AAT 2200

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Maestría

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, GÉNERO Y CONCILIACION TRABAJO – FAMILIA EN CARGOS GERENCIALES EN EMPRESA FAMILIAR CASO: DIARIO EL UNIVERSAL

presentado por
Vanessa V. Pinzón Mantovani

para optar al título de
Magister en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Tutor:
Dra. Elizabeth Martínez Lozada

Caracas, Junio 2014.

# DEDICATORIA

*A mis padres por enseñarme el valor de la educación e impulsarme siempre a luchar y nunca dejarme vencer por los obstáculos que se me presenten en la vida.*

# AGRADECIMIENTOS

A ***Diario El Universal*** por haberme permitido desarrollar mi trabajo de grado en su empresa y siempre poder contar con el apoyo y calor de su gente.

A la profesora ***Elizabeth Martínez*** por su apoyo, dedicación y empuje en este largo camino para la culminación de este proyecto. Gracias por sus enseñanzas y constantes palabras de aliento.

A mi ***familia, seres queridos y cercanos*** por su apoyo incondicional, palabras y recomendaciones que hicieron posible la culminación de esta etapa.

A mi novio, ***Jeff*** por su amor, compañía y paciencia en el largo trayecto para el logro de esta meta tan importante para mí.

A todos, gracias!!!

# INDICE GENERAL


| | Pág. |
|---|---|
| Resumen | xiv |
| Introducción | 15 |
| **Capítulo I El problema** | |
| 1. Planteamiento del Problema | 18 |
| 2. Justificación | 22 |
| 3. Objetivos | 24 |
| 3.1 Objetivo General | 24 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 24 |
| 4..Antecedentes | 25 |
| **Capitulo II Marco Teórico** | |
| 1. Liderazgo | 28 |
| 1.1 Definición | 28 |
| 1.2 Liderazgo Transformacional | 32 |
| 1.2.1 Liderazgo Transformacional y Eficacia | 37 |
| 1.3 Liderazgo Femenino | 42 |
| 1.3.1 Liderazgo Femenino y Liderazgo Transformacional | 55 |
| 2. Conciliación Trabajo - Familia | 56 |
| 2.1 Conciliación Vida – Trabajo | 61 |
| 2.2 Costes y beneficios para las empresas que implementan políticas de conciliación | 63 |

2.3 Prácticas Empresariales para la conciliación trabajo – familia 65

2.4 Cultura Organizacional 71

3. Empresas Familiares 72

3.1 Definición 72

3.2 Características 74

**Capitulo III Marco Referencial**

1. Reseña Histórica 80

2. Descripción de la empresa 85

3. Propósito 86

4. Visión 86

5. Valores 87

6. Organigramas de la organización 88

**Capítulo IV. Marco Metodológico**

1. Tipo de Investigación 91

2. Diseño de la Investigación 91

3. Unidad de Análisis, Población y Muestra 92

3.1 Unidad de Análisis 92

3.2 Población 92

3.3 Muestra 95

3.3.1 Tipo de Muestreo 95

3.3.2 Determinación de la muestra 95

4. Operacionalización de variables 96

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 98

5.1 Modelo del instrumento 98

5.2 Recolección de datos 100

5.3 Procesamiento Estadístico de los datos 100

**Capítulo V. Análisis de Resultados**

1. Variables Demográficas 103

1.1 Sexo 103

1.2 Edad 104

1.3 Estado Civil 104

1.4 Personas con las que vive 105

1.5 Nivel Académico 106

1.6 Años de antigüedad en la empresa y en el cargo gerencial 107

1.7 Número de Supervisados 108

2 Confiabilidad del Instrumento Aplicado 108

2.1 Correlación de cada ítem con la sumatoria total del cuestionario 109

2.2 Correlación de cada ítem con la sumatoria total de la dimensión correspondiente 111

2.2.1 Liderazgo Transformacional 111

2.2.2 Liderazgo Transaccional 114

2.2.3 Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 116

2.3 Confiabilidad (Coeficiente Alpha de Cronbach) 117

3. Análisis de resultado de los tipos de Liderazgo 118

3.1 Liderazgo Transformacional 118

3.1.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional 118

3.1.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Transformacional 121

3.1.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Transformacional 123

3.2 Liderazgo Transaccional 125

3.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transaccional 125

3.2.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Transaccional 127

3.2.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Transaccional 129

3.3 Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 131

3.3.1 Dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 131

3.3.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 132

3.3.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 134

3.4 Liderazgo Total 136

3.4.1 Análisis Bivariado Correlacional del Liderazgo Total 137

3.4.2 Modelos de Regresión del Liderazgo Total 139

4. Conciliación Trabajo – Familia 141

4.1 Análisis por ítem 141

**Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones**

Conclusiones 158

Recomendaciones 162

**Bibliografía** 164

**Anexos** 171

# INDICE DE TABLAS


| | | Pág. |
|---|---|---|
| **Tabla Nº 1** | Dimensiones del Liderazgo Transformacional | 34 |
| **Tabla N° 2** | Dimensiones del modelo transformacional de Bass y Avolio | 37 |
| **Tabla Nº 3** | Características de hombres y mujeres líderes | 45 |
| **Tabla N° 4** | Población de la Investigación | 93 |
| **Tabla N° 5** | Muestra de la Investigación | 96 |
| **Tabla N° 6** | Operacionalización de las variables | 97 |
| **Tabla N° 7** | Confiabilidad del cuestionario MLQ 5X en estudios de liderazgo transformacional y transaccional en estudios de la UCAB | 100 |
| **Tabla N° 8** | Distribución de la muestra según sexo | 103 |
| **Tabla N° 9** | Distribución de la muestra según edad | 104 |
| **Tabla N° 10** | Distribución de la muestra según estado civil | 105 |
| **Tabla N° 11** | Distribución de la muestra según personas con las que vive | 105 |
| **Tabla N° 12** | Distribución de la muestra según nivel académico | 106 |
| **Tabla N° 13** | Distribución de la muestra según años de antigüedad en la empresa | 107 |
| **Tabla N° 14** | Distribución de la muestra según años de antigüedad en cargo gerencial | 107 |
| **Tabla N° 15** | Distribución de la muestra según número de personas bajo supervisión | 108 |
| **Tabla Nº 16** | Correlación Ítem – Sumatoria Total del Cuestionario | 109 |

**Tabla Nº 17** Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Transformacional 112

**Tabla Nº 18** Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Transaccional 115

**Tabla Nº 19** Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Autónomo (Laissez Faire) 117

**Tabla Nº 20** Coeficiente Alpha de Cronbach 118

**Tabla Nº 21** Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Transformacional 119

**Tabla Nº 22** Correlaciones Liderazgo Transformacional vs Dimensiones 122

**Tabla N° 23** Modelos de Regresión - Liderazgo Transformacional 124

**Tabla Nº 24** Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Transaccional 126

**Tabla Nº 25** Correlaciones Liderazgo Transaccional vs Dimensiones 128

**Tabla N° 26** Modelos de Regresión - Liderazgo Transaccional 130

**Tabla Nº 27** Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 131

**Tabla N° 28** Correlaciones Liderazgo Autónomo o Laissez Faire vs Dimensiones 133

**Tabla N° 29** Modelos de Regresión - Liderazgo Autónomo o Laissez Faire 135

**Tabla Nº 30** Matriz de respuestas de los tipos de Liderazgo 136

**Tabla N° 31** Correlaciones Liderazgo Total vs Tipos de Liderazgo 138

**Tabla N° 32** Modelos de Regresión - Liderazgo Total 139

**Tabla N° 33** Respuestas por Sexo - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia) 142

**Tabla N° 34** Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia) 142

**Tabla N° 35** Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia) 143

**Tabla N° 36** Respuestas por Sexo y Personas con las que vive – Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia) 144

**Tabla N° 37** Respuestas por Sexo - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia) 145

**Tabla N° 38** Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia) 145

**Tabla N° 39** Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia) 146

**Tabla N° 40** Respuestas por Sexo y Personas con las que vive – Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia) 146

**Tabla N° 41** Respuestas por Sexo - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia) 147

**Tabla N° 42** Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia) 148

**Tabla N° 43** Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia) 148

**Tabla N° 44** Respuestas por Sexo y Personas con las que vive – Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia) 149

**Tabla N° 45** Respuestas por Sexo - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia) 150

**Tabla N° 46** Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia) 151

**Tabla N° 47** Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia) 151

**Tabla N° 48** Respuestas por Sexo y Personas con las que vive – Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia) 152

**Tabla N° 49** Respuestas por Sexo - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia) 153

**Tabla N° 50** Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia) 153

**Tabla N° 51** Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia) 154

**Tabla N° 52** Respuestas por Sexo y Personas con las que vive – Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia) 155

**Tabla N° 53** Respuestas por Sexo - Ítem N° 7 y 8 (Conciliación Trabajo – Familia) 155

**Tabla N° 54** Respuestas por Sexo - Ítem N° 9 (Conciliación Trabajo – Familia) 156

**Tabla N° 55** Respuestas por Sexo - Ítem N° 10 (Conciliación Trabajo – Familia) 157

# INDICE DE GRÁFICOS


| | | Pág. |
|---|---|---|
| **Gráfico Nº 1** | Distribución de la muestra según sexo | 104 |
| **Gráfico Nº 2** | Distribución de la muestra según edad | 104 |
| **Gráfico Nº 3** | Distribución por estado civil | 105 |
| **Gráfico Nº 4** | Distribución de la muestra según personas con las que vive | 106 |
| **Gráfico Nº 5** | Distribución de la muestra según nivel académico | 106 |
| **Gráfico Nº 6** | Distribución de la muestra según años de antigüedad en la empresa | 107 |
| **Gráfico Nº 7** | Distribución de la muestra según años de antigüedad en cargo gerencial | 108 |
| **Gráfico Nº 8** | Distribución de la muestra según Número de personas bajo supervisión | 108 |
| **Gráfico N° 9** | Respuestas Ítem N° 1 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 141 |
| **Gráfico N° 10** | Respuestas Ítem N° 2 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 144 |
| **Gráfico N° 11** | Respuestas Ítem N° 3 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 147 |
| **Gráfico N° 12** | Respuestas Ítem N° 4 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 149 |
| **Gráfico N° 13** | Respuestas Ítem N° 5 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 150 |
| **Gráfico N° 14** | Respuestas Ítem N° 6 - (Conciliación Trabajo – Familia) | 152 |

# INDICE DE FIGURAS


| | | Pág. |
|---|---|---|
| **Figura Nº 1** | Elementos clave de la definición de Liderazgo | 30 |
| **Figura Nº 2** | Organigrama 1 Diario El Universal | 89 |
| **Figura Nº 3** | Organigrama 2 Diario El Universal | 89 |
| **Figura Nº 4** | Organigrama 3 Diario El Universal | 90 |
| **Figura Nº 5** | Organigrama 4 Diario El Universal | 90 |
| **Figura N° 6** | Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Transformacional | 121 |
| **Figura N° 7** | Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Transaccional | 128 |
| **Figura N° 8** | Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Autónomo o Laissez Faire | 133 |
| **Figura N° 9** | Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Total | 137 |

# RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello
Maestría en Gerencia de RRHH y RRII

**Liderazgo Transformacional, Género y Conciliación Trabajo – Familia en cargos gerenciales en empresa familiar.**
**Caso: Diario El Universal**
**(Tesis de Grado)**

**Autora:** Vanessa V. Pinzón M.
**Tutora:** Dra. Elizabeth Martínez
**Fecha:** Junio 2014

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional y la conciliación trabajo y familia entre hombres y mujeres en una empresa familiar, la empresa caso de estudio fue el Diario El Universal medio impreso venezolano con una amplia trayectoria en el país de más de 100 años. Para estudiar la variable Liderazgo Transformacional se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollados por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala (2004), éste último difiere de la versión original ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional latinoamericano, para esta investigación se utilizó la versión que corresponde al líder ("Uno mismo" o "auto apreciativa"). Y para la variable de Conciliación Trabajo Familia les fue pasado a la muestra una adaptación del cuestionario realizado por Sandra Baldassarri, Pilar Molina, Eva Cerezo y Eugenia Martínez en un estudio denominado "Conciliación laboral y familiar: Encuesta a las profesoras de las áreas científico – técnicas de la Universidad de Zaragoza". Para la recolección de los datos fueron utilizados los programas de Excel y SPSS con los cuales se pudieron realizar los estudios de correlación y regresión. Los resultados obtenidos arrojan diferencias importantes y significativas en el comportamiento de estas variables cuando el género se utiliza como variable independiente demostrando la hipótesis inicial de la investigación que consideraba la posibilidad de que pudieran existir diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a liderazgo, conciliación trabajo - familia y crecimiento profesional.

**Descriptores**: Liderazgo Transformacional, Diferencias entre Géneros, Empresas Familiares.

# INTRODUCCIÓN

Entrando al siglo XXI, se puede decir que la sociedad se encuentra plagada de múltiples estereotipos. Por ejemplo en lo relacionado al género, las mujeres del último siglo, han dado grandes pasos para colocarse al lado de los hombres. Sin embargo, a pesar de estos avances, todavía se dejan sentir las restricciones sociales impuestas a cada sexo.

Si se revisan las características sociales de los estereotipos de hombres y mujeres pareciera que los hombres tienden a ser lógicos, analíticos, determinados, dominantes, fuertes, activos físicamente y con una baja aversión al riesgo. Por el contrario, se piensa a veces que las mujeres tienden a ser emocionales, reflexivas, volubles, obedientes, débiles, pasivas físicamente y con una alta aversión al riesgo.

Bajo estas percepciones no es difícil entender por qué tan pocas mujeres llegaron a ostentar algún tipo de poder en el paso; ya fuere político, económico o intelectual.

En el área de los negocios, por ejemplo, sociólogos contemporáneos han llegado a definir un estilo de liderazgo congruente al género. Las mujeres estimulan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y

habilidades en el trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. (Stephen Robbins, 2004).

Además existe la situación de poder conciliar trabajo – familia, la cual recae la mayoría de las veces en las mujeres que en los hombres, ya que socialmente la mujer ha sido la base de el hogar y la que tiene que responder por los requerimientos de los hijos y pareja dejando muchas veces a un lado su desarrollo profesional.

Por todo lo anteriormente expuesto se realizó el presente estudio referido al tema de las diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo utilizado, así como en la manera conciliar familiar – trabajo, y dar respuesta a la interrogante sobre las causas por las que los cargos más altos de la organización se encuentren ocupados en su mayoría por hombres.

La investigación consta de seis capítulos:

- ✓ Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos a los que se quiere llegar con el presente estudio, así como los antecedentes de la investigación.

- ✓ Capítulo II, se desarrolla el marco teórico que apoyará al planteamiento del problema y a su vez servirá de referencia a otros lectores para que conozcan el tema de estudio de la presente investigación.
- ✓ El Capítulo III, se desarrolla el marco referencial del estudio, haciendo referencia a la empresa donde fue realizada la investigación.

- ✓ Capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación la cual abarca el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento y la definición operacional de las variables.

- ✓ En el Capítulo V se analizan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

- ✓ En el Capítulo VI se hace un resumen de las conclusiones más importantes a las que se llegó luego del análisis de resultados y además se hacen algunas recomendaciones para aplicar a futuro en la empresa.

# CAPÍTULO I
# EL PROBLEMA

## 1. Planteamiento del problema.

Hace varios siglos el hecho de que una mujer pudiese alcanzar los puestos más altos en las organizaciones o llegar a gobernar un país era impensable o prácticamente imposible debido a que en su totalidad estos puestos eran ocupados por hombres.

El liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente es asociado al género masculino. Schein (2001) sostiene que cuando se piensa en puestos gerenciales, se piensa en un hombre *(Think manager, think male).* Esta particularidad ha generado que, a lo largo de la historia, las mujeres hayan ocupado puestos de liderazgo en menor medida que los hombres.

Eagly y Carly (2007) plantean a través de tres metáforas la evolución de las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo: *El Muro, El Techo de Cristal y El Laberinto:*

*El Muro.* A mediados del siglo pasado las mujeres fueron obteniendo progresivamente el acceso a los mismos derechos que los hombres como por ejemplo al voto o el derecho a obtener las mismas credencial académicas

que sus pares masculinos. En esos años había una marcada diferenciación de roles ya que se esperaba que los hombres debían proveer el sustento económico a la familia y las mujeres debían ser las encargadas de los quehaceres del hogar.

Luego de diferentes cambios históricos y sociales, además de las crisis económicas dieron lugar a la incorporación de las mujeres tanto al mercado laboral como al mundo académico, sin embargo este proceso fue muy lento.

Hasta los años 60 y 70 aunque ya las mujeres comenzaban a introducirse en el mercado laboral y académico, éste se encontraba liderizado por el género masculino y el acceso a los puestos más altos era de propiedad exclusiva de los hombres.

*El Techo de Cristal.* Sin embargo en los año 70 la situación cambió, las mujeres empezaron a tener acceso a los puestos altos, pero solo hasta determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Este fenómeno es conocido con el nombre de techo de cristal y fue introducido por dos periodistas (Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt) en 1986 en Estados Unidos a través del Wall Street Journal y, desde ese momento, es utilizada por periodistas e investigadores para intentar explicar dicha situación. Plantea que existen barreras invisibles pero efectivas que permiten a las mujeres avanzar sólo hasta ciertos niveles en las organizaciones. Esta metáfora se basa en las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudica su acceso a puestos superiores.

Una de las primeras explicaciones que se dio del porque las empresas prefieren hombres para sus puestos jerárquicos fue el hecho de que las

mujeres presentan inconvenientes para responder a las demandas laborales y familiares

En la actualidad las explicaciones con mayor peso son las apoyadas en el prejuicio y la discriminación, como la propuesta por Eagly y Karau (2002) quienes plantean una teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a desempeñar. Las personas tienden a creer que para ocupar y desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas, dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar un comportamiento similar a los hombres en términos de liderazgo. Sin embargo, cuando algunas mujeres llegan a ser realmente buenas en su trabajo e igual de competentes que los hombres, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente para las mujeres, y pasan a ser consideradas demasiado frías o racionales

*El laberinto.* En el 2004 la columnista Hymowitz, plantea que en virtud de los últimos cambios producidos ya no resulta del todo acertado hablar de la metáfora del techo de cristal. Eagly y Carli (2007) proponen la metáfora del laberinto para explicar la situación actual de las mujeres en relación al liderazgo. Muestran que no existen barreras imposibles de atravesar y que no son del todo invisibles, las mujeres no tienen denegado el acceso hacia los puestos más altos, sino que deben pasar por mayor cantidad de obstáculos que los hombres para llegar a ellos.

Otros autores como Rya y Haslam (2005) proponen una nueva metáfora denominada *Precipicio de Cristal.* Se basan en una noticia periodística publicada en The Times en el año 2003 titulada "Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente?", la cual resaltaba el hecho de que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en

puestos directivos. Estos autores sostienen que esta situación sucede debido a que si bien una mayor cantidad de mujeres acceden a puestos directivos, lo hacen en los que se corre un mayor riesgo de fracasar.

Esta investigación resulta muy útil debido a los diferentes estudios que se han realizado y a la controversia entre los mismos, ya que existen unos que concluyen que no hay diferencias relativas a la eficacia de hombres y mujeres líderes, mientras que otros apuntan el hecho de que las mujeres pueden ser menos eficaces (o percibidas como tal) en comparación con los hombres y en determinados contextos. Por el contrario, puntos de vista más recientes defienden la existencia de una ventaja femenina en posiciones de liderazgo (Eagly y Carli, 2003).

Los aspectos antes señalados merecen ser estudiados debido a que es importante comprender el papel de la mujer en las organizaciones y los aspectos por los cuales no son consideradas o no llegan a alcanzar posiciones más altas en las organizaciones y que están sigan ocupadas en su mayoría por hombres. La investigación será realizada en el Diario El Universal, medio impreso con más de 100 años de historia. La empresa, al ser de carácter familiar, promueve el añadir otras variables al estudio debido a que se encuentran marcados los valores de la familia y también la flexibilidad existente para poder conciliar este aspecto de vital importancia con el trabajo. Por lo anterior expuesto, la presente investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Existen diferencias entre hombres y mujeres del Diario El Universal en el estilo de liderazgo utilizado?

¿Existen diferencias entre hombres y mujeres del Diario El Universal en la manera de conciliar familia – trabajo?

¿Cuáles son las principales causas por las que los cargos a nivel gerencial de la organización suelen estar ocupados en su mayoría por hombres?

## 2. Justificación.

En la actualidad la participación de las mujeres en el mundo de los negocios es notable, se han abierto camino en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino y han alcanzado posiciones laborales inimaginables en el pasado. Sin embargo, existen varios factores limitantes para su desarrollo profesional, como la falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial y la aún prevaleciente discriminación.

Se han analizado en diversas investigaciones cual es el impacto del estereotipo del rol sexual sobre el liderazgo. Se espera que los líderes masculinos sean independientes, agresivos, analíticos, competitivos, autodisciplinados, objetivos y orientados a la consecución de logros, mientras que se espera que las líderes femeninas, sean dependientes, pasivas, no agresivas, sensibles, subjetivas y orientadas hacia las personas. A consecuencia de todas esas expectativas se ha llegado a afirmar que el liderazgo se encuentra lógicamente relacionado con la identificación del rol social (Sánchez et al. 2002).

Los problemas objetivos a los que se enfrentan las mujeres en la dirección, están en relación al conflicto de rol y a los antecedentes educacionales. El conflicto de rol es el producto de la tensión, que surge cuando se deben cubrir simultáneamente dos o más roles que no se pueden compaginar bien. Tradicionalmente, las mujeres han tenido la principal responsabilidad a la hora de llevar la casa y criar a los hijos. Pero el trabajo

de directora requiere una mayor dedicación de tiempo y energía, y muchas mujeres se ven atrapadas en una trampa. Ellas creen que no pueden ser a la vez una directora competente y una ama de casa competente (Muchinsky, 2002).

Adicionalmente, entre los estilos de dirección que imperan en la cultura actual destaca el liderazgo transformacional, que se basa en una mayor atención a los problemas o asuntos clave de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza con los miembros del equipo (Bass, 2000). Este estilo de dirección orientado a las personas, se caracteriza por fomentar la participación, compartir poder e información, realzar el valor personal de los demás y motivar. Diversos estudios han demostrado la relación del liderazgo transformacional con la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Ramos, 2002). El estilo de dirección transformacional se asocia con las características del estereotipo femenino. Por todo ello, la incorporación de mujeres a puestos de dirección no se propone sólo como una cuestión democrática o de justicia social, sino que puede ser un beneficio para las organizaciones, debido a que la creación de equipos directivos diversos y el estilo de dirección transformacional es congruente con la complejidad y diversidad que caracteriza al mundo empresarial moderno.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación busca hacer un estudio sobre el estilo de liderazgo de las mujeres y hombres y analizar las posibles causas por las cuales hay poca presencia del sexo femenino en las posiciones de dirección, además, y aportando una variable adicional, el estudio se realizará en una empresa de carácter familiar, la cual tiene otra naturaleza totalmente diferente a las demás organizaciones, ya que la mayoría de sus decisiones están basadas en la emocionalidad, y las normas van surgiendo según la tradición y los factores de cada familia, por lo que

también se analizarán como manejan los líderes su vida personal en este caso familiar y su vida laboral y como hacen para no descuidar ninguno de estos dos aspectos.

## 3. Objetivos de la investigación.

### 3.1 Objetivo General

1. Analizar el estilo de liderazgo transformacional y la conciliación trabajo – familia entre los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino, en el Diario El Universal.

### 3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el estilo de liderazgo de los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino en el Diario El Universal.

2. Describir la manera en cómo los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino del Diario El Universal concilian el trabajo y la familia.

3. Identificar los factores que inciden en que los cargos gerenciales del Diario El Universal estén ocupados en su mayoría por hombres.

4. Determinar las diferencias entre estilo de liderazgo transformacional, género y conciliación trabajo – familia entre los trabajadores con cargos gerenciales en el Diario El Universal.

## 4. Antecedentes.

Para la realización de la investigación se revisaron anteriores estudios basados en el tema, los más destacados son:

- ✓ **Título:** Trayectoria y liderazgo de la mujer en la empresa familiar.
  **Para optar por el título de:** Doctorado en Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología.
  **Centro de Estudios:** Universidad de Jaén.
  **Autor:** Martínez Jimenez, Rocio.
  **Fecha:** España, 2005.
  **Resumen:** El trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la trayectoria profesional y el estilo de liderazgo de mujeres que ocupan puestos de dirección en empresas familiares, mediante la metodología cualitativa. Los resultados ponen de manifiesto que las mujeres directivas se enfrentan a diversos problemas en su acceso a los puestos directivos, tales como la falta de preparación para la sucesión o el problema de la conciliación entre la vida familiar y la laboral. En relación al liderazgo, se observa que estas mujeres hacen uso tanto de conductas transaccionales como transformacionales.

- ✓ **Título:** Mujeres Directivas y Liderazgo: El caso de las empresas de Girona (Dones Directives i Lideratge: El cas de les empreses gironines).
  **Para optar por el título de:** Doctorado en Organización de Empresas.
  **Centro de Estudios:** Universidad de Girona.
  **Autor:** Muñoz Soler, M Dolores.
  **Fecha:** España, 2003.
  **Resumen:** La tesis tiene por objeto analizar, el acceso de las mujeres a la dirección de empresas, su estilo de liderazgo así como las

dificultades que han encontrado y tienen para poder ejercer la dirección. Se analizan las características diferenciales de género y la influencia en los estilos de liderazgo, para poder elaborar un modelo conceptual de análisis que se aplica al estudio empírico. Se hace especial referencia a la conciliación de la vida laboral y la vida familiar. También se analizan las motivaciones que tienen para ejercer la dirección y cual es su visión de futuro para las mujeres directivas.

- ✓ **Título:** Liderazgo transformacional y género en Organizaciones Militares.

  **Para optar por el título de:** Doctorado en Psicología Social.

  **Centro de Estudios:** Universidad Complutense de Madrid.

  **Autor:** Moreira Martins, Claudia María.

  **Fecha:** España, 2010.

  **Resumen:** El tema central de la investigación es el estudio de liderazgo transformacional versus transaccionales y su relación con el género en contexto militar.

- ✓ **Título:** El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización.

  **Para optar por el título de:** Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

  **Centro de Estudios:** Universidad Católica Andrés Bello.

  **Autor:** Santoro M, Angela S.

  **Fecha:** Caracas, 2006

  **Resumen:** La investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo afecta el Liderazgo Generacional en la Cultura Organizacional de las Empresas Familiares? Se realizó un estudio de campo de tipo No Experimental, con un diseño de tipo Transversal-Explicativo, utilizando un momento único para la recolección de los datos, en busca de describir las relaciones

existentes entre las variables a estudiar, con el fin ultimo de sugerir estrategias y políticas de implantación que favorezcan al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

✓ **Título:** Rediseño del rol del Líder de Relación de Recursos Humanos en la gestión humana del Diario El Universal.

**Para optar por el título de:** Especialización en Administración de Empresas.

**Centro de Estudios:** Universidad Metropolitana.

**Autor:** Vega A., Alejandra A.

**Fecha:** Junio 2010.

**Resumen:** El objetivo principal de la investigación es el rediseño del rol que desempeña el Líder de Relación de Recursos Humanos requerido en la gestión humana del Diario El Universal. Se realizó un estudio descriptivo con un diseño mixto, bibliográfico en su modalidad documental, y no experimental de campo. Luego de analizar los resultados obtenidos, el rediseño establece que el rol del Líder de Relación de Recursos Humanos del Diario El Universal, debe ir más allá de ser un simple gestionador; esta posición debe exigir a sus ocupantes competencias claves para lograr su adecuado y equilibrado desempeño, sugiriendo la elaboración de un Plan Individual de Desarrollo que permita cerrar las brechas existentes, también debe prestar apoyo como socio estratégico en la gestión que desarrollan sus clientes, sin dejar de ser un aliado de los trabajadores en su atención de forma individual, a fin de satisfacer las necesidades del entorno y alinearse a la estrategia organizacional para el logro de los objetivos en cada una de las áreas medulares, con base en el esquema simple de Balance Scorecard aplicado a la descripción de cargo, desde el punto de vista financiero, de clientes internos, de procesos y de gente.

# CAPÍTULO II
# MARCO TEÓRICO

## 1. Liderazgo

### 1.1 Definición

Una persona que ejerce el liderazgo, es aquella que influye en un grupo y ayuda al logro de a las metas propuestas, concilia intereses, analiza y propone. El liderazgo es entendido como el "influjo interpersonal ejercido en una situación y dirigido a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales" (Brown & Lord, 2001).

En este mismo sentido, Paez y Yepes (2004) plantean que el liderazgo exige la unión entre las características y objetivos propios del líder y de sus seguidores, y el enfoque hacia metas comunes que permiten dar respuestas a las necesidades que presenta el contexto, haciendo aportes efectivos al país, con responsabilidad social, valores y principios definidos.

Por su parte, Chiavenato (2002), define liderazgo "como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos".

Lupano y Castro (2007) definen el liderazgo como un concepto complejo y que hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores, el cual puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

El liderazgo representa la autoridad informal, maneja los recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección es la autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión (Bennis y Nanas en Bernal, 2001).

James Stoner (2000) define el liderazgo gerencial "como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, relacionadas con las tareas", sin embargo, para que el líder realmente pueda cumplir con su cometido, debe asumir la responsabilidad no sólo por las funciones relacionadas con las tareas o solución de problemas sino también por las funciones sociales que cumplen con el mantenimiento del grupo, para ello, esta interacción debe darse recíprocamente entre líderes y seguidores En este sentido Lussier y Achua (2003) definen liderazgo como "el proceso por el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio."

