

Artículo de Investigación

# El contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo

## Work context and gender, differentiators of leadership style

Carla Bueno-de la Fuente<sup>1</sup>: Universidad de Burgos, España.

[cbd1006@alu.ubu.es](mailto:cbd1006@alu.ubu.es)

Raquel de la Fuente-Anuncibay: Universidad de Burgos, España

[raquelfa@ubu.es](mailto:raquelfa@ubu.es)

Fecha de Recepción: 10/05/2024

Fecha de Aceptación: 16/07/2024

Fecha de Publicación: 31/07/2024

### Cómo citar el artículo (APA 7<sup>a</sup>):

Bueno-de la Fuente, C. y De la Fuente-Anuncibay, R. (2024). El contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo [Work context and gender, differentiators of leadership style]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-420>

### Resumen:

**Introducción:** La influencia del género en los estilos de liderazgo es un tema complejo. Históricamente, se han perpetuado estereotipos de género, asociando a los hombres con rasgos como la asertividad, decisión y competitividad; y cualidades como la empatía, colaboración y el cariño a las mujeres. El presente estudio tiene como objetivo analizar tipos de liderazgo y la capacidad de aplicarlo a distintas situaciones en función de las variables tipos de trabajo y sexo. **Metodología:** Se realizó un estudio descriptivo no experimental transversal en una muestra de 617 personas. Se aplicó la escala LJI-2. *Leadership Judgement Indicator* para evaluar cuatro estilos de liderazgo, y la capacidad de aplicarlos a distintas situaciones. **Resultados:** Se constatan diferencias respecto al tipo de empresa y niveles de educación entre hombres y mujeres. Se señalan diferencias significativas en los estilos de dirección, el estilo directivo, consultante y delegatorio entre los varones, y consensual entre las mujeres. Destaca la correlación negativa, en las mujeres, entre el estilo directivo y el delegatorio **Discusión:** los estilos de liderazgo individuales están influenciados por una interacción de experiencias personales, normas culturales y contextos organizacionales. **Conclusiones:** Se observan diferencias en el estilo de liderazgo en función del sexo y tipos de trabajo.

**Palabras clave:** estilos directivos; género; contexto organizacional; liderazgo; ocupación; competitividad; estereotipos; estilo consensual.

<sup>1</sup>Autor Correspondiente: Carla Bueno-de la Fuente. Universidad de Burgos (España).

**Abstract:**

**Introduction:** The influence of gender on leadership styles is a complex issue. Historically, gender stereotypes have been perpetuated, associating men with traits such as assertiveness, decisiveness and competitiveness; and women with qualities such as empathy, collaboration and affection. The aim of this study is to analyse types of leadership and the ability to apply it to different situations according to the variables of type of work and gender. **Methodology:** A descriptive non-experimental cross-sectional study was carried out on a sample of 617 people. The LJI-2 scale was applied. Leadership Judgement Indicator scale was used to assess four leadership styles and the ability to apply it to different situations. **Results:** Differences were found between men and women in terms of the type of company and level of education. Significant differences were found in the management styles, the directive, consultative and delegatory styles among men, and consensual among women. Of note is the negative correlation, in women, between directive and delegatory styles. **Discussion:** individual leadership styles are influenced by an interaction of personal experiences, cultural norms and organisational contexts. **Conclusions:** Differences in leadership style are observed as a function of gender and types of work.

**Keywords:** managerial styles; gender; organisational context; leadership; occupation; competitiveness; stereotyping.

## 1. Introducción

La conceptualización de liderazgo guarda relación con su significado original “laed” que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. En este sentido, el líder sería el que conduce en la dirección correcta (Gómez, 2016). Si bien, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo, se relacionan con las teorías de la psicología de la personalidad, el liderazgo es un constructo muy estudiado dentro de la psicología social y organizacional, acumulando gran cantidad de investigación desde los años 50. A este respecto, algunos autores señalaban el incremento del número de publicaciones en las últimas décadas y su crecimiento exponencial (Gardner *et al.*, 2010; Salgado *et al.*, 2022).

El estudio de las diferentes teorías con respecto a las características del líder nos lleva a inferir que los atributos conferidos al líder han evolucionado a lo largo de diferentes etapas históricas, económicas y sociales. Esto también se refleja en las diversas interpretaciones del concepto de liderazgo.

El liderazgo es un proceso de influencia social mediante el cual un individuo puede obtener la ayuda de otro para alcanzar una meta común. Se pueden encontrar referencias sobre liderazgo desde la antigüedad clásica (Bass, 1999); sin embargo, es en los años 30, con la teoría del rasgo (Allport, 1937), cuando se conceptualiza de forma científica. A partir de entonces, han ido surgiendo diversas teorías y paradigmas, entre los que destacan el liderazgo transformacional (Bass, 1999) y el liderazgo positivo (Cameron, 2013). Además, existen otras teorías con una estrecha vinculación conceptual, como el liderazgo auténtico (Luthans y Avolio, 2003), el liderazgo de servicio (Greenleaf y Spears, 2002), el liderazgo espiritual (Fairholm, 1996; Fry, 2003), el liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006; Yukl *et al.*, 2013) y el liderazgo positivo (Cameron, 2013). Por otro lado, algunos autores (Dinh *et al.*, 2014) señalan que las complejas formas organizativas surgidas a raíz de la rápida evolución tecnológica y la digitalización de las organizaciones han dado lugar a nuevas modalidades de liderazgo.

