Fin de Máster

Curso 2022/2023

Convocatoria Septiembre

Orientación: Revisión Bibliográfica

Título: Liderazgo y género: ¿Los hombres y las mujeres dirigen de manera diferente? Comparar las diferencias de género con los diferentes estilos de liderazgo.

Estudiante : Bárbara Illán Illán

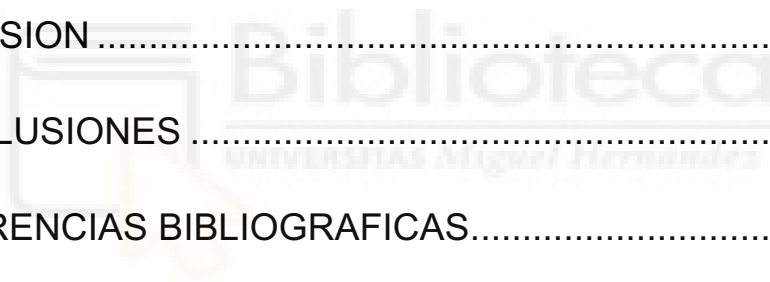
Tutor: Jose Ramos López

Código OIR: TFM.MGR.JRL.BII.230514

Elche, a 20 Julio 2023

INDICE

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCION	4
2. METODO	6
2.1 Estrategia de búsqueda para la revisión.....	6
2.2 Criterios de selección.....	6
3. RESULTADOS.....	8
4. DISCUSION	15
5. CONCLUSIONES	13
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	16
7. ANEXOS	19



RESUMEN

El liderazgo es un tema complejo que ha sido objeto de numerosos estudios y teorías, diversos estilos de liderazgo han demostrado tener un impacto importante en las organizaciones y en la toma de decisiones. El enfoque del liderazgo ha evolucionado de una perspectiva centrada en el líder hacia un enfoque más relacional y situacional, que reconoce la complejidad de las interacciones entre líderes y seguidores.

El modelo de rango completo del liderazgo de Avolio y Bass (1991) destaca tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez-faire, que son los que han sido estudiados con más profundidad. Aunque las mujeres están cada vez más presentes en equipos directivos, los estereotipos persistentes en organizaciones e instituciones continúan siendo un obstáculo para lograr la equidad de género en general y para aquellas mujeres que aspiran a roles de liderazgo en particular.

El objetivo de este estudio es examinar las investigaciones más recientes sobre el liderazgo desde una perspectiva de género. Se busca determinar si hay diferencias entre hombres y mujeres en términos de aspiraciones hacia puestos directivos, así como en su capacidad para liderar equipos. Para ello se escogieron 13 artículos de Dialnet y Scopus y se analizaron los resultados.

Los resultados mostraron que, aunque hay diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, es crucial tener en cuenta que el género de un líder no es un factor determinante para su rendimiento.

Palabras clave: *liderazgo, diferencias de género, estilos de liderazgo, estereotipos de género*

1. INTRODUCCION

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado y sujeto a constante revisión teórica debido a su naturaleza compleja. Implica una interacción entre múltiples variables que buscan explicar su origen, composición y efecto en las organizaciones. Se reconoce que los diferentes estilos de liderazgo desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones organizacionales y ejercen un impacto significativo en el crecimiento de las empresas. (Tapia Castilla y Antequera Ripoll, 2020).

Podemos definir el liderazgo como un fenómeno que implica ejercer influencia sobre los seguidores a través de una comunicación efectiva, transmitiendo una idea, una visión, una meta y unos valores que son aceptados por aquellos que reciben el mensaje, y que voluntariamente optan por seguir ese camino. (Fernández y Quintero, 2017 citado en artículo 3).

El líder se enfoca en lograr los objetivos organizacionales y asegurar el funcionamiento eficiente de los equipos de trabajo. Para alcanzar estas metas, es fundamental que el líder esté preparado y posea las competencias necesarias. La autenticidad del líder también desempeña un papel crucial, ya que se espera que sea una persona ética que fomente la autorrealización, tanto para sí mismo como para aquellos que trabajan con él. El tipo de liderazgo ejercido tiene un impacto significativo en el rendimiento del equipo, su eficacia operativa y su cohesión. (Tapia Castilla & Antequera Ripoll, 2020). No obstante, hay que tener en cuenta que estos estilos de liderazgo se consideran situacionales, lo que significa que deben ser analizados en función de eventos específicos y acordes con las circunstancias del momento. Es decir, no se puede emplear un solo tipo de liderazgo en todos los escenarios habituales de una empresa, ya que este varía dependiendo de varios elementos, como las distintas personalidades y el estado emocional de los miembros, las tareas programadas o la estructura interna de la organización, entre otros (Owens, 1976, citado por Chamorro, 2005).