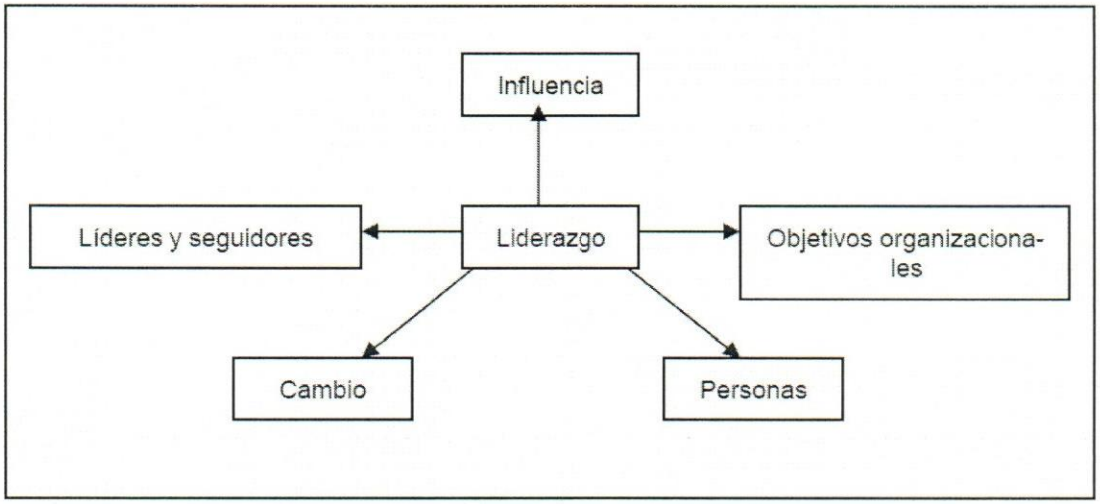


**Figura N° 1. Elementos clave de la definición de liderazgo. Fuente: Lussier y Achua (2003)**

En sus orígenes, las definiciones respecto al liderazgo, se centraban en las características del líder como individuo, sus rasgos y sus comportamientos; sin embargo, los desarrollos teóricos y las nuevas exigencias del mundo social han provocado un cambio en este concepto en el que no existe un solo individuo líder, sino que el liderazgo es compartido por una comunidad, la figura de líder puede ser asumida por diferentes personas, dependiendo del tipo de situación y el contexto y se entiende que entre quien asume las funciones del líder y los seguidores se genera una relación de mutua influencia.

Como plantea Martell (2007), "hoy las organizaciones humanas, más que un conjunto de personas movidas por un líder en solitario, son un conglomerado del liderazgo en el que tanto los superiores como los colaboradores ponen todo d su parte para conseguir que estas triunfen y todos ayuden en el funcionamiento eficaz de la autoridad".

Otros autores como Avolio y Bass (2004), resaltan la importancia de todas las personas que conforman la organización, además de la interacción entre ellos determinan los procesos y los resultados a obtener.

Por otro lado, está el punto de vista de entender al liderazgo como un proceso estático, como ocurría en el enfoque del Gran Hombre, descrito por Páez y Yepes (2004), en donde se encontraban aquellos héroes que se habían destacado históricamente y que podían cambiar el curso de la historia y se intentaba a partir de ellos determinar las características de la figura del líder a partir de rasgos innatos. Y por último, se pasa a definir el liderazgo como un proceso dinámico en el cual el líder ya no se caracteriza a partir de un estereotipo o de un rol inmutable y permanente, sino como una característica o un proceso que se da en la interacción, que hace parte del proceso social y es cambiante.

El campo constituido por el liderazgo es muy heterogéneo e incluye un amplio espectro de definiciones, teorías, filosofías, etc. Hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada sobre este tema, y por esto algunos investigadores han llegado a afirmar que dada su complejidad probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

Mendoza y Ortiz (2006) hacen una revisión de la literatura referente al tema, y encuentran que dentro de los nuevos enfoques que se han abordado, aparece el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, quien publica en 1985 su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation.*

## 1.2 Liderazgo Transformacional

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 2000). Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo; en contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo.

En el liderazgo de tipo transaccional los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en beneficio de la organización.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente mediante el uso de sanciones, dependiendo si el rendimiento de sus seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

*a) Recompensa contingente:* tiene que ver con la interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

*b) Manejo por excepción:* en este caso el líder interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen

mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Existen dos tipos: a) *Activa,* en donde el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones y b) *Pasiva,* en donde el líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.

Bass y sus colaboradores crean la teoría del liderazgo transformacional basados en los planteamientos anteriormente detallados.

Bass, argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Considera que el estilo de liderazgo transformacional tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión los cuales llevan a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Este cambio de prioridades permite incluir la necesidad de crecimiento personal, a través de compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal.

Esta idea reafirmada por Burns (2003) quien afirma que "el liderazgo es colectivo pues al responder los líderes a sus propios motivos buscan los motivos de sus potenciales colaboradores". Para este autor, el liderazgo debe verse como un sistema en el que los actores se mueven adentro y afuera de los roles de líderes y colaboradores.

En este sentido, Vega & Zavala (2004), resaltan el importante papel del modelo de liderazgo transformacional, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. El interés por las personas en todas sus dimensiones,

se traduce en desarrollo y en la construcción de comunidades que generan bienestar a todo nivel.

A partir de los planteamientos de Bass, Hoy & Miskel (2008) definen las dimensiones del liderazgo transformacional de la siguiente manera:

**Tabla N° 1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional Hoy, W. y Miskel, C. (2008)**

| | |
|---|---|
| Influencia idealizada | Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que los individuos y las organizaciones operan. También se le denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear "ser como él es". Posee dos subtipos: atributo (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión). |
| Motivación inspiracional | Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, y espíritu de equipo. |
| Estimulación intelectual | Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución. Los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones. |
| Consideración individualizada | El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo. |

Bass y Avolio (2000), plantean que existen cinco dimensiones en el liderazgo transformacional:

*a) Influencia idealizada.* "El carisma o influencia idealizada, como parte importante del constructor más abarcativo del Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y

tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio en Vega y Zavala, 2004).

Los autores plantean una división dentro de esta dimensión: la influencia idealizada atribuida y la influencia idealizada conductual, entendiendo que esta última, da cuenta específicamente de los comportamientos observables que, al ser coherentes con lo que el líder expresa de manera verbal, se muestran como modelo de identificación y generan en los seguidores procesos, no solo de admiración y respeto, sino que invitan al logro de metas.

*b) Estimulación Intelectual.* "La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problema, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público" (Bass y Avolio en Vega y Zabala, 2004).

La teoría resalta la importancia que el líder dé crédito a los compañeros por los aportes realizados, ya que se constituye en u importante recurso a la hora de incluir cambios disminuyendo la resistencia por parte del grupo tal como lo menciona Bass (1985 en Vega, 2004). La flexibilidad y creatividad de pensamiento permiten hacer comprensibles las ideas, apreciar los problemas de los demás, o presentar ideas que requieran de un cambio.

*c) Consideración Individualizada.* Por consideración individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades

para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación. (Bass y Avolio, 2006).

*d) Inspiración Motivacional.* Bass y Avolio (2006) definen la inspiración motivacional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, logrando que las personas se sientan involucradas y comprometidas con una visión compartida.

Por último, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado "laissez faire". Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionaire - MLQ- (Bass y Avolio 2004). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas.

**Tabla N° 2. Dimensiones del modelo transformacional de Bass y Avolio.**
**Fuente: Parry y Proctor – Thomson (2002)**

| ESTILO O DIMENSIÓN DE LIDERAZGO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| **Liderazgo transformacional** | |
| Influencia idealizada (atributo y comportamiento) | Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales. |
| Motivación por inspiración | Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro. |
| Estimulación intelectual | Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestiones antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a errores o ir contra la corriente. |
| Consideración individualizada | Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial y interactúa de forma personalizada con sus seguidores |
| **Liderazgo Transaccional** | |
| Recompensa contingente | Líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo. |
| Dirección por excepción (activo) | Líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas. |
| Dirección por excepción (pasivo) | El líder pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona. |
| **No liderazgo** | |
| Laissez-faire | No transaccional, decisiones no son tomadas, se ignoran las responsabilidades de liderazgo. |

### 1.2.1 Liderazgo transformacional y eficacia

El modelo FRL (full range of leadership) de Bass y Avolio, expone que todo líder combina dosis de liderazgo "laissez–faire", liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los lideres más efectivos, despliegan mas conductas activas que pasivas (Sosik et al., 2002).

El estilo más pasivo, el "laissez–faire" dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares

pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte (Sosik et al., 2002).

Varios estudios apoyan la existencia de una jerarquía de correlación entre los comportamientos del modelo de liderazgo de rango total (FRL) y la eficacia de un gerente (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004) y su equipo de trabajo. Es decir, que el ejercicio del liderazgo transformacional estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas que el liderazgo de premio contingente, quien a su vez es más estimulante que el liderazgo activo y éste que el liderazgo pasivo, el cuál supera en eficacia y efectividad al "laissez faire".

Sosik y colaboradores (2002), plantean que el liderazgo transformacional supera al transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento, los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones, utiliza la motivación inspiracional presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por sus seguidores.

Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo que explica porque el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores (Howell & Costley, 2001).

Entonces el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, produce con simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y del grupo (Howell & Costley, 2001).

Por otra parte, los principales investigadores del liderazgo transformacional han reconocido la importancia de los mecanismos de autorregulación del líder para el despliegue de comportamientos propios de este tipo de liderazgo (Howell & Costley, 2001).

La autorregulación adaptativa es un proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares (Sosik et al., 2002). Los individuos trabajan para ganar congruencia e incrementar su eficacia y efectividad y de esta forma acoplarse estructuralmente para alcanzar el equilibrio.

Los líderes generalmente tienen un auto concepto positivo y les interesa conocer las expectativas de sus seguidores sobre su

comportamiento, para validar su auto imagen positiva (Howell & Costley, 2001), lo que cae en el dominio de la relación líder grupo. La consistencia entre el mismo y las expectativas de otros, le permite responder apropiadamente a sus seguidores. Los líderes deben mostrar conductas y articular visiones que sean socialmente aceptadas para ganar el apoyo de sus seguidores. Así, si el líder detecta discrepancias entre lo que el (ella) hace y lo que esperan sus seguidores que haga, se sentirá motivado a desarrollar conductas de liderazgo que respondan a las expectativas del grupo y a las circunstancias del contexto.

Por otro lado, la evidencia empírica demuestra que el líder, al comunicar altas expectativas influye a su vez en el comportamiento de las personas, por cuanto éstas se esforzarán por cumplirlas y alcanzar mayores niveles de eficacia y efectividad. A su vez la dirección de la organización puede influir en el comportamiento de los lideres a través de otros mecanismos diferentes al auto monitoreo, al comunicar a éstos las expectativas de la organización, ya sea durante jornadas de capacitación y entrenamiento o haciendo uso del mecanismo de retroalimentación sobre desempeño (Howell & Costley, 2001).

Las teorías de la autorregulación sostienen que los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos pueden maximizar su eficacia y efectividad (Sosik et al., 2002) debido a que la autorregulación promueve la cooperación, el entendimiento y la satisfacción de las expectativas del grupo y la organización, propicia el emerger del liderazgo, y da pie al ejercicio de la responsabilidad, el refuerzo de la confianza y el logro de la eficacia y efectividad gerencial. Los líderes que adaptan su comportamiento a las expectativas que de él se tienen, pueden responder a la complejidad y dinámica de las organizaciones actuales (Sosik et al., 2002).

Es precisamente esa dinámica entre las organizaciones y el entorno, la que genera un contexto que facilita el desarrollo de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001), sea en situaciones donde los rápidos cambios del ambiente externo presionan a la organización a adaptarse rápidamente o cuando debido a esas mismas circunstancias, los seguidores o están preocupados por el futuro, o están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas o incluso se trae una historia empresarial donde se ha destacado el liderazgo transformacional.

Si por el contrario, las condiciones del entorno son estables y hay seguidores con buen entrenamiento y experiencia que disfrutan su trabajo, están bien remunerados y tienen un estatus dentro de la organización, la cual a su vez promueve la independencia, el autocontrol y la equidad, seguramente no se requerirá de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001) siendo el estilo transaccional el que mantenga el equilibrio.

Debido a que el liderazgo transformacional se manifiesta cuando es necesario cambiar la visión y misión de la organización para adaptarse a la dinámica del entorno, se pueden afirmar que los líderes más eficaces en transformacionales son eficaces en ambientes donde se requiere un rápido cambio (Howell & Costley, 2001) y una adaptación a las nuevas condiciones del entorno en que la organización desarrolla sus actividades.

Algunas de las investigaciones sobre liderazgo han encontrado que el estilo transformacional es más eficaz en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos, que en aquellos que trabajan con productos y tecnologías ya existentes.

Sin embargo, la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Bass, Avolio, 2006) el cual se refiere al líder

que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así, se esta garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

### 1.3 Liderazgo Femenino

Al hablar del tema de Liderazgo Femenino se piensa en la idea de que las mujeres lideren a partir de su propia feminidad y para lograrlo es necesario enfocarse en dos aspectos fundamentales. El primer aspecto es el de reconocer que las mujeres poseen ciertas características que las distinguen de los hombres y son propias de ellas, y el segundo aspecto es que estas características serían una fortaleza al momento de tomar la dirección una empresa. En otras palabras el liderazgo femenino no es más que la utilización de estas características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo en el entorno laboral, entendiendo que su principal fortaleza es poseer las mismas.

La pregunta que surge de esta idea es si las mujeres efectivamente tienen estas características propias; y por que éstas serían una fortaleza para ser un líder efectivo.

En relación al primer punto se debe indagar sobre los aspectos que contribuyen a la formación y construcción de la identidad femenina, por lo que se destacan dos aspectos resaltantes, el aspecto cultural y el aspecto biológico; es decir, lo que se forma siendo miembro de una sociedad, como construcción humana, y luego, lo que es innato.

Existen dos posiciones las cuales aparentan ser contradictorias entre si, cuyos autores son Simone de Beauvoir y Helen Fisher.

Simone de Beauvoir (2005) planteó que la mujer no nace, sino, que es producto de las fuerzas sociales que intervienen en la construcción de su identidad, y que determinará finalmente cual será su papel en la sociedad y cuales serán las expectativas que girarán en torno a ella. En este proceso la mujer aprendía a ser mujer y a ocupar el lugar que estaba llamada a desempeñar.

Helen Fisher (2000), basándose en el planteamiento de Beauvoir, plantea que al nacer, al momento de vestir de rosa a las niñas y de celeste a los varones, están comenzando a actuar las fuerzas sociales y culturales de las que habla Beauvoir; se comienza a construir la identidad a partir del vestuario, del lenguaje, de las normas y de todo lo que como seres culturales han fundado a lo largo de la historia. Sin embargo, Fisher adicionalmente señala a diferencia de Beauvoir que la mujer nace mujer y que esa sería la razón para afirmar que tiene sus propias características.

De hecho, Simone de Beauvoir (2005) se refiere a la mujer como el "segundo sexo" y Helen Fisher (2000), como el "primer sexo", pero sus posiciones están lejos de ser excluyente e irreconciliables.

El segundo sexo sustenta la idea de que la mujer se "construye" a través de la cultura y que es ésta la que determina el ser mujer; mientras que el primer sexo plantea que la mujer es mujer aun en el vientre materno; y ambas afirmaciones son correctas.

Ambas teorías son acertadas y por eso las posiciones de Beauvouir y Fisher no son contradictorias, lo que las mujeres son está condicionado al

entorno político y cultural en que se encuentran inmersas y lo que ellas son también está determinado por la parte biológica.

De esta forma lo cultural moldea aquellas cualidades que son dadas natural o biológicamente; y en esto Fisher no sólo se diferencia de Beauvoir, sino, que también acierta, porque a lo largo de la historia las mujeres han desarrollado sus propias cualidades, independientemente del entorno cultural en el que se desenvuelva; ya que a lo largo de la historia se puede observar advertir que hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen características propias de cada uno que los diferencia entre si.

A esas características naturales Fisher (2000), las llama "capacidades innatas", y esas capacidades innatas son aquellas que siendo parte de la esencia de ser mujer la cultura las ha moldeado a lo largo del tiempo. Para Fisher las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

Evangelina Prince (2008), plantea que las mujeres y los hombres tienen diferentes características al ocupar puestos de liderazgo:

**Tabla N° 3. Características de hombres y mujeres líderes Fuente: Evangelina Prince (2008)**

| HOMBRES LÍDERES | MUJERES LÍDERES |
|---|---|
| •Los hombres líderes o gerentes emplean preferentemente el razonamiento, el dato, el análisis, en sus decisiones.<br><br>•Los hombres prefieren las relaciones jerárquicas y son dirigistas con las y los subalternos.<br><br>•Tienden a se exigentes<br><br>•Control riguroso.<br><br>•Firmeza y comportamiento agresivo | •Las mujeres además del razonamiento, emplean la intuición como un saber complementario.<br><br>•Las mujeres líderes cultivan las relaciones interpersonales, más allá de la jerarquía.<br><br>•Valoran el trabajo de otras personas<br><br>•Interés en el negocio y en las personas<br><br>•Comparten información<br><br>•Versatilidad enfrentan tareas diversas |

Desde el punto de vista de la construcción de la identidad de la mujer es posible reconocer dos momentos en la historia que marcan indiscutiblemente cómo ésta se ha ido construyendo: el matriarcado y el patriarcado. (Doña, 2004)

El matriarcado es aquel período de la historia donde se reconoce la importancia social, política y económica de la mujer en la organización de las sociedades primitivas y en relación a los varones; mientras que el patriarcado es aquel período donde este orden social, político y económico es dirigido por los varones y dejando a un lado a las mujeres.

En ambos momentos, es decir, en el matriarcado y en el patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su papel como procreador de vida, de organizadora y de proveedora, sólo que la diferencia entre ambas concepciones estuvo en sus énfasis.

En el matriarcado la mujer tiene un rol de gran importancia para la sociedad primitiva, siendo económica y socialmente poderosa, mientras que en el patriarcado, con el advenimiento de la sociedad agraria y sedentaria, éste quedó relegado a un lugar de menor importancia y subordinado a la labor del hombre. (Doña, 2004)

En ambos períodos, la identidad de la mujer se construyó a partir de las capacidades innatas de Fisher (2000), sólo que variaron las funciones que se derivaron de ellas: porque en un momento éstas fueron principales y en el otro, secundarias.

Sin embargo, actualmente esta situación está cambiando, las mujeres están dejando atrás su papel secundario y se están incorporando a la población activa remunerada, a la educación, están mejorando su calidad de vida, han aprendido a regular sus tiempos y momentos de maternidad, disfrutan de su sexualidad y en definitiva están logrando un lugar importante dentro de la sociedad, tal como ocurrió miles de años atrás.

Por lo planteado anteriormente, es factible pensar que las mujeres influirán decisivamente en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones afectivas y sexuales, y en la vida familiar del nuevo siglo, porque la dinámica del mismo requiere un estilo nuevo de liderazgo. Se está viviendo un momento de la historia en donde las comunicaciones y el manejo de la información se ha transformado en un asunto importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario, en definitiva, donde las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias. (Doña, 2004)

Con respecto a las oportunidades que tienen las mujeres para dirigir una organización, pareciera que éstas se dan siempre y cuando actúe como un hombre, ya que ese ha sido el tipo de liderazgo y dirección que ha sido utilizado hasta la actualidad. (Doña, 2004)

Si se analizan las conductas utilizadas por los hombres en su desarrollo profesional y al momento de desempeñar puestos de liderazgo se puede observar que estos se dedican en exclusivo a su vida laboral, sacrificando tiempo de su vida privada con el fin de lograr los objetivos organizacionales; ordenan su mundo público a su manera porque trabajan con el supuesto que su mundo privado está bajo control; extienden y ordenan su agenda de actividades en función de los requerimientos de la organización; siempre tienen tiempo extra para la organización independientemente de su horario en la misma para seguir desarrollando estrategias organizacionales; están disponibles para promociones, viajes y asistencia a congresos; trabajan y estudian para mejorar su posición en la organización, etc. (Doña, 2004)

Por años las mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de liderazgo en las organizaciones se han visto envueltas en los comportamientos propios de los hombres y han tenido que actuar como ellos para mantener las posiciones de poder en la organización.

Las mujeres al alcanzar estas posiciones deben dedicarse exclusivamente a su carrera profesional, deben sacrificar tiempo de su vida privada para lograr metas organizacionales, deben ordenar su vida laboral y dejar a un lado su vida privada, deben extender su agenda de actividades en función de los requerimientos de la organización, deben tener tiempo extra para la organización, deben estar disponibles para promociones, viajes y

asistencia a congresos; deben trabajar y estudiar para mantener (no para mejorar a diferencia de los hombres) su posición en la organización, etc.

Las organizaciones han asumido estas prácticas anteriormente mencionadas, de una manera incuestionable y que tienen que ver con un tipo de liderazgo masculino en el trabajo, convirtiéndolo en un "deber" para las mujeres que ocupan posiciones de dirección en las organizaciones, debido a que el rol del hombre se enfoca en el mundo público y el de la mujer en el privado, y al haber mujeres que cruzaron el umbral, debieron asumir otras conductas para así lograr y mantener un lugar de importancia.

Karina Doña, tipifica cuatro consecuencias que se ven presentes en la vida de las mujeres por el hecho de desempeñarse en altos cargos gerenciales (Doña, 2004):

1. *La soledad en los puestos de poder:* las mujeres en los cargos de poder o en los más altos de las organizaciones suelen estar solas porque carecen de redes de contacto. En ese nivel de la organización existen pocas mujeres, por lo tanto, la única opción es incrementar la red de apoyo con otros hombres cuyos intereses en la organización suelen ser compatibles, pero incompatibles a la hora de mantener un equilibrio con la vida personal y familiar. El hombre, la mayoría de las veces cuenta con la presencia de una mujer en el hogar, por lo que su ausencia en el ámbito familiar no es tan relevante, lo que sucede al contrario si es la mujer la que se debe ausentar por motivos laborales ya que este equilibrio no podría mantenerse.

2. *Tensión trabajo y familia:* debido a la presencia de la mujer en la organización, a su ausencia en el hogar y a la imposibilidad de mantener el equilibrio entre el ámbito familiar y laboral. La incomprensión del nuevo rol que está asumiendo la mujer en la sociedad, y de las oportunidades que se

le están brindando, el aumento considerable de las parejas de dobles ingresos que permiten que las familias mejoren su calidad de vida, traen como consecuencia que es imposible que la mujer siga siendo la única responsable de mantener este equilibrio, la idea del ejecutivo exitoso en una empresa, pero con fracasos matrimoniales y familiares, nos hace replantear el sentido de las organizaciones, el valor de la familia y el concepto de éxito.

*3. Crisis en la relación de pareja:* hace tiempo que el trabajo de la mujer ha dejado de ser un pasatiempo o un complemento en los ingresos familiares y actualmente es una necesidad para muchas familias que aspiran a mejorar su calidad de vida. Así mismo, hace mucho que las mujeres lograron altos niveles de educación, igualando y superando a los hombres en cuanto a rendimiento y logros académicos, y por lo tanto no deberían sacrificar todo lo obtenido solo por el bien de la familia. La incomprensión de esta situación de parte del hombre, pero también de la mujer, ha llevado a que las actuales generaciones cuestionen la validez del compromiso de pareja y de su institucionalización.

*4. Sacrificio y postergación de la maternidad:* si la familia es la unidad básica de la sociedad, la postergación de la maternidad es una manera de dañarla. Las mujeres no deberían postergar la decisión de tener un hijo por el riesgo a perder un empleo, la maternidad no puede seguir siendo un problema que solo competa a las mujeres, la sociedad como un todo debe proteger la constitución de la familia.

En este escenario pareciera ser que la única opción de la mujer es replegarse a un segundo plano y no optar a cargos directivos o renunciar a aquello que le impide ascender en la organización.

Sin embargo, existe la propuesta de Nuria Chinchilla y Ma. Consuelo León (2004), que plantea que la mujer puede desarrollar una carrera profesional y tener familia, ser madres y mujeres exitosas, todo al mismo tiempo.

Es decir, que las mujeres no deban optar necesariamente por el trabajo o por la familia, a modo de exclusión, es una propuesta que está ligada estrechamente a lo que se ha venido proponiendo sobre Liderazgo Femenino.

Para lograr este objetivo se requiere que las mujeres sean respetadas en su feminidad, y poder así diseñar sus vidas sabiendo que cuentan con el respaldo de una organización que no las excluirá por ser madres y esposas. La idea de compatibilizar la familia con el trabajo pareciera ser la solución al pensamiento de que los empleados de las organizaciones son sólo entes de trabajo y no miembros de familias, todas las cuales construyen sociedad.

También se necesita de la comprensión del hombre, ya que si él no comprende este nuevo escenario el resultado más probable sería que esta aparente dicotomía "trabajo y familia" dicotomice la relación "hombre y mujer".

Sally Helgsen (1995), plantea que las mujeres en el ámbito laboral son capaces de poner atención a los detalles y a las relaciones entre las personas, gestionar su tiempo a tal punto de no descuidar sus obligaciones en el trabajo y las obligaciones con su familia, cuidar y ayudar a sus empleados, comprendiendo sus situaciones personales, y en general tener una vida más allá de la propia organización.

El liderazgo femenino implica ser mujer en un mundo cuyas prácticas han sido formuladas por lo hombres, pero que a partir de ello es posible aportar un estilo de liderazgo basado en las cualidades que las mujeres poseen y han desarrollado a través de la historia.

Existen numerosos obstáculos a los que deben hacer frente las mujeres y que han venido siendo detectados por la investigación. Según García Prince (2003), dichos obstáculos son:

a) Las culturas políticas claramente androcéntricas y discriminatorias que prevalecen en las estructuras del poder formal.

b) La desvalorización de las capacidades y contribuciones de las mujeres a los procesos y organizaciones de la vida pública y política.

c) La atención dual que deben prestar las mujeres a las obligaciones domésticas y públicas, las cuales son fuente de restricciones a su disponibilidad y competitividad política.

d) La existencia de prejuicios y presiones subalternas que ejercen los hombres sobre las mujeres que aspiran ingresar en la vida pública y política, lo cual incluye el acoso o las presiones sexuales.

e) Las ideologías de género que poseen muchas mujeres y que las autoexcluye de las posibilidades de la vida pública o crean prejuicios contra las que intervienen.

f) Muchos obstáculos están relacionados con las premisas que conforman el paradigma de la identidad del género femenino, en el cual no está incluida la aspiración al poder o los comportamientos de liderazgo o de

influencia. Sobre este tema la producción intelectual de las feministas es extensa y muy calificada.

g) La objetiva menor experiencia de las mujeres en la consecución y manejo de los recursos del poder institucionalizado y la existencia de prácticas en las organizaciones que favorecen abiertamente a los hombres en la distribución de apoyos y recursos.

h) Las pautas de la socialización política, discriminatorias y excluyentes que reciben las niñas tienden a favorecer actitudes pasivas, dependientes y conservadoras en la mujer frente al poder y a la autoridad, complementada con legislaciones proteccionistas que las hacen en muchos casos, prácticamente inactivas.

i) Los conflictos emocionales que suele generar en algunas mujeres el que se vean en la necesidad de delegar funciones doméstico/privadas que las hace sentirse culpables e incompetentes como madre y/o pareja socio/sexual, en razón de la identidad marcada genéricamente por el mandato histórico de ser para, en y por otros.

j) Aparecen igualmente las limitaciones derivadas de los tratamientos discriminatorios y las barreras y presiones que deben enfrentar las mujeres en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos que consagran la elegibilidad para procesos, candidaturas y posiciones.

k) Un factor que aparece últimamente en la mayor parte de los estudios sobre los obstáculos que encuentran las mujeres tiene que ver con el tratamiento desfavorecedor, discriminatorio o consagrador de los roles y estereotipos tradicionales que los medios de comunicación hacen de las actuaciones y comportamientos de las mujeres; a ello hay que añadir la

menor experiencia de las propias mujeres en presentarse o dar una imagen de eficiencia.

l) Finalmente, el tema de la baja autoestima que suelen demostrar las mujeres con relación a su competencia política, profesional y para la dirección o el liderazgo.

Las mujeres carecen de modelos de liderazgo propios validados en lo público; primero por la exclusión del poder de la que han sido objeto; y segundo porque, generalmente, el reconocimiento no lo otorgan otras mujeres sino los hombres. Por ello es fácil entender que suelan recurrir a los modelos masculinos para orientar sus comportamientos.

Copiar los modelos masculinos hasta detalles como el vestir, los ademanes, las formas de comunicación verbal, algunos rasgos de los estilos de dirección, la liturgia del ejercicio del poder y el travestismo intelectual y emocional son procesos que, de alguna manera, todas las mujeres que ingresan por decisión propia, por herencia social, por pertenecer a dinastías políticas o empresariales o por circunstancias incluso accidentales, se ven empujadas a desarrollar en alguna medida, so pena de no ser validadas o no sentirse aptas para su puesto o seguras en el mismo, o por temor a ser sancionadas por inadecuación al rol de dirección.

Sonia Montaño Virreira (2000), señala la existencia de cuatro tipos básicos de liderazgo político, específicamente en América Latina y El Caribe, cuyos rasgos esenciales, en su criterio, son los siguientes:

a) El primer tipo corresponde a mujeres que llegan al liderazgo a partir de factores conyugales o familiares. Según la autora estas mujeres ejercen el liderazgo "porque conjugan la respetabilidad del padre o esposo y le suman

la abnegación y energía o las virtudes del sobreviviente". Es un liderazgo inevitablemente heredado que se ejerce en razón del mandato de la figura masculina de la cual lo heredan.

b) El segundo modelo se asocia "al de las madres o mujeres de gran heroísmo y renunciamiento, y cuya investidura está dada por cierta condición de elegidas o portavoces naturales, con la misión de devolverle a la política una dimensión ética supuestamente desaparecida". La autora sostiene que estas mujeres poseen un liderazgo que se orienta a la crítica del poder y a la oposición al mismo, y que son paradigma de lo que otras mujeres desearían para sí en ese plano.

c) En el tercer grupo se ubican mujeres que provienen de familias de líderes que sobresalen en luchas contra gobiernos dictatoriales o autoritarios, en situaciones de guerra o violencia contra grupos excluidos. Este tercer modelo esta definido por mujeres que forman parte del sistema político. Se caracterizan por ser extremadamente sobresalientes. Según la autora se atreven cautelosamente a apoyar los derechos de las mujeres y actúan como articuladoras de algunos intereses en este sentido. Las mujeres de este grupo pertenecen a las clases altas, tienen elevados niveles de formación académica y, en alguna medida, se dan la oportunidad de ser transgresoras y tienen buena acogida en los medios de comunicación.

d) El cuarto tipo, caracterizado como grotesco, agrupa a una gama amplia de mujeres que surgen de: "la farándula, el glamour o la corrupción, y que comparten una vinculación banal con la política, una flexibilidad muy grande frente al manejo del poder, y una ineficacia que las iguala con los peores liderazgos políticos de la región. Estos casos, cuya notoriedad nace de su condición excepcional, suelen ser amplificados por los medios de comunicación, convirtiéndose en otro modelo de liderazgo."

### 1.3.1 Liderazgo Femenino y Liderazgo Transformacional

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más, y por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo. Por otra parte, la dirección femenina se basa principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales. Además, numerosos trabajos ponen de manifiesto que el estilo de liderazgo de las directivas presenta una clara tendencia al estilo transformacional caracterizado por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen en favor de los objetivos comunes y por el apoyo y consideración individualizada (Ramos, 2002). Por tanto, los aspectos más destacables del liderazgo transformacional son comunes a las características de la dirección femenina, lo que permite asociar el estilo transformacional a las mujeres.