El panorama actual, demanda que las organizaciones sean capaces de desarrollar orientaciones emprendedoras para responder con urgencia a los cambios y oportunidades, algunos autores señalan que el estilo de liderazgo de los directivos puede ser un crucial para fomentar el espíritu emprendedor entre los miembros de su personal (Morianio *et al.*, 2012) en este sentido, diferentes estudios (Hornsby *et al.*, 2002; Kuratko *et al.*, 2005; Ling *et al.*, 2008; Wakkee *et al.*, 2008) señalan la importancia de los directivos y líderes para fomentar esta cultura emprendedora, sin embargo, el liderazgo emprendedor no resulta ser una tarea fácil, por la propia naturaleza de la actividad emprendedora (Barbosa *et al.*, 2007; Chen, 2007; Hayton, 2005), y por la necesidad de que los propios líderes sean capaces de valorar su propia capacidad o eficacia para liderar proyectos emprendedores (Ehrlich *et al.*, 2005; Wakkee *et al.*, 2008). En este sentido, Moriano *et al.*, (2014) apuntan la necesidad de estudios que relacionen los diferentes estilos de liderazgo con los comportamientos intraemprendedores de los empleados.

Los estilos de liderazgo según las diferentes teorías y etapas representan los principios, técnicas y actitudes de su forma de liderar, poniendo en práctica diferentes habilidades. A este respecto, encontramos estudios relacionados con el establecimiento de metas, bajo el paradigma del liderazgo auténtico que se han centrado en explorar en qué condiciones los empleados obtienen mejores resultados tanto conductuales como afectivos, llegando a afirmar que la eficacia de un estilo de liderazgo u otro (participativo, directivo) puede depender de variables del contexto (Monzoni, 2013).

En cuanto al liderazgo y el género, la teoría del rol social indica que las diferencias en el comportamiento de liderazgo entre hombres y mujeres pueden atribuirse a las expectativas sociales y a los roles de género (Eagly y Johnson, 1990; Eagly *et al.*, 1995). Para abordar las diferencias intergénero, es necesario tener en cuenta otros aspectos como la discriminación, la sensibilidad, el recambio generacional y las brechas de desigualdad, entre otros (Bustos *et al.*, 2024).

La influencia del género en los estilos de liderazgo es un tema complejo y en evolución. Históricamente, las sociedades han perpetuado los estereotipos de género, asociando a los hombres con rasgos como la asertividad, la decisión y la competitividad, mientras que vinculaban a las mujeres con cualidades como la empatía, la colaboración y el cariño. Estos estereotipos han tenido un impacto significativo en cómo se percibe a hombres y mujeres como líderes (Bennett, 2023; Shanmugam *et al.*, 2007). Al respecto, el metaanálisis de Gutiérrez (2017) sobre las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres concluye que las principales dinámicas respecto a la participación de las mujeres en distintos cargos están condicionadas por múltiples factores que actúan como barreras, entre los cuales se pueden señalar la autopercepción, su rol familiar-laboral y la existencia de estereotipos organizacionales reflejo de la sociedad. Algunos estudios (Cuadrado *et al.*, 2013) señalan que, en general, los hombres y las mujeres adoptan estilos de liderazgo similares, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

Si bien las investigaciones sugieren algunas diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, es esencial considerar estos hallazgos dentro del contexto más amplio de la interseccionalidad y reconocer que los estilos de liderazgo individuales están influenciados por una interacción compleja de experiencias personales, normas culturales y contextos organizacionales (Bennett, 2023; Shanmugam *et al.*, 2007).

La mayor parte de los estudios sobre el liderazgo, relacionan el estilo de liderazgo en función de variables personales y organizacionales, sin embargo, son pocas las investigaciones que relacionan la preferencia o tendencia a utilizar diferentes estilos de liderazgo en función de situaciones o contextos laborales diversos, y diferencias de género (Faraci *et al.*, 2013). En nuestro estudio utilizaremos un indicador de juicio de liderazgo basado en teorías interaccionales. Se examina la interacción entre los rasgos de personalidad de los líderes y el comportamiento y estilo que adoptan, las situaciones que pueden desarrollarse en relación con el contexto de la organización, el tipo de tarea y las habilidades y experiencia de las personas involucradas.

### **1.1. Objetivos**

Se pretende analizar si existen diferencias de género en cuanto los estilos de dirección. Así como el perfil de género en función de variables como: nivel de estudios, situación laboral, tiempo de ocupación, tipo de empresa, tareas de supervisión.

## **2. Metodología**

Se realizó un estudio descriptivo simple, transversal y no experimental para recopilar información sobre las características de los sujetos en función del género y sus distintos contextos laborales. Para el análisis de los datos, se llevaron a cabo análisis descriptivos, frecuencias en función de la variable género, la prueba t de *Student* para analizar las diferencias entre estilos de dirección según el género y un análisis de clúster para establecer perfiles basados en el género y los estilos de liderazgo.

### **2.1. Procedimiento**

La recopilación de los datos se realizó mediante el envío de un cuestionario en línea, LJI-2 Indicador de estilos de liderazgo. Se explicó la finalidad del estudio, y todos los participantes dieron su consentimiento informado, respetando los principios éticos de este tipo de estudio, anonimato y confidencialidad. El tiempo de aplicación fue de cuatro minutos aproximadamente.