La evolución de los estudios del liderazgo ha transitado desde enfoques centrados en las características y conductas del líder, hasta teorías que trascienden el intercambio líder-seguidores y reconocen la importancia de las

interacciones bidireccionales y de los seguidores en el liderazgo. Se ha pasado de un liderazgo basado en rasgos y comportamientos individuales a un enfoque más situacional y relacional, donde se reconoce la complejidad y el papel activo de los seguidores en el proceso de liderazgo (Ramos, Lorente-Prieto y Latorre, 2015).

En las teorías del nuevo liderazgo podemos encontrar: el modelo de rango completo del liderazgo de Avolio y Bass, 1991. En este modelo se identifican tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez-faire. El liderazgo transaccional se centra en el cumplimiento de las metas y la obtención de recompensas, mientras que el liderazgo transformacional busca inspirar a los seguidores y promover su crecimiento personal. Por otro lado, el estilo laissez-faire implica una falta de liderazgo activo por parte de los líderes (Ramos, Lorente-Prieto y Latorre, 2015). Las teorías de "nuevo liderazgo" han sido objeto de críticas debido a sus limitaciones y han impulsado el desarrollo de enfoques más inclusivos y orientados a los procesos grupales y los seguidores.

De todos estos estilos de liderazgo que hemos mencionado, hay dos que han sido estudiados en mayor profundidad, que son el transformacional y el transaccional y son en los que se han basado la gran mayoría de estudios.

A pesar de que se han logrado progresos significativos, los puestos de liderazgo siguen siendo ocupados en su mayoría por hombres, debido a complejos mecanismos de origen psicosocial, que dificultan el acceso de las mujeres a estas posiciones de influencia. (Castilla & Ripoll, 2020) Aunque hay un incremento de participación de las mujeres en equipos directivos, aún persisten estereotipos que se manifiestan de diversas formas tanto en organizaciones como en instituciones. Estos estereotipos representan un obstáculo para el progreso en términos de equidad de género en general, y especialmente para las mujeres que desean aspirar a roles de liderazgo (Díaz Gómez, E.R., 2020).

El metanálisis realizado por Paustian-Underdahl et al. (2014) revela que en ciertos contextos se percibe una mayor congruencia entre el rol de género femenino y los roles de liderazgo, lo que lleva a considerar a las mujeres como líderes más efectivas que los hombres. Sin embargo, los estereotipos cambiantes en torno al género y el liderazgo pueden generar una percepción de incongruencia en

hombres líderes. A pesar de que las mujeres son percibidas como igualmente o más efectivas que los hombres en el liderazgo, todavía enfrentan desigualdades salariales y de promoción, lo que obstaculiza el progreso hacia la igualdad de género, especialmente para las mujeres que aspiran a ocupar puestos de liderazgo. Además, el estudio destaca que las evaluaciones de otros pueden influir en las diferencias de género en la eficacia del liderazgo, pero también es relevante considerar cómo las autoevaluaciones se ven afectadas por la percepción de congruencia o incongruencia con los roles de género y liderazgo. Los hombres tienden a verse a sí mismos como congruentes en la mayoría de los contextos de liderazgo, mientras que las mujeres pueden percibirse como incongruentes, a pesar de ser evaluadas como más efectivas en ciertos niveles y entornos organizacionales.

Las creencias arraigadas sobre el estatus de género representan una serie de desafíos que las mujeres enfrentan al intentar ejercer el liderazgo al mismo nivel que los hombres. Las actitudes hacia la responsabilidad social pueden ser un factor subyacente significativo en las variaciones de género en el liderazgo. (Alhassan, S., & Al Doghan, M. A., 2022).

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión actualizada de las últimas investigaciones relacionadas con el tipo de liderazgo desde una perspectiva de género. Queremos comprobar si a pesar de que existe una diferencia entre hombres y mujeres a la hora de aspirar a puestos directivos, existe una diferencia entre ambos sexos a la hora de dirigir un equipo.

2. METODO

2.1 Estrategia de búsqueda para la revisión

Para la elaboración de este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica sobre el liderazgo, centrado en indagar sobre si existen diferencias en la manera de dirigir entre hombres y mujeres. Se sigue el modelo PRISMA para realizar la revisión, que proporciona una guía estructurada para planificar, ejecutar y

presentar una revisión sistemática detallada y permite garantizar la calidad, transparencia y fiabilidad de los resultados obtenidos.

La recogida de información se ha realizado principalmente con la utilización de las siguientes bases de datos: Dialnet y Scopus. La búsqueda se ha realizado en la base de datos Dialnet, utilizando como descriptores, "liderazgo", "género" y "diferencias". la búsqueda resultó en 738 documentos con estos descriptores en cualquier campo, que quedó reducida a 327 documentos en los que los descriptores aparecen en el título, el resumen o las palabras clave.