El reconocimiento del estilo de liderazgo transformacional y la revalorización de algunas de las cualidades consideradas femeninas lleva a las mujeres a mostrar su propio estilo de dirección sin necesidad de adoptar el estilo masculino. Pero no sólo las mujeres han abandonado el estilo masculino tradicional, muchos directivos hombres también incorporan características vinculadas al estereotipo femenino y muestran un estilo más acorde con el modelo de liderazgo transformacional. Si las características de las empresas y la cultura organizacional tradicional estaban en consonancia con el estilo de dirección masculino y era el que adoptaban las mujeres que querían tener éxito, en estos momentos las características y las demandas del entorno organizacional van en la línea del estilo de dirección femenina y son los hombres los que adoptan características correspondientes a este estilo de dirección (Ramos, 2002). En estos momentos, las organizaciones

no deben permitirse perder las aportaciones que tanto hombres como mujeres hacen al ámbito de la dirección, directivos y directivas deben compartir de forma equilibrada las posiciones de alta responsabilidad. En este sentido, la adecuación entre las aportaciones de las directivas y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos, y así contribuir a romper el famoso "techo de cristal".

## 2. Conciliación Trabajo – Familia

La familia y el trabajo forman parte de una de las redes sociales más significativas de inserción social y gratificación emocional para el ser humano. Sin embargo, actualmente responden a dinámicas completamente distintas, razón por la cual causa tensión en el desempeño el desempeño simultáneo de hombres y mujeres en dichos ámbitos.

Antes de la revolución industrial el trabajo estaba íntimamente ligado a la familia, ya que su ubicación geográfica espacial, simbolizada en la existencia del taller doméstico permitía la formación intergeneracional de la fuerza de trabajo. Con la llegada de la revolución industrial, se alteraron los modos de convivencia y las dinámicas de las familias y el trabajo hasta ese momento. Se comienzan a usar nuevas fuentes de energía, como la electricidad, lo cual obligó a la sociedad a organizar el trabajo, segregándolo de la familia, de manera tal que el trabajador debía salir de su casa por un periodo determinado de tiempo para asistir a su lugar de trabajo, el cual era determinado por el empresario.

En este contexto, la tensión familia - trabajo se produce por: la ausencia prolongada del trabajador de su hogar; por la insuficiencia del

salario para solventar las necesidades familiares y la necesidad de adquirir destrezas laborales adicionales a las domésticas.

Así surge la obligación hacia la mujer en la realización de las tareas domésticas, con una sobrecarga de responsabilidades causada por la imposibilidad de contar con la ayuda del hombre para realizar las tareas del hogar. Se produjo así una distinción en los roles familiares, por una parte el hombre proveedor y largo tiempo ausente; por la otra, la mujer encargada de la casa, y de la crianza y cuidado de los hijos. (Chinchilla y León, 2007)

Después de un tiempo y con el emergente dinamismo del sector de los servicios, la mujer comienza a salir de la casa y empieza a capacitarse profesionalmente e integrarse al mercado del trabajo remunerado, lo cual da a la mujer una mayor independencia económica frente al hombre.

Esta tensión entre familia y trabajo se atribuye también a la ausencia prolongada del hogar de uno de los cónyuges o de ambos, ya que muchas veces el salario es insuficiente para responder a las necesidades de la familia.

A esto también se agrega aquellas dificultades que se generan por el doble discurso al que la cultura enfrenta a las personas. Por una parte, se hace un llamado a los individuos a ser fieles a sí mismos autorrealizarse y a ser auténticos, bases sobre las que descansa, según se sostiene, la configuración de su identidad. Y por otro lado, protege a la familia, por ser ésta la unidad esencial constitutiva de la sociedad misma. (Chinchilla y León, 2007)

En la mayoría de los casos, los compromisos que se asumen con la familia entran en contradicción con el llamado a formar la identidad del individuo. No existe un nexo entre la familia y los ideales de autonomía modernos.

Estas tensiones son difíciles de resolver dada la forma que la familia y el trabajo se han organizado para responder a las funciones que la sociedad les ha asignado. (Chinchilla y León, 2007)

La sociedad requiere del trabajo para la producción de bienes y servicios y deposita en éste la tarea de la inserción y movilidad social. Por otra parte, a la familia le pide reproducir la fuerza de trabajo y la considera el fundamento para la creación de capital social.

Por ello, la posibilidad de disociarse que experimentan hombres y mujeres es alta debido a las exigencias que les hacen la familia y el trabajo.

Los parámetros que miden el éxito culturalmente hablando, permiten observar claramente la presión por disociarse que enfrenta la persona. Para tener éxito en ambos ámbitos necesitan tiempo y energía emocional, física y mental. (Chinchilla y León, 2007)

En el trabajo el tiempo se mide por resultados concretos que tienen un valor cuantificable, en la familia el tiempo es dedicado a dimensiones subjetivas difíciles de medir.

Debido a esto, se puede observar que las exigencias del trabajo, cuya retribución se constituye en el sustento económico de la familia, contamina el buen funcionamiento del entorno familiar.

Esto puede aportar un poco coherencia al individuo en términos de unificar los dos aspectos (familiar y laboral), pero incorpora a la familia comportamientos que no son los adecuados a sus necesidades, aumentando las tensiones en ella y, en consecuencia, disminuyendo el rendimiento laboral. (Chinchilla y León, 2007)

Se ha sostenido que las bases de disociación en cada persona se atribuyen a que viven una transición cultural, en medio de dos paradigmas. El primero, es el paradigma patriarcal, que de acuerdo a éste, las mujeres están encargadas del hogar mientras los hombres deben salir a trabajar. Y el segundo paradigma cultural es aquel en que los hombres se quedan en su lugar de trabajo, y las mujeres se insertan en dicho lugar. En este caso, el intercambio entre hombres y mujeres puede ser bastante similar al que se da en el paradigma anterior: los hombres dan dinero y estatus a la familia, y las mujeres también entregan lo mismo. (Chinchilla y León, 2007)

Otro factor importante de tensión en las relaciones entre familia y trabajo es la definición de los roles en ambos aspectos según el género.

Tradicionalmente, a la mujer se le ha asignado el mundo privado, doméstico y reproductivo, lo que es lo mismo que decir que a ella le corresponde velar por la familia.

Desde otra perspectiva, se ha definido al trabajador ideal y adecuado, a aquel que debe tener una dedicación y compromiso con la organización. Por lo tanto, por definición, sólo el hombre puede cumplir con estas exigencias, gracias a que puede liberarse de las tareas domésticas.

Una consecuencia natural de esta rígida distribución de roles es que a la mujer se le es considerada mano de obra secundaria, es decir, que su

relación con el trabajo será siempre complementaria, ocasional o inestable, en la medida que ella sólo trabaja para suplir una falta del hombre en su rol de proveedor. (Chinchilla y León, 2007)

Actualmente, la familia necesita de la participación y compromiso del padre en la educación y crianza de los hijos, lo cual crea tensión en el desempeño de la mujer en el mundo laboral y, más aún provoca tensión en el hombre en la realización de las tareas domésticas. Esto afecta profundamente a ambos en su desempeño en todos los ámbitos de la vida y perjudica la autoimagen de la mujer como trabajadora y del hombre como padre.

El camino a seguir para integrar trabajo y familia es no disociarse y mantener el sentido de la vida personal. Es importante considerar que ello es parte de un trabajo interno de la persona para integrar valores, vocación y quehacer, cuyos resultados deben ser negociados con la familia. Por su parte, la opción elegida debe contar con el apoyo de la sociedad, de todos los integrantes de la familia y con las facilidades correspondientes por parte del trabajo. (Chinchilla y León, 2007)

Corporaciones y empresas presentan, hoy en día, una estructuración del trabajo que responde a los intereses y necesidades de un empleado masculino perteneciente a un modelo familiar basado en el hombre como sostén económico y la mujer en el doble rol de pilar de la familia y subordinada del primero. Este modelo no sólo es discriminatorio para las mujeres, sino también para los hombres que han asumido sus responsabilidades familiares.

No se trata sólo de la implementación de algunas políticas que ayuden a mejorar este conflicto, sino del desarrollo de una nueva cultura

organizacional. Los planes trabajo-familia deben estar destinados tanto a hombres como mujeres, buscando promover un cuidado familiar compartido entre los integrantes de la familia.

Las políticas de conciliación entre la vida laboral y la familiar están constituidas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen como objetivo arbitrar medidas de integración entre el trabajo y el hogar, permitiendo a madres y padres dedicarse de manera intensiva al cuidado de niños y niñas durante la etapa en que más lo necesitan.

## 2.1 Conciliación Vida - Trabajo

A mediados de los años 80, comenzó a observarse en muchas empresas estadounidenses y canadienses la necesidad de dar respuesta a la cantidad de demandas exigidas por los trabajadores para poder conciliar su vida laboral y familiar.

Numerosos estudios apuntaron a los conflictos vida laboral y vida familiar como la causa de ciertos problemas en las empresas, como por ejemplo; el creciente absentismo laboral, el descenso en la productividad, y la dificultad para mantener al personal con mayor potencial, lo que llevó a los cuerpos directivos de dichas empresas a poner en marcha programas de apoyo para los trabajadores en su ámbito familiar.

En Europa, la iniciativa en materia de conciliación vida familiar y vida laboral ha sido tradicionalmente de naturaleza pública a través de la prestación de servicios de cuidado de hijos e hijas y la regulación de derechos como la excedencia parental y la protección de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia, sin embargo, es

creciente el número de organizaciones que asumen la responsabilidad para reducir el conflicto entre trabajo y vida. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

En España ya se van poniendo en marcha en las grandes empresas, medidas y propuestas para facilitar la conciliación de todos los aspectos que componen la vida de las personas.

El retraso en cuestiones de gestión empresarial se hace evidente cuando se examina detenidamente el estilo de dirección de grandes y pequeñas empresas que priman el corto frente al largo plazo y que no parecen, de ninguna manera, sentirse amenazadas por las numerosas razones que hacen esperar que el conflicto trabajo - familia sea cada vez un problema más intenso. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

Estos elementos llevan a gran parte del empresariado a no interesarse en la implantación de políticas compatibles con la familia, haciendo caso omiso de las circunstancias que intensifican la necesidad de las mismas (Chinchilla y Poelmans, 2001), entre las cuales tenemos:

1. Crecientes índices de participación de mujeres en el mundo laboral.

2. Proceso tardío de transición del modelo tradicional proveedor / ama de casa a familias de ingresos duales, que ha redundado en un mayor conflicto intergeneracional y entre los sexos.

3. Bajos índices de natalidad y elevación de la esperanza de vida, con el consiguiente envejecimiento de la población que derivará en una escasez de recursos en sectores del mercado laboral.

4. Cultura empresarial de horarios partidos con una larga pausa para comer que resulta en muchas horas de trabajo y hacen difícil la conciliación de trabajo y familia.

5. Importancia del papel de la familia.

Si bien la combinación de todos estos factores no genera una gran preocupación, las expectativas sociales e institucionales han logrado despertar en las empresas la necesidad, de poner en marcha medidas que se adecuen al contexto actual.

Esto lleva a las empresas a solicitar en número creciente servicios de consultoría para conducir un cambio de cultura empresarial que introduzca políticas de trabajo y familia y que respeten la diversidad de las personas que trabajan en la organización.

## 2.2 Costes y beneficios para las empresas que implementan políticas de conciliación

Numerosos estudios que apoyan la adopción de medidas de conciliación trabajo – familia, reflejan el coste que para las empresas supone prescindir de las mujeres, el coste económico y social de que las mujeres opten mayoritariamente por determinados trabajos y el coste, en general, del componente familiar de la vida. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

Por ello, si bien el establecimiento de ciertas políticas para conciliar la vida familiar y laboral puede tener un coste económico para la organización, lo debe asumir para su propio beneficio.

Existen viejos paradigmas como el de la cultura del trabajo presencial y las largas jornadas laborales, según los cuales la productividad suele asociarse al tiempo que un trabajador pasa en el lugar de labores, obstaculizan el objetivo de conseguir el equilibrio entre vida y trabajo que permita a los empleados alcanzar un estado de bienestar personal y laboral. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

A primera vista, puede parecer que la parte económica del trabajo es primordial sobre cualquier otra consideración de elección de las personas, sin embargo, la realidad muestra que esta situación va variando en apoyo a la inclusión de una percepción más subjetiva del valor del puesto de trabajo. Los trabajadores saben que forman parte del capital de la empresa y demandan nuevas condiciones de trabajo que les permitan conciliar la vida familiar y la laboral y que atiendan a su diversidad.

Un tratamiento inadecuado o simplemente no tomar en cuenta estas demandas, llevaría a los trabajadores a experimentar grandes niveles de estrés directamente relacionados con problemas de salud y absentismo laboral, con el consiguiente descenso de la productividad en la empresa. También podemos mencionar el elevado índice de abandonos del mercado del trabajo, por parte de muchas personas, que incapaces de compaginar el trabajo con sus obligaciones familiares, toman una decisión de vida que los aleja del mundo laboral. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

Estas consecuencias, son especialmente graves para la empresa, dado que constituye la pérdida de las destrezas que poseen y la de la inversión realizada en formación, lo que redunda en mayores costes.

Por el contrario, los empleados que logran llegar a este equilibrio suelen mostrarse mucho más satisfechos y más comprometidos con su

empresa, al tiempo que sus niveles de productividad son más altos a medida que la empresa muestra mayor receptividad a sus expectativas y necesidades. Además, a través de la adopción de políticas de conciliación se logra garantizar una mayor presencia de mujeres, tradicionalmente responsables de las tareas domésticas del cuidado de los hijos y por ello excluidas del ámbito laboral, y con ello una mayor diversidad. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

Debe tenerse en cuenta que una empresa con una estrategia comprometida a la conciliación vida y trabajo, puede ser beneficioso a la larga en sus relaciones con otras organizaciones, la administración y la clientela. La imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable viene siendo cada vez más uno de los objetivos fundamentales.

Las nuevas tecnologías de la información se han revelado el aliado perfecto en esta batalla pues consiguen acercar la empresa a la clientela y reducir considerablemente los gastos de desplazamiento al tiempo que se reduce el desgaste físico y psicológico que, una excesiva movilidad geográfica, supone para los trabajadores.

### 2.3 Prácticas Empresariales para la conciliación trabajo – familia

Muchas veces el conflicto profesional y familiar se resuelve a menudo contando con la doble presencia de las mujeres en ambos ámbitos, sin embargo, las políticas empresariales en el marco de la conciliación entre la vida familiar y laboral pretenden involucrar a todas la personas de la organización: los hombres y las mujeres, la dirección de la empresa, el personal administrativo, etc. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

A continuación se analizarán algunas de las políticas implementadas hoy en día. (Chinchilla y Poelmans, 2001):

**a) Flexibilidad**

Una de las modalidades de política familiar que hacen conciliar el trabajo con la familia consiste en "introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los propios intereses de hombres y mujeres puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares" (Flaquer 2001).

Si bien es cierto que trabajo y familia constituyen las dos parcelas de la vida de los trabajadores y trabajadoras que mayor tiempo y energía consumen, esta dedicación no es constante y varía en función de las circunstancias personales y laborales de cada persona, temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la carrera o acontecimientos inesperados (Chinchilla 2001). Este carácter fluctuante, del que cada vez más empresas toman conciencia, está permitiendo que la delimitación entre trabajo y familia sea más flexible al "introducir un margen de maniobra para que los miembros de las unidades familiares, en ciertos momentos de sus vidas, puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados sin que ello suponga sanción alguna por parte del mercado" (Flaquer 2001).

Las empresas de hoy en día van dejando atrás el tiempo y la presencia física como criterios de evaluación y remuneración para dejar paso a horarios flexibles y evaluación basada en objetivos. (Chinchilla y Poelmans, 2001):

- *Horarios flexibles.* Mediante esta práctica las personas empleadas asumen el control sobre su horario de trabajo, introduciendo diferentes variaciones en su tiempo en la organización basado en las necesidades que les marque su agenda. Esta práctica no es adecuada en sectores donde la naturaleza del trabajo requiere la presencia física del empleado o la empleada en determinados momentos.

- *Teletrabajo.* Otra posibilidad consiste en dar la oportunidad al empleado para desarrollar sus tareas diarias desde casa. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información favorece esta posibilidad, permitiendo a las personas empleadas una mejor optimización de su tiempo, evitando el trabajo innecesario, así como una distribución equilibrada del trabajo entre los empleados. Entre sus desventajas se encuentra el alto coste inicial que supone proveer la infraestructura necesaria, así como las dificultades de supervisión del trabajo. Desde el punto de vista del trabajador el aislamiento, la reducción de las condiciones de seguridad y de las posibilidades de promoción constituyen factores que juegan en contra de esta opción.

- *Semanas laborales comprimidas.* Esta práctica permite a las personas trabajar más horas durante algunos días a la semana a cambio de una reducción del número de días laborables. La semana comprimida, si bien no es una opción ideal para equilibrar vida laboral y familiar, reduce las horas extra y permite a la persona asalariada el disfrute de fines de semana más largos o periodos vacacionales extra.

Entre las modalidades destacan la agenda 4/10 (la persona organiza su trabajo a lo largo de 4 días con una jornada laboral de 10 horas y a cambio obtiene el quinto día libre) y la agenda 9/9 (supone trabajar durante 9 días de 10 con una dedicación de 9 horas diarias).

- *Horas por año.* Permite al trabajador, dentro de ciertos límites, elegir los días y las horas en las que desarrollará su trabajo, con la única exigencia de cubrir un determinado número de horas al año. El cálculo puede hacerse sobre la base de periodos más cortos (trimestral, mensual, semanal, etc.)

- *Puestos compartidos.* Aunque tiene muchas ventajas, esta es una práctica que se utiliza muy poco en las empresas. Permite a dos o más personas compartir un mismo puesto de trabajo con todo lo que ello implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones. Una modalidad consiste en asumir funciones completas ejercidas a tiempo parcial. Esta práctica favorece la flexibilidad, el apoyo mutuo y asegura la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes.

- *Reducción de jornada.* Hasta que el niño o niña cumpla los seis años, tanto el padre como la madre pueden optar por reducir un tercio o la mitad de la jornada con la consiguiente reducción de salario.

**b) Políticas excepcionales**

En ocasiones las políticas de flexibilidad no bastan para equilibrar las exigencias del trabajo y la vida familiar. Ambos espacios están sujetos a constantes fluctuaciones que determinan las concretas demandas y necesidades de conciliación de las personas que trabajan en una empresa. Las políticas excepcionales están llamadas a solucionar estas situaciones. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

- *Baja maternal o paternal.* El propósito de este tipo de beneficio es permitir a las madres y los padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento, acogida o adopción de un hijo o hija. Muchas empresas

españolas exceden las prestaciones garantizadas por la ley para las bajas por maternidad para mejorar la flexibilidad laboral.

- *Excedencia para atender a los hijos.* Los padres y las madres pueden elegir una excedencia de una duración acordada para educar a sus hijos pequeños, siempre que se acuerde entre las partes que no se recibirá remuneración durante ese periodo.

- *Días libres por razones personales.* A través de esta categoría la empresa puede proporcionar a los empleados la opción de tomarse periodos libres de tiempo, remunerados o no, para atender obligaciones familiares o compromisos personales sin necesidad de recurrir a los días de vacaciones.

- *Baja por enfermedad.* Posibilita a los empleados y empleadas tomarse días libres por enfermedad sin necesidad de aportar certificado de baja médica.

- *Cuidados especiales.* Las personas que con hijos, hijas o personas ancianas enfermas a su cargo deseen, por causa justificada, tomarse un tiempo sin recibir remuneración, tienen garantizada la posición inicial a su regreso.

- *Tiempo sabático.* Pensado para trabajadores con cierto grado de antigüedad, se les da la posibilidad de tomarse un periodo sabático de duración variable, durante el cual se les pagará un porcentaje de su salario. La empresa garantiza el puesto inicial tras la reincorporación.

- *Vacaciones no pagadas.* Algunos contratos colectivos dan la posibilidad de tomarse unos días de vacaciones extra de duración variable no remunerados.

### c) Servicios

Otra categoría distinta está integrada por diferentes tipos de servicios que reducen el tiempo de los empleados fuera de la empresa. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

- *Guarderías.* Los servicios de guardería en el centro de trabajo o en las inmediaciones del mismo reducen una de las principales causas de estrés en los trabajadores, lo cual incide de manera positiva en la eliminación de la impuntualidad laboral.

- *Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores.* La empresa ofrece apoyo económico en el pago de estos servicios fuera de la empresa. Este beneficio puede tener diferentes modalidades: dinero, descuentos en establecimientos que ofrezcan estos servicios, y vales especiales que sólo pueden ser utilizados para el pago de estos cuidados.

- *Servicios de información.* Existen empresas que ponen a disposición de sus empleados servicios de información y asesoramiento sobre distintos aspectos relacionados con el equilibrio trabajo y vida.

- *Beneficios extrajurídicos.* Las empresas pueden optar por diferentes beneficios que ayuden económicamente a las familias, como puedes ser: planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, entre otros

- *Formación.* Muchas empresas realizan inversiones en la formación de sus empleados como un activo de futuro.

- *Mentoría profesional.* Herramienta de desarrollo individual basada en la asignación de una personas con experiencia en la organización, que ayuda al trabajador a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño. Algunas empresas prestan estos servicios incluso una vez finalizada la relación laboral con la persona empleada, en donde se les ayuda en su carrera profesional y en la búsqueda de otro empleo.

**d) Apoyo profesional**

Esta categoría trata de combatir en unos casos y prevenir en otros, las presiones y la tensión que se originan en el conflicto vida familiar-vida laboral de la persona trabajadora. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

- *Programas de salud.* Un entorno saludable de trabajo resulta satisfactorio para todas las personas que trabajan en la empresa.

- *Programas de Asistencia a Empleados.* Mediante los programas de asistencia a empleados las empresas ponen a disposición de sus trabajadores un servicio integral de asesoramiento de mano de especialistas psicólogos, médicos, abogados, etc. que les ayude a solucionar problemas de productividad asociados a problemas personales (financieros, alcohol, drogas, estrés, matrimonio, etc.).

## 2.4 Cultura Organizacional

A pesar del incremento del número de mujeres que accede al mercado laboral y su presencia cada vez mayor en las empresas, incluso a nivel directivo, se continúa esperando que el trabajador reúna ciertas cualidades de las tradicionalmente consideradas "masculinas". Se valora que dicha persona anteponga a todo su vida profesional, y que su vida este centrada en

el trabajo; que esté en condiciones de dedicar al trabajo largas jornadas para adaptarse al rápido ritmo de producción que requiere el mercado mundializado, que ajuste su vida familiar con las demandas de la organización, y que no se vea descuidado por obligaciones familiares que reclamen su dedicación. (Chinchilla y Poelmans, 2001)

Con estos antecedentes resulta evidente que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia (Chinchilla 2001). Varios estudios demuestran que la cultura de empresa, y en concreto la actitud del personal directivo, juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplicaran en el día a día.

Mientras la cultura de empresa contradiga las políticas formales, los trabajadores estarán negados a utilizar las políticas por miedo a ser sancionados por sus colegas o por el personal directivo, y a largo plazo por temor a perder su empleo en la organización.

## 3. Empresas Familiares

### 3.1 Definición

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes. Es por ello que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan

las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa.

Actualmente no existe un acuerdo entre que se entiende por empresa familiar, sin embargo si existe un consenso sobre las dimensiones fundamentales que contribuyen (individual o conjuntamente) a la definición de este tipo de organizaciones (Cabrera y García Falcón, 2000). Estos son:

- la propiedad / dirección de los miembros de una familia,
- la implicación de la familia/ subsistemas interdependientes y
- la transferencia generacional.

De las dimensiones anteriores se derivan diferentes conceptos de diversos autores los cuales se citarán a continuación como ejemplos para entender el significado y la naturaleza de este tipo de empresas.

Según Lansberg y Astrachan (1994) definen empresas familiares como una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares.

Para Neubauer y Lank (2003), se considera que una empresa es familiar cuando "se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses de los objetivos de la familia"

Por su parte Sharma, Christman y Chua (2003) definen una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás

perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias

### 3.2 Características

Las empresas familiares gozan de diferentes ventajas en comparación a las empresas no familiares, como por ejemplo que las primeras hacen referencia a un mayor compromiso por parte de los trabajadores con la propia organización. En sentido contrario, las mayores dificultades se derivan de la confusión entre los límites de la familia y la empresa.

Otras características de este tipo de organizaciones hacen referencia a su mayor eficiencia, el elevado ratio de autofinanciación del crecimiento y la menor existencia de instrumentos de control si las comparamos con las empresas no familiares. (Cabrera y García Falcón, 2001)

Igualmente se considera que los valores que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla la empresa son: el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad, y el trabajo duro (Koiranen, 2002). Dado que habitualmente existen intereses contrapuestos entre ambos medios (objetivos de la familia vs. objetivos de la empresa), los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de tal manera que sean los pilares sobre los que se asiente de un sistema duradero, que beneficie a ambas partes (Aronoff y Ward, 2000).

La cultura empresarial, entendida como conjunto de valores, cumple una serie de funciones básicas: es un instrumento que refleja la identidad de la organización, garantiza la estabilidad del sistema social y genera compromiso colectivo. Además, es un mecanismo de control para guiar y

modelar las actitudes y comportamientos de las personas que constituyen la empresa ya sean familiares o no (Pérez y Sánchez, 2002).

El hecho de que la cultura de una empresa familiar sea diferente al de otro tipo de organización radica en que ésta es parcial y voluntariamente compartida, durante períodos prolongados de tiempo, por la cultura de una familia (Gallo y García Pont, 1989). Se entiende incluso que es la posesión de una peculiar cultura organizativa lo que imprime el carácter familiar a una organización (Gallo, 1993).

En su mayoría las empresas familiares están dominadas por estilos de cultura paternalistas, aún cuando las empresas sean dirigidas por distintas generaciones. Esto demuestra que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la vida de la empresa, que del número de la generación que se encuentre al frente de la misma (Cabrera y García, 2000).

La cultura posee un papel relevante en la formulación e implantación de la estrategia. Pero, además, es en el proceso emergente donde las influencias familiares suelen tener el papel más relevante. El nexo de unión entre la familia y la empresa lo encontramos en una serie de dimensiones culturales que los miembros de una generación han considerado más adecuados para orientar la empresa y su relación con la familia, lo que les lleva a transmitirlos de unas generaciones a otras (Pérez y Sánchez, 2002).

El que la propiedad de una empresa se encuentre en manos de una familia puede generar conflictos de poder especialmente graves, porque los problemas organizacionales se mezclan con los conflictos de familia y, sobre todo pueden generar problemas en cuanto a la dimensión de la empresa, debido a las limitaciones que supone la autofinanciación. Por otro lado, la

implicación de la familia en la dirección de la empresa puede tener como consecuencia el que se sitúe en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas; es uno de los errores más graves y, sin embargo, más frecuentes (Gallo y García Pont, 1998).

Así pues, las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos que la familia propietaria impone a la empresa. Esta última premisa presupone que la familia va a influir en los objetivos que se van a perseguir en el negocio, en la estrategia diseñada para lograr esos objetivos y en los mecanismos que se establezcan para implantar la estrategia y controlar los progresos de la empresa hacia el logro de esos objetivos. (Handler, 1990 – en Cabrera y García, 2000).

Sin embargo, se puede considerar que no es la participación familiar el factor clave de éxito o de fracaso de la empresa, sino el desconocimiento de las relaciones implicadas en ella. En esta línea, Lansberg (2000) considera que el fundador se ve atrapado cuando los valores y objetivos (muchas veces contradictorios) de ambas instituciones se solapan. El autor aboga por la separación entre la dirección y la propiedad de la empresa como forma de solucionar estos problemas y poder aplicar en la empresa criterios específicamente racionales.

No obstante, no todos los autores consideran que esta íntima comunión entre empresa y familia es el origen de la mayoría de problema de las empresas familiares. Autores como Aronoff y Ward (2000) establecen que en la medida en que los objetivos de la familia y las estrategias y objetivos del negocio sigan siendo inseparables, las redes de confianza sigan siendo la base para la expansión y la perpetuación, y la reputación familiar continúe siendo la base para la supervivencia y la prosperidad, las empresas

familiares serán capaces de obtener una reputación de integridad moral que permitirá reducir su costes de transacción.

La afirmación anterior se enmarca dentro de la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría centra su estudio en un análisis interno de las características idiosincrásicas de la empresa. Según este enfoque, los recursos que fundamentan la ventaja competitiva de la empresa son considerados como relativamente inmóviles y como fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia.

En este sentido, la empresa familiar se caracterizaría por el elevado grado de compromiso y dedicación hacia la organización, tanto de los miembros de la familia, como del resto de la fuerza laboral que constituye la empresa (Grant, 1992 - en Cabrera y García, 2000).

Al referirnos a las empresas familiares necesariamente se destaca el papel del fundador como creador de la empresa y enlace vertebral entre la familia y la empresa. Desde esta perspectiva, debe resaltarse que los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, quien es el que siembra las bases para sus futuras generaciones. Un fundador que trasmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en el cual miembros trabajarán en beneficio de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social. Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a as siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en momentos de prosperidad económica como de dificultad e incertidumbre. El fortalecimiento de estos valores dentro de la familia como eje de operación de la empresa se constituye entonces en una herramienta de liderazgo clave para el desarrollo y prolongación de estas empresas. De manera que, sin lugar a dudas, los valores son factores que consolidan a las

empresas familiares como la que nos ocupa frente a otras no familiares que no los tienen.

Por lo tanto, la empresa familiar, por sus características (compromiso, valores compartidos, cultura, confianza, reputación, etc.), posee importantes recursos intangibles y capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo. Sin embargo, este importante potencial puede verse desaprovechado por el problema más crítico al que toda empresa familiar se enfrenta: la sucesión.

Tradicionalmente se ha considerado que las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares, sino que se trata de un proceso creador de una persona, el fundador, con un fuerte deseo de independencia, el cual suele considerar la empresa como suya. El carácter familiar, se creía, vendría más tarde, cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado a sus hijos (Cabrera y García, 2000). En este sentido la elección de un sucesor, su formación y su desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de la problemática de las empresas familiares.

Por consiguiente, podemos afirmar que el fundador o los fundadores son quienes determinan en mayor medida, desde el punto de vista de los valores, cual será el destino de la organización en el futuro; es el fundador o los fundadores quienes siembran las bases para que los suyos lleven al éxito o al fracaso la organización. Un fundador que transmite valores de honestidad, compromiso y lealtad a los suyos, a su vez está transmitiendo los futuros valores dentro de la organización, reflejados en una compañía honesta, con miembros que emplean su poder para beneficio de la empresa y de la sociedad, persiguiendo siempre la continuidad de la organización.

El refuerzo de valores y virtudes se convierte entonces en una herramienta clave para el desarrollo y prolongación de cualquier empresa familiar. La ausencia de valores se transmite a toda la empresa y afecta el sentido ético del trabajo y las relaciones entre jefe y subalterno. De esta manera es clave el fortalecimiento de los valores dentro de la familia como transmisores de liderazgo, para así contribuir a la continuidad generacional de la empresa familiar, como la estudiada. Los valores, como en nuestro caso, pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera poder y sea reconocida frente a otras que no los tienen, es decir, se convierten en una ventaja competitiva.