### **2.2. Instrumento**

Se utilizó el cuestionario de LJ2. Indicador de estilos de liderazgo (Lock y Wheeler, 2021), esta escala evalúa los cuatro estilos principales de liderazgo – estilo directivo; consultante; consensual y delegatorio- y los subestilos incluidos en éstos, lo que permite una evaluación global de la capacidad de liderazgo presente en los adultos. Las puntuaciones indican tanto la preferencia o tendencia a utilizar estos tipos de liderazgo, como de la capacidad de conocer la viabilidad de cada estilo al aplicarlo a diferentes situaciones.

Es una prueba situacional que mide la capacidad de liderazgo, a través de 16 escenarios diferentes, con cuatro alternativas de respuesta. Este instrumento cuenta con diferentes investigaciones y revisiones que avalan la fiabilidad, estabilidad y validez del constructo. En este estudio se ha utilizado la versión adaptada al español (TEA, 2021), que mantienen la validez de la versión original.

El modelo de liderazgo del IJL, (Faraci *et al.*, 2013) se centra en las formas en que el líder enfrenta situaciones de toma de decisiones respecto al equipo que lidera. Se basa en principios que prevé qué estilo de liderazgo presenta más probabilidades de ser eficaz en un conjunto de circunstancias determinadas. Cada estilo de liderazgo principal se divide en dos subestilos o facetas (tabla 1)

**Tabla 1.**

*Estilos y subestilos de liderazgo*

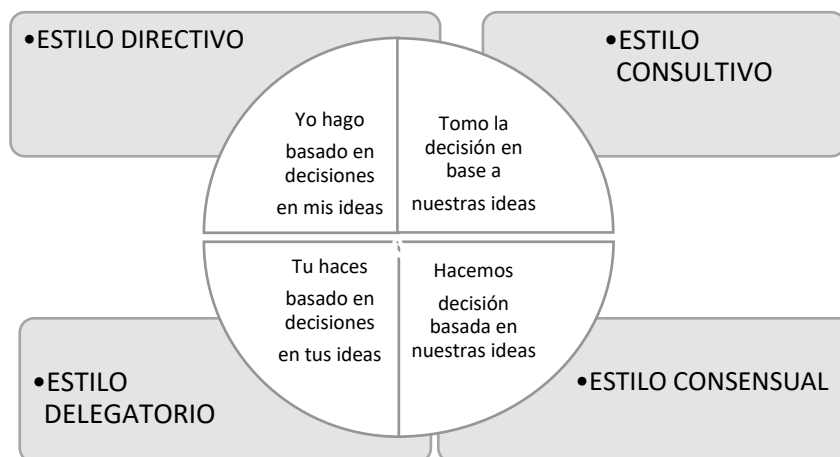
Estilos de liderazgo	Subestilos
Directivo	Autárquico Recopilador
Consultante	Individual Grupal
Consensual	Dirigente Miembro equipo
Delegatorio	Informado Autónomo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Lock y Wheeler (2021).

Según este modelo, el estilo directivo, el líder toma las decisiones basándose en sus ideas; el estilo consultante toma las decisiones teniendo en cuenta las ideas de su equipo; el consensual basa su decisión de forma conjunta basada en las ideas del grupo, y el estilo delegatorio toma las decisiones basándose en las ideas del equipo (Figura 1).

**Figura 1.**

*Estilos de toma de decisiones subyacentes al IJL*



**Fuente:** Faraci *et al.* (2013)

El *liderazgo directivo* suele ser más eficaz con un equipo de reciente formación o que se enfrenta a situaciones desconocidas, o cuando un líder con experiencia se enfrenta a muchas decisiones. Un exceso del estilo *directivo autárquico*, puede llevar a desmotivación, baja autoestima y falta de compromiso debido a la falta de participación y autonomía de los miembros del equipo

(Northouse, 2018). Un liderazgo *directivo recopilador* (Goleman, 2000) busca obtener opiniones e información del grupo antes de tomar decisiones, equilibrando así la dirección con la participación del equipo (Faraci *et al.*, 2013).

El *liderazgo consultivo*, es positivo cuando el líder necesita tener en cuenta las opiniones de los demás, pero él toma la decisión final. En un equipo en desarrollo aumenta el conocimiento; pero bajos niveles de consulta pueden hacer que los miembros sientan que sus habilidades están infrautilizadas (Faraci *et al.*, 2013) y el estilo *consultante individual*, difiere del grupal, en algunos aspectos como la interacción de consulta uno a uno, frente a la grupal, en el nivel de confidencialidad, mayor en la individual, las dinámicas de grupo fomentando ideas y mayor transparencia, en el grupal, sin embargo, la presión del grupo es mayor, y algunos miembros pueden sentirse cohibidos si sus opiniones no son bien aceptadas o impopulares. Con respecto a la información obtenida, puede ser más específica y detallada en el consultante individual, más general y diversa en el consultante grupal (Yukl, 2013).

El *liderazgo consensuado* es importante para generar compromiso en un equipo experimentado, especialmente ante situaciones que requieren diferentes perspectivas para resolverse. Un uso insuficiente puede dar lugar a una menor implicación del equipo, pérdida de sus habilidades, y falta de motivación; un uso excesivo puede conducir a una percepción de falta de liderazgo entre los miembros (Faraci *et al.*, 2013).