2.2 Criterios de selección

En este apartado, vamos a explicar los criterios de exclusión que hemos utilizado para descartar los artículos que no nos aportan información relevante para nuestra revisión final. Una de las finalidades de este trabajo, es que los documentos que nos aporten las bases de datos fueran actuales. Por lo tanto, lo primero que hicimos para la búsqueda fuera más precisa en Dialnet y Scopus fue seleccionar en ambas bases de datos, que solo nos facilitaran resultados de los últimos 5 años, es decir, desde 2018 hasta 2023, ambos inclusivos. Los resultados de Dialnet fueron reducidos a 306 documentos encontrados y los resultados de Scopus a 104.

Puesto que, la base de datos Dialnet todavía nos ofrecía muchos resultados y con la intención de ser un poco más precisos con la búsqueda, aplicamos los siguientes criterios de exclusión: Texto completo y no actas de Congresos.

Tras la aplicación de esos criterios de exclusión, nos quedamos con un total de 243 resultados. Una vez teníamos la búsqueda completada en ambas bases de datos, procedimos a revisar los títulos y resúmenes de todos los documentos que obtuvimos a través de la búsqueda, esto nos ayudó a descartar los artículos que:

- Estuviesen repetidos.
- No hablaran sobre el liderazgo.
- No diferenciaron entre el liderazgo en hombres y mujeres.

Estos criterios de exclusión redujeron mucho nuestros resultados, aportándonos 5 documentos de Dialnet y 8 documentos de Scopus. En el siguiente Diagrama de flujo vamos a visualizar de manera más clara y precisa los pasos que hemos seguido:

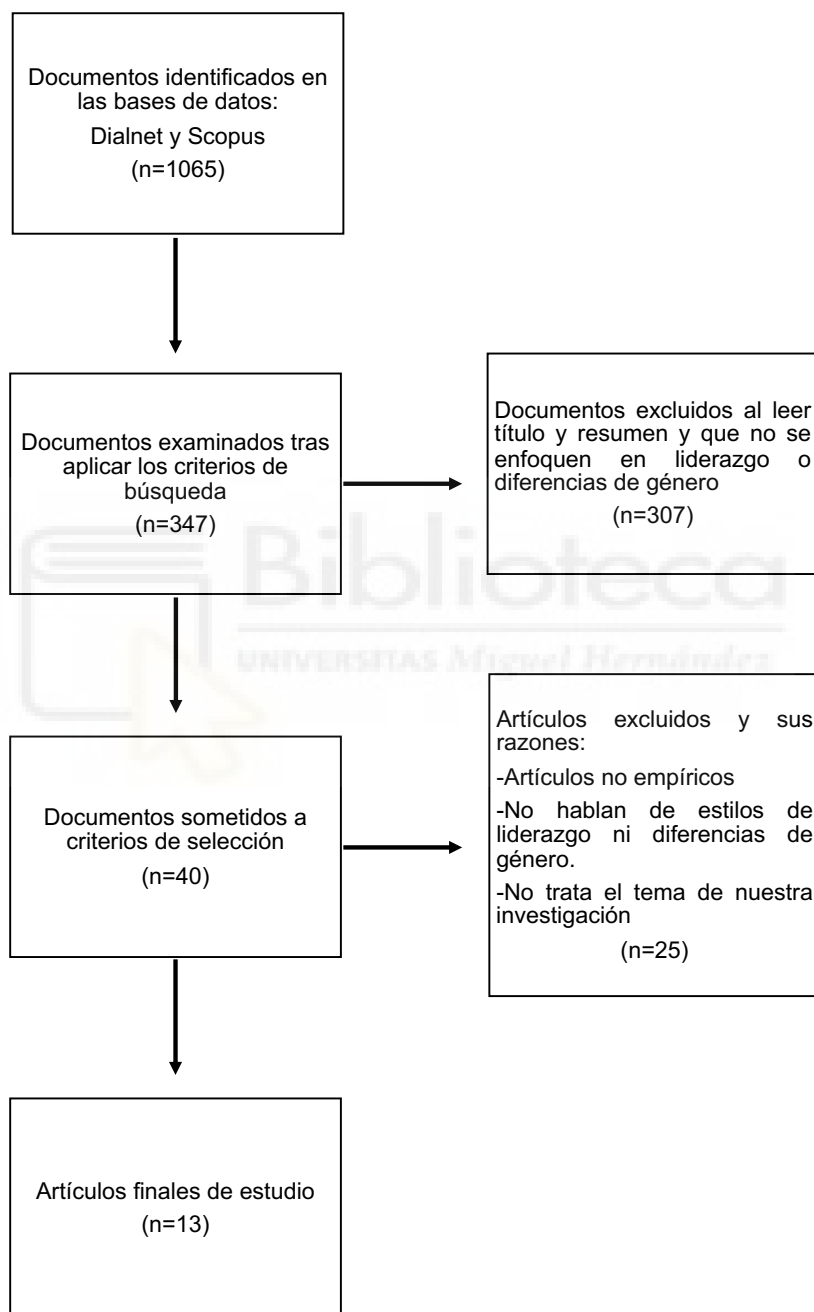


Figura 1

3. RESULTADOS

Teniendo en cuenta el contexto actual, en este trabajo fin de máster, aportamos una revisión bibliográfica de las investigaciones de los últimos cinco años sobre liderazgo y las diferencias de género. Por tanto, en este apartado, vamos a explicar con más detalle los resultados obtenidos de los artículos seleccionados dentro de un entorno cuantitativo. Con objeto de clarificar los datos obtenidos, los hemos resumido y recogido en una tabla que ha sido incluida en el anexo de este trabajo.

En esta sección vamos a desglosar los artículos, citando en cada uno de ellos, su autoría y fecha de publicación, aportando, además, el objetivo que persiguen, la metodología que utilizan y el resultado que obtienen.

1. Zárate-Torres et al. (2022) plantea si existe una influencia entre las variables género y personalidad con los estilos de liderazgo. Se recopiló información de 498 líderes y se aplicó el instrumento de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) y el instrumento de personalidad MBTI (Myers Briggs, 1992). La información fue analizada utilizando la herramienta de software SPSS realizando una correlación de Pearson. En este estudio, tanto hombres como mujeres son influenciados por su personalidad al asumir roles de liderazgo, lo que conlleva a diferencias en el estilo y enfoque de liderazgo entre los géneros. Se ha observado que en los hombres existe una correlación entre los tipos de personalidad y las prácticas de inspirar una visión compartida y habilitar a otros para actuar. Esto implica que ciertos tipos de personalidad en hombres están más inclinados a mostrar estas prácticas de liderazgo. En el caso de las mujeres, esta correlación solo se da con la práctica de Inspirar una visión compartida, lo que sugiere que ciertos tipos de personalidad femeninos tienden a manifestar más esta práctica en particular.
2. Ganga-Contreras et al. (2020) evalúan las diferencias en el estilo de liderazgo autopercebido especificando entre: transformacional, transaccional o laissez faire en una muestra de 13 dirigentes sindicales. Se llevaron a cabo análisis descriptivos estadísticos, que incluyeron el cálculo de frecuencias, porcentajes, media aritmética y desviación estándar. Además, se realizaron análisis estadísticos inferenciales utilizando la prueba t para comparar grupos

de muestras independientes. En cuanto al género, no existieron diferencias significativas.

3. Torres et al. (2018) analizaron a 320 estudiantes de posgrado para averiguar si existe alguna disparidad en la capacidad de liderazgo de hombres y mujeres, con el propósito de identificar qué género presenta un mayor dominio en términos de liderazgo. Para ello, se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID (Castro, Nader y Casullo, 2007) y posteriormente, una entrevista estructurada fundamentada en las dimensiones del cuestionario. En los resultados encontramos, que el liderazgo transformacional es el más presente, pero no existieron diferencias entre hombres y mujeres.
4. Díaz Gómez, E. R. (2020) mide la autopercepción de 309 estudiantes de posgrado preparados para ocupar puestos gerenciales. Se utilizó el Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (2012) para evaluar las diferencias entre hombres y mujeres. Los resultados apuntan a una similitud en los comportamientos de ambos sexos.
5. Alarcón et al. (2021) utiliza una muestra de 381 directivos de pequeñas empresas. En este estudio mide el género, entre otras variables, en relación con el liderazgo en el que se utilizaron instrumentos para evaluar el mismo. A la muestra seleccionada, se le aplicaron dos instrumentos propuestos por Robbins (2016): clasificación de los estilos de liderazgo y rasgos de los líderes. Los resultados de los análisis estadísticos respaldan la idea de que las variables de diversidad no influyen de manera significativa en los estilos de liderazgo exhibidos por los directivos en las organizaciones.
6. Boyer et al. (2022) analiza los estilos de liderazgo más comunes entre los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro y examina si el género tiene algún impacto en sus preferencias de estilo de liderazgo. Este estudio integra la teoría del rol social y la teoría de la congruencia de roles. Se tomó una muestra final de 137 con la cual se realizaron entrevistas de más de 25 preguntas, posteriormente codificadas a través de un archivo NVivo. Los resultados indican que el liderazgo y el género están influenciados por el entorno de una organización. Cada estilo de liderazgo se desarrolla en función de objetivos específicos que surgen en contextos y estructuras institucionales

particulares. Los ejecutivos no se limitan a roles de género específicos, lo que denota que se está fomentando la diversidad de género.