El fundador es considerado entonces el elemento clave, ya que su sistema de valores condiciona el crecimiento y futuro de la empresa a través de la transmisión de valores en el entorno empresarial. Dichos valores, a su vez, condicionan la cultura organizacional y la orientación al mercado de las empresas.

# CAPÍTULO III
# MARCO REFERENCIAL

## 1. Reseña Histórica

Hacia finales de 1870 en el seno de una familia humilde, nace en Carúpano Andrés Mata, quien por circunstancias de la vida aprendió desde temprana edad el oficio del periodismo. Cuando cumplió 19 años ya se destacaba como poeta y escritor, fue colaborador en los diarios: El Cojo Ilustrado, El Constitucional, y Cosmópolis. Estuvo algunos años en el exilio, pero continuo trabajando, llegando a ser en Santo Domingo jefe de redacción del Listín Diario por dos años Para 1896, publica su primer libro Pentélicas, de gran repercusión nacional e internacional, llegando hasta ser exaltado a la Academia Nacional de la Historia. Súbitamente la idea de crear un diario nace, y es bajo el régimen gomecista, en los altos de la tipografía comercial "La Semana" propiedad de Daniel Aramburu, entre las esquinas de Sociedad y San Francisco, se concreta el sueño de Mata.

El primer ejemplar del diario El Universal, sale el 1 de abril de 1909, bajo la dirección del poeta Andrés Mata, con la colaboración de Andrés Vigas y Antonio Briceño. Toda la noche estuvieron trabajando, Rafael Silva escribiendo su primera crónica, Francisco López Moreno y

Santiago Caldera coordinando la distribución, Luis Correa en su crónica, Pedro Bocca encargado del despacho, Miguel Ángel Ibarra corrector de pruebas, Federico Webber prensista, entre otros.

Con un formato estándar de cuatro páginas en total, seis columnas, con un costo de dos centavos llega el diario El Universal a los caraqueños; con información de carácter político, económico, de interés general, y notas pintorescas que se distribuían sin orden específico entre las páginas.

El mismo año de su fundación El Universal fue traslada fue trasladado a una nueva sede, entre las esquinas de Gradillas y Sociedad. Rápidamente son singulares los cambios y mejoras implementados, para 1910 se publican las primeras fotografías, de la autoría de Guerra Toro, al siguiente año se lleva a cabo el primer cambio de formato y aparecen ocho páginas, en 1914 se convierte en el primer periódico venezolano en publicar cables del servicio internacional de noticias.

En la década de los años veinte, se lleva a cabo un proceso de renovación técnica y periodística; se incorpora a la administración Luis Teófilo Núñez Gómez, se inician las publicaciones fijas semanales, aumenta los ejemplares a dieciocho páginas y siete columnas, y se incorporan cuatro linotipos y un equipo de estereotipia. Comenzó para El Universal un proceso de renovación técnica que culminó con la dotación de modernos equipos editoriales. El comercio y la industria acentuaron su interés por el periódico a la vista del creciente aumento de la circulación y del espíritu constructivo y renovador que traducía su contenido. El periódico era impreso en una prensa Dúplex reconstruida, la cual fue traída desde Puerto Rico.

En 1931, la muerte sorprende a Mata en París, mientras que la dirección del diario queda en manos de Teófilo Núñez, bajo esta nueva

administración los cambios no se hicieron esperar, aparece páginas de información deportiva, tiras cómicas entre otros.

Para 1948, se muda nuevamente de sede El Universal, al sótano del edificio Ambos Mundos, entre las esquinas de Principal y El Conde, donde estuvo hasta 1962, cuando se trasladó a una torre especialmente construida en la avenida Urdaneta, entre las esquinas de Ánimas y Platanal.

Asumiendo los cambios y tendencias bajo las diversas perspectivas que tuvieron sus directores para la época, se asumen los encartados y se publica la revista Estampas, divulgación especializada en variedad y actualidad de moda, belleza, y tendencias.

Un complejo sistema electrónico sustituyó los medios convencionales de composición de textos e impresión. El procedimiento de diseño de El Universal responde ahora a actualizadas técnicas, gracias a las cuales a sido posible, paralelamente mejorar la cobertura informativa, favorecer la presentación del periódico, así como a darle agilidad a la distribución y circulación en escala nacional

El tránsito a la modernidad no fue fácil, en la década de los noventa, con Andrés Mata Osorio, nieto del fundador, toma la dirección de El Universal y se pasó el puente hacia la modernización, apostando por una continua revolución tecnológica en todas las áreas del negocio, con nuevas estrategias de distribución, comercialización y ventas, bajo la premisa del mejoramiento y el profesionalismo del recurso humano.. En Junio de 1996 se realiza el diseño y estructuración de la versión final de El Universal Digital saliendo con una nueva cara. El Universal Digital funcionaría como la versión integral del Diario El Universal en la Web. En noviembre de ese mimo año El Universal sale a la calle con una nueva imagen, el suplemento especial que

circula ese día "El Paso del Puente", explica a los lectores la dimensión del cambio, el rediseño (paralelo a las innovaciones en el modelo periodístico) supone modificaciones en la distribución de las secciones, el despliegue de las informaciones, el logotipo y la tipografía.

En abril del año 1997 se publican respectivamente los suplementos quincenales Verbigracia y Fortune. El Presidente de la República Rafael Caldera inaugura la Planta de Impresos Comerciales de El Universal, construida en la zona industrial de Guatire. Las rotativas Baker Perkins instaladas han sido diseñadas para trabajar 24 horas continuas e imprimir a alta resolución materiales a todo color. En Junio de ese mismo año El Universal Digital sustituye su nombre por el de EUD.

En 1998 El Universal lanza al mercado la revista Récord y anuncia cambios en su estrategia de mercadeo, con una agresiva campaña publicitaria bajo el eslogan "las preguntas están en su cabeza, las respuestas están en El Universal". También introducen el Directorio de Páginas Web y personas (directorio.eud.com), las salas de chats (chats.eud.com) y los foros (foros.eud.com), adicionalmente se inicia la publicación de los avances noticiosos durante el día y se crea un sistema de registro de usuarios. En el mes de mayo se introduce el color en las páginas del periódico, y un quinto cuerpo los días domingos y lunes. En octubre es el lanzamiento de la revista Guía de la Ciudad y el primer servicio venezolano de correo electrónico gratuito. El web site sufre otro cambio en su marca, llamándose ahora EUD.com., el cual recibe el premio Monseñor Pellín (área Nuevas Tecnologías, categoría Website), un reconocimiento anual de la Conferencia Episcopal Venezolana.

En 1999, los clasificados se publican con un nuevo formato, hay cambios en el índice, la planilla y en la página web incluyéndo

adicionalmente nuevas opciones como lo son deportes.eud.com; economía.eud.com; clasificados.eud.com; tecnología.eud.com; mascotas.eud.com; compras.eud.com. En en el mes de abril aparece el nuevo lema "La verdad en sus manos", y Andrés Mata Osorio anuncia la compra de una nueva rotativa

El año 2000 se presenta con modificaciones y mejoras en todos sus aspectos, nacen los portales eluniversal.com, cvfuturo.com, porlapuerta.com, y autofuturo.com. A pesar de los cambios y transformaciones, cien años después esta empresa de servicio de información sigue manteniendo la libertad con la cual fue levantada, la pasión de sus fundadores, el compromiso con la excelencia y respeto a la verdad.

En el mes de Septiembre del 2006 El Universal rediseña el diario con la finalidad de incorporar nuevos colores y realiza cambios en su formato para darle al lector mayor comodidad.

En el año 2007 El Universal es el periódico comercial más importante del país, contando con el mayor volumen de publicidad frente a sus competidores, siendo innovadores al formar alianzas con medios regionales incrementando la lectoría a través del producto Estampas Venezuela.

En 2009 el universal comienza a introducirse más agresivamente en el mercado multimedia y en las redes sociales como Facebook y Twitter. También sacan el site de Estampas y unifican los productos de Clasificados en un solo site clasificados.eluniversal.com.

En el año 2012 El Universal más que un periódico es una empresa multiplataforma que está llegando cada vez más a las audiencias y sus

necesidades en sus diferentes versiones: papel, web, aplicaciones para dispositivos móviles y tablets y su último e innovador producto EUTV.

## 2. Descripción de la Empresa

El Grupo El Universal, esta constituido por compañías con personalidad, jurídica propia e independientes unas de otras. Son un equipo multidisciplinario de alto perfil profesional que ha motorizado cambios de gran impacto y aportes para la comunidad en el medio informativo impreso, al tiempo que ha posicionado a esta Corporación como líder en la transmisión de la información en tiempo real a través de Internet, ofreciendo un excelente vehículo para el mensaje de nuestros anunciantes.

Las empresas que integran al grupo son las siguientes:

- **Diario El Universal.** Actualmente en esta empresa existen dos Subdivisiones: **a) DEU,** aquí se encuentra el personal administrativo y obrero, los cuales agrupan en diferentes unidades administrativas (Mercadeo, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Materiales, Logística y Distribución, entre otras).
  Su segunda subdivisión es **b) EDIT,** que se encuentra formada por obreros y el personal que genera el contenido informativo del periódico. El personal obrero tiene como responsabilidad la producción diaria del periódico. El personal que genera el contenido informativo del periódico y las revistas, esta conformado por: redactores, diseñadores, infógrafos, fotógrafos, jefes de información, directores de revistas, entre otros.

- **Fundación Andrés Mata.** La Fundación Andrés Mata funge como un centro de documentación referencial donde se conserva toda la

historia hemerográfica y fotográfica del periódico. Adicionalmente es una unidad de apoyo a la redacción, por cuando conserva los archivos fotográficos e infográficos de las publicaciones diarias. Igualmente presta servicio al público en general en relación a consultas de publicaciones anteriores y acceso a Internet. En honor al poeta Andrés Mata, en noviembre de 1993 se crea La Fundación Andrés Mata, institución sin fines de lucro, cuyo objetivo es estimular el desarrollo cultural y social del país, en el ámbito del periodismo investigativo, la literatura, y las artes en todas sus manifestaciones.

- **Publika XXI.** Está conformada por el personal administrativo que labora en las oficinas comerciales de El Universal en todo el territorio nacional.

## 3. Propósito

Contribuir a mejorar la calidad de vida del venezolano a través de la mejor información.

Ser referencia internacional del acontecer en Venezuela.

## 4. Visión

Alcanzar el liderazgo de audiencias de contenido en Venezuela, mediante productos innovadores, rentables y de alta calidad que ganen la lealtad de nuestros clientes. Para ello nos apoyaremos en una sólida plataforma multimedia, que se impulse en la excelencia de nuestra gente y su pasión por mejorar el entorno.

## 5. Valores

- **Pasión por lo que hacemos.** En EL UNIVERSAL se vive con el deseo vehemente de reflejar lo mejor de sí mismo. Nuestra gente asume su labor con dedicación, siempre quiere ir más allá de lo esperado. La pasión significa un apego sincero a la organización que se manifiesta en un sentimiento y actitud de disfrute ante los retos, el trabajo exigente y las normas establecidas. Todos los que formamos parte del equipo de EL UNIVERSAL vivimos y hacemos el trabajo con mística y energía, ya que estamos conscientes de que el éxito depende de la habilidad para anticipar y superar las expectativas de nuestros clientes.

- **Compromiso con la excelencia.** Nos comprometemos a agregar valor en todo lo que hacemos y cumplir o exceder los objetivos de la organización. Prestaremos especial atención al diseño y aplicación de las mejores prácticas de la industria. Respaldamos una cultura organizacional en la cual se valora el aprendizaje continuo y el cuestionamiento constructivo de las formas establecidas de actuar.

- **El respeto y la verdad nos distinguen.** Estamos convencidos de que nuestro éxito estableciendo relaciones sólidas y duraderas, ha dependido de nuestra capacidad para brindar honestidad y respeto a nuestro publico, clientes, proveedores y entre nosotros mismos. En El Universal estamos comprometidos ante la sociedad y con nuestros lectores en difundir la verdad de los hechos y la pluralidad de opiniones. Creemos que es fundamental valorar las necesidades y opiniones de las personas con las que nos relacionamos, cumplir con nuestros compromisos y deseamos mostrar en todo momento nuestra calidad humana, generar confianza, credibilidad y lealtad. De igual manera no

toleramos la descalificación profesional, ni el uso destructivo del poder como medidas para obtener ventajas personales

- **Desarrollo integral de nuestra gente.** En EL UNIVERSAL brindamos el ambiente propicio y las condiciones necesarias para que todos encontremos aquí la posibilidad de fortalecer nuestras aptitudes, y lograr el equilibrio en los aspectos familiares, personales y profesionales. Las personas de nuestro equipo son de alto potencial, por tanto nos comprometemos a ofrecerles continua educación y actualización, facilitar la creatividad, innovación y desarrollo de la capacidad de aprendizaje. Es fundamental brindar la oportunidad para desempeñarse en diferentes áreas, premiar a quienes se destacan otorgándoles responsabilidades y retos cada vez más interesantes, ofrecer reconocimientos motivantes, oportunos y acordes con los resultados.

- **Sentido de oportunidad.** Somos ágiles en emprender las labores requeridas para alcanzar nuestros objetivos. Nos concentramos en planificar y anticiparnos a fin de ser los primeros en satisfacer las necesidades de los clientes.

## 6. Organigramas de la Organización

A continuación la organización jerárquica actual, en donde se observan las primeras líneas de reporte de las diferentes áreas de la empresa (Director, Vicepresidentes y Gerentes de Grupo).

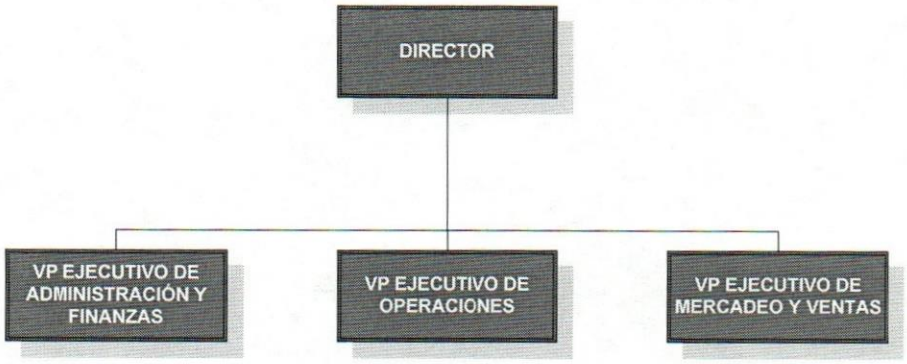


**Figura Nº 2 Organigrama 1 Diario El Universal**

**Fuente: Gerencia Compensación y Beneficios Diario El Universal**

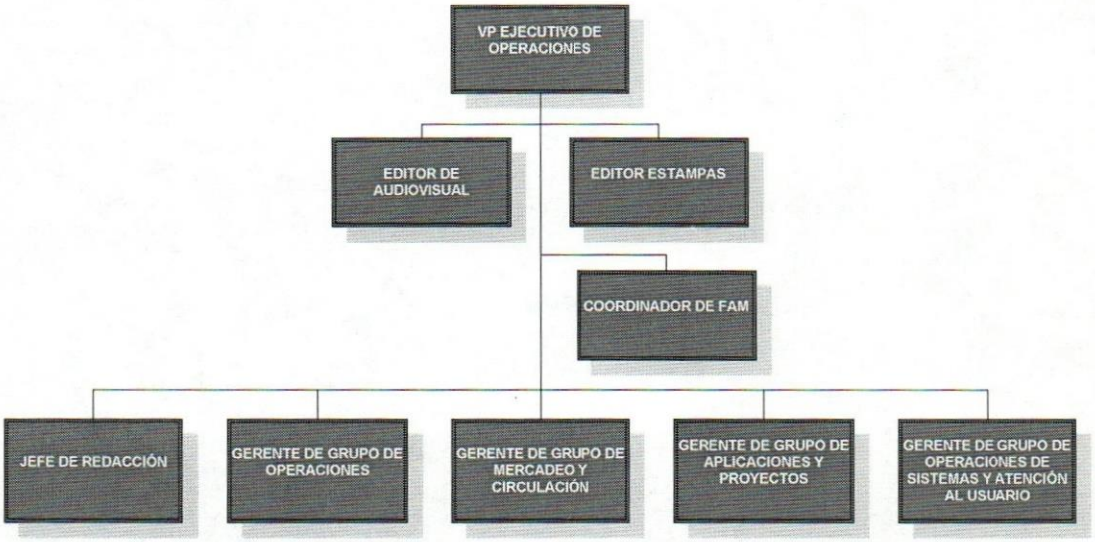


**Figura Nº 3 Organigrama 2 Diario El Universal**

**Fuente: Gerencia Compensación y Beneficios Diario El Universal**

**Figura Nº 4 Organigrama 3 Diario El Universal**

**Fuente: Gerencia Compensación y Beneficios Diario El Universal**

**Figura Nº 5 Organigrama 4 Diario El Universal**

**Fuente: Gerencia Compensación y Beneficios Diario El Universal**

# CAPITULO IV
# MARCO METODOLÓGICO

## 1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo será del tipo Descriptivo, ya que según Sampieri (2006), los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea analizado.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

## 2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será no experimental ya que se observarán los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural y luego analizarlos. Según Kerlinger y Lee (2002), en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2006), plantean que en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es

posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Se realizará una investigación no experimental transeccional o transversal debido a que los datos serán recolectados en un solo momento y en un tiempo único, y será de tipo correlacional – causal ya que según Sampieri (2006) estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado

## 3. Unidad de Análisis, Población y Muestra

### 3.1 Unidad de Análisis

Para Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2006) la unidad de análisis está referida a las "personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.", la cual debe ser definida previamente a la selección de la muestra.

En la presente investigación la unidad de análisis está constituida por todos aquellos trabajadores que tengan cargos supervisorios en la empresa.

### 3.2 Población

Según Arias (2006) la población es el "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio"

La población que se utilizará en esta investigación serán todos los trabajadores femeninos y masculinos que tienen cargos supervisorios en el Diario El Universal, los cuales forman un total de 204 personas, las cuales se indican en la tabla a continuación.

**Tabla N° 4 Población de la Investigación (Parte I)**

| Nombre del Cargo | N° de personas | Sexo | |
|---|---|---|---|
| | | Femenino | Masculino |
| Administrador | 1 | | 1 |
| Asistente Administrativo | 2 | 2 | |
| Asistente de Editoría | 14 | 5 | 9 |
| Consultor Jurídico | 1 | 1 | |
| Coordinador Administrativo de Ventas | 1 | 1 | |
| Coordinador de Atención al Cliente Digital | 2 | 2 | |
| Coordinador de Agencias | 1 | 1 | |
| Coordnador de Almacén | 2 | | 2 |
| Coordinador de Artes Gráficas | 2 | 2 | |
| Coordinador de Call Center | 1 | 1 | |
| Coordinador de Encartes | 1 | | 1 |
| Coordinador de FAM | 1 | 1 | |
| Coordinador de Flota | 1 | | 1 |
| Coordinador de Fotógrafos de Site | 1 | 1 | |
| Coordinador de Mercadeo | 2 | 2 | |
| Coordinador de Oficinas Comerciales | 4 | 3 | 1 |
| Coordinador de Logística | 2 | | 1 |
| Coordinador de Organización y Métodos | 1 | 1 | |
| Coordinador de Receptorías | 1 | 1 | |
| Coordinador de Reclamos | 1 | | 1 |
| Coordinador de Rutas Propias | 1 | | 1 |
| Coordinador de Servicio al Cliente | 2 | 1 | 1 |
| Coordinador de Servicios | 1 | 1 | |
| Coordinador de Servicios de Apoyo | 2 | 2 | |
| Coordinador de Sistemas | 1 | 1 | |
| Coordinador de Traducción | 1 | 1 | |
| Coordinador de Turno | 3 | | 3 |
| Coordinador de Ventas | 4 | 3 | 1 |
| Coordinador Editorial de Revistas | 4 | 1 | 3 |
| Coordinador Gran Caracas | 1 | 1 | |
| Coordinador Local de Materiales | 1 | | 1 |
| Coordinador Operaciones Tráfico Nocturno | 3 | | 3 |
| Director | 1 | 1 | |
| Editor | 15 | 7 | 8 |
| Especialista de Gestión Humana Senior | 1 | 1 | |
| Gerente de Administración | 1 | 1 | |
| Gerente de Administración de Gestión Humana | 1 | 1 | |
| Gerente de Captación y Desarrollo | 1 | 1 | |
| Gerente de Compensación y Beneficios | 1 | 1 | |
| Gerente de Control de Riesgos Financieros | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Aplicaciones y Proyectos | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Comercialización | 2 | | 2 |
| Gerente de Grupo de Gestión Humana | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Gestión Laboral y Ocupacional | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Mercadeo | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Mercadeo y Circulación | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Operaciones | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Operaciones de Sistemas | 1 | | 1 |
| Gerente de Logística | 1 | 1 | |
| Gerente de Materiales e Infraestructura | 1 | | 1 |
| Gerente de Mercadeo | 1 | | 1 |

**Tabla N° 4 Población de la Investigación (Parte II)**

| Nombre del Cargo | N° de personas | Sexo | |
|---|---|---|---|
| | | Femenino | Masculino |
| Gerente de Negocios | 2 | | 2 |
| Gerente de Operaciones Caracas | 1 | | 1 |
| Gerente de Prevención y Control de Perdidas | 1 | | 1 |
| Gerente de Producción | 1 | | 1 |
| Gerente de Relaciones Públicas | 1 | 1 | |
| Gerente de Servicio al Cliente | 1 | | 1 |
| Gerente de Tesorería | 1 | | 1 |
| Gerente de Ventas | 2 | 1 | 1 |
| Jefe de Cobranzas Prensa y Otros Productos | 2 | | 1 |
| Jefe de Administración | 1 | 2 | 1 |
| Jefe de Administración de Suscripciones | 1 | 1 | |
| Jefe de Almacén y Despacho | 2 | | 2 |
| Jefe de Arquitecto | 1 | 1 | |
| Jefe de Arte | 1 | 1 | |
| Jefe de Atención al Usuario | 1 | | 1 |
| Jefe de Gestión Humana | 6 | 4 | 2 |
| Jefe de Clientes Remotos | 1 | 1 | |
| Jefe de Compras | 1 | 1 | |
| Jefe de Comunidades | 2 | 2 | |
| Jefe de Contabilidad | 3 | 2 | 1 |
| Jefe de Corrección | 1 | | 1 |
| Jefe de Digitalización | 1 | | 1 |
| Jefe de Diseño y Empaque | 1 | 1 | |
| Jefe de Electricidad | 1 | | 1 |
| Jefe de Estampas Multimedia | 1 | 1 | |
| Jefe de Información | 2 | 1 | 1 |
| Jefe de Infraestructura | 1 | | 1 |
| Jefe de Sistemas | 8 | 4 | 4 |
| Jefe de Investigación de Mercado | 1 | 1 | |
| Jefe de Producción | 7 | 1 | 6 |
| Jefe de Mercadeo | 8 | 4 | 4 |
| Jefe de Multimedia | 2 | 1 | 1 |
| Jefe de Oficinas Comerciales | 1 | 1 | |
| Jefe de Prevención y Control de Pérdidas | 1 | | 1 |
| Jefe de Redacción | 1 | | 1 |
| Jefe de Seguridad, Salud y Ambiente | 1 | | 1 |
| Jefe de Servicio al Cliente | 1 | | 1 |
| Jefe de Tesorería | 1 | 1 | |
| Jefe de Transporte | 1 | | 1 |
| Jefe de Ventas | 10 | 3 | 7 |
| Planificador de Mantenimiento | 2 | 1 | 1 |
| Supervisor de Producción | 7 | | 7 |
| Supervisor de Archivo | 2 | | 2 |
| Supervisor de Call Center | 1 | | 1 |
| Supervisor de Correspondencia | 1 | 1 | |
| Supervisor de Limpieza | 1 | 1 | |
| Supervisor de Pagos | 1 | 1 | |
| Supervisor de Transporte de Redacción | 1 | | 1 |
| Vicepresidente | 2 | 1 | 1 |
| Vicepresidente Ejecutivo | 3 | | 3 |
| **TOTAL** | **204** | **93** | **111** |

## 3.3 Muestra

### 3.3.1 Tipo de muestreo

La muestra según Sampieri (2006), es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

Para determinar la muestra se utilizará en esta investigación un muestreo no probabilístico, que según Sampieri (2006), supone un procedimiento de selección informal. Una muestra no probabilística o dirigida selecciona sujetos "típicos" bajo criterios subjetivos, suponiendo que son casos representativos de una población determinada.

El muestreo no probabilístico será de tipo intencional ya que estará basado en el criterio del investigador.

### 3.3.2 Determinación de la muestra

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la muestra que se utilizará en este estudio serán sólo los empleados femeninos y masculinos que se encuentran en los niveles jerárquicos altos de la organización, es decir desde los cargos de Gerentes hasta llegar a los Vicepresidentes Ejecutivos. De esta manera la muestra estará conformada por un total de 50 personas.

En la siguiente tabla se detallarán los cargos con los cuales será realizado el estudio

**Tabla N° 5 Muestra de la Investigación**

| Nombre del Cargo | N° de personas | Sexo | |
|---|---|---|---|
| | | Femenino | Masculino |
| Editor | 15 | 7 | 8 |
| Gerente de Administración | 1 | 1 | |
| Gerente de Administración de Gestión Humana | 1 | 1 | |
| Gerente de Captación y Desarrollo | 1 | 1 | |
| Gerente de Compensación y Beneficios | 1 | 1 | |
| Gerente de Control de Riesgos Financieros | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Aplicaciones y Proyectos | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Comercialización | 2 | | 2 |
| Gerente de Grupo de Gestión Humana | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Gestión Laboral y Ocupacional | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Mercadeo | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Mercadeo y Circulación | 1 | 1 | |
| Gerente de Grupo de Operaciones | 1 | | 1 |
| Gerente de Grupo de Operaciones de Sistemas | 1 | | 1 |
| Gerente de Logística | 1 | 1 | |
| Gerente de Materiales e Infraestructura | 1 | | 1 |
| Gerente de Mercadeo | 1 | | 1 |
| Gerente de Negocios | 2 | | 2 |
| Gerente de Operaciones Caracas | 1 | | 1 |
| Gerente de Prevención y Control de Perdidas | 1 | | 1 |
| Gerente de Producción | 1 | | 1 |
| Gerente de Relaciones Públicas | 1 | 1 | |
| Gerente de Servicio al Cliente | 1 | | 1 |
| Gerente de Tesorería | 1 | | 1 |
| Gerente de Ventas | 2 | 2 | |
| Jefe de Información | 2 | 1 | 1 |
| Jefe de Redacción | 1 | | 1 |
| Vicepresidente | 2 | 1 | 1 |
| Vicepresidente Ejecutivo | 3 | | 3 |
| **TOTAL** | **50** | **20** | **30** |
| **PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN** | **24,51%** | | |

## 4 Operacionalización de Variables

A continuación están especificadas las variables a estudiar en la presente investigación (Liderazgo Transformacional y Conciliación Familia – Trabajo) y sus diferentes definiciones operacionales así como los indicadores para su medición:

**Tabla N° 6 Operacionalización de las variables**

| Conceptos | Definición | Dimensiones | Ítems |
|---|---|---|---|
| **Liderazgo Transformacional** | Implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa. (Bass y Alvarez) | **Influencia Idealizada**, comportamientos del líder que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Existen dos tipos Conductual y Atribuida | Conductual: 6,14,23,34<br>Atribuida: 10,18,21,25 |
| | | **Estimulación Intelectual**, el líder estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos. | 2,8,30,32 |
| | | **Consideración Individualizada**, el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. | 15,19,29,31 |
| | | **Inspiración Motivacional**, el líder entrega de significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. | 9,13,26,36 |
| **Liderazgo Transaccional** | Implica el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo (Bass y Alvarez) | **Recompensa Contingente**, líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo. | 1,11,16,35 |
| | | **Dirección por Excepción (Activo),** el líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas. | 4,22,24,27 |
| | | **Dirección por Excepción (Pasivo),** el líder pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona. | 3,12,17,20 |
| **Liderazgo Autónomo o Laissez Faire** | Implica la no actuación del líder, así como la evasión en toma de decisiones. | **Autonomía,** el líder otorga a sus subordinados independencia operativa, | 5,7 |
| | | **Delegación**, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos. | 28,33 |
| **Conciliación Trabajo - Familia** | Iniciativas que adoptan las organizaciones, destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres. (Acción Empresarial y el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM – Chile; 2003) | Prácticas Empresariales utilizadas por la empresa<br>1. Organización del tiempo de trabajo<br>2. Permisos por responsabilidades familiares<br>3. Servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de trabajadores.<br>4. Otros | Parte I del cuestionario |

## 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método utilizado para la realización de esta investigación fue la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 2003).

Existen dos maneras de obtener información por el método de la encuesta: la entrevista y el cuestionario (Canales, 2002). Debido al tipo de datos que se requieren para el tipo de investigación, se utilizará la modalidad del cuestionario.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo de forma autoadministrada, proporcionando directamente el cuestionario a cada una de las personas que conforman la muestra de estudio.

### 5.1 Modelo del instrumento

La opción metodológica elegida para realizar este estudio es por medio de la realización de un cuestionario debido a la naturaleza del tema. Dicha encuesta consiste en someter a un individuo a responder un conjunto de ítems los cuales medirán en este caso la variable Liderazgo Transformacional, así como la manera en la que concilian la parte familiar con el trabajo.

El instrumento consta de dos partes en donde en la primera se mide la Conciliación trabajo – familia y en la segunda el Liderazgo Transformacional.

Para medir la variable de conciliación trabajo familia se realizará una adaptación del cuestionario realizado por Sandra Baldassarri, Pilar Molina, Eva Cerezo y Eugenia Martínez en un estudio denominado "Conciliación

laboral y familiar: Encuesta a las profesoras de las áreas científico – técnicas de la Universidad de Zaragoza". Esta primera parte consta de 11 preguntas cerradas donde el encuestado dará información acerca de su interacción entre su vida laboral y personal.

Y en el caso de la medición del liderazgo transformacional se utilizará el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollados por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala (2004), éste último difiere de la versión original ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional latinoamericano. De este instrumento existen dos versiones, la que está orientada para que responda el propio líder ("Uno mismo" o "auto apreciativa") y en la que responden los seguidores ("Visto por otros" o "apreciativa").

La versión que fue utilizada en la presente investigación es la que corresponde al líder ("Uno mismo" o "auto apreciativa").