Las diferencias entre los subestilos *consensual dirigente* y *miembro del equipo*, se basan en el caso del primero en una toma de decisiones colectivas, buscando consenso antes, discutiendo las opciones, y con una participación en la toma de decisiones, lo que mejora el compromiso y aceptación de las mismas; el líder es un facilitador que no impone su propia decisión. Es adecuado para situaciones que requieren colaboración y acuerdo. El subestilo miembro del equipo, es menos jerárquico, el líder se muestra como un miembro más del equipo, compartiendo responsabilidad, y liderazgo, los miembros se sienten más empoderados, se caracteriza por una mayor flexibilidad y responsabilidad compartida, los éxitos y los fracasos de las decisiones son asumidos por todos. Especialmente indicado para grupos cualificados autónomos y con experiencia y capacidad (Hackman y Wageman, 2005).

El *estilo delegatorio*, es valioso en un equipo experimentado, con mayor experiencia técnica que el líder en aspectos en los que delega (Faraci, 2013). El subestilo *delegatorio informado* el líder delega tareas y responsabilidades, proporcionando información necesaria para tomar decisiones; supervisa y ofrece apoyo y *feedback*, y confía en la capacidad de los miembros en la toma de decisiones. El *liderazgo autónomo*, otorga autonomía total para la toma de decisiones y gestión de sus tareas, se basa en la confianza plena, y los miembros se sienten motivados y comprometidos, pueden ser más innovadores y creativos. Ambos estilos requieren confianza, pero el estilo autónomo se basa en una confianza aún mayor en la capacidad del equipo para funcionar independientemente (Pearce y Sims, 2002).

### 2.3. Participantes

La muestra de estudio estuvo conformada por 994 personas; 290 hombres y 327 mujeres. Con respecto al nivel de estudios de los participantes, un 71,03% (206) de hombres son licenciados o graduados frente a un 68,81% (225) de mujeres. En el caso de los sujetos con doctorado un 28,97% (84) son varones frente a un 31,19% (102) son mujeres.

### 3. Resultados

#### 3.1. Situación laboral

Con respecto al tipo de contrato, el porcentaje de hombres (62,76%) que ejercen una actividad a tiempo completo es superior al de mujeres (51,68%). En el caso de los empleos a tiempo parcial los porcentajes son similares entre hombres (15,17%) y mujeres (17,13%). Las mayores diferencias se encuentran en el trabajo autónomo, siendo muy superior el porcentaje de mujeres (20,18%) frente al de hombres (9,66%). Los desempleados de la muestra presentan cifras bastante bajas ( $n=36$ ), similares tanto en hombres (5,52%) como en mujeres (6,12%).

#### 3.2. Experiencia profesional

En relación con el tiempo dedicado a la profesión (tabla 2), casi la mitad de los sujetos de la muestra llevan un año o menos ejerciendo la profesión, hombres (42,76 %) y mujeres (42,81%). La tercera parte llevan de uno a cinco años ejerciendo la profesión, con porcentajes muy similares en ambos sexos (31,72% hombres y 31,19% mujeres). Y el porcentaje de sujetos que lleva más de 20 años es de un 4,83% en hombres y un 5,50% en mujeres.

**Tabla 2.**

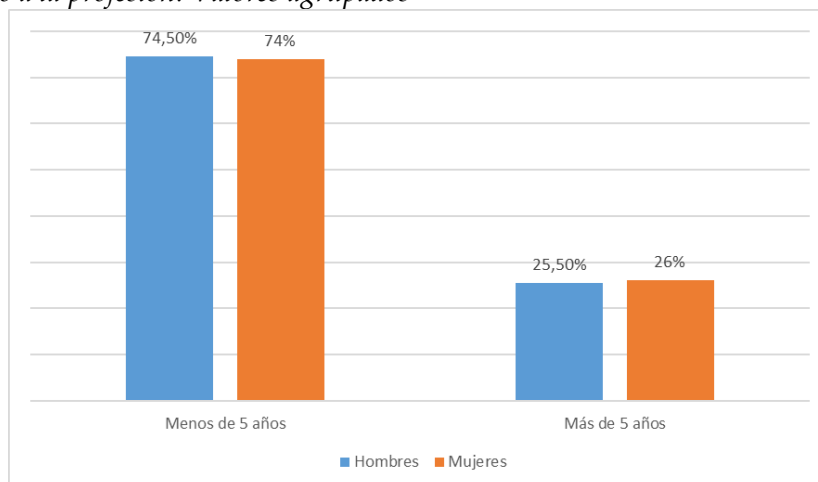
*Tiempo dedicado a la profesión*

Sexo	Tiempo profesión	frecuencia	porcentaje
hombres	menos de 1 año	124	42.76
	de 1 a 5	92	31.72
	de 6 a 10	26	8.97
	de 11 a 15	16	5.52
	de 16 a 20	14	4.83
	más de 20	14	4.83
	total	290	100.00
mujeres	menos de 1 año	140	42.81
	de 1 a 5	102	31.19
	de 6 a 10	26	7.95
	de 11 a 15	16	4.89
	de 16 a 20	20	6.12
	más de 20	18	5.50
	total	327	100.00

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## Gráfico 1.