7. Miranda (2019), investiga las posibles diferencias de género en los estilos de liderazgo exhibidos por los líderes de las organizaciones de salud mental. Se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial x5 (MLQ 5) de Bass y Avolio (2004), para recabar los datos de la muestra de 61 participantes. Los hallazgos determinaron, que no existía una diferencia estadísticamente significativa entre ambos sexos en los estilos de liderazgo.
8. Kuhnert, Kart (2018), publicó un estudio en el que investigaba indagar en las razones subyacentes por las cuales el género juega un papel en la capacidad del Nivel de Desarrollo del Liderazgo para predecir el desempeño de los líderes. Se utilizó una muestra de 67 altos ejecutivos. Cada participante en el estudio fue sometido a una entrevista semiestructurada llevada para determinar su Nivel de Desarrollo del Liderazgo (LDL). Posteriormente se utilizó el instrumento de retroalimentación de 360 grados que está formado por 46 comportamientos considerados una competencia crítica del liderazgo. Los resultados del estudio mostraron que no hubo diferencias significativas entre hombres y mujeres en las ocho dimensiones del instrumento de retroalimentación 360. Además, no se encontraron diferencias medias significativas en el Nivel de Desarrollo del Liderazgo (LDL) entre hombres y mujeres.
9. Carrasquilla et al. (2021), midió en 335 sujetos de mandos intermedios de hospitales si existían diferencias de género en los diferentes estilos de liderazgo. Para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X-Short form), que está formado por 45 ítems. El estilo de liderazgo transaccional fue preferido por la mayoría de los líderes, ya que su mediana fue más alta que la del liderazgo transformacional en los resultados del estudio. Desde la perspectiva de género, se reveló que tanto hombres como mujeres mostraron una propensión hacia el liderazgo transaccional. No obstante, se observó que esta tendencia era ligeramente más acentuada en el caso de las mujeres.
10. El artículo escrito por Sotiroska et al. (2019) trata de identificar las preferencias de liderazgo y seguimiento, así como analizar la significancia estadística de las diferencias en esas preferencias entre empleados de empresas estatales y

privadas en Serbia y Macedonia. Para ello, utilizó una muestra de 172 encuestados y los instrumentos que se utilizaron fueron: Personal Questionnaire for Followership Styles creado por Robert E. Kelley (1998) para medir el seguimiento, que está formado por 20 preguntas y se utilizó una escala tipo Likert para las respuestas de cada pregunta. También se empleó, la escala LPC (Least Preferred Coworker scale) de Fiedler (1995). Los resultados indican que no existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo preferidos entre empleados en Serbia y Macedonia. Los resultados sugieren que en las empresas estatales se valora un liderazgo orientado a las relaciones, en las empresas privadas se prioriza un liderazgo orientado a las tareas, enfocado en lograr objetivos, alta productividad y ejecución de tareas, aunque sin menospreciar la importancia de mantener buenas relaciones y un ambiente de trabajo agradable.

11. Deogratias Bugandwa et al. (2021) examinaron los estilos de liderazgo y desempeño de las pequeñas empresas, centrándose en si el género juega un papel en la República Democrática del Congo. Para llevar a cabo el estudio se utilizó una muestra total de 290 que se les aplicó cuestionarios utilizando una escala de Likert. El método utilizado para medir el desempeño organizacional de la escala original de Delaney y Huselid (1996) y los estilos de liderazgo, se utilizó la escala de Tang (2012). A su vez como datos cualitativos se registraron 30 entrevistas con líderes empresariales de Bukavu. Los resultados obtenidos revelan que el estilo de liderazgo más adoptado es el autocrático y que el género no influye en el desempeño.
12. Udín ahyar yuniawan (2018) analizó principalmente las relaciones entre los estilos de liderazgo y la igualdad de oportunidades en el empleo en liderazgo. Para ello se analizó una muestra de 200 cuestionarios estructurados. En cuanto a la medición de los estilos de liderazgo, se emplearon 20 items del Cuestionario de Estilo de Liderazgo (Northouse, 2001). Se llevó a cabo un análisis de regresión simple para evaluar las hipótesis planteadas, y se utilizó una prueba T para muestras independientes para investigar las posibles diferencias en las habilidades de comunicación y estilos de liderazgo entre líderes masculinos y femeninos, según la percepción de los empleados. Los resultados mostraron que no había diferencias ni en las habilidades de

comunicación entre líderes masculinos y femeninos, ni en sus estilos de liderazgo.