La versión abreviada del MLQ 5X (Avolio y Bass, 2004), integra 36 ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 1-2-3-4-5, cuya correspondencia cualitativa es:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Neutral
4 = De acuerdo
5 =Totalmente de acuerdo

El MLQ consta de nueve subescalas a saber: Influencia Idealizada (conductual y atribuida), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual, correspondientes al liderazgo transformacional (Avolio y Bass 2004); y las dimensiones recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, correspondientes al liderazgo transaccional (Avolio y Bass, 2004).

Este cuestionario ha sido aplicado en dos estudios desarrollados en organizaciones venezolanas, obteniéndose niveles de confiabilidad aceptables, comprendidos entre 0,82 y 0,90

**Tabla N° 7 Confiabilidad del cuestionario MLQ 5X en estudios de liderazgo transformacional y transaccional en estudios de la UCAB**

| Autores | Confiabilidad (Alpha de Crombach) |
|---|---|
| Ochoa y Pérez(1998) | 0,90 |
| Alvarez y Paredes (2000) | 0,82 |
| Da Silva y Rodríguez (2010) | 0,89 |

La unidad de análisis que corresponde a la escala, marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

El instrumento fue sometido a valoración por un comité de tres expertos para evaluar su estructura, redacción, orden y adecuado para lo que se pretendía medir. Esta valoración fue positiva y los jueces estuvieron de acuerdo en general con la estructura y finalidad de la encuesta. Además aportaron ideas para una posible reducción del instrumento que se tendrán en cuenta en su elaboración final, con el fin de hacerlo más resumido, fácil de aplicar y operativo.

## 5.2 Recolección de Datos

Para la realización de esta investigación fue seleccionada la empresa Diario El Universal, empresa familiar perteneciente al ramo de los medios de comunicación impresos.

Todas las preguntas del cuestionario fueron cargadas en una página de internet (www.encuestafacil.com) y se procedió luego a enviar el link de la encuesta a cada una de las personas de la muestra vía correo electrónico. Durante el período Abril – Mayo 2014 se obtuvieron los datos de las 50 encuestas para su posterior análisis.

El proceso de recolección de datos resultó ser mucho más fácil y rápido debido a que la página de internet mencionada anteriormente automáticamente envía un reporte resumen del cuestionario con las respuestas por ítem de cada una de las personas encuestadas, lo cual adelantó parte del trabajo de la base de datos.

## 5.3 Procesamiento estadístico de los datos

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas se introdujeron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2010, para luego ser procesados con la utilización del programa SPSS versión 20.0.

Con el programa de Microsoft Excel se realizaron los gráficos y cuadros de frecuencias y porcentajes de las variables demográficas, así como tablas con las respuestas de todos los ítems para su posterior análisis.

Se utilizó el programa SPSS para determinar la confiabilidad y validez del instrumento calculando coeficientes de correlación entre los ítems y la

sumatoria total, también mediante las correlaciones de los ítems y la sumatoria de las diferentes dimensiones que se estaban midiendo con ese ítem y mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach.

Luego, también mediante el programa de SPSS se procedió a calcular las correlaciones entre las diferentes dimensiones del liderazgo para luego proceder a elaborar los gráficos de análisis bivariado correlacional de cada uno de los tipos de liderazgo establecidos.

Por último se procedió al cálculo de diferentes modelos de regresión con las diferentes dimensiones en cada tipo de liderazgo para realizar un análisis más detallado. Para ello fueron utilizados tres grupos de datos, el primero con toda la muestra con un total de 50 personas y luego se procedió a dividirlas en un grupo masculino conformado por 30 personas y un grupo femenino constituido por 20 personas. Con estos tres grupos fueron creados los modelos de regresión que se analizaran en el siguiente capítulo.

Para los datos de conciliación familia – trabajo fue utilizado el programa de Excel en donde se realizaron los cuadros de frecuencias y cruces entre variables demográficas a través de tablas dinámicas para su posterior análisis.

# CAPÍTULO V
# ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio organizados de la siguiente manera:

1. Variables Demográficas
2. Confiabilidad del instrumento aplicado (Liderazgo).
3. Análisis de resultados de los tipos de Liderazgo.
4. Análisis de la variable Conciliación Trabajo – Familia.

## 1. Variables Demográficas

### 1.1 Sexo

La muestra de la empresa estudiada está conformada por 50 personas, entre las cuales se encuentran 20 mujeres y 30 hombres que equivaldría a un 40% y 60% respectivamente.

**Tabla N° 8 Distribución de la muestra según sexo**

| | Fecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Femenino | 20 | 40% |
| Masculino | 30 | 60% |
| TOTAL | 50 | 100% |

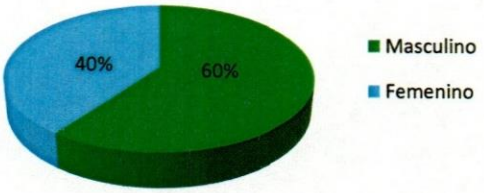


**Gráfico N° 1 Distribución de la muestra según sexo**

## 1.2 Edad

La muestra se encuentra dividida en diferentes grupos de edad como se observa a continuación, predominando las edades entre 40 y 49 años con un 68%.

**Tabla N° 9 Distribución de la muestra según edad**

| | Fecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Entre 30 y 39 años | 11 | 22% |
| Entre 40 y 49 años | 34 | 68% |
| Entre 50 y 60 años | 5 | 10% |
| TOTAL | 50 | 100% |

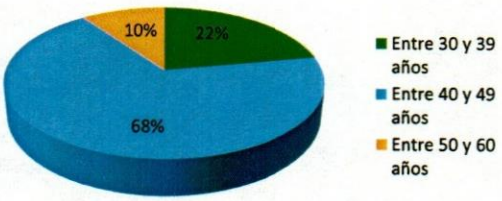


**Gráfico N° 2 Distribución de la muestra según edad**

## 1.3 Estado Civil

En cuanto a estado civil de los integrantes de la muestra un 62% se encuentra casado, mientras que la categoría que le sigue con un 30% está soltero.

Tabla N° 10 Distribución de la muestra según estado civil

| | Fecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Casado (a) | 31 | 62% |
| Separado (a) / Divorciado (a) | 4 | 8% |
| Soltero (a) | 15 | 30% |
| TOTAL | 50 | 100% |

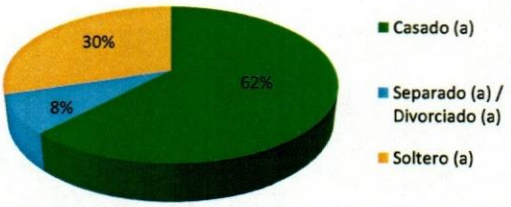


Gráfico Nº 3 Distribución por estado civil

## 1.4 Personas con las que vive

Con respecto a las personas con quienes viven, el 52% de la muestra indica que viven con su pareja e hijos y el 22% vive solo.

Tabla N° 11 Distribución de la muestra según personas con las que vive

| | Fecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Con otras personas | 3 | 6% |
| Con su pareja | 7 | 14% |
| Padres | 3 | 6% |
| Pareja e hijos | 26 | 52% |
| Solo (a) | 11 | 22% |
| TOTAL | 50 | 100% |

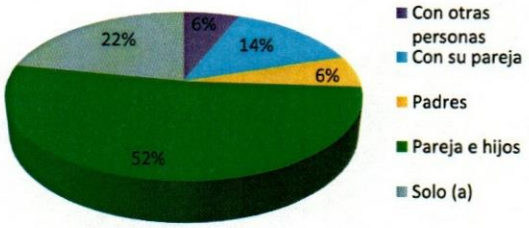


**Gráfico Nº 4 Distribución de la muestra según personas con las que vive**

## 1.5 Nivel académico

El 80% de la muestra ha realizado estudios de Post Grado mientras que el otro 20% no.

**Tabla N° 12 Distribución de la muestra según nivel académico**

| | Fecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Sin Estudios de Post Grado | 10 | 20% |
| Con Estudios de Post Grado | 40 | 80% |
| TOTAL | 50 | 100% |

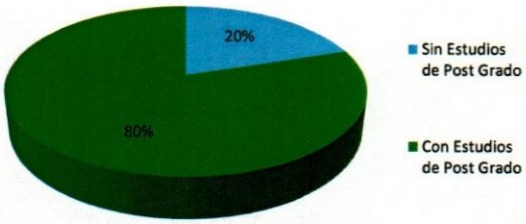


**Gráfico Nº 5 Distribución de la muestra según nivel académico**

## 1.6 Años de antigüedad en la empresa y en el cargo gerencial

En relación a la cantidad de tiempo que tienen trabajando en Diario El Universal, más del 50% indica que tiene más de 15 años de servicio. Y con respecto al tiempo que tienen en cargos gerenciales se observa que el 50% tiene menos de 5 años en dichos cargos.

**Tabla N° 13 Distribución de la muestra según años de antigüedad en la empresa**

| | Años de Antigüedad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Menos de 5 años | 4 | 8% |
| Entre 5 y 9 años | 10 | 20% |
| Entre 10 y 14 años | 10 | 20% |
| Entre 15 y 20 años | 22 | 44% |
| Más de 20 años | 4 | 8% |
| TOTAL | 50 | 100% |

**Tabla N° 14 Distribución de la muestra según años de antigüedad en cargo gerencial**

| | Años de Antigüedad en cargo Gerencial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Menos de 5 años | 25 | 50% |
| Entre 5 y 9 años | 14 | 28% |
| Entre 10 y 14 años | 8 | 16% |
| Más de 15 años | 3 | 6% |
| TOTAL | 50 | 100% |

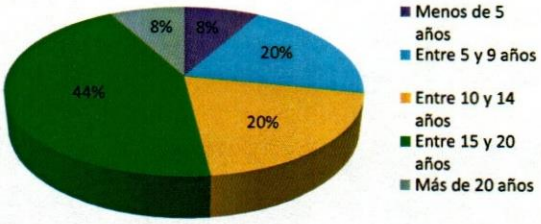


**Gráfico N° 6 Distribución de la muestra según años de antigüedad en la empresa**

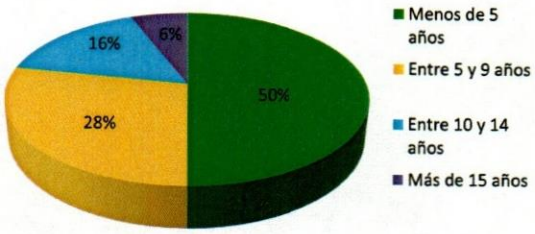


**Gráfico N° 7 Distribución de la muestra según años de antigüedad en cargo gerencial**

## 1.7 Número de Supervisados

El 62% de los trabajadores tienen bajo su supervisión a menos de 10 personas bajo reporte directo.

**Tabla N° 15 Distribución de la muestra según Número de personas bajo supervisión**

| | Personas bajo su Supervisión | Porcentaje |
|---|---|---|
| Menos de 10 persona | 31 | 62% |
| Entre 10 y 19 persona | 8 | 16% |
| Más de 20 personas | 11 | 22% |
| TOTAL | 50 | 100% |

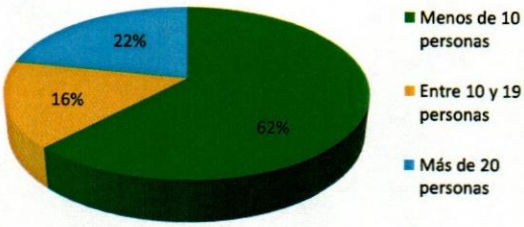


**Gráfico N° 8 Distribución de la muestra según Número de personas bajo supervisión**

## 2. Confiabilidad del instrumento aplicado.

A la muestra de 50 personas se les aplicó un instrumento constituido por 2 partes. El liderazgo se midió con la versión abreviada del MLQ 5X, creado por Vega y Zabala (2004), instrumento que consta de 36 ítems los

cuales miden las diferentes dimensiones que presenta el Liderazgo Transformacional según Avolio y Bass.

## 2.1 Correlación de cada Ítem con la sumatoria total del cuestionario

En este punto se realizará el análisis de los valores obtenidos al correlacionar el puntaje en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en el cuestionario. Estos coeficientes de correlación se realizaron a través del cálculo del coeficiente Producto - Momento de Pearson.

**Tabla N° 16 Correlación Ítem – Sumatoria Total del Cuestionario (parte 1)**

| N° Item | Texto | Correlación TOTAL TEST |
|---|---|---|
| 1 | La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una recíproca dependencia. | 0,50 |
| 2 | Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial. | 0,48 |
| 3 | La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación. | 0,61 |
| 4 | Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos. | 0,51 |
| 5 | Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subalternos. | 0,34 |
| 6 | Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver. | 0,51 |
| 7 | Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas. | 0,24 |
| 8 | Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores. | 0,30 |
| 9 | La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores. | 0,47 |
| 10 | La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas. | 0,42 |
| 11 | Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo. | 0,23 |
| 12 | Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea. | 0,50 |
| 13 | La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo. | 0,46 |
| 14 | El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal. | 0,21 |
| 15 | El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados. | 0,29 |

**Tabla Nº 16 Correlación Ítem – Sumatoria Total del Cuestionario (parte 2)**

| Nº Item | Texto | Correlación TOTAL TEST |
|---|---|---|
| 16 | Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea es a través de la limitación de la libertad de acción. | 0,24 |
| 17 | Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa. | 0,60 |
| 18 | Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido. | 0,36 |
| 19 | Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes. | 0,72 |
| 20 | Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos. | -0,07 |
| 21 | La creación de un organigrama en la compañia establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir. | 0,55 |
| 22 | La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo. | 0,48 |
| 23 | El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización. | 0,35 |
| 24 | La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta. | 0,60 |
| 25 | Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral, antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente. | 0,54 |
| 26 | La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones. | 0,61 |
| 27 | Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos. | 0,55 |
| 28 | Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal. | 0,46 |
| 29 | Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesitan mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo. | 0,57 |
| 30 | Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible me llevarán al cumplimiento de los objetivos. | 0,41 |
| 31 | La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación. | 0,08 |
| 32 | Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias. | 0,50 |
| 33 | El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados. | 0,65 |
| 34 | Sólo los empleados de área gerencial les corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien. | 0,65 |
| 35 | Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 0,28 |
| 36 | Expreso confianza en que se alcanzaran las metas. | 0,14 |

A través de estos resultados se puede observar que 3 de los 36 ítems arrojaron una correlación por debajo de 0,20 con la puntuación total del cuestionario. Estos ítems son el número 20 (Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos), el 31 (La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación.) y el 36 (Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.). Las dimensiones que miden los ítems mencionados con anterioridad son las de Consideración Individualizada (ítem 31), Inspiración Motivacional (ítem 36) y Dirección por excepción Pasiva (ítem 36).

Las correlaciones del resto de los ítems presentan una correlación con el puntaje total del cuestionario de una mínima de 0,21 y una máxima de 0,72, con un promedio de 0,46. Si bien la correlación es significativa no se arrojaron coeficientes de correlación más altos, esto puede deberse al tamaño de la muestra ya que solo se contaron con 50 sujetos para la recolección de datos.

## 2.2 Correlación de cada ítem con la sumatoria total de la dimensión correspondiente.

En este punto se realizará el análisis de las correlaciones obtenidas al relacionar el puntaje de los sujetos en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en la dimensión a la que pertenece dicho ítem. Estas correlaciones se realizaron a través del cálculo del coeficiente Producto - Momento de Pearson.

### 2.2.1 Liderazgo Transformacional

Las dimensiones de este liderazgo son: Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada (Atribuida), Influencia Idealizada (Conductual) e Inspiración Motivacional. Las correlaciones de

estas dimensiones con los ítems que las miden se encuentran reflejadas en la siguiente tabla:

**Tabla Nº 17 Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Transformacional**

| Dimensión | Nº Item | Texto | Correlación de cada Dimensión con Total Liderazgo Transf. |
|---|---|---|---|
| Consideración Individualizada | 15 | El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados. | 0,39 |
| | 19 | Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes. | 0,53 |
| | 29 | Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesitan mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo. | **0,16** |
| | 31 | La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación. | 0,62 |
| Estimulación Intelectual | 2 | Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial. | 0,46 |
| | 8 | Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores. | 0,37 |
| | 30 | Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible me llevarán al cumplimiento de los objetivos. | 0,51 |
| | 32 | Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias. | 0,56 |
| Influencia Idealizada (Atribuida) | 10 | La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas. | 0,49 |
| | 18 | Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido. | 0,39 |
| | 21 | La creación de un organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir. | 0,63 |
| | 25 | Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral, antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente. | 0,50 |
| Influencia Idealizada (Conductual) | 6 | Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver. | 0,58 |
| | 14 | El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal. | **0,23** |
| | 23 | El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización. | 0,43 |
| | 34 | Sólo los empleados de área gerencial les corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien. | 0,59 |
| Inspiración Motivacional | 9 | La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores. | 0,51 |
| | 13 | La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo. | **0,28** |
| | 26 | La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones. | **0,73** |
| | 36 | Expreso confianza en que se alcanzaran las metas. | **0,25** |

En cuanto a las correlaciones arrojadas al relacionar los ítems que miden de cada una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional con el puntaje total de la dimensión a la que pertenece dicho ítem, se obtuvo que 4 de los 20 ítems presentan un coeficiente de correlación menor a 0,30. Estos ítems son el número 29 (Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesitan mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo), el 14 (El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal), el 13 (La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo) y el 36 (Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.). Las dimensiones que se encuentran entre estos coeficientes bajos son **Consideración Individualizada**, **Influencia Idealizada (Conductual) e Inspiración Motivacional.** En la **Consideración Individualizada** el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, la **Influencia Idealizada (Conductual)** muestra como el líder sirve como modelo de rol para sus subordinados a través de ciertas conductas, teniendo consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con sus seguidores, y siendo consistente entre lo que dice y lo que hace y la **Inspiración Motivacional** define como el líder articula hace hincapié en metas deseables para los demás y en cómo lograrlas.

Los ítems restantes presentaron un coeficiente de correlación entre 0,37 y 0,73 con un promedio de 0,52, siendo el ítem de correlación más alta el número 26 (La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones) con un coeficiente de 0,76 y el cual mide la dimensión **Inspiración Motivacional.**

Con respecto al promedio de las correlaciones de las cinco dimensiones de este tipo de liderazgo, el menor es el de la dimensión **Consideración Individualizada** con un valor de 0,43 y el mayor en la dimensión **Influencia Idealizada Atribuida** con un 0,51. Los promedios de las correlaciones de las dimensiones restantes arrojan valores entre 0,44 y 0,48. La dimensión **Influencia Idealizada Atribuida** muestra como el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

La quinta dimensión es la **Estimulación Intelectual** en donde el líder ayuda a quienes trabajan con él, a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea. Los coeficientes de correlación de esta dimensión están entre 0,37 y 0,56 con un promedio de 0,48.

### 2.2.2 Liderazgo Transaccional

Las dimensiones del Liderazgo Transaccional son: Recompensa Contingente, Dirección por excepción (Activo) y Dirección por excepción (Pasivo). Las correlaciones obtenidas entre los ítems y las diferentes dimensiones de este liderazgo están expresadas en la tabla a continuación:

**Tabla Nº 18 Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Transaccional**

| Dimensión | Nº Item | Texto | Correlación de cada Dimensión con Total Liderazgo Transacc. |
|---|---|---|---|
| Dirección por excepcion (Activa) | 4 | Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos. | 0,63 |
| | 22 | La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo. | 0,44 |
| | 24 | La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta. | 0,62 |
| | 27 | Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos. | 0,63 |
| Dirección por excepcion (Pasiva) | 3 | La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación. | **0,74** |
| | 12 | Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea. | 0,59 |
| | 17 | Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa. | 0,65 |
| | 20 | Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos. | **0,12** |
| Recompensa Contingente | 1 | La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una reciproca dependencia. | 0,68 |
| | 11 | Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo. | 0,31 |
| | 16 | Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea es a través de la limitación de la libertad de acción. | 0,35 |
| | 35 | Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | **0,20** |

De acuerdo a las tablas anteriores se observa que 2 de los 12 ítems de las dimensiones que miden el Liderazgo Transaccional presentan correlaciones menores a 0,30 con respecto al puntaje total de esta variable, los cuales son el ítem número 20 (Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos.) y el 35 (Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.). Las dimensiones medidas por estos ítems son **Dirección por excepción (Pasiva)** y **Recompensa Contingente.** La primera dimensión el líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios, y en la **Recompensa Contingente** el líder aclara lo que se espera de los

seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

En relación a los10 ítems restantes se obtuvieron correlaciones entre 0,31 y 0,74 con un promedio de 0,54. El ítem que obtuvo la correlación más alta con la variable estudiada es el número 3 (La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación.) de la dimensión **Dirección por excepción (Pasiva).**

Si se observan los resultados por dimensiones se tiene que el promedio más alto de las correlaciones se obtuvo en la dimensión **Dirección por excepción (Activa)** con un valor de 0,58 y se define de acuerdo a aquellas situaciones en donde el líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados y con un valor de 0,58. La dimensión de **Dirección por excepción (Pasiva)** arrojó un coeficiente de 0,52 y **Recompensa Contingente** 0,38.

### 2.2.3 Liderazgo Autónomo o Laissez Faire

El liderazgo autónomo o Laissez Faire fue medido a través de dos dimensiones: Autonomía y Liderazgo, las correlaciones de las mismas con los ítems del cuestionario que las miden se presentan a continuación:

**Tabla Nº 19 Correlación Ítem – Dimensiones Liderazgo Autónomo (Laissez Faire)**

| Dimensión | N° Item | Texto | Correlación de cada Dimensión con Total Liderazgo Autónomo |
|---|---|---|---|
| Autonomía | 5 | Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subalternos. | 0,54 |
| | 7 | Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas. | 0,57 |
| Delegación | 28 | Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal. | 0,55 |
| | 33 | El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados. | 0,64 |

En la tabla anterior se pueden observar que los resultados arrojan coeficientes mayores a 0,5 presentando resultados significativos. El ítem con el puntaje más alto es el 33 (El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados) con un coeficiente de 0,73 y el cual mide la **Delegación,** dimensión en donde los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

El promedio de las correlaciones de la dimensión **Autonomía** arrojó un coeficiente de 0,56, mientras que el de la dimensión **Delegación** fue de 0,59. En la dimensión **Autonomía** el líder otorga a sus subordinados independencia operativa.

## 2.3 Confiabilidad (Coeficiente Alpha de Cronbach)

El resultado del coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach arroja un índice de 0,88 lo cual indica una alta confiabilidad en el instrumento aplicado y lo cual indica que se trata de un instrumento homogéneo.

Tabla N° 20 Coeficiente Alpha de Cronbach

| Alpha de Cronbach | N° de ítems |
|---|---|
| 0,88 | 36 |

## 3. Análisis de resultados de los tipos de Liderazgo

### 3.1 Liderazgo Transformacional

#### 3.1.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

La variable Liderazgo Transformacional fue medida a través de 20 ítems asociados a 5 dimensiones: Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada (Atribuida), Influencia Idealizada (Conductual) e Inspiración Motivacional.

A continuación las respuestas de la muestra seleccionada en cada uno de los ítems en las diferentes dimensiones:

**Tabla Nº 21 Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Transformacional**

| Dimensión | Nº Item | Texto | Nº de personas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | TA | A | NAD | D | TD |
| Consideración Individualizada | 15 | El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados. | 16 | 31 | 3 | 0 | 0 |
| | 19 | Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes. | 1 | 3 | 15 | 24 | 7 |
| | 29 | Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesitan mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo. | 0 | 4 | 9 | 25 | 12 |
| | 31 | La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación. | 11 | 31 | 2 | 4 | 2 |
| Estimulación Intelectual | 2 | Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial. | 14 | 22 | 6 | 7 | 1 |
| | 8 | Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores. | 14 | 29 | 5 | 2 | 0 |
| | 30 | Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible me llevarán al cumplimiento de los objetivos. | 5 | 29 | 9 | 4 | 3 |
| | 32 | Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias. | 3 | 7 | 19 | 20 | 1 |
| Influencia Idealizada (Atribuida) | 10 | La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas. | 13 | 24 | 9 | 4 | 0 |
| | 18 | Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido. | 1 | 3 | 15 | 24 | 7 |
| | 21 | La creación de un organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir. | 13 | 25 | 8 | 3 | 1 |
| | 25 | Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral, antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente. | 2 | 4 | 12 | 25 | 7 |
| Influencia Idealizada (Conductual) | 6 | Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver. | 10 | 27 | 7 | 6 | 0 |
| | 14 | El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal. | 0 | 12 | 15 | 21 | 2 |
| | 23 | El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización. | 3 | 21 | 16 | 8 | 2 |
| | 34 | Sólo los empleados de área gerencial les corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien. | 5 | 3 | 10 | 26 | 6 |
| Inspiración Motivacional | 9 | La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores. | 1 | 22 | 12 | 10 | 5 |
| | 13 | La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo. | 1 | 1 | 8 | 25 | 15 |
| | 26 | La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones. | 2 | 19 | 13 | 11 | 5 |
| | 36 | Expreso confianza en que se alcanzaran las metas. | 27 | 20 | 1 | 0 | 2 |
| TOTAL Nº | | | 142 | 337 | 194 | 249 | 78 |
| TOTAL PORCENTAJE | | | 14% | 34% | 19% | 25% | 8% |

La dimensión **Consideración Individualizada** mide como el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. En la tabla anterior se destaca que en los ítems 16 y 21 la tendencia de las respuestas fue a estar de acuerdo con las afirmaciones, mientras que en el ítem 19 y 29 las personas encuestadas no estuvieron de acuerdo con ellas. En total un 35% de las respuestas de los ítems que miden esta dimensión eligieron la opción "De acuerdo", mientras que el 27% eligió la opción "En desacuerdo".

La dimensión **Estimulación Intelectual** está orientada a la estimulación del líder hacia sus seguidores para ser innovadores y creativos, en los ítems 2, 3 y 8 la mayoría de las respuestas de la muestra consultada estuvo en la opción "De acuerdo". En relación con todos los ítems de la dimensión el 44% de las respuestas estuvo en la opción "De Acuerdo", mientras que la segunda opción más elegida fue "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" con un 20%.

La dimensión **Influencia Idealizada** tiene que ver con aquellos comportamientos del líder que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, existen dos tipos Conductual y Atribuida. En los ítems que miden la **Influencia Idealizada Atribuida** los resultados estuvieron divididos con el mismo número de respuestas entre la opciones "De acuerdo y "En desacuerdo" con un 28% cada una. Lo mismo sucede con los ítems de la sub dimensión **Influencia Idealizada Conductual** en donde el 32% de las respuestas estuvo en la opción "De acuerdo" y el 31% en la opción "En desacuerdo".

La dimensión **Inspiración Motivacional** hace referencia a la entrega de significados y desafíos a los seguidores por parte del líder, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. El 31% de las respuestas de los

ítems que miden esta dimensión respondieron la opción "De acuerdo" mientras que la segunda opción más elegida fue "En desacuerdo" con un 23%.

En relación a la totalidad de las respuestas de los ítems de las dimensiones que miden Liderazgo Transformacional el 34% de las respuestas estuvieron en la opción "De acuerdo" y el 25% en la opción "En desacuerdo". Es importante destacar que un 19% de las respuestas estuvo en la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" lo que indica que hay un porcentaje importante sin una tendencia clara.

### 3.1.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

A continuación se observarán los resultados de los coeficientes de correlación entre los puntajes totales de cada una de las dimensiones relacionadas entre ellas y el total del puntaje de Liderazgo Transformacional:

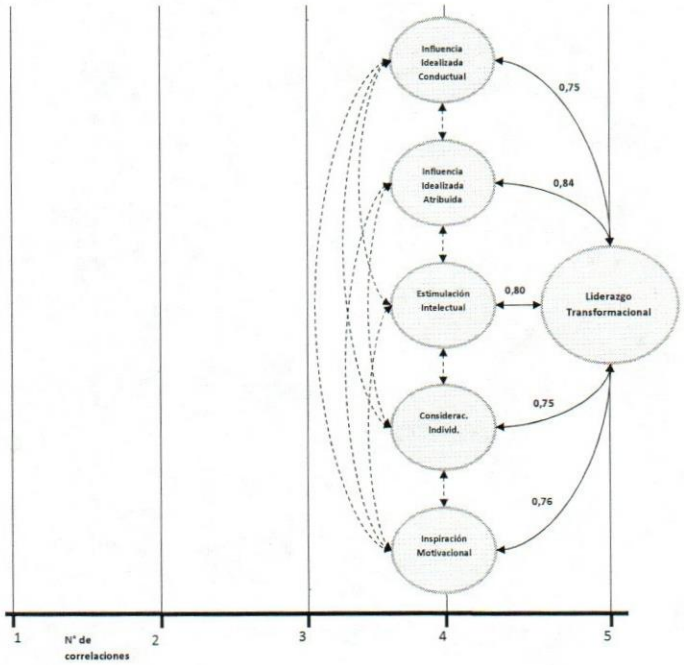


**Figura N° 6 Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Transformacional**

En el diagrama anterior se observan las relaciones directas entre la variable liderazgo transformacional y sus cinco dimensiones y las relaciones indirectas entre las mismas.

**Tabla Nº 22 Correlaciones Liderazgo Transformacional vs Dimensiones**

| | Influencia Idealizada Conductual | Influencia Idealizada Atribuida | Estimulación Intelectual | Consideración Individualizada | Inspiración Motivacional | Total Liderazgo Transf. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Influencia Idealizada Conductual | | 0,47 | 0,47 | 0,47 | 0,46 | 0,75 |
| Influencia Idealizada Atribuida | | | 0,64 | 0,61 | 0,58 | **0,84** |
| Estimulación Intelectual | | | | 0,55 | 0,49 | 0,80 |
| Consideración Individualizada | | | | | **0,39** | 0,75 |
| Inspiración Motivacional | | | | | | 0,76 |
| Total Liderazgo Transf. | | | | | | |

En la tabla anterior de coeficientes de correlación se observa que el valor más bajo se obtuvo entre la dimensión Consideración Individualizada e Inspiración Motivacional, y el coeficiente más alto entre la dimensión Influencia Idealizada Atribuida y el puntaje total de Liderazgo Transformacional.

El promedio de los coeficientes de las dimensiones que miden Liderazgo Transformacional entre ellas mismas es de 0,51, y el de las correlaciones entre las dimensiones y el total del puntaje de Liderazgo Transformacional es de 0,78.

Por lo antes indicado se puede concluir que la variable Liderazgo Transformacional tiene una alta correlación con las dimensiones escogidas

para su medición y una correlación significativa al calcular la relación entre ellas, que si bien no arrojó coeficientes tan altos, se evidencian relaciones importantes. Estos resultados se pueden deber al tamaño de la muestra pequeña a la cual fue aplicada el instrumento.