*Tiempo dedicado a la profesión. Valores agrupados*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

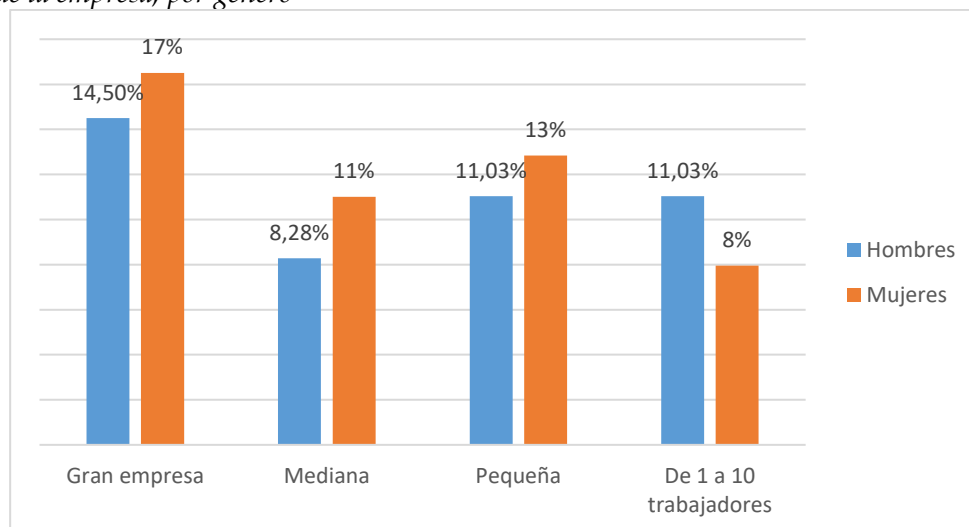
### 3.3. Tamaño de empresa

Los resultados reflejan que el 31% de la muestra trabajan en empresas de más de 250 trabajadores, siendo la distribución bastante similar entre hombres (14,48%), y mujeres (16,51%). La pequeña (entre 10 y 50 trabajadores) y mediana empresa (entre 50 y 250), representa el 43,16% de la muestra, con una proporción menor en hombres (19,31%) que en mujeres (23,85%) (Gráfico 2)

En el caso de empresas de menos de 10 trabajadores, representa el 19,25% de la muestra, siendo mayor el porcentaje de hombres (11%) que el de mujeres (8%).

## Gráfico 2.

*Tamaño de la empresa, por género*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).



### 3.4. Actividades directivas

El grupo profesional de referencia se analizó a partir de una clasificación de 9 actividades profesionales, desde los más cualificados (ingeniero, licenciado, alta dirección) a los que implican menos cualificación (oficiales de tercera, peones). Las diferencias en cuanto a distribución por grupo profesional muestran que en el caso de los hombres el 51 % (n=148) pertenecen al grupo de directivos; siendo este porcentaje mayor (59,3%; n=194) en el caso de las mujeres. Los cargos técnicos representan el mayor porcentaje tanto en varones (35%) como en mujeres (47%).

#### *Actividades de supervisión*

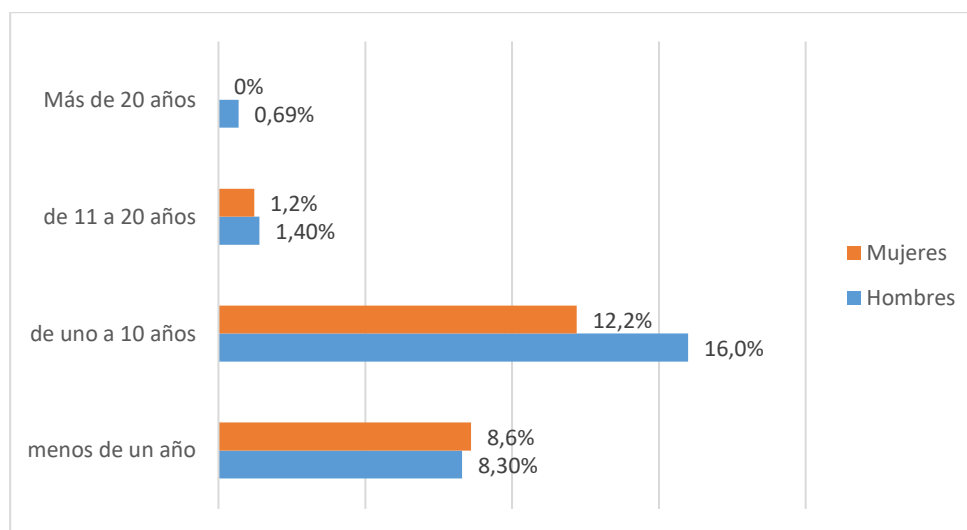
En cuanto a funciones directivas, una cuarta parte realizan tareas de supervisión, no encontrando apenas diferencias entre hombres (27%) y mujeres (26%). El número de trabajadores supervisado por género es muy similar, con porcentajes que señalan que el 21,38% de los hombres y 22,62% de las mujeres supervisa de 1 a 20 trabajadores y el 5,5% en ambos casos, de 21 a 50 trabajadores.

La realización de tareas propias de jefe, representan cifras similares en ambos géneros, las ejercen un 25,52% de los varones y un 22,02% de las mujeres. En cuanto al tiempo que llevan ejerciendo dicha tarea (Gráfico 3), el mayor porcentaje es entre uno y cinco años, 12,41% en el caso de los hombres y 10,40% por parte de las mujeres.

Ninguna mujer ha ejercido esta función entre 16 a 20 años.