13. Profiroiu et al. (2022) analizó los estilos de liderazgo utilizados en las instituciones públicas de la administración estatal rumana, así como las diferencias de género en cuanto al liderazgo practicado. También busca examinar cómo estos estilos de liderazgo pueden influir en el desarrollo de la resiliencia de los funcionarios públicos. En este estudio participaron 766 servidores públicos y la encuesta creada por los investigadores presentaba una estructura detallada, dividida en tres secciones principales. La primera sección incluía cinco preguntas relacionadas con la posición jerárquica del encuestado, es decir, el cargo o nivel de responsabilidad del participante. La segunda parte estafa formada por 40 ítems que medían tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. En los resultados del estudio, se encontró que los líderes en la administración estatal mostraron con bastante frecuencia comportamientos transformacionales y transaccionales. Esto implica que utilizaron ambos estilos de liderazgo de manera significativa. En cuanto a las diferencias de género en los comportamientos de liderazgo, se concluye que tanto hombres como mujeres tienden a liderar de manera similar.

4. CONCLUSIONES

Es fundamental destacar que las empresas pueden obtener ventajas significativas al aplicar los hallazgos de varios de estos estudios en la formación de sus líderes actuales y futuros, así como al mantener una equidad de género en sus equipos directivos. Como se ha mencionado previamente, existen desigualdades entre hombres y mujeres en términos de liderazgo, por lo tanto, al promover una representación equilibrada de ambos géneros en las organizaciones, se podrán aprovechar las fortalezas individuales de cada uno al asumir roles de liderazgo. (Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, F., Prada, R., & Acosta-Prado, J., 2022). Sigue habiendo evidencia de que las mujeres están insuficientemente representadas en puestos de alto nivel y que la igualdad de género no ha mejorado significativamente a lo largo del tiempo.

Los resultados de algunos estudios se complementan afirmando que el género no influye sobre la conducta de líderes transformacionales. Esto contribuye a contrarrestar los estereotipos y prejuicios que obstaculizan una reflexión objetiva sobre la participación de las mujeres en roles de liderazgo y sus implicaciones. Esto no solo implica un acto de justicia social, sino que también proporciona un argumento sólido en favor del rendimiento de los equipos directivos en organizaciones que se benefician de la inclusión y diversidad de sus miembros (Díaz Gómez, E.R., 2020). Aunque es cierto que existen variaciones en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, es importante destacar que el género de un líder no es un factor determinante para su desempeño.

Uno de los estudios destaca por abordar la relación entre liderazgo, género y resiliencia de una manera original. En los resultados, las evaluaciones realizadas han evidenciado una tendencia hacia una mayor apreciación de los líderes masculinos. A pesar de que las mujeres constituyen la mayoría de los funcionarios públicos en este campo, los hombres obtuvieron puntuaciones más altas en las evaluaciones. Estos resultados sugieren la persistencia de prejuicios y sesgos hacia las mujeres líderes. Además, el estudio reveló que las valoraciones de los líderes estaban influenciadas por el género de los evaluadores, lo cual se reflejó en las puntuaciones más bajas obtenidas por las mujeres. Esto indica una preferencia marcada hacia los hombres y sus estilos de liderazgo, los cuales son más valorados en comparación. Si bien es importante reconocer la existencia de estereotipos de género, también es fundamental trabajar para superar estos sesgos y promover una igualdad de oportunidades y reconocimiento en el ámbito del liderazgo (López-Noguero, Gallardo-López & García-Lázaro, 2023).

En cuanto al estilo de liderazgo, los resultados de algunos artículos sugieren que el tipo de propiedad de la organización y la atmósfera general en las empresas influyen en las preferencias de liderazgo. Por lo tanto, podríamos decir que el estilo de liderazgo elegido depende del contexto.

Según otros estudios, se llegó a la conclusión de que no se observa una distinción significativa en el liderazgo de un equipo de trabajo dependiendo de si el líder es hombre o mujer. En cambio, las diferencias que existen se atribuyen más a las cualidades individuales del líder, como su personalidad. Por lo tanto, a la hora de

ejercer el liderazgo, lo que realmente influye son las estrategias empleadas por cada líder para gestionar el equipo, en lugar de su género (Kuhnert, 2018).

Como conclusión general los estudios indican que es crucial lograr equidad de género en los equipos directivos y valorar las habilidades individuales para el éxito de una organización. Aunque aún existen desigualdades en la presencia de mujeres en cargos directivos, se resalta que el género no determina la efectividad de un líder. Además, se constata la presencia de prejuicios y sesgos hacia las mujeres en posiciones de liderazgo, lo que destaca la importancia de superar estereotipos y fomentar la igualdad de oportunidades. La elección del estilo de liderazgo depende del contexto, y las estrategias empleadas por los líderes tienen más impacto en la gestión de equipos que su género.

5. DISCUSION

Después de llevar a cabo la presente Revisión Bibliográfica y llegar a las conclusiones mencionadas anteriormente, es importante considerar varios aspectos y factores que han tenido influencia en su desarrollo.