Adicionalmente, fueron calculadas las correlaciones entre la variable Liderazgo Transformacional y las variable demográficas como Sexo, Edad, Estado Civil, N° de personas con las que vive, Nivel Educativo, Años de Antigüedad en la empresa, Años de Antigüedad en el cargo y N° de supervisados los mismos no arrojan resultados significativos. Sin embargo el coeficiente obtenido en la relación entre Liderazgo Transformacional y Años de Antigüedad en la empresa arrojó un valor de -0,17 lo que indica una relación inversa es decir a mayor Antigüedad en la empresa menos Liderazgo y viceversa.

### 3.1.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

A continuación se mostrarán tres modelos de regresión lineal para determinar que variables explican el Liderazgo Transformacional. En el primero se utilizó toda la muestra y luego se procedió a dividirla en sujetos masculinos y femeninos obteniendo el modelo dos y tres de la investigación.

En la variable dependiente se utilizó el Liderazgo Transformacional, mientras que en la variables independientes se tomaron Sexo, Edad, Estado Civil, Con quien vive, Nivel Académico, Años de Antigüedad en la empresa y Años de Antigüedad en el cargo gerencial, N° de Supervisados, Dimensiones del Liderazgo Transformacional (Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Inspiración Motivacional)

**Tabla N° 23 Modelos de Regresión - Liderazgo Transformacional**

| Variables Liderazgo Transformacional | Coeficientes Beta | | |
|---|---|---|---|
| | Modelo 1 Todos | Modelo 2 Hombres | Modelo 3 Mujeres |
| Inf. Idealizada Conductual | 0,28 | 0,23 | 0,42 |
| Inf. Idealizada Atribuida | 0,25 | 0,26 | 0,24 |
| Estimulación Intelectual | 0,26 | 0,26 | 0,26 |
| Consideración Individ. | 0,22 | 0,23 | 0,15 |
| Inspiración Motivacional | 0,27 | 0,25 | 0,36 |

Si se comparan los resultados arrojados por los tres modelos se observa que el promedio de los coeficientes betas en el primer modelo es de 0,26 entre las dimensiones que explican la variable Liderazgo Transformacional, y que al separar las muestras en sujetos masculinos y femeninos este promedio varía disminuyendo el promedio en la muestra de hombres a un 0,25 y subiendo en la muestra de mujeres a 0,28.

Si se analizan los coeficientes obtenidos en las dimensiones que explican el Liderazgo Transformacional, se tiene que la dimensión Influencia Idealizada Conductual cambia notablemente de la muestra masculina a la femenina, arrojando un coeficiente beta de 0,42 para las mujeres y un valor de 0,23 en los hombres. Lo mismo ocurre en la dimensión Consideración Individualizada donde se obtiene un coeficiente de 0,15 en las mujeres (valor que baja considerablemente comparado con el coeficiente de 0,22 arrojado en la misma dimensión del modelo 1 donde están ambos sexos) y de 0,23 en los hombres

Estos resultados indican que hay diferencias medibles entre el Liderazgo Transformacional de hombre y mujeres el cual es explicado por las diferentes dimensiones antes mencionadas.

| Conclusiones | Recomendaciones |
|---|---|
| Existen diferencias importantes entre hombres y mujeres sobre todo en la dimensión Influencia Idealizada Conductual que indica que las mujeres muestran más conductas que sirven como modelo para sus seguidores, tiene consideración por las necesidades de los demás, comparte riesgos y es más consistente entre lo que dice y lo que hace. En la dimensión Inspiración Motivacional las mujeres hacen mayor hincapié en las metas y el como lograrlas que los hombres. Mientras que los hombres se focalizan más que las mujeres en las necesidades individuales de cada persona (dimensión Consideración Individualizada). | Revisar las Necesidades de Adiestramiento de los trabajadores gerenciales y realizar entrenamientos diferenciados entre hombres y mujeres donde se refuercen las conductas para mejorar las debilidades de cada grupo |

## 3.2 Liderazgo Transaccional

### 3.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transaccional

La variable Liderazgo Transaccional fue medida a través de 12 ítems asociados a 3 dimensiones: Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (Pasivo), Dirección por Excepción (Activo).

A continuación las respuestas de la muestra seleccionada en cada uno de los ítems en las diferentes dimensiones de Liderazgo Transaccional:

**Tabla N° 24 Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Transaccional**

| Dimensión | N° Item | Texto | N° de personas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | TA | A | NAD | D | TD |
| Dirección por excepcion (Activa) | 4 | Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos. | 4 | 22 | 12 | 10 | 2 |
| | 22 | La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo. | 6 | 31 | 10 | 3 | 0 |
| | 24 | La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta. | 3 | 21 | 16 | 8 | 2 |
| | 27 | Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos. | 1 | 0 | 5 | 29 | 15 |
| Dirección por excepcion (Pasiva) | 3 | La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación. | 1 | 5 | 8 | 25 | 11 |
| | 12 | Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea. | 2 | 11 | 6 | 18 | 13 |
| | 17 | Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa. | 4 | 26 | 12 | 5 | 3 |
| | 20 | Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos. | 0 | 11 | 17 | 20 | 2 |
| Recompensa Contingente | 1 | La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una reciproca dependencia. | 1 | 7 | 12 | 20 | 10 |
| | 11 | Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo. | 0 | 3 | 4 | 19 | 24 |
| | 16 | Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea es a través de la limitación de la libertad de acción. | 1 | 1 | 2 | 31 | 15 |
| | 35 | Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 30 | 17 | 1 | 0 | 2 |
| TOTAL N° | | | 53 | 155 | 105 | 188 | 99 |
| TOTAL PORCENTAJE | | | 9% | 26% | 18% | 31% | 17% |

La dimensión **Dirección por Excepción (Activo)** hace referencia al control activo del líder de errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas, en los ítems 4, 22 y 24 la mayoría de las respuestas de la muestra consultada estuvo en la opción "De acuerdo". En relación con todos los ítems de la dimensión el 37% de las respuestas estuvo en la opción "De acuerdo", mientras que la segunda opción más elegida fue "En desacuerdo" con un 27%, lo que indica que la muestra se encuentra dividida en sus opiniones con los puntos medidos en esta dimensión.

La dimensión **Dirección por Excepción (Pasivo)** se define como la espera del líder hasta que emerja algún problema o inconveniente para reaccionar y buscar soluciones al mismo. En los ítems 3,12 y 20 las opción más elegida fue "En desacuerdo". El 34% de las respuestas de los ítems que miden esta dimensión respondieron la opción "En desacuerdo" mientras que la segunda opción más elegida fue "De acuerdo" con un 27%.

La dimensión **Recompensa Contingente** hace referencia a aquellos líderes y seguidores que se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo. En la tabla de respuestas se destaca que en los ítems 1, 11 y 16 la tendencia de las respuestas fue a no estar de acuerdo con las afirmaciones, mientras que en el ítem 35 las personas encuestadas estuvieron de acuerdo. En el total de las respuestas de los ítems de esta dimensión un 35% eligió la opción "En desacuerdo", y un 26% eligió la opción "Totalmente en desacuerdo".

En relación a la totalidad de las respuestas de los ítems de las dimensiones que miden Liderazgo Transaccional el 31% de las respuestas estuvieron en la opción "En desacuerdo" y el 26% en la opción "De acuerdo". Es importante destacar que un 18% de las respuestas estuvo en la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" lo que señala que no existe una tendencia totalmente definida en las respuestas.

### 3.2.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Transaccional

A continuación se observarán los resultados de los coeficientes de correlación entre los puntajes totales de cada una de las dimensiones que midan el Liderazgo Transaccional y se relacionaran entre cada una de ellas. También se calculará la correlación de las diferentes dimensiones con el total del puntaje de Liderazgo Transaccional.

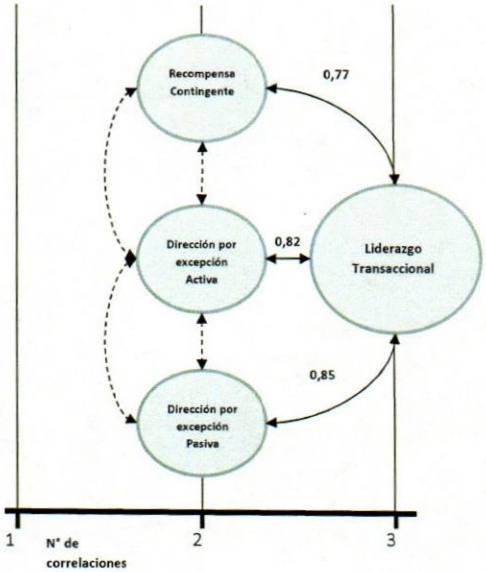


**Figura N° 7 Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Transaccional**

En el diagrama anterior se observan las relaciones directas entre la variable liderazgo transaccional y sus tres dimensiones y las relaciones indirectas entre las mismas.

**Tabla Nº 25 Correlaciones Liderazgo Transaccional vs Dimensiones**

| | Recompensa Contingente | Dirección por Excepc. (Activo) | Dirección por Excepc. (Pasivo) | Total Liderazgo Transaccional |
|---|---|---|---|---|
| Recompensa Contingente | | 0,48 | 0,52 | 0,77 |
| Dirección por Excepc. (Activo) | | | 0,51 | 0,82 |
| Dirección por Excepc. (Pasivo) | | | | 0,85 |
| Total Liderazgo Transaccional | | | | |

En la tabla de correlaciones se indica que el coeficiente más bajo es de la relación resultante entre la dimensión Recompensa Contingente y **Dirección por Excepción (Activo)** con un 0,48, y el coeficiente más alto es entre la dimensión **Dirección por Excepción (Pasivo)** y el puntaje total de Liderazgo Transaccional.

El promedio obtenido en los coeficientes de correlación de las dimensiones que miden Liderazgo Transformacional entre ellas mismas es de 0,50, y el de las correlaciones entre las dimensiones y el total del puntaje de Liderazgo Transaccional es de 0,82.

De acuerdo a la información antes mencionada se puede concluir que la variable Liderazgo Transaccional tiene una alta correlación con las dimensiones que la miden (Recompensa Contingente, Dirección por excepción (Pasiva) y Dirección por excepción (Activa), y una correlación significativa al calcular la relación entre ellas. Al igual que en el caso del cuadro de correlaciones de la variable Liderazgo Transformacional los coeficientes son significativos mas no altos por lo que puede ser que el tamaño de la muestra este afectando en los resultados.

Se correlacionó el Liderazgo Transaccional con las variables demográficas independientes y se obtuvo un coeficiente de -0.28 con el Estado Civil que expresa una relación inversa entre Liderazgo y Estado Civil indicando que mientras haya un mayor porcentaje de personas de estado civil casado menor va a ser el liderazgo: También se obtuvo un valor de -0,20 en la correlación del número de personas con las que vive, lo que indica una relación inversa entre esta variable y el liderazgo que señala que mientras la más personas vivan con el trabajador habrá menos liderazgo.

### 3.2.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Transaccional

Al igual que en el Liderazgo Transformacional se analizarán tres modelos de regresión lineal para determinar que variables explican el Liderazgo Transaccional, uno será con todos los sujetos de la muestra, otro con la muestra masculina y otro con la femenina.

En la variable dependiente se utilizó el Liderazgo Transaccional, mientras que en la variables independientes se tomaron Sexo, Edad, Estado Civil, Con quien vive, Nivel Académico, Años de Antigüedad en la empresa y Años de Antigüedad en el cargo gerencial, N° de Supervisados, Dimensiones del Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva).

**Tabla N° 26 Modelos de Regresión - Liderazgo Transaccional**

| Variables Liderazgo Transaccional | Coeficientes Beta | | |
|---|---|---|---|
| | Modelo 1 Todos | Modelo 2 Hombres | Modelo 3 Mujeres |
| Recompensa Contingente | 0,33 | 0,31 | 0,42 |
| Dirección por Excepc. (Activo) | 0,43 | 0,41 | 0,51 |
| Dirección por Excepc. (Pasivo) | 0,46 | 0,43 | 0,58 |

La variable Liderazgo transaccional en el modelo 1 es explicada por las dimensiones Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva con un valor promedio de 0,41. Al dividir la muestra en sujetos masculinos y femeninos hay variaciones importantes en los coeficientes betas de cada una de estas dimensiones arrojando como promedio un valor de 0,38 para la muestra masculina y uno de 0,51 para la muestra femenina.

En esta variable también se observa una diferencia importante entre mujeres y hombres subiendo todos los valores en el modelo 3 (femenino) en comparación al modelo 1 y bajando todos los valores de los coeficientes en el modelo 2 (masculino) en comparación al modelo 1.

| Conclusiones | Recomendaciones |
|---|---|
| Existen diferencias importantes entre hombres y mujeres en las tres dimensiones del Liderazgo Transaccional, pero la diferencia mayor es en la dimensión Dirección por Excepción (Pasivo) en la cual las mujeres tienden más que los hombres a esperar a que un problema surja para reaccionar. | Se debe trabajar en reforzar la parte de acciones a tomar antes de que surjan los problemas, es decir prestar atención en la prevención y oportunidades de mejora de los procesos que tiene cada área. |

## 3.3 Liderazgo Autónomo o Laissez Faire

### 3.3.1 Dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire

Las dimensiones que miden el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire son Autonomía y Delegación.

Los ítems que están asociados a estas dimensiones de Liderazgo Autónomo o Laissez Faire son:

**Tabla Nº 27 Matriz de respuestas de las dimensiones de Liderazgo Autónomo o Laissez Faire**

| | | | Nº de personas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dimensión | Nº Item | Texto | TA | A | NAD | D | TD |
| Autonomía | 5 | Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subalternos. | 3 | 25 | 11 | 10 | 1 |
| | 7 | Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas. | 0 | 7 | 8 | 25 | 10 |
| Delegación | 28 | Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal. | 3 | 35 | 8 | 4 | 0 |
| | 33 | El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados. | 4 | 7 | 15 | 18 | 6 |
| TOTAL Nº | | | 10 | 74 | 42 | 57 | 17 |
| TOTAL PORCENTAJE | | | 5% | 37% | 21% | 29% | 9% |

La dimensión **Autonomía** hace referencia a como el líder otorga a sus subordinados independencia operativa para realizar sus actividades y funciones. En este punto la opción más elegida fue la de "En desacuerdo" con un 35% y la opción "De acuerdo" con un 32%. La opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" represento un porcentaje de 19%.

La dimensión **Delegación** hace referencia a como los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos. El 42% eligió la opción "De acuerdo", un 23% "Ni de acuerdo ni en descuerdo" y un 22% la opción "En desacuerdo".

Del total de los ítems contestados en esta dimensión el 37% eligió la opción "De acuerdo" y el 29% la opción "En desacuerdo" Es importante resaltar que el porcentaje de las personas que no estuvieron "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" fue de 21% la muestra no tiene tendencias claras.

### 3.3.2 Análisis Bivariado Correlacional de las dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire

A continuación se observarán los resultados de los coeficientes de correlación entre los puntajes totales de cada una de las dimensiones que midan el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire y se relacionaran entre cada una de ellas. También se calculará la correlación de las diferentes dimensiones con el total del puntaje de Liderazgo Autónomo o Laissez Faire.

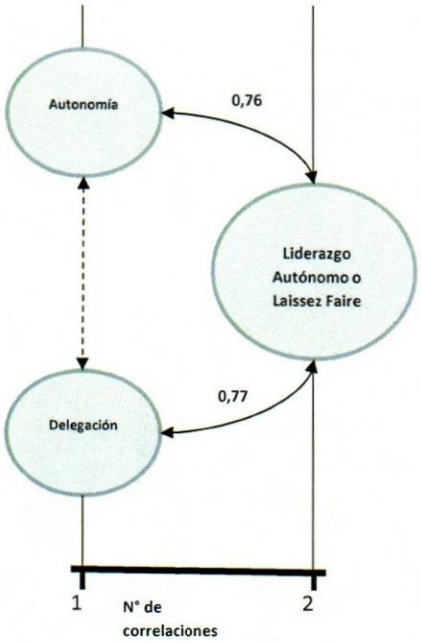


**Figura N° 8 Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Autónomo o Laissez Faire**

En el diagrama anterior se observan las relaciones directas entre la variable liderazgo autónomo o laissez faire y sus dos dimensiones y las relaciones indirectas entre las mismas.

**Tabla N° 28 Correlaciones Liderazgo Autónomo o Laissez Faire vs Dimensiones**

| | Autonomia | Delegación | Total Liderazgo Autónomo |
|---|---|---|---|
| Autonomia | | 0,17 | 0,76 |
| Delegación | | | 0,77 |
| Total Liderazgo Autónomo | | | |

En la tabla anterior se observa que el coeficiente más bajo es de la relación resultante entre las dos dimensiones que miden el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire que son **Autonomía** y **Delegación** con un valor de 0,17, y el coeficiente más alto es entre la dimensión **Delegación** y el puntaje total de Liderazgo Autónomo o Laissez Faire con un valor de 0,77

El promedio obtenido en los coeficientes de correlación entre las dimensiones y el total del puntaje de Liderazgo Transaccional es de 0,77, lo cual indica que hay una alta relación entre ellas.

Se correlacionó la variable Liderazgo Autónomo o Laissez Faire con las variables demográficas independientes y se evidenció que la variable Años de Antigüedad está relacionada de manera inversa con el Liderazgo con un coeficiente de -0,34, de tal manera a mayor antigüedad menos Liderazgo.

### 3.3.3 Modelos de Regresión de las dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire

Se analizaron tres modelos de regresión lineal para determinar que variables explican el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire uno será con todos los sujetos de la muestra, y luego al igual que en los casos anteriores se dividirá la muestra en masculina y femenina.

En la variable dependiente se utilizó el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire, mientras que en la variables independientes se tomaron Sexo, Edad, Estado Civil, Con quien vive, Nivel Académico, Años de Antigüedad en la empresa y Años de Antigüedad en el cargo gerencial, N° de Supervisados, Dimensiones del Liderazgo Autónomo o Laissez Faire (Autonomía y Delegación).

**Tabla N° 29 Modelos de Regresión - Liderazgo Autónomo o Laissez Faire**

| Variables Liderazgo Autónomo o Laissez Faire | Coeficientes Beta | | |
|---|---|---|---|
| | Modelo 1 Todos | Modelo 2 Hombres | Modelo 3 Mujeres |
| Autonomía | 0,65 | 0,63 | 0,68 |
| Delegación | 0,66 | 0,63 | 0,70 |

Al igual que en los modelos de regresión de los Liderazgos anteriores se presentan diferencias entre las muestras masculina y femenina con respecto a los coeficientes betas arrojados en el modelo 1, en este caso de Liderazgo Autónomo el promedio de los coeficientes con toda la muestra es de 0,65 mientras que en el modelo 2 (masculino) el promedio baja a 0,63 y en el modelo 3 (femenino) el promedio sube dando como resultado un coeficiente de 0,69.

Se siguen observando diferencias entre el Liderazgo de la muestra femenina y el de la muestra masculina.

| Conclusiones | Recomendaciones |
|---|---|
| Existen diferencias entre las dos dimensiones del Liderazgo Autónomo y el sexo, resaltando la de Delegación en la cual las mujeres depende más que los hombres de sus subordinados para establecer sus objetivos | Deben realizarse adiestramientos por sexo en donde las mujeres se les refuerce la conducta de empoderarse más de sus procesos y no depender tanto de sus subordinados. |

### 3.4 Liderazgo Total

El liderazgo total representa la sumatoria de los tres Liderazgos estudiados anteriormente el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Autónomo o Laissez Faire.

A continuación se presentará un cuadro con el resumen de las respuestas contestadas en todo el cuestionario.

**Tabla N° 30 Matriz de respuestas de los tipos de Liderazgo**

| | N° de personas y porcentajes | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tipo de Liderazgo | TA | A | NAD | D | TD |
| Liderazgo Transformacional | 142 | 337 | 194 | 249 | 78 |
| | 14% | 34% | 19% | 25% | 8% |
| Liderazgo Transaccional | 53 | 155 | 105 | 188 | 99 |
| | 9% | 26% | 18% | 31% | 17% |
| Liderazgo Autónomo o Laissez Faire | 10 | 74 | 42 | 57 | 17 |
| | 5% | 37% | 21% | 29% | 9% |
| TOTAL N° | 205 | 566 | 341 | 494 | 194 |
| TOTAL PORCENTAJE | 11% | 31% | 19% | 27% | 11% |

En la totalidad de las respuestas del cuestionario la mayoría escogió la tendencia "De acuerdo" con un 31%, la segunda opción con un 27% es "En desacuerdo" y la tercera opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" con un 19%. Es importante destacar el porcentaje tan alto que representa la opción "Ni de acuerdo ni en descuerdo" donde se evidencia la indecisión de la muestra entre una tendencia u otra.

### 3.4.1 Análisis Bivariado Correlacional del Liderazgo Total.

En este punto se analizarán las correlaciones de los tres tipos de Liderazgo con la puntuación total del Liderazgo, así como la relación entre este y las diferentes variables independientes del estudio.

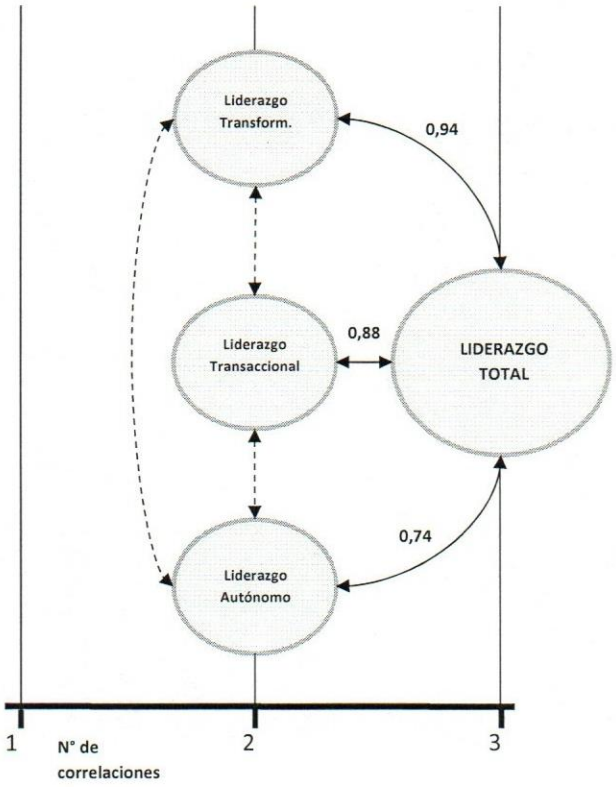


**Figura N° 9 Análisis Bivariado de Variable Liderazgo Total**

En el diagrama anterior se observan las relaciones directas entre la variable total y los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y autónomo) y las relaciones indirectas entre ellos mismos.

**Tabla N° 31 Correlaciones Liderazgo Total vs Tipos de Liderazgo**

| | Total Liderazgo Transf. | Total Liderazgo Transaccional | Total Liderazgo Autónomo (Laissez Faire) | TOTAL LIDERAZGO GLOBAL |
|---|---|---|---|---|
| Total Liderazgo Transf. | | 0,69 | **0,60** | **0,94** |
| Total Liderazgo Transaccional | | | 0,63 | 0,88 |
| Total Liderazgo Autónomo (Laissez Faire) | | | | 0,74 |
| TOTAL LIDERAZGO GLOBAL | | | | |

En la tabla de correlaciones se puede observar que existe una correlación alta entre los tres tipos de Liderazgo y el Liderazgo Total, tomando en cuenta como el menor coeficiente el encontrado entre las variables Liderazgo Transformacional y Liderazgo Autónomo o Laissez Faire con un valor de 0,60, mientras que el coeficiente más alto fue de 0,94 y es el que determina la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Total.

Las relaciones entre los tres tipos de Liderazgo comprenden coeficientes que van desde un 0,60 a un 0,90, con un promedio de 0,64. Las relaciones entre los tipos de Liderazgo y el Liderazgo Total van desde valores de 0,74 a 0,94 con un promedio de 0,85, lo cual indica una alta relación entre las cuatro variables.

Se realizó el cálculo entre el Liderazgo Total y las Variables Demográficas Independientes obteniendo valores que van entre un -0,20 arrojado por la relación entre Liderazgo Total y Años de Antigüedad y un 0,04 valor que expresa la relación entre Liderazgo Total y Sexo. La relación inversa entre Años de Antigüedad indica que a mayor Antigüedad menor Liderazgo.

### 3.4.2 Modelos de Regresión de Liderazgo Total

Se estudiaran los tres modelos (todos los sujetos, sujetos femeninos y sujetos masculinos) para determinar que variables explican el Liderazgo Total y evidenciar si existen diferencias entre hombres y mujeres.

La Variable Dependiente será el Liderazgo Total y las variables Independientes utilizadas son: Sexo, Edad, Estado Civil, Con quien vive, Nivel Académico, Años de Antigüedad en la empresa y Años de Antigüedad en el cargo gerencial, N° de Supervisados, Dimensiones del Liderazgo Transformacional, Total Liderazgo Transformacional, Dimensiones del Liderazgo Transaccional, Total Liderazgo Transaccional, Dimensiones Liderazgo Autónomo o Laissez Faire y Total Liderazgo Autónomo o Laissez Faire.

**Tabla N° 32 Modelos de Regresión - Liderazgo Total**

| Variables Liderazgo Autónomo o Laissez Faire | Coeficientes Beta | | |
|---|---|---|---|
| | Modelo 1 Todos | Modelo 2 Hombres | Modelo 3 Mujeres |
| Inf. Idealizada Conductual | 0,16 | 0,14 | 0,26 |
| Inf. Idealizada Atribuida | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| Estimulación Intelectual | 0,15 | 0,15 | 0,16 |
| Consideración Individ. | 0,13 | 0,14 | 0,10 |
| Inspiración Motivacional | 0,16 | 0,15 | 0,23 |
| Recompensa Contingente | 0,13 | 0,11 | 0,18 |
| Dirección por Excepc. (Activo) | 0,16 | 0,15 | 0,21 |
| Dirección por Excepc. (Pasivo) | 0,18 | 0,16 | 0,24 |
| Total Liderazgo Autónomo | 0,15 | 0,14 | 0,20 |

En la variable Liderazgo Total se observan diferencias entre las muestras masculinas y femeninas, disminuyendo los coeficientes betas en el grupo de hombres en comparación al modelo 1 (0,15) a un promedio de 0,14 y subiendo en el de mujeres a un promedio de 0,19. Al analizar cada una de las variables independientes tenemos que las variables que más tienen diferencias entre el modelo 2 y el 3 son Influencia Idealizada Conductual arrojando un coeficiente de 0,14 para los hombres y 0,26 para las mujeres, Inspiración Motivacional con 0,15 en la muestra masculina y 0,23 en la femenina y la dimensión Dirección por excepción Pasiva con un valor de 0,16 para el modelo 2 y 0,20 para el modelo 3. La variable Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual no presentó mayor cambio entre una muestra u otra. Y la variable Consideración Individualizada al contrario d las demás variables disminuyo en la muestra femenina arrojando un valor de 0,10 mientras que los hombres en esta misma variable sube el coeficiente a 0,14 comparado con el modelo 1 cuyo valor fue de 0,13.

| Conclusiones | Recomendaciones |
|---|---|
| Se muestran diferencias entre los liderazgos de las mujeres y los hombres siendo las mujeres las que tienen mayores coeficientes en las diferentes dimensiones sobre todo en Influencia Idealizada Conductual, Inspiración Motivacional y Dirección por Excepción (Pasivo), a diferencia de la dimensión Consideración Individualizada en donde los hombres tienen una mayor puntuación que las mujeres. | Se deben tomar en consideración estas diferencias por sexo para determinar los tipos de adiestramientos a realizar haciendo diferenciaciones por grupos de hombres y mujeres. |

## 4. Conciliación Trabajo Familia

La variable Conciliación Trabajo – Familia hace referencia a todas aquellas Iniciativas que adoptan las organizaciones, las cuales están destinadas a crear condiciones para que sus trabajadores cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

A continuación se analizarán las respuestas obtenidas en el cuestionario cruzando los datos de cada una de las preguntas con las variables de Sexo, Edad, Estado Civil y Personas con las que vive. Se hará mayor hincapié en la variable Sexo combinándola con las demás variables.

### 4.1 Análisis por ítem

En el **ítem N° 1** de la parte Conciliación Trabajo – Familia del cuestionario se le pregunta al trabajador cuantas horas pasa en su lugar de trabajo, sus respuestas se revisarán a continuación.

Un 64% de la muestra trabaja más de 45 horas semanales y un 30% entre 31 y 40 horas:

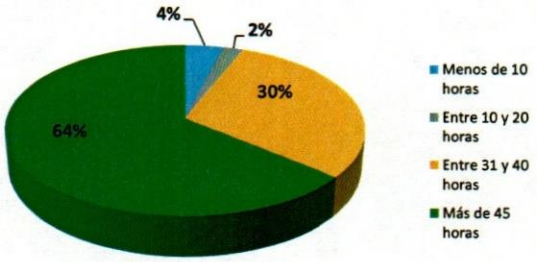


**Gráfico N° 9 Respuestas Ítem N° 1 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

Al dividir los resultados entre hombres y mujeres un 77% de los hombres y un 45% de las mujeres trabajan más de 45 horas semanales.

**Tabla N° 33 Respuestas por Sexo - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | Horas Laboradas Semanales por SEXO | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Menos de 10 horas | Entre 10 y 20 horas | Entre 31 y 40 horas | Más de 45 horas |
| Femenino | 5% | 5% | 45% | 45% |
| Masculino | 3% | | 20% | 77% |

Al cruzar las respuestas dividiéndolas en las categorías de sexo y edad los resultados quedan distribuidos en la siguiente tabla en donde se observa que los hombres independientemente de la edad trabajan más de 45 horas semanales sin embargo las mujeres sólo trabajan esa cantidad de horas cuando están en una edad entre 40 y 49 años. Se puede decir que entre los 30 y 39 años la mayoría de las mujeres se encuentra en su etapa de maternidad por esto la cantidad de tiempo en el trabajo baja tal como está expresado en la tabla donde solo un 33% trabaja más de 45 horas y el 67% restante está en la categoría de 31 a 40 horas.

**Tabla N° 34 Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Horas Laboradas Semanales por SEXO y EDAD | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Menos de 10 horas | Entre 10 y 20 horas | Entre 31 y 40 horas | Más de 45 horas |
| Femenino | Entre 30 y 39 años | | | 67% | 33% |
| | Entre 40 y 49 años | 8% | 8% | 31% | 54% |
| | Entre 50 y 60 años | | | 100% | |
| Masculino | Entre 30 y 39 años | | | 40% | 60% |
| | Entre 40 y 49 años | 5% | | 14% | 81% |
| | Entre 50 y 60 años | | | 25% | 75% |

Ahora cruzando las horas laboradas entre sexo y estado civil se evidencia que la mayoría de los hombres independientemente de su estado civil trabaja más de 45 horas semanales mientras que en las mujeres cuando están casadas la cantidad de horas en el trabajo baja a la categoría entre 31 y 40 horas, caso contrario cuando están separadas o solteras.