### Gráfico 3.

#### *Tiempo ejerciendo tareas de supervisión por género*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### 3.5. Estilos de dirección

No se han encontrado diferencias significativas en los mismos  $p > 0,05$ . Solo existe diferencia en el estilo *Consultante individual* ( $t=2,16$ ;  $p=0,03$ ;  $D= 0,25$ ). No se ha encontrado relación entre los diversos estilos directivos (Tabla 3), tanto en hombres como en mujeres, (.013 a  $-.365^{**}$ ); presentando en este último caso una relación moderada inversa en las mujeres entre el estilo consultante y el delegatorio ( $-.365^{**}$ ).

**Tabla 3.**

*Correlación de estilos de dirección en hombres y mujeres*

		1	2	3
hombres	1 directivo			
	2 consultante	.258**		
	3 consensual	.121*	.255**	
	4 delegatorio	-.195**	-.119*	.043
mujeres	1 directivo			
	2 consultante	.166**		
	3 consensual	-.060	.013	
	4 delegatorio	-.211**	-.365**	.046

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Se realizó un análisis de red para analizar la estructura de las relaciones, confirmando que los hombres presentan mayores correlaciones positivas entre los estilos directivo y consultante y consultante y consensual; no habiendo relación entre los estilos consensual y delegatorio. En el caso de las mujeres la fuerza de las correlaciones fue mayor en entre el estilo consultante y delegatorio, pero en sentido inverso, las mujeres que utilizan un estilo consultante no utilizan el estilo delegatorio. No hay relación entre el estilo consensual y el resto.

Se establecieron perfiles de sujetos en grupos homogéneos mediante un análisis de clúster, quedando delimitado por tres grupos. Con respecto a los hombres, en el primer grupo, se encuentra el mayor número de casos ( $n=120$ ) y se caracteriza por presentar bajas puntuaciones en los diferentes estilos a excepción del delegatorio (69); el segundo grupo ( $n=78$ ) presenta una puntuación muy baja en el estilo consensual (18) y la puntuación más alta se refiere al estilo directivo (51), presentando bajas puntuaciones en los estilos consultante (32) y delegatorio (32). El tercer grupo presenta puntuaciones altas en todos los estilos (directivo, consultante y consensual) a excepción del estilo delegatorio (38).

Con respecto a las mujeres destaca el primer grupo ( $n=126$ ) con un alto estilo consensual (83) y puntuaciones medias (de 41 a 45) en el resto de los estilos. La segunda agrupación ( $n=101$ ) presenta puntuaciones bajas en todos los estilos (22 a 26) y una alta puntuación en el estilo delegatorio (68); y el tercer clúster ( $n=100$ ) con una alta puntuación en el estilo directivo.

Si comparamos los tres clúster, en función del género y estilo directivo, en el primero los hombres puntúan más en el estilo delegatorio (69) y las mujeres en el consensual (83); en el segundo los hombres en el estilo directivo (51) y las mujeres en el delegatorio (68) y en el tercer grupo, los hombres puntúan alto en todos los tipos de liderazgo, a excepción del delegatorio (38) y las mujeres puntúan alto en el directivo (63) en comparación con el resto de estilos, pero con puntuaciones similares al de los hombres en los estilos directivo, consultante y consensual.

En todos los casos se observó un valor de F significativo, situándose en un rango de 64.303 a 381.260; la Sig=.000 en todos los casos.

## 4. Discusión

Los estudios sobre el tema han arrojado diferentes resultados, algunas investigaciones sugieren que puede haber diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, van Engen y Willemssen (2004) en un metaanálisis de investigaciones publicadas en la década de 1990, mostraron que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo más democráticos y transformacionales en comparación con los hombres, pero no se observaron diferencias de género en otros estilos de liderazgo.

En este sentido, Bennett (2023) y Shanmugam *et al.* (2007) apuntan diferencias en los resultados en la línea que las mujeres tienden a ser más transformadoras y enfatizan la colaboración, el empoderamiento y el desarrollo del equipo. Por el contrario, los hombres son más propensos a mostrar un liderazgo transaccional, en establecer objetivos, recompensas y castigos claros. Sin embargo, señalan que no se puede generalizar la esencia de los estilos de liderazgo, basándose en el género. En esta línea, algunos autores (Eagly y Johnson, 1990) sugieren que en general, las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático y participativo, mientras que los hombres son más propensos a un estilo autocrático y directivo.

Babiak y Bajcar (2003) por el contrario, señalan que, si bien la mayoría de los estudios en los estilos de liderazgo indican que los hombres y las mujeres directivos gestionan de manera diferente; las mujeres se inclinan más por el estilo relacional, mientras que los hombres muestran tendencia hacia el estilo controlador y orientado a la tarea; los actuales cambios repercutirán más en la composición por sexo de los equipos y en sus estilos de dirección. En su investigación de 1.440 directivos, mostraron que las mujeres tienden a percibirse a sí mismas como más estructuradoras, es decir, orientadas a las tareas, que los hombres, lo que difiere de la visión estereotipada del estilo de dirección orientado a las relaciones que suele atribuirse a las mujeres. Los líderes masculinos se evaluaron a sí mismos como empleadores de estilos de liderazgo maquiavélico y distante. No hubo diferencias significativas entre géneros en los estilos de liderazgo autocrático, gratificante y participativo.