Tras analizar los resultados, una de las limitaciones encontradas, es que algunos de los artículos utilizados presentaban muestras de tamaño reducido. Al igual que, en algunos de los estudios se han utilizado muestras de conveniencia, esto implica que los resultados no puedan generalizarse como tal. Por consiguiente, se recomienda que en futuras investigaciones se amplíe el estudio y se utilicen más muestras aleatorias, así como ampliar la variabilidad sociodemográfica para obtener una visión más completa e integral.

Por otro lado, otra de la problemática que nos hemos encontrado, es que existe una carencia de inclusión de las mujeres en roles de liderazgo, a pesar de que su participación en equipos directivos ha aumentado. Sin embargo, los estereotipos persistentes se hacen presentes de distintas maneras en las organizaciones, tienen efectos perjudiciales en nuestras vidas y en la sociedad en general. Sin embargo, al reconocer su influencia y trabajar para cambiarlos, podemos promover la igualdad de género y fomentar un entorno más inclusivo y equitativo

(Ellemer, 2018). Nos hemos encontrado, como, por ejemplo, con el término "techo de cristal" que se refiere a una barrera invisible y resistente que impide que las mujeres, a pesar de poseer las mismas capacidades y logros que los hombres, puedan acceder a puestos de alto nivel en organizaciones, política y empresas. Esta barrera se caracteriza por ser difícil de superar y representa un obstáculo significativo para lograr la igualdad de género en roles de liderazgo.

Queda claro que todavía hay importantes desafíos en términos de liderazgo y género que deben abordarse. Es esencial dejar atrás los estereotipos de género y fomentar la igualdad en todos los ámbitos. Se debe valorar el desempeño y reconocer el potencial de liderazgo independientemente del género. Se necesitan más investigaciones para comprender mejor los factores que contribuyen a las diferencias en la percepción de la eficacia del liderazgo entre hombres y mujeres, así como las posibles implicaciones en las decisiones de empleo. Además, es crucial explorar otros factores que puedan explicar las disparidades en las recompensas y el reconocimiento entre hombres y mujeres líderes. En definitiva, se requiere una evolución significativa en la sociedad para lograr una equidad real en el liderazgo y superar las limitaciones impuestas por las normas de género.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahyar, U. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Revista de Investigación en Negocios y Gestión Minorista*, 13(1). https://jbrmr.com/cdn/article_file/2018-10-03-13-48-52-PM.pdf
- Alarcón, P., Naranjo, F., y Castelo, A. (2021). La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 121-142. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/106>
- Alhassan S., y Al Doghan M. (2022). Gender Differences in Leadership: Role of Gender Diversity, Leadership Style, Cultural Influence and Leadership

- Behavior. *Revista Croata de Relaciones Internacionales*, 28(90), 332-347.
<https://orcid.org/0000-0001-6418-269X>
- Ariza, M. D. H., & González, J. M. M. (2018). El liderazgo en la formación inicial de docentes y educadores sociales: un estudio con perspectiva de género. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 9, 237-250. <https://upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/2674>
- Boyer, Eric J., Reid, R., y Patton, D. (2023). Does Gender Influence Leadership Styles? A View from the U.S. Nonprofit Sector. *Public Organiz Rev* (2022). <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00669-y>
- Bugandwa, A., Lunanga, E., Mukulu, J., Bugandwa, T., y Furaha, E. (2022). Leadership Styles and Small Enterprises' Performance: Is Gender an Issue? Empirical Study from Democratic Republic of Congo. *Revista de Emprendimiento e Innovación en Economías Emergentes*, 8(1), 60-62.
<https://doi.org/10.7727/wimj.2015.46710.1177/23939575211044318>
- Carasquilla, C., Castillo, R., Reche, C., y Garcia, G. (2021). A Multicentre Study of Nursing Leadership in Andalusian Hospitals from a Gender-based Perspective. *Revista Médica de la India Occidental*, 69(2), 74.
<https://doi.org/10.7727/wimj.2015.467>
- Castilla, Z. C. T., y Ripoll, J. M. A. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-Gnosis*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Castro, M. D., Porto-Castro, A. M., Mosteiro-García, M. J., y Gerpe, E. M. (2019). Género y liderazgo en cargos de gestión y dirección. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, 6(1), 84-94.:
<https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.5355>.
- Contreras, F. G., Henríquez, N. A., Concha, R. S., y Saldivia, C. (2020). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1502-1517.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890341>
- Díaz-Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista universidad y empresa*, 22(39), 69-89. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000200069

- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Esteban, A., y Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educativas de San Carlos). *Revista Arbitrada Multidisciplinaria de Investigación Socio Educativa*, 4(6), 95-115. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Kuhnert K. (2018). Leadership Developmental Level and Performance: An Investigation of Gender Differences. *Revista de Desarrollo Adulto*, 25, 160-167. <https://doi.org/10.1007/s10804-017-9281-x>
- López-Noguero, F., Gallardo-López, JA, & García-Lázaro, I. (2023). La Gestión de los Centros Educativos durante el COVID-19 desde una Perspectiva de Género. *Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 12 (1), 28-54. <https://doi.org/10.17583/generos.10731>
- Maznah S., Farced, M., y Wahida, A. (2018). Gender Differences in Leadership Styles and its Impact on Employees' Motivation. *Revista Internacional de Investigación en Gestión y Negocios*, 8(2), 86-97. <https://www.researchgate.net/publication/330673909>
- Miranda, S. (2019). *Preferred leadership styles by gender*. [Tesis Doctoral, Universidad del Gran Cañón, Fénix, Arizona, Estados Unidos]. www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036751>
- Ramos, José; Lorente-Prieto, Laura y Latorre, M. Felisa (2015). El Liderazgo en las organizaciones. En Martínez-Tur, V., Ramos, J. y Moliner, C. (Eds.): *Psicología de las Organizaciones*, pp.197-220. Madrid: Editorial Síntesis.
- Segura, L. A. T., Pech, M. A. C., Hernández, G. A. C., y Estévez, G. A. F. (2018). Diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres en estudiantes universitarios yucatecos. *Revista de Psicología GEPU*, 9(2),75-92. [https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20127/Revista%20de%20Psicolog%C3%ADa%20GEPU%209%20\(2\).pdf?sequence=1#page=75](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20127/Revista%20de%20Psicolog%C3%ADa%20GEPU%209%20(2).pdf?sequence=1#page=75)
- Profiroiu, A., y Nastacă, C. (2022). Impact of Leadership and Gender on Civil Servants' Resilience in the Romanian State's Public Administration. *Revista*

Transilvana de Ciencias Administrativas, 67, 63-80.
<http://dx.doi.org/10.24193/tras.67E.4>

Sotiroska, K., Markovic, Z. y Sardzoska, E. (2019). The preferred leadership and followership styles of employees in state- and privately-owned organizations in Serbia and Macedonia. *Revista de Estudios de Gestión de Europa del este*. 24(2), <https://doi.org/305-323.50.5771/0949-6181-2019-2-305>

Wille, B., Wiernik, B., Vergauwe, J., Vrijdags, A., y Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Revista de comportamiento vocacional*, 106, 220-235.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>

Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento F., Prada, R., y Acosta-Prado, J. (2022). Estilo de liderazgo según el género: diferencias basadas en la personalidad de hombres y mujeres. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (Especial 7), 167-185. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.12>

7. ANEXOS

Tabla 1. Resumen de los artículos que forman parte de la revisión bibliográfica

	Muestra	Estudio	Resultados
1	n= 498 H= 243 M= 251	Liderazgo: IPL de Kouzes y Posner (1997) Personalidad: MBTI de Myers Briggs (1992)	Influencia de la personalidad en el liderazgo. Forma de liderar diferente
2	n=13 H=7 M=6	Liderazgo: MQL 5X de Bass y Avolio (2000)	No hay diferencias por género
3	n=320 H=160 M=160	Liderazgo: CELID de Castro, Nader y Casullo (2007)	No existen diferencias por género. El estilo más elegido es el transformacional
4	n=309 H=129 M=180	Liderazgo transformacional: IPL de Kouzes y Posner (2012)	Percepción de ambos sexos es similar
5	n=381 H=206 M=175	Liderazgo: Instrumentos propuestos por Robins (2016): Clasificación y rasgos de los líderes	No hay diferencias por género

6	n=137 H=86 M=51	Liderazgo: Encuestas con archivo NVivo	El género no es determinante
7	n=61 H=41 M=20	Liderazgo: MLQ 5X de Bass y Avolio (2004)	No existen diferencias significativas
8	n=67 H=47 M=20	Liderazgo: Entrevista LDL y retroalimentación 360°	No están influidas por el género
9	n=335 H= 97 M=238	Liderazgo: MLQ 5X	Liderazgo transaccional similar entre ambos sexos
10	n=172 H=83 M=89	Liderazgo: LPC de Fiedler (1995) Seguimiento: Cuestionario de Robert E. Kelley (1998)	No existen diferencias entre ambos sexos
11	n=290 H=130 M=160	Desempeño organizacional: Escala de Delaney y Huselid (1996) Liderazgo: Escala de Tang (2012)	El género no influye. El autocrático predomina en ambos sexos.
12	n= 200	Habilidades de comunicación: Cuestionario de Berman y Hellweb (1989) Satisfacción laboral: MSQ de Weiss et. al (1967) Satisfacción y comunicación: ICSI de Hech (1978) Liderazgo: Cuestionario estilos de liderazgo de Northouse (2001)	No hay diferencias significativas
13	n=766 H=233 M=533	Liderazgo, género y resiliencia: Cuestionario diseñado por los autores	Predominan comportamientos transaccionales y transformacionales en ambos sexos