**Tabla N° 35 Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Horas Laboradas Semanales por SEXO y ESTADO CIVIL | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Menos de 10 horas | Entre 10 y 20 horas | Entre 31 y 40 horas | Más de 45 horas |
| Femenino | Casado (a) / Vive con su pareja | 8% | | 58% | 33% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | | | | 100% |
| | Soltero (a) | | 14% | 29% | 57% |
| Masculino | Casado (a) / Vive con su pareja | 5% | | 14% | 81% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | | | | 100% |
| | Soltero (a) | | | 43% | 57% |

Por último cruzando la cantidad de horas con las personas con las que vive se observa que cuando las mujeres viven con su pareja e hijos la cantidad de horas en el trabajo disminuye mientras que en los hombres no.

**Tabla N° 36 Respuestas por Sexo y Personas con las que vive - Ítem N° 1 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Horas Laboradas Semanales por SEXO y PERSONAS CON LAS QUE VIVE | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Menos de 10 horas | Entre 10 y 20 horas | Entre 31 y 40 horas | Más de 45 horas |
| Femenino | Padres | | 33% | | 67% |
| | Solo (a) | | | 33% | 67% |
| | Con su pareja | | | 100% | |
| | Pareja e hijos | 9% | | 55% | 36% |
| | Con otras personas | | | 50% | 50% |
| Masculino | Padres | | | | |
| | Solo (a) | | | 25% | 75% |
| | Con su pareja | | | 33% | 67% |
| | Pareja e hijos | 7% | | 7% | 87% |
| | Con otras personas | | | 100% | |

En el **ítem N° 2** se le pregunta al encuestado si tiende a llevar trabajo a su casa y sus respuestas se distribuyen en un 46% que responde la opción "Casi Nunca" y un 24% con la opción "Nunca":

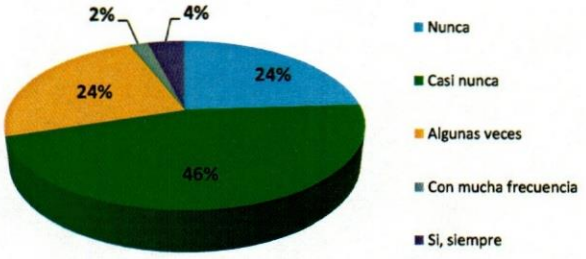


**Gráfico N° 10 Respuestas Ítem N° 2 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

Si se separan los resultados en femenino y masculino no existe mayor diferencia entre un grupo y otro coincidiendo en que casi nunca llevan trabajo para su casa.

**Tabla N° 37 Respuestas por Sexo - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | ¿Se lleva trabajo a casa? por SEXO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Con mucha frecuencia | Si, siempre |
| Femenino | 25% | 45% | 25% | | 5% |
| Masculino | 23% | 47% | 23% | 3% | 3% |

Al cruzar los resultados entre sexo y edad se observa que la mayoría de los encuestados entre 50 y 60 años independientemente del sexo nunca llevan trabajo para su casa, los que están entre 40 y 49 años independientemente del sexo no llevan casi nunca trabajo a sus casas no hay gran diferencia entre hombres y mujeres, sin embargo en las personas encuestadas de entre 30 y 39 años un 33% de las mujeres tiende algunas veces a llevarse trabajo para su casa, esto puede explicarse al hecho como se explicó en el ítem anterior al tema de la maternidad en donde las mujeres deben pasar mayor tiempo en sus casas con los hijos y por lo tanto en algunos casos deben terminar sus actividades laborales en casa.

**Tabla N° 38 Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | ¿Se lleva trabajo a casa? por SEXO y EDAD | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Con mucha frecuencia | Si, siempre |
| Femenino | Entre 30 y 39 años | 33% | 33% | 33% | | |
| | Entre 40 y 49 años | 15% | 54% | 23% | | 8% |
| | Entre 50 y 60 años | 100% | | | | |
| Masculino | Entre 30 y 39 años | 20% | 80% | | | |
| | Entre 40 y 49 años | 14% | 48% | 33% | | 5% |
| | Entre 50 y 60 años | 75% | | | 25% | |

Las respuestas distribuidas entre sexo y estado civil las mujeres divorciadas o separadas nunca llevan trabajo a su casa al contrario de los hombres divorciados cuyas respuestas están divididas entre "Nunca" y "Con mucha frecuencia" Las mujeres casadas tienden a llevar un poco más trabajo para sus casas que los hombres casados.

**Tabla N° 39 Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | ¿Se lleva trabajo a casa? por SEXO y ESTADO CIVIL | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Con mucha frecuencia | Si, siempre |
| Femenino | Casado (a) / Vive con su pareja | 25% | 42% | 25% | | 8% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | 100% | | | | |
| | Soltero (a) | 14% | 57% | 29% | | |
| Masculino | Casado (a) / Vive con su pareja | 24% | 52% | 24% | | |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | 50% | | | 50% | |
| | Soltero (a) | 14% | 43% | 29% | | 14% |

Las mujeres que viven con su pareja e hijos tienden a llevar más trabajo para su casa a diferencia de los hombres en la misma situación los cuales casi nunca lo hacen, sin embargo cuando los hombres viven solos se llevan más veces trabajo a sus casas al contrario de las mujeres que casi nunca se llevan trabajo a su casa cuando viven solas.

**Tabla N° 40 Respuestas por Sexo y Personas con las que vive - Ítem N° 2 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | ¿Se lleva trabajo a casa? por SEXO y PERSONAS CON LAS QUE VIVE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Con mucha frecuencia | Si, siempre |
| Femenino | Padres | | 33% | 67% | | |
| | Solo (a) | 33% | 67% | | | |
| | Con su pareja | | | 100% | | |
| | Pareja e hijos | 27% | 45% | 18% | | 9% |
| | Con otras personas | 50% | 50% | | | |
| Masculino | Padres | | | | | |
| | Solo (a) | 25% | 25% | 25% | 13% | 13% |
| | Con su pareja | 17% | 67% | 17% | | |
| | Pareja e hijos | 27% | 47% | 27% | | |
| | Con otras personas | | 100% | | | |

En el **ítem N°3** de esta parte del cuestionario el encuestado debe indicar como distribuye su tiempo mensual entre su trabajo, cursos o estudios y familia. Las respuestas generales se observan en el gráfico siguiente donde las respuestas promedio dedican 54% de su tiempo para la empresa, 14% para cursos o estudios y 32% a las relaciones familiares.

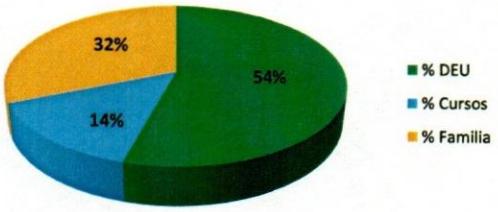


**Gráfico N° 11 Respuestas Ítem N° 3 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

Se dividen las respuestas entre mujeres y hombres y no se observan diferencias importantes en la distribución del tiempo.

**Tabla N° 41 Respuestas por Sexo - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | Promedio Distribución Tiempo Mensual por SEXO | | |
|---|---|---|---|
| | % DEU | % Cursos | % Familia |
| Femenino | 55% | 15% | 31% |
| Masculino | 54% | 14% | 32% |

En los resultados del ítem 3 cruzando las variables de sexo y edad no se ven diferencias significativas entre los grupos de mujeres y hombres, sin embargo se destaca que a medida que la persona aumenta en edad el porcentaje dedicado a la empresa y a cursos o estudios disminuye mientras que el porcentaje dedicado a la familia aumenta

**Tabla N° 42 Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Promedio Distribución Tiempo Mensual por SEXO y EDAD | | |
|---|---|---|---|---|
| | | % DEU | % Cursos | % Familia |
| Femenino | Entre 30 y 39 años | 58% | 15% | 27% |
| | Entre 40 y 49 años | 53% | 15% | 32% |
| | Entre 50 y 60 años | 50% | 10% | 40% |
| Masculino | Entre 30 y 39 años | 54% | 16% | 30% |
| | Entre 40 y 49 años | 54% | 14% | 31% |
| | Entre 50 y 60 años | 53% | 13% | 35% |

Con las variables sexo y estado civil no hay diferencias grandes entre los grupos femenino y masculino, pero resalta el hecho de que a las personas estar separadas o solteras dedican mayor tiempo a la empresa y a sus estudios que al estar casados.

**Tabla N° 43 Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Promedio Distribución Tiempo Mensual por SEXO y ESTADO CIVIL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | % DEU | % Cursos | % Familia |
| Femenino | Casado (a) / Vive con su pareja | 50% | 16% | 34% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | 70% | 20% | 10% |
| | Soltero (a) | 60% | 11% | 29% |
| Masculino | Casado (a) / Vive con su pareja | 51% | 13% | 35% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | 60% | 15% | 25% |
| | Soltero (a) | 60% | 17% | 23% |

En lo resultados del ítem 3 al cruzar sexo y personas con las que vive los hombres y mujeres que viven solos, con sus padres y con otras personas tienden a dedicar más tiempo a la empresa que a la familia, mientras que cuando viven con sus parejas e hijos dedican más tiempo a las relaciones familiares.

**Tabla N° 44 Respuestas por Sexo y Personas con las que vive - Ítem N° 3 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Promedio Distribución Tiempo Mensual por SEXO y CON QUIEN VIVE | | |
|---|---|---|---|---|
| | | % DEU | % Cursos | % Familia |
| Femenino | Padres | 67% | 13% | 20% |
| | Solo (a) | 60% | 13% | 27% |
| | Con su pareja | 50% | 20% | 30% |
| | Pareja e hijos | 50% | 15% | 35% |
| | Con otras personas | 55% | 10% | 35% |
| Masculino | Padres | | | |
| | Solo (a) | 63% | 18% | 20% |
| | Con su pareja | 55% | 12% | 33% |
| | Pareja e hijos | 50% | 14% | 36% |
| | Con otras personas | 40% | 10% | 50% |

En el **ítem N° 4** se le pregunta sobre la flexibilidad de la empresa evaluándola del 1 al 5 en donde 1 equivale a nula y 5 a la máxima, la mayoría de las personas encuestadas reflejó que la empresa presenta una flexibilidad de nivel 4 con un 40% y un nivel 5 con un 32% de las respuestas, es decir que la empresa Diario El Universal tiene una alta flexibilidad para con sus trabajadores.

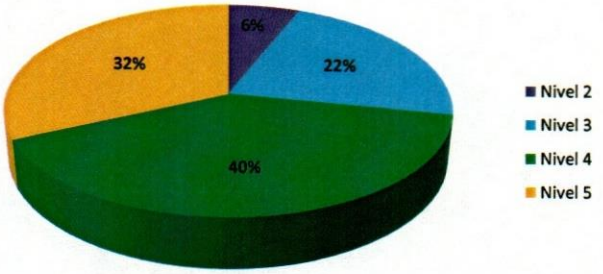


**Gráfico N° 12 Respuestas Ítem N° 4 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

En el **ítem N° 5** se pregunta a los encuestados si realizan salidas o estancias fuera de su lugar de residencia por razones de trabajo. Las respuestas 66% de las personas no viajan por temas laborales.

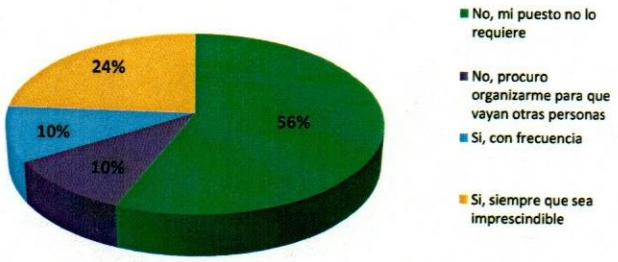


**Gráfico N° 13 Respuestas Ítem N° 5 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

En relación a los grupos de hombres y mujeres el 80% de las mujeres no realizan viajes de trabajo mientras que en los hombres un 56% no viaja pero un 43% si lo hace.

**Tabla N° 45 Respuestas por Sexo - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | Viajes de Trabajo por SEXO | | | |
|---|---|---|---|---|
| | No, mi puesto no lo requiere | No, procuro organizarme | Si, con frecuencia | Si, cuando es imprescindible |
| Femenino | 75% | 5% | 5% | 15% |
| Masculino | 43% | 13% | 13% | 30% |

Según la edad y el sexo los hombres entre 50 y 60 años viajan más por temas de trabajo que las mujeres de la misma edad las cuales no lo hacen. Los hombres siempre tienden a viajar más que las mujeres independientemente de la edad.

**Tabla N° 46 Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Viajes de Trabajo por SEXO y EDAD | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | No, mi puesto no lo requiere | No, procuro organizarme | Si, con frecuencia | Si, cuando es imprescindible |
| Femenino | Entre 30 y 39 años | 83% | | | 17% |
| | Entre 40 y 49 años | 69% | 8% | 8% | 15% |
| | Entre 50 y 60 años | 100% | | | |
| Masculino | Entre 30 y 39 años | 40% | 20% | 20% | 20% |
| | Entre 40 y 49 años | 48% | 14% | 10% | 29% |
| | Entre 50 y 60 años | 25% | | 25% | 50% |

Los solteros tienden a hacer más viajes de negocios independientemente del sexo, mientras que las mujeres casadas viajan menos que los hombres casados.

**Tabla N° 47 Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Viajes de Trabajo por SEXO y ESTADO CIVIL | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | No, mi puesto no lo requiere | No, procuro organizarme | Si, con frecuencia | Si, cuando es imprescindible |
| Femenino | Casado (a) / Vive con su pareja | 83% | 8% | | 8% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | 100% | | | |
| | Soltero (a) | 57% | | 14% | 29% |
| Masculino | Casado (a) / Vive con su pareja | 43% | 19% | 5% | 33% |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | | | 50% | 50% |
| | Soltero (a) | 57% | | 29% | 14% |

Las mujeres que viven con pareja e hijos no viajan con la misma frecuencia que los hombres en la misma situación. En conclusión los hombres siempre tienden a dar más prioridad a las tareas de trabajo que las mujeres.

**Tabla N° 48 Respuestas por Sexo y Personas con las que vive - Ítem N° 5 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Viajes de Trabajo por SEXO y PERSONAS CON LAS QUE VIVE | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | No, mi puesto no lo requiere | No, procuro organizarme | Si, con frecuencia | Si, cuando es imprescindible |
| Femenino | Padres | 33% | | 33% | 33% |
| | Solo (a) | 100% | | | |
| | Con su pareja | 100% | | | |
| | Pareja e hijos | 82% | 9% | | 9% |
| | Con otras personas | 50% | | | 50% |
| Masculino | Padres | | | | |
| | Solo (a) | 38% | | 38% | 25% |
| | Con su pareja | 50% | 33% | | 17% |
| | Pareja e hijos | 40% | 13% | 7% | 40% |
| | Con otras personas | 100% | | | |

En el **ítem N° 6** se les consulta a las personas quien realiza las tareas habituales de la casa, las respuestas indican que el 44% contratan a una personas para que las realice.

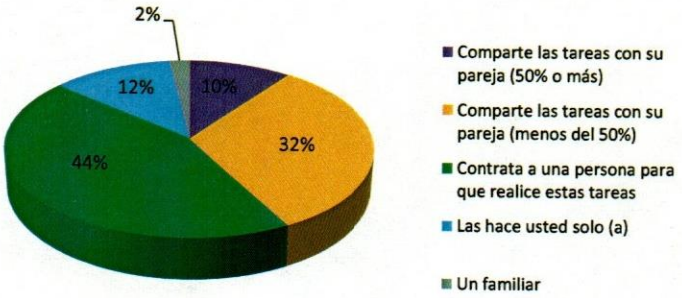


**Gráfico N° 14 Respuestas Ítem N° 6 - (Conciliación Trabajo – Familia)**

Al dividir las respuestas en hombres y mujeres se obtiene que el 60% del grupo femenino contrata a una persona para las labores del hogar mientras que el 47% del grupo masculino realiza estas actividades con su pareja pero colabora en menos del 50% con ella.

**Tabla N° 49 Respuestas por Sexo - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | Tareas del Hogar por SEXO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Comparte tareas con pareja (50% o más) | Comparte tareas con pareja (menos de 50%) | Contrata a una persona | Las hace usted solo (a) | Un familiar |
| Femenino | 15% | 10% | 60% | 10% | 5% |
| Masculino | 7% | 47% | 33% | 13% | |

La mayoría de las mujeres independientemente de la edad contrata a una persona para realizar las tareas del hogar, lo cual pasa también en los hombres entre 50 y 60 años. Mientras que los hombres entre 30 y 49 años comparten estas tareas con su pareja pero colaborando menos del 50% con ellas.

**Tabla N° 50 Respuestas por Sexo y Edad - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Tareas del Hogar por SEXO y EDAD | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Comparte tareas con pareja (50% o más) | Comparte tareas con pareja (menos de 50%) | Contrata a una persona | Las hace usted solo (a) | Un familiar |
| Femenino | Entre 30 y 39 años | 17% | 17% | 33% | 17% | 17% |
| | Entre 40 y 49 años | 15% | 8% | 69% | 8% | |
| | Entre 50 y 60 años | | | 100% | | |
| Masculino | Entre 30 y 39 años | | 60% | 40% | | |
| | Entre 40 y 49 años | 10% | 48% | 24% | 19% | |
| | Entre 50 y 60 años | | 25% | 75% | | |

El 100% de las mujeres y hombres separados o divorciados contrata a una persona para hacer las labores del hogar y las mujeres y hombres solteros contratan a alguien o las realizan ellos mismos. Mientras que los hombres casados ayudan en menos del 50% a sus parejas y las mujeres casadas contratan a una persona para que las ayude con estas actividades.

**Tabla N° 51 Respuestas por Sexo y Estado Civil - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Tareas del Hogar por SEXO y ESTADO CIVIL | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Comparte tareas con pareja (50% o más) | Comparte tareas con pareja (menos de 50%) | Contrata a una persona | Las hace usted solo (a) | Un familiar |
| Femenino | Casado (a) / Vive con su pareja | 25% | 17% | 58% | | |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | | | 100% | | |
| | Soltero (a) | | | 57% | 29% | 14% |
| Masculino | Casado (a) / Vive con su pareja | 10% | 67% | 24% | | |
| | Separado (a) / Divorciado (a) | | | 100% | | |
| | Soltero (a) | | | 43% | 57% | |

Las mujeres y hombres que viven solamente con sus parejas realizan las tareas del hogar compartiendo las actividades entre ellos, sin embargo las mujeres realizan más del 50% de las tareas. Las personas que viven solas independientemente del sexo contratan a una persona para realizar estas labores. Y las mujeres que viven con su pareja e hijos terminan contratando a una persona para que las ayude debido a que los hombres colaboran con menos del 50% de estas actividades cuando viven con su pareja e hijos.

**Tabla N° 52 Respuestas por Sexo y Personas con las que vive - Ítem N° 6 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | | Tareas del Hogar por SEXO y PERSONAS CON LAS QUE VIVE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Comparte tareas con pareja (50% o más) | Comparte tareas con pareja (menos de 50%) | Contrata a una persona | Las hace usted solo (a) | Un familiar |
| Femenino | Padres | | | 33% | 33% | 33% |
| | Solo (a) | | | 67% | 33% | |
| | Con su pareja | 100% | | | | |
| | Pareja e hijos | 18% | 18% | 64% | | |
| | Con otras personas | | | 100% | | |
| Masculino | Padres | | | | | |
| | Solo (a) | | | 63% | 38% | |
| | Con su pareja | 17% | 83% | | | |
| | Pareja e hijos | 7% | 60% | 33% | | |
| | Con otras personas | | | | 100% | |

En los **ítems 7 y 8** se les pidió a los encuestados que indicaran cuál era su implicación y la de su pareja en diferentes actividades, de las respuestas obtenidas se procedió a dividirlas según el sexo y se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N° 53 Respuestas por Sexo - Ítem N° 7 y 8 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| | Femenino | | Masculino | |
|---|---|---|---|---|
| | Implicacion Trabajador | Implicacion Pareja | Implicacion Trabajador | Implicacion Pareja |
| Hijos | 76% | 74% | 63% | 74% |
| Limpieza | 66% | 52% | 48% | 80% |
| Cocinar | 67% | 62% | 48% | 77% |
| Lavar Ropa | 72% | 42% | 43% | 71% |
| Limpieza de Baño | 60% | 38% | 38% | 70% |
| Familia | 86% | 72% | 77% | 83% |
| Gastos | 91% | 74% | 88% | 60% |
| Vacac. | 84% | 82% | 85% | 63% |
| Vehículo | 72% | 78% | 80% | 35% |

De la tabla anterior se puede concluir que las mujeres tienden a tener una mayor implicación que el hombre en las actividades del hogar y el hombre una mayor implicación en los gastos, organización de las vacaciones y limpieza del vehículo.

En el **ítem N° 9** se pregunta a los encuestados su manera de pensar en relación a la maternidad en donde la mayoría de las respuestas independientemente del sexo estuvieron en la opción en la que afirma que la maternidad puede compaginarse con el desarrollo profesional.

**Tabla N° 54 Respuestas por Sexo - Ítem N° 9 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| Respuesta | Todos | Mujeres | Hombres |
|---|---|---|---|
| La maternidad complementa el desarrollo profesional | 24% | 20% | 27% |
| La maternidad puede compaginarse con el desarrollo profesional | **46%** | **50%** | **43%** |
| Impide totalmente el pleno desarrollo profesional | 6% | 5% | 7% |
| Dificulta el desarrollo profesional | 24% | 25% | 23% |

En el **ítem N°.10** se pone al encuestado en la siguiente situación: "Si a su pareja le surgiera una importante oportunidad para trabajar en otro país durante tres años ¿iría con él/ella?" y se obtuvieron las siguientes respuestas las cuales fueron divididas por sexo:

**Tabla N° 55 Respuestas por Sexo - Ítem N° 10 (Conciliación Trabajo – Familia)**

| Respuesta | Todos | Mujeres | Hombres |
|---|---|---|---|
| No tengo pareja | 20% | 25% | 17% |
| Incondicionalmente, si | **40%** | **45%** | **37%** |
| Depende de situación afectiva | 6% | 10% | 10% |
| Desarrollar mi carrera aunque fuese en peores condiciones | 18% | 20% | 23% |
| Desarrollar mi carrera en las mismas condiciones | 16% | 0% | 13% |

En la tabla anterior se indica como tanto hombres como mujeres se irían incondicionalmente con sus parejas si a estas se les presentara una oportunidad para trabajar en otro país.

En el **ítem N° 11** al contrario del 10 se les pone a los encuestados en la situación contraria: "Si a usted le surgiera una importante oportunidad para trabajar en otro país durante tres años ¿decidiría usted ir?"

**Tabla N° xxx Respuestas Ítem N° 11 por Sexo**

| Respuesta | Todos | Mujeres | Hombres |
|---|---|---|---|
| Incondicionalmente, si | **60%** | **55%** | **63%** |
| Depende de situación afectiva | 36% | 35% | 37% |
| No iría en ningún caso | 4% | 10% | 0% |

Al igual que en el ítem anterior en este caso las personas encuestadas eligieron la opción de "Incondicionalmente si" Es decir, que si se le presentara alguna oportunidad a ellos o a sus parejas se irían de cualquier forma, esto también tiene que ver con la situación actual que vive el país y la crisis económica y política del mismo en donde muchas de las personas profesionales están buscando hacer vida en el exterior.

| Conclusiones | Recomendaciones |
|---|---|
| Existen diferencias en como las mujeres y los hombres concilian el trabajo con la familia ya que las mujeres tienen la doble carga de la maternidad y las responsabilidades laborales, y en los resultados se evidencia que la mujer tiene la mayor carga en el hogar por lo que intenta mantener un equilibrio entre estos dos aspectos de su vida, al contrario de los hombres que le dan más peso a la parte laboral que familiar, aunque esta tendencia de los hombres tiende a cambiar con la edad, a medida que aumenta le dan más importancia a la familia. | Existe una alta flexibilidad en la empresa para con sus trabajadores sin embargo se deben analizar otras acciones a tomar para mejorar la conciliación trabajo familia y no existan diferencias grandes entre los grupos masculino y femenino. |

# CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el estilo de liderazgo y la conciliación trabajo familiar entre los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino del Diario El Universal, las principales conclusiones que se generaron luego del análisis de resultados son las siguientes:

1. Para dar respuesta al objetivo específico N° 1 donde se quiere determinar el estilo de liderazgo de los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino en el Diario El Universal, se concluyó que no existen diferencias en cuanto al liderazgo predominante en los líderes, ya que el porcentaje de hombres y mujeres en los cuales predomina el tipo de liderazgo transformacional no varía significativamente entre uno y otro grupo.

2. Sin embargo, y al focalizar una parte del objetivo específico N° 4 donde se plantea determinar las diferencias entre estilo de liderazgo y género entre los trabajadores con cargos gerenciales en el Diario El Universal, se hallaron diferencias importantes y significativas entre grupos

masculinos y femeninos con el mismo tipo de liderazgo, siendo las mujeres las que tienen mayores coeficientes Bethas o efecto directo de incidencia, en las diferentes dimensiones sobre todo en **Influencia Idealizada Conductual**, **Inspiración Motivacional** y **Dirección por Excepción (Pasivo)**, a diferencia de la dimensión **Consideración Individualizada** en donde los hombres tienen una mayor puntuación que las mujeres:

- En la dimensión **Influencia Idealizada Conductual** las mujeres a diferencia de los hombres, muestran más conductas que sirven como modelo para sus seguidores, tiene consideración por las necesidades de los demás, comparten riesgos y son más consistentes entre lo que dicen y lo que hacen.

- En la dimensión **Inspiración Motivacional** las mujeres hacen mayor hincapié que los hombres en las metas y el cómo lograrlas.

- Por otro lado los hombres se focalizan más que las mujeres en las necesidades individuales de cada persona, por lo que en el grupo masculino prevalece la dimensión **Consideración Individualizada.**

- Hay una mayor diferencia entre mujeres y hombres en la dimensión **Dirección por Excepción (Pasivo)** en la cual las mujeres tienden más que los hombres a esperar a que un problema surja para reaccionar

- En cuanto a la dimensión de **Delegación** en las mujeres dependen más que los hombres de sus subordinados para establecer sus objetivos.

3. Dando respuesta al objetivo N° 2 en donde se quiere describir la manera en cómo los trabajadores con cargos gerenciales de sexo femenino y masculino del Diario El Universal concilian el trabajo y la familia, se concluye que la empresa al ser familiar, es una organización con un alto grado de flexibilidad y en su cultura organizacional siempre prevalece y se da relevancia al tema de la familia antes que las actividades laborales, esto puede evidenciarse por ejemplo en los resultados del ítem N° 2 del cuestionario en la parte de Conciliación Trabajo – Familia, en donde no es común que sus trabajadores se lleven trabajo a sus hogares, algo que es totalmente diferente en otras empresas que no son familiares donde muchas veces los trabajadores tienden a terminar sus actividades en casa. En general no es una empresa que exige a sus trabajadores más tiempo dedicado al trabajo que a la familia, se intenta buscar un equilibrio entre estos dos aspectos y el Diario El Universal es flexible en este punto.

4. En relación a la segunda parte del objetivo N° 4 en donde se busca determinar si existen diferencias entre el género y la conciliación trabajo – familia, puede observarse en los resultados que la mujer tiene la mayor carga en el hogar y a su vez tienen una doble carga la de la maternidad y las responsabilidades laborales, por lo que intenta mantener un equilibrio entre estos dos aspectos de su vida, al contrario de los hombres que le dan más peso a la parte laboral que familiar, aunque esta tendencia de los hombres tiende a cambiar con la edad, a medida que esta aumenta le dan más importancia a la familia.

5. De acuerdo a todo lo antes mencionado se puede concluir que existen varios factores que inciden en que los cargos gerenciales del Diario El Universal estén ocupados en su mayoría por hombres (objetivo específico N° 3). Actualmente, si se revisan todos los cargos supervisorios de esta empresa, los mismos están ocupados en un 46% por mujeres y un 54%

por hombres, porcentaje que cambia si sólo se toman en cuenta los cargos de gerencia alta de la empresa (desde Gerentes hasta Vicepresidentes Ejecutivos) en donde el 40% de las posiciones está ocupado por mujeres y el 60% por hombres. Si se analizan las diferencias de liderazgo de las mujeres y los hombres se puede concluir que el grupo femenino tiene un mayor liderazgo que los hombres, sin embargo el hecho de tener la mayor carga en el hogar y tener que dedicarse más que su pareja masculina al tema de los hijos puede que sea el principal factor para que las mujeres no lleguen muchas veces a cargos de mayor jerarquía de la organización, bien sea porque no quieren mayor responsabilidad en el trabajo al ser otra su prioridad o simplemente no puedan con más actividades en su día a día. En los hombres hay mayor comodidad en este aspecto debido a que, socialmente siempre es la persona masculina la que debe dedicarse más a la parte laboral que a la familiar, por lo tanto normalmente dedica más tiempo a sus actividades en la organización y a su desarrollo profesional y por lo tanto la probabilidad de subir a cargos mayores es más alta que para las mujeres. Si se estuviese en igualdad de condiciones tanto mujeres como hombres los dos grupos estarían en capacidades de llegar a puestos altos en la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos las mujeres tendrían mayor capacidad de lograrlo. Afortunadamente, a medida que ha pasado el tiempo, la brecha entre hombres y mujeres con respecto a la carga del hogar y la familia se ha ido reduciendo, buscando crear un equilibrio entre los dos grupos y dando oportunidades a las mujeres de tener un mayor desarrollo profesional.

6. Adicional a las conclusiones antes mencionadas se obtuvieron varios hallazgos importantes en las respuestas de los diferentes ítems que tiene el cuestionario de Liderazgo, uno de ellos es que en la empresa existe una falta de reconocimiento por parte de los supervisores hacia sus

subordinados lo que se evidenció en el ítem 26 (La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones), y el otro es que a su vez existe un cierto egocentrismo y egoísmo por parte de los supervisores lo que se determinó en las respuestas del ítem 19 (Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes.

**Recomendaciones**

Luego de las observaciones encontradas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Las empresas familiares tienen una cultura organizacional diferente a las demás empresas por lo que es importante conocer a profundidad la cultura de esta organización antes de tomar medidas en relación a sus trabajadores.

- Revisar las Necesidades de Adiestramiento de los trabajadores gerenciales y realizar entrenamientos indiferenciados entre hombres y mujeres donde se refuercen las conductas para mejorar las debilidades de cada grupo.

- Se debe trabajar en reforzar la iniciativa de acciones a tomar antes de que surjan los problemas, es decir prestar atención en la prevención y oportunidades de mejora de los procesos que tiene cada área.

- Deben realizarse adiestramientos por sexo en donde las mujeres se les refuerce la conducta de empoderarse más de sus procesos y no depender tanto de sus subordinados.