Otros autores (Stelmaszczuk, 2021) en su estudio sobre el liderazgo en profesionales de la enfermería, encontraron promedios similares en los estilos de liderazgo transformacional ( $4,07 \pm 0,55$ ) y transaccional ( $3,99 \pm 0,62$ ). No encontrando diferencias significativas entre hombre y mujeres en la relación entre las variables sociodemográficas y los estilos de liderazgo y sus dimensiones.

Estos resultados coinciden con nuestro estudio, ya que no encontramos diferencias significativas en los diferentes estilos de liderazgo analizados.

La importancia del contexto laboral de los líderes, puede incidir en las disparidades de género en los estilos de liderazgo, incluyendo el tipo de organización en la que trabajan y el entorno, lo que actúa como moderador en estas diferencias.

En este sentido, algunas investigaciones (Eagly *et al.*, 1995), señalan la efectividad relativa de líderes hombres y mujeres, destacando la influencia del contexto laboral en la misma, en el metaanálisis realizado sobre el género y la eficacia de los líderes, concluyen que los líderes masculinos y femeninos fueron igualmente efectivos. Sin embargo, en relación con la hipótesis de que la congruencia de los roles de liderazgo con el género de los líderes mejora la efectividad, los hombres fueron más efectivos que las mujeres en roles que se definieron en

términos más masculinos, y las mujeres fueron más efectivas que los hombres en roles que se definieron en términos menos masculinos. Además, los hombres eran más eficaces que las mujeres en la medida en que los roles de líder y subordinados estaban dominados numéricamente por los hombres. Por lo que estos datos deben discutirse desde la perspectiva de los roles sociales.

Por su parte, Larsson y Alvinus (2020), en un estudio realizado en Suecia, en el que se comparan los comportamientos de liderazgo autoevaluados en entornos de trabajo dominados por mujeres, hombres y mixtos, los resultados apuntaron diferencias significativas por parte de las mujeres, en entornos dominados por mujeres y mixtos, éstas se calificaron de manera más favorable que los líderes masculinos. Entre los líderes masculinos, se encontraron menos diferencias entre los diferentes entornos de trabajo.

Podemos concluir que, en los últimos años, ha habido un reconocimiento creciente de la importancia de estilos de liderazgo inclusivos que incorporen las fortalezas tanto de hombres como de mujeres. Este reconocimiento sugiere que los líderes eficaces pueden aprovechar una amplia gama de habilidades y comportamientos para adaptarse a diferentes situaciones.

## 5. Conclusiones

El debate entre las diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres relacionan el estilo de liderazgo en función de variables personales y organizacionales. El presente estudio se centra en la preferencia o tendencia a utilizar diferentes estilos de liderazgo en función de situaciones o contextos laborales diversos, así como las diferencias según el género.

Se han determinado diferencias en función de diferentes variables como nivel de estudios, situación laboral, tiempo de ocupación, tipo de empresa, tareas realizadas

Por otro lado, los resultados señalan una falta de diferencias en estilos de dirección en función de la variable género.

Las diferencias en el tipo de contrato, se constata en que el porcentaje de hombres que ejercen una actividad a tiempo completo es superior al de las mujeres; sin embargo destaca una gran diferencia entre hombres y mujeres en el trabajo autónomo, siendo muy superior el porcentaje de mujeres (20,18%) frente al de hombres (9,66%), en este sentido, se evidencia la creciente importancia de las mujeres en los últimos tiempos como propietarias de empresas, lo que hace recomendable profundizar en la situación del intraemprendimiento, desde una perspectiva de género (Baena-Luna *et al.*, 2021), se hace importante también, analizar la forma en que su situación en el contexto social y familiar facilita o dificulta su trabajo o actividad empresarial.

Por otro lado, parece que se va cerrando la brecha generacional en cuanto a ejercer funciones directivas por parte de las mujeres, que, en el caso de la muestra, se observa claramente en la comparación de las cifras por género, ya que ninguna mujer ha ejercido estas funciones tomando como referencia de 16 a más de 20 años, pero se encuentran cifras más similares en los últimos años (entre menos de un año a cinco años) igualando los porcentajes entre hombres (21%) y mujeres (19%).

Los resultados muestran que las mujeres trabajan en mayor porcentaje en grandes empresas y tienen mayor nivel de estudios con respecto a los hombres. Se indican diferencias significativas entre los estilos de dirección en ambos géneros, el directivo, consultante y delegatorio se dan más entre los varones y el estilo consensual entre las mujeres. Cabe destacar la correlación negativa en las mujeres entre el estilo directivo y el delegatorio. Si bien es necesario reconocer que los estilos de liderazgo individuales están influenciados por una interacción compleja de experiencias personales, normas culturales y contextos organizacionales.

Es crucial evitar generalizar los estilos de liderazgo basados en el género. No todas las mujeres son inherentemente más transformadoras o colaborativas, y no todos los hombres son transaccionales o directivos en su enfoque (Bennet, 2023), ya que los estilos de liderazgo están influenciados por una compleja interacción de experiencias personales, normas culturales y contextos organizacionales.

En la constatación de las diferencias, las investigaciones señalan la importancia del contexto laboral y las políticas de género en la influencia significativa sobre la percepción y el desempeño del liderazgo según el género. Las organizaciones deben trabajar para promover la diversidad y la inclusión en los roles de liderazgo.

## 6. Referencias

- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt, Rinehart y Winston.
- Gómez Ortiz, R. A. (2016). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Empresa*, 5(11), 62-91. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Babiak, J. y Bajcar, B. (2003). *Gender differences in leadership styles: Who leads more destructively?* Ibima Publishing.
- Baena-Luna, P. y García-Río, E. (2021). El intraemprendimiento desde una perspectiva de género: Una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 51-62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W. y Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 86-104. <http://dx.doi.org/10.1177/10717919070130041001>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bennett Coleman. (2023, 31 de octubre). The influence of gender on leadership styles: Exploring research and theories. *The Economic Times*.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

- Bustos Ramírez, A., Bernal Forero, M. J., Casagua Ramos, J. y Millán Escudero, D. A. (2024). *Análisis de Sesgos de Género en Percepción de Liderazgo* (Bachelor's thesis, Mercadeo-Virtual).
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00444.x>
- Cuadrado, I., Molero, F. y Nava, M. (2013). Leadership in men and women: Differences on variables. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. <https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Karau, S. J. y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Ehrlich, S., De Noble, A. y Singh, J. (2005). Corporate entrepreneurial self-efficacy: Toward the development of a domain-specific measure. Paper presented at the *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(5), 11-17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Faraci, P., Lock, M. y Wheeler, R. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the leadership judgement indicator. *Psychology Research and Behavior Management*, 6, 117-123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. y Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. <http://www.hbr.org/>
- Greenleaf, R. K. y Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Gutiérrez, O. (2017). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 13-35. <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62>
- Hackman, J. R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.003>
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (2000). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Prentice Hall.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. (2002). Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. y Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Larsson, G. y Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, 29(6), 739-750. <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1638233>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. y Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Lock, M. y Wheeler, R. (2021). *LJI-2. Leadership Judgement Indicator. LJI-2. Indicador de Estilos de Liderazgo*. TEA Ediciones. Hogrefe.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Monzoni, L. (2013). *El efecto del liderazgo auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores. El rol modulador de las diferencias individuales*. (Tesis doctoral). Universitat de Valencia.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Lévy-Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Moriano, J. A., Topa, G., Molero, F., Entenza, A. M. y Lévy-Mangin, J. P. (2012). Autoeficacia para el liderazgo emprendedor. Adaptación y validación de la escala CESE en España. *Anales de Psicología*, 28(1), 171-179. <http://revistas.um.es/analesps>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8a ed.). Sage Publications.

- Pearce, C. L. y Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Salgado, G., Aguilar, M. y Cárdenas, J.H. (2022). Transformational leadership and its relationship with organizational innovation and green: a literature review. *Revista de Administración y Organizaciones*, 25(48), 106-132. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado>
- Shanmugam, M., Amaratunga, D. y Haigh, R. (2007). Leadership styles: Gender similarities, differences and perceptions. En *7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*, Salford Quays, UK.
- Stelmaszczuk, J. (2021). Estilo de liderazgo e indicadores de desempeño organizacional desde la perspectiva del personal de enfermería. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1, 10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202110>
- Van Engen, M. L. y Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Wakkee, I., Elfring, T. y Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0078-z>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8a ed.). Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. y Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de las autoras:

**Conceptualización:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Software:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel **Validación:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel **Análisis formal:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Curación de datos:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Redacción-Preparación del borrador original:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Redacción-Re- visión y Edición:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Supervisión:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Bueno de la Fuente, Carla y de la Fuente-Anuncibay, Raquel.



**Financiación:** Esta investigación no recibió financiamiento externo.

**Conflicto de intereses:** No existen

**AUTORAS:**

**Carla Bueno de la Fuente**

Universidad de Burgos.

Graduada en Derecho y Criminología. Doctoranda en la Universidad de Burgos (España). Master in Legal Tech and Energy Regulation. CEU San Pablo University - Cremades & Calvo-Sotelo Program. Certificación en operaciones de M&A: aspectos mercantiles y fiscales de las fusiones y adquisiciones. Programa Leadership Essentials by Center for Creative Leadership. Colabora en la Universidad de Burgos (España) impartiendo diferentes talleres sobre “La profesión de derecho y criminología” y “Ciberseguridad, protección de datos y peligros de la red”, en el Curso de experto para jóvenes con Discapacidad Intelectual, programa de Empleo Juvenil cofinanciado por Fondo Social Europeo+ 2021-2027. Ha participado en diferentes Congresos y reuniones científicas nacionales e internacionales.

[cbd1006@alu.ubu.es](mailto:cbd1006@alu.ubu.es)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0003-5159-8401>

**Raquel de la Fuente-Anuncibay**

Universidad de Burgos.

Catedrática de la Universidad de Burgos. Departamento de Ciencias de la Educación. Dirige el Grupo de Investigación reconocido DISCONDU “discapacidad y Conducta” y el grupo de *Investigación, Innovación e Inclusión*. Ha dirigido numerosas tesis doctorales, y participado como IP y colaborador en diferentes Proyectos y contratos de investigación. Ha participado en numerosos Congreso tanto nacionales como internacionales, tiene numerosas publicaciones en libros y revistas de impacto. Revisora de revistas y editoriales de prestigio. Codirige el curso de experto ubu-inclusión dentro de la Convocatoria para el desarrollo de programas universitarios de formación para el empleo dirigido a jóvenes con discapacidad intelectual, del desarrollo y/o del espectro autista inscritos en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil. Programa Unidiversidad desde 2017.

[raquelfa@ubu.res](mailto:raquelfa@ubu.res)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-4535-8570>

**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=23110193400>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Anuncibay-2>