- Existe una alta flexibilidad en la empresa para con sus trabajadores sin embargo se deben analizar otras acciones a tomar para mejorar la conciliación trabajo familia y no existan diferencias grandes entre los grupos masculinos y femeninos.

- Una de las oportunidades de mejora para la empresa es el cambio en su cultura organizacional con el tema de reconocimiento del empleado, lo cual actualmente no está muy desarrollado. Es importante tomar en cuenta que este punto aunque algunas empresas no le den la importancia que merece es un aspecto muy importante para el clima laboral e incentiva el compromiso con la organización y la producción de los empleados.

- Como última oportunidad de mejora para la organización se recomienda hacer cambios en el proceso de promociones en la organización debido a que la mayoría de las ocasiones estos ascensos se hacen a dedo y no se realiza ningún proceso de selección entre candidatos internos, teniendo más ventaja los hombres que las mujeres por lo antes ya expuesto. Debería haber pasos más objetivos para la selección interna de la persona que ocupará el cargo vacante. Actualmente se observa una flexibilidad alta en cuanto a horario mas no en el tema de las promociones ya que se evita promover a aquellas personas que tienen más tasa de absentismo que en general son de sexo femenino, sin embargo esto no es indicativo de que la persona no tenga las competencias necesarias para ocupar un cargo determinado, lo cual solo puede indicarlo las respectivas pruebas de selección que aplica el área de recursos humanos en estos casos.

# BIBLIOGRAFIA

Antonakis, J.; Cianciolo, A. y R. Sternberg (2004). **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE

Aronoff, C. and J. Ward (2000), **Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series** No. 12, Marietta, GA: Business Owner Resources.

Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2000). **Transformational leadership, charisma and beyond. E-leadership** Avolio, B.J., Kahai, S., Dodge, G.E.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set.** Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2006). **Manual for the multifactor leadership questionnaire.** USA. Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M. (2000): **El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden.** (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Bennis W. Nanus B. (2001). **Líderes**. Ediciones Pardos Ibérica, S.A.

Burns J. (2003) **Transforming Leadership**. Grove Press, New York

Cabrera K. y J. M. García Falcón (2000) **La Investigación en el campo de la Empresa Familiar: Fundamentos Teóricos y Perspectivas Metodológicas.** I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar: 17-48. OPVI. Valencia.

Canales (2002). **Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo del personal de salud.** México: Uteha.

Castro Solano, A; Lupano, Laura y otros. (2007) **Teorla y Evaluación del Liderazgo.** Buenos Aires: Editorial Paidós.

Chiavenato, Idalberto (2002) **Gestión del Talento Humano.** Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill

Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2001). **"Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?"** Madrid, España

Chinchilla Nuria, León Consuelo (2004), **La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia.** Santillana Ediciones Generales S.L. Madrid, España.

Chinchilla Nuria, León Consuelo (2007), **Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal,** Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible, Madrid, España.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003). **Current trends and future directions in Family Business management studies: toward a theory of the Family Firm.** Coleman White Paper series

De Beauvoir, Simone (2005). **El segundo sexo (The Second Sex).** Ediciones Cátedra, S.A. Madrid, España.

Doña, Karina. (2004). **Liderazgo femenino: ¿Mito o Realidad?** Agenda Pública, Universidad de Chile. Chile.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). **The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. Leadership Quarterly,** 14, 807-834. Boston, USA.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.** Boston: Harvard Business School Press. USA

Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002).**Role congruity theory of prejudice toward female leaders**. Psychological Review.

Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). **Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis.** Journal of Personality and Social Psychology

Fisher, Helen (2000). **El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo.** Madrid, España. Taurus.

Flaquer Gimeno, Concepción (2001) **Identidad nacional y femenina.** México.

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989). **La empresa familiar en la economía española.** Papeles de Economía Española. España.

Gallo, M. A. (2004). **Tipologías de las empresas familiares**. Revista Empresa y Humanismo 7. España

García Prince, Evangelina. 2008. **"Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?: Marco conceptual".** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador, El Salvador.

Helgsen, S. (1995). **The female advantage: Women's ways of leadership** Toronto: Doubleday Currency.

Hernández Sampieri R, Fernández; Collado C, Baptista Lucio P. (2003). **Metodología de la Investigación**. 3ª. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana; México DF, México

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006). **Metodología de la investigación** Mc Graw Hill 4ª ed., México.

Howell, J. M., & Costley, D. L. (2001). **Understanding behavior for effective leadership.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational administration: Theory, research, and practice**, 8th edition. New York: McGraw-Hill. USA.

Kerlinger, F. and Lee, H. (2002) **Investigación del comportamiento**. 4ª Ed. McGraw Hill. México.

Koiranen, M. (2002), **"Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms",** Family Business Review 15.

Lansberg, I., (2000) **Los Sucesores en la Empresa Familiar. Cómo planificar para la continuidad,** Ediciones Granica S. A. Madrid, España

Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1994). **Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors**. Family Business Review 7

Lord, R.G., Brown, D. J. (2001), **Leadership, values and subordinate self - concepts**, Leadership Quarterly.

Lussier, Robert N., Christopher F., Achua. (2003). **Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades.** México, International Thomson.

Martell, A. (2007). **Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo.** vol.10 no.2 Chia, Colombia.

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). **El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas.** Revista facultad de ciencias económicas.

Montaño, Sonia; Acosta, Gladys; Barrig, Maruja; Olea, Cecilia; Vargas, Virginia (2000) **Las apuestas inconclusas (El Movimiento de Mujeres y la IV Conferencia Mundial de la Mujer.**

Muchinsky, P. (2002) **Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional.** 8va. ed. México: Cengage Learning.

Neubauer, Fred y Lank, Alden.G. (2003). **La Empresa Familiar: como dirigirla para que perdure.** Deusto. Bilbao.

Páez, Iliana; Yepes, Gustavo. (2004) **Liderazgo: evolución y conceptualización** Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Parry K & Proctor-Thomson S.B. (2002). **Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings.** Journal of Business Ethics.

Parry K & Proctor-Thomson S.B. (2003). **Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector.** Journal of Change Management.

Pearson, J., Turner, L. y Todd-Mancillas, W. (1993). **"Comunicación y género".** Barcelona, España. Paidós Iberia, S.A.

Ramos, A. (2002). **Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología de Género**. Tesis Doctoral. Universitat de València. Dirigida por Ester Barberá, España

Robbins, Stephen P. (2004), **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). **The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions**. British Journal of Management.

Sánchez Quirós, Isabel: Pérez Rodríguez, María José (2002). **Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo.** Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.

Schein, V. (2001). **A global look at psychological barriers to women's progress in management.** Journal of Social.

Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). **Awareness and adaptation for meeting others expectations of leadership and performance: The**

**moderating role of public self-consciousness.** Journal of Social Psychology.

Stoner, James. (2000). **Administración,** México, Editorial Prentice Hall.

Vega, V. y Zavala V. (2004). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. BASS Y B. AVOLIO al contexto organizacional chileno.** Memoria para optar al Título de psicólogo, Facultad de Psicología, Universidad de Chile, Chile.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). **The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes.** Journal of Occupational and Organizational Psychology.

# ANEXOS

# ANEXO 1

Instrumento Aplicado

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**POST-GRADO GERENCIA DE RHH Y RRII**

# CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONCILIACION TRABAJO - FAMILIA

Atendiendo a los requerimientos académicos, es necesario efectuar un estudio de tesis de grado para la culminación de la carrera profesional a nivel de postgrado. En este sentido los cuestionarios que se le entregan a continuación, no son más que un instrumento de medición que permitirá a los estudiantes concluir una fase de este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos la confiabilidad de los datos aquí suministrados, así como el resguardo de identidad, ya que será de uso exclusivo para los estudiantes responsables por el proyecto de tesis, de implicar un interés por parte de la organización.

A continuación se presenta un (1) instrumento de medición compuesto por tres (2) partes con sus respectivas indicaciones.

Muchas gracias de antemano,

Atentamente,

Vanessa Pinzón

**DATOS**

- ✓ Vicepresidencia o Gerencia de Grupo a la cual pertenece:_____
- ✓ Número de personas bajo su Supervisión: _____
- ✓ **Sexo:** Femenino ☐ Masculino ☐
- ✓ Señale cuál es su grupo de **Edad**

| | |
|---|---|
| Menor de 30 años | 1 |
| Entre 31 y 40 años | 2 |
| Entre 41 y 50 años | 3 |
| Entre 51 y 60 años | 4 |
| Mayor de 60 años | 5 |

- ✓ Señale cuál es su **Estado Civil**

| | |
|---|---|
| Soltero (a) | 1 |
| Casado (a) / Convivencia en pareja | 2 |
| Viudo (a) | 3 |
| Separado (a) / Divorciado (a) | 4 |

- ✓ Señale las **Personas con las que vive**

| | |
|---|---|
| Padres | 1 |
| Solo (a) | 2 |
| Con su pareja | 3 |
| Pareja e hijos | 4 |
| Con otras personas | 5 |

- ✓ ¿Ha realizado **estudios de Post Grado**? Sí ☐ No ☐
- ✓ ¿Cuántos años lleva trabajando en El Universal? _____
- ✓ ¿Cuántos años lleva en un puesto de trabajo gerencial? _____

# ANEXO 2

Tablas de Excel y SPSS con resultados de análisis de los datos recogidos

**Correlaciones Dimensiones Liderazgo Transformacional**

| | | LT_D1_1 | LT_D1_2 | LT_D2 | LT_D3 | LT_D4 | LT_TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LT_D1_1 | Correlación de Pearson | 1 | ,474** | ,473** | ,469** | ,463** | ,747** |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 | ,001 | ,001 | ,001 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_D1_2 | Correlación de Pearson | ,474** | 1 | ,640** | ,611** | ,584** | ,843** |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_D2 | Correlación de Pearson | ,473** | ,640** | 1 | ,546** | ,489** | ,804** |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_D3 | Correlación de Pearson | ,469** | ,611** | ,546** | 1 | ,386** | ,752** |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,000 | ,000 | | ,006 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_D4 | Correlación de Pearson | ,463** | ,584** | ,489** | ,386** | 1 | ,759** |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,000 | ,000 | ,006 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | ,747** | ,843** | ,804** | ,752** | ,759** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Correlaciones Liderazgo Transaccional**

| | | LTRS_D1 | LTRS_D2 | LTRS_D3 | LTRS_TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| LTRS_D1 | Correlación de Pearson | 1 | ,476** | ,521** | ,774** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LTRS_D2 | Correlación de Pearson | ,476** | 1 | ,510** | ,821** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LTRS_D3 | Correlación de Pearson | ,521** | ,510** | 1 | ,852** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | ,774** | ,821** | ,852** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |

*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Correlaciones Liderazgo Autónomo o Laissez Faire**

| | | LF_D1 | LF_D2 | LF_TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| LF_D1 | Correlación de Pearson | 1 | ,170 | ,759** |
| | Sig. (bilateral) | | ,237 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| LF_D2 | Correlación de Pearson | ,170 | 1 | ,771** |
| | Sig. (bilateral) | ,237 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | ,759** | ,771** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 |

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Correlaciones Liderazgo Total**

| | | TOTAL_LIDER | LF_TOTAL | LTRS_TOTAL | LT_TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | ,737** | ,881** | ,942** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | ,737** | 1 | ,627** | ,596** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | ,881** | ,627** | 1 | ,693** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | ,942** | ,596** | ,693** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 |

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Correlaciones Liderazgo Transformacional con Variables Demográficas**

| | | LT_TOTAL | Sexo |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | ,075 |
| | Sig. (bilateral) | | ,603 |
| | N | 50 | 50 |
| Sexo | Correlación de Pearson | ,075 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,603 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | Edad |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,136 |
| | Sig. (bilateral) | | ,346 |
| | N | 50 | 50 |
| Edad | Correlación de Pearson | -,136 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,346 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | EstadoCivil |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,110 |
| | Sig. (bilateral) | | ,446 |
| | N | 50 | 50 |
| EstadoCivil | Correlación de Pearson | -,110 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,446 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | Conquienvive |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,101 |
| | Sig. (bilateral) | | ,486 |
| | N | 50 | 50 |
| Conquienvive | Correlación de Pearson | -,101 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,486 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | PostGrado |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | ,008 |
| | Sig. (bilateral) | | ,955 |
| | N | 50 | 50 |
| PostGrado | Correlación de Pearson | ,008 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,955 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | AñosDEU |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,171 |
| | Sig. (bilateral) | | ,236 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosDEU | Correlación de Pearson | -,171 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,236 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | AñosGTE |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,110 |
| | Sig. (bilateral) | . | ,447 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosGTE | Correlación de Pearson | -,110 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,447 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LT_TOTAL | Supervisados |
|---|---|---|---|
| LT_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,057 |
| | Sig. (bilateral) | | ,693 |
| | N | 50 | 50 |
| Supervisados | Correlación de Pearson | -,057 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,693 | |
| | N | 50 | 50 |

**Correlaciones Liderazgo Transacccional con Variables Demográficas**

| | | LTRS_TOTAL | Sexo |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,039 |
| | Sig. (bilateral) | | ,789 |
| | N | 50 | 50 |
| Sexo | Correlación de Pearson | -,039 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,789 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | Edad |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,101 |
| | Sig. (bilateral) | | ,483 |
| | N | 50 | 50 |
| Edad | Correlación de Pearson | -,101 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,483 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | EstadoCivil |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,275 |
| | Sig. (bilateral) | | ,053 |
| | N | 50 | 50 |
| EstadoCivil | Correlación de Pearson | -,275 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,053 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | Conquienvive |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,196 |
| | Sig. (bilateral) | | ,172 |
| | N | 50 | 50 |
| Conquienvive | Correlación de Pearson | -,196 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,172 | |
| | N | 50 | 50 |

| | LTRS_TOTAL | PostGrado |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,170 |
| | Sig. (bilateral) | | ,238 |
| | N | 50 | 50 |
| PostGrado | Correlación de Pearson | -,170 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,238 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | AñosDEU |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,123 |
| | Sig. (bilateral) | | ,394 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosDEU | Correlación de Pearson | -,123 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,394 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | AñosGTE |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,082 |
| | Sig. (bilateral) | | ,572 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosGTE | Correlación de Pearson | -,082 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,572 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LTRS_TOTAL | Supervisados |
|---|---|---|---|
| LTRS_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,174 |
| | Sig. (bilateral) | | ,228 |
| | N | 50 | 50 |
| Supervisados | Correlación de Pearson | -,174 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,228 | |
| | N | 50 | 50 |

**Correlaciones Liderazgo Autónomo o Laissez Faire con Variables Demográficas**

| | | LF_TOTAL | Sexo |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | ,042 |
| | Sig. (bilateral) | | ,770 |
| | N | 50 | 50 |
| Sexo | Correlación de Pearson | ,042 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,770 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | Edad |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,182 |
| | Sig. (bilateral) | | ,207 |
| | N | 50 | 50 |
| Edad | Correlación de Pearson | -,182 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,207 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | EstadoCivil |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,163 |
| | Sig. (bilateral) | | ,258 |
| | N | 50 | 50 |
| EstadoCivil | Correlación de Pearson | -,163 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,258 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | Conquienvive |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | ,026 |
| | Sig. (bilateral) | | ,857 |
| | N | 50 | 50 |
| Conquienvive | Correlación de Pearson | ,026 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,857 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | PostGrado |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,057 |
| | Sig. (bilateral) | | ,696 |
| | N | 50 | 50 |
| PostGrado | Correlación de Pearson | -,057 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,696 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | AñosDEU |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,339* |
| | Sig. (bilateral) | | ,016 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosDEU | Correlación de Pearson | -,339* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,016 | |
| | N | 50 | 50 |

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

| | | LF_TOTAL | AñosGTE |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,085 |
| | Sig. (bilateral) | | ,556 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosGTE | Correlación de Pearson | -,085 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,556 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | LF_TOTAL | Supervisados |
|---|---|---|---|
| LF_TOTAL | Correlación de Pearson | 1 | -,158 |
| | Sig. (bilateral) | | ,274 |
| | N | 50 | 50 |
| Supervisados | Correlación de Pearson | -,158 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,274 | |
| | N | 50 | 50 |

**Correlaciones Liderazgo Total con Variables Demográficas**

| | | TOTAL_LIDER | Sexo |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | ,036 |
| | Sig. (bilateral) | | ,803 |
| | N | 50 | 50 |
| Sexo | Correlación de Pearson | ,036 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,803 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | Edad |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,146 |
| | Sig. (bilateral) | | ,313 |
| | N | 50 | 50 |
| Edad | Correlación de Pearson | -,146 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,313 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | EstadoCivil |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,193 |
| | Sig. (bilateral) | | ,178 |
| | N | 50 | 50 |
| EstadoCivil | Correlación de Pearson | -,193 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,178 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | Conquienvive |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,130 |
| | Sig. (bilateral) | | ,367 |
| | N | 50 | 50 |
| Conquienvive | Correlación de Pearson | -,130 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,367 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | PostGrado |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,068 |
| | Sig. (bilateral) | | ,640 |
| | N | 50 | 50 |
| PostGrado | Correlación de Pearson | -,068 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,640 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | AñosDEU |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,197 |
| | Sig. (bilateral) | | ,169 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosDEU | Correlación de Pearson | -,197 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,169 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | AñosGTE |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,109 |
| | Sig. (bilateral) | | ,453 |
| | N | 50 | 50 |
| AñosGTE | Correlación de Pearson | -,109 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,453 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | TOTAL_LIDER | Supervisados |
|---|---|---|---|
| TOTAL_LIDER | Correlación de Pearson | 1 | -,123 |
| | Sig. (bilateral) | | ,395 |
| | N | 50 | 50 |
| Supervisados | Correlación de Pearson | -,123 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,395 | |
| | N | 50 | 50 |

## Modelos de Regresión Liderazgo Transformacional

**Modelo 1 (Todos)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LT_D4, EstadoCivil, AñosGTE, Sexo, PostGrado, Conquienvive, Supervisados, LT_D3, Edad, LT_D2, LT_D1_1, AñosDEU, LT_D1_2[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, EstadoCivil, AñosGTE, Sexo, PostGrado, Conquienvive, Supervisados, LT_D3, Edad, LT_D2, LT_D1_1, AñosDEU, LT_D1_2

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 3662,020 | 13 | 281,694 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 36 | ,000 | | |
| | Total | 3662,020 | 49 | | | |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, EstadoCivil, AñosGTE, Sexo, PostGrado, Conquienvive, Supervisados, LT_D3, Edad, LT_D2, LT_D1_1, AñosDEU, LT_D1_2

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 1,842E-014 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Sexo | -9,050E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Edad | 3,210E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | 1,527E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | -4,326E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | 3,762E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -8,793E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | 2,540E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | 2,083E-018 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,275 | 276166581,678 | ,000 |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,253 | 208712274,180 | ,000 |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,256 | 251984142,846 | ,000 |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,223 | 214326278,025 | ,000 |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,273 | 284701640,024 | ,000 |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

**Modelo 2 (Masculino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LT_D4, Conquienvive, AñosDEU, PostGrado, Supervisados, LT_D1_1, EstadoCivil, AñosGTE, Edad, LT_D2, LT_D3, LT_D1_2[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, Conquienvive, AñosDEU, PostGrado, Supervisados, LT_D1_1, EstadoCivil, AñosGTE, Edad, LT_D2, LT_D3, LT_D1_2

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 3086,667 | 12 | 257,222 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 17 | ,000 | | |
| | Total | 3086,667 | 29 | | | |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, Conquienvive, AñosDEU, PostGrado, Supervisados, LT_D1_1, EstadoCivil, AñosGTE, Edad, LT_D2, LT_D3, LT_D1_2

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -5,913E-015 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Edad | -1,057E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | -9,413E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | 1,687E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | 8,438E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -1,929E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | -1,563E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | 5,090E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,232 | 81620259,942 | ,000 |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,255 | 63133350,695 | ,000 |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,257 | 84372705,955 | ,000 |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,233 | 68633149,832 | ,000 |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,253 | 87206729,426 | ,000 |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

**Modelo 3 (Femenino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LT_D4, EstadoCivil, Supervisados, LT_D3, AñosGTE, LT_D2, Conquienvive, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D1_2, PostGrado, Edad[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, EstadoCivil, Supervisados, LT_D3, AñosGTE, LT_D2, Conquienvive, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D1_2, PostGrado, Edad

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 554,550 | 12 | 46,213 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 7 | ,000 | | |
| | Total | 554,550 | 19 | | | |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LT_D4, EstadoCivil, Supervisados, LT_D3, AñosGTE, LT_D2, Conquienvive, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D1_2, PostGrado, Edad

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -2,807E-015 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Edad | -2,188E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | 7,962E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | -1,254E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | -1,922E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -3,274E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | 6,989E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | -1,074E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,417 | 153901296,334 | ,000 |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,241 | 89349528,419 | ,000 |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,257 | 106105698,569 | ,000 |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,150 | 52486903,981 | ,000 |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,357 | 149190969,424 | ,000 |

a. Variable dependiente: LT_TOTAL

## Modelos de Regresión Liderazgo Transaccional

**Modelo 1 (Todos)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LTRS_D3, Edad, PostGrado, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Supervisados, LTRS_D2, AñosDEU, LTRS_D1[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL
b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, Edad, PostGrado, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Supervisados, LTRS_D2, AñosDEU, LTRS_D1

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 1498,820 | 11 | 136,256 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 38 | ,000 | | |
| | Total | 1498,820 | 49 | | | |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, Edad, PostGrado, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Supervisados, LTRS_D2, AñosDEU, LTRS_D1

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 5,594E-016 | ,000 | | . | . |
| | Sexo | -1,316E-017 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Edad | -1,053E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | EstadoCivil | -8,716E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Conquienvive | 1,125E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | PostGrado | 8,700E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosDEU | 2,268E-017 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosGTE | -9,042E-017 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Supervisados | 1,394E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,329 | . | . |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,429 | . | . |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,462 | . | . |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

**Modelo 2 (Masculino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LTRS_D3, AñosGTE, PostGrado, Conquienvive, Edad, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU, LTRS_D2, LTRS_D1[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, AñosGTE, PostGrado, Conquienvive, Edad, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU, LTRS_D2, LTRS_D1

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 1255,367 | 10 | 125,537 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 19 | ,000 | | |
| | Total | 1255,367 | 29 | | | |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, AñosGTE, PostGrado, Conquienvive, Edad, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU, LTRS_D2, LTRS_D1

por hombres, porcentaje que cambia si sólo se toman en cuenta los cargos de gerencia alta de la empresa (desde Gerentes hasta Vicepresidentes Ejecutivos) en donde el 40% de las posiciones está ocupado por mujeres y el 60% por hombres. Si se analizan las diferencias de liderazgo de las mujeres y los hombres se puede concluir que el grupo femenino tiene un mayor liderazgo que los hombres, sin embargo el hecho de tener la mayor carga en el hogar y tener que dedicarse más que su pareja masculina al tema de los hijos puede que sea el principal factor para que las mujeres no lleguen muchas veces a cargos de mayor jerarquía de la organización, bien sea porque no quieren mayor responsabilidad en el trabajo al ser otra su prioridad o simplemente no puedan con más actividades en su día a día. En los hombres hay mayor comodidad en este aspecto debido a que, socialmente siempre es la persona masculina la que debe dedicarse más a la parte laboral que a la familiar, por lo tanto normalmente dedica más tiempo a sus actividades en la organización y a su desarrollo profesional y por lo tanto la probabilidad de subir a cargos mayores es más alta que para las mujeres. Si se estuviese en igualdad de condiciones tanto mujeres como hombres los dos grupos estarían en capacidades de llegar a puestos altos en la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos las mujeres tendrían mayor capacidad de lograrlo. Afortunadamente, a medida que ha pasado el tiempo, la brecha entre hombres y mujeres con respecto a la carga del hogar y la familia se ha ido reduciendo, buscando crear un equilibrio entre los dos grupos y dando oportunidades a las mujeres de tener un mayor desarrollo profesional.

6. Adicional a las conclusiones antes mencionadas se obtuvieron varios hallazgos importantes en las respuestas de los diferentes ítems que tiene el cuestionario de Liderazgo, uno de ellos es que en la empresa existe una falta de reconocimiento por parte de los supervisores hacia sus

subordinados lo que se evidenció en el ítem 26 (La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones), y el otro es que a su vez existe un cierto egocentrismo y egoísmo por parte de los supervisores lo que se determinó en las respuestas del ítem 19 (Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes.

## Recomendaciones

Luego de las observaciones encontradas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Las empresas familiares tienen una cultura organizacional diferente a las demás empresas por lo que es importante conocer a profundidad la cultura de esta organización antes de tomar medidas en relación a sus trabajadores.

- Revisar las Necesidades de Adiestramiento de los trabajadores gerenciales y realizar entrenamientos indiferenciados entre hombres y mujeres donde se refuercen las conductas para mejorar las debilidades de cada grupo.

- Se debe trabajar en reforzar la iniciativa de acciones a tomar antes de que surjan los problemas, es decir prestar atención en la prevención y oportunidades de mejora de los procesos que tiene cada área.

- Deben realizarse adiestramientos por sexo en donde las mujeres se les refuerce la conducta de empoderarse más de sus procesos y no depender tanto de sus subordinados.

- Existe una alta flexibilidad en la empresa para con sus trabajadores sin embargo se deben analizar otras acciones a tomar para mejorar la conciliación trabajo familia y no existan diferencias grandes entre los grupos masculinos y femeninos.

- Una de las oportunidades de mejora para la empresa es el cambio en su cultura organizacional con el tema de reconocimiento del empleado, lo cual actualmente no está muy desarrollado. Es importante tomar en cuenta que este punto aunque algunas empresas no le den la importancia que merece es un aspecto muy importante para el clima laboral e incentiva el compromiso con la organización y la producción de los empleados.

- Como última oportunidad de mejora para la organización se recomienda hacer cambios en el proceso de promociones en la organización debido a que la mayoría de las ocasiones estos ascensos se hacen a dedo y no se realiza ningún proceso de selección entre candidatos internos, teniendo más ventaja los hombres que las mujeres por lo antes ya expuesto. Debería haber pasos más objetivos para la selección interna de la persona que ocupará el cargo vacante. Actualmente se observa una flexibilidad alta en cuanto a horario mas no en el tema de las promociones ya que se evita promover a aquellas personas que tienen más tasa de absentismo que en general son de sexo femenino, sin embargo esto no es indicativo de que la persona no tenga las competencias necesarias para ocupar un cargo determinado, lo cual solo puede indicarlo las respectivas pruebas de selección que aplica el área de recursos humanos en estos casos.

# BIBLIOGRAFIA

Antonakis, J.; Cianciolo, A. y R. Sternberg (2004). **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE

Aronoff, C. and J. Ward (2000), **Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series** No. 12, Marietta, GA: Business Owner Resources.

Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2000). **Transformational leadership, charisma and beyond. E-leadership** Avolio, B.J., Kahai, S., Dodge, G.E.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set.** Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2006). **Manual for the multifactor leadership questionnaire.** USA. Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M. (2000): **El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden.** (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Bennis W. Nanus B. (2001). **Líderes**. Ediciones Pardos Ibérica, S.A.

Burns J. (2003) **Transforming Leadership**. Grove Press, New York

Cabrera K. y J. M. García Falcón (2000) **La Investigación en el campo de la Empresa Familiar: Fundamentos Teóricos y Perspectivas Metodológicas.** I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar: 17-48. OPVI. Valencia.

Canales (2002). **Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo del personal de salud.** México: Uteha.

Castro Solano, A; Lupano, Laura y otros. (2007) **Teorla y Evaluación del Liderazgo.** Buenos Aires: Editorial Paidós.

Chiavenato, Idalberto (2002) **Gestión del Talento Humano.** Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill

Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2001). **"Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?"** Madrid, España

Chinchilla Nuria, León Consuelo (2004), **La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia.** Santillana Ediciones Generales S.L. Madrid, España.

Chinchilla Nuria, León Consuelo (2007), **Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal,** Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible, Madrid, España.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003). **Current trends and future directions in Family Business management studies: toward a theory of the Family Firm.** Coleman White Paper series

De Beauvoir, Simone (2005). **El segundo sexo (The Second Sex).** Ediciones Cátedra, S.A. Madrid, España.

Doña, Karina. (2004). **Liderazgo femenino: ¿Mito o Realidad?** Agenda Pública, Universidad de Chile. Chile.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). **The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. Leadership Quarterly,** 14, 807-834. Boston, USA.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.** Boston: Harvard Business School Press. USA

Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002).**Role congruity theory of prejudice toward female leaders**. Psychological Review.

Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). **Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis.** Journal of Personality and Social Psychology

Fisher, Helen (2000). **El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo.** Madrid, España. Taurus.

Flaquer Gimeno, Concepción (2001) **Identidad nacional y femenina.** México.

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989). **La empresa familiar en la economía española.** Papeles de Economía Española. España.

Gallo, M. A. (2004). **Tipologías de las empresas familiares**. Revista Empresa y Humanismo 7. España

García Prince, Evangelina. 2008. **"Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?: Marco conceptual".** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador, El Salvador.

Helgsen, S. (1995). **The female advantage: Women's ways of leadership** Toronto: Doubleday Currency.

Hernández Sampieri R, Fernández; Collado C, Baptista Lucio P. (2003). **Metodología de la Investigación**. 3ª. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana; México DF, México

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006). **Metodología de la investigación** Mc Graw Hill 4ª ed., México.

Howell, J. M., & Costley, D. L. (2001). **Understanding behavior for effective leadership.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational administration: Theory, research, and practice**, 8th edition. New York: McGraw-Hill. USA.

Kerlinger, F. and Lee, H. (2002) **Investigación del comportamiento**. 4ª Ed. McGraw Hill. México.

Koiranen, M. (2002), **"Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms",** Family Business Review 15.

Lansberg, I., (2000) **Los Sucesores en la Empresa Familiar. Cómo planificar para la continuidad,** Ediciones Granica S. A. Madrid, España

Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1994). **Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors**. Family Business Review 7

Lord, R.G., Brown, D. J. (2001), **Leadership, values and subordinate self - concepts**, Leadership Quarterly.

Lussier, Robert N., Christopher F., Achua. (2003). **Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades.** México, International Thomson.

Martell, A. (2007). **Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo.** vol.10 no.2 Chia, Colombia.

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). **El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas.** Revista facultad de ciencias económicas.

Montaño, Sonia; Acosta, Gladys; Barrig, Maruja; Olea, Cecilia; Vargas, Virginia (2000) **Las apuestas inconclusas (El Movimiento de Mujeres y la IV Conferencia Mundial de la Mujer.**

Muchinsky, P. (2002) **Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional.** 8va. ed. México: Cengage Learning.

Neubauer, Fred y Lank, Alden.G. (2003). **La Empresa Familiar: como dirigirla para que perdure.** Deusto. Bilbao.

Páez, Iliana; Yepes, Gustavo. (2004) **Liderazgo: evolución y conceptualización** Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Parry K & Proctor-Thomson S.B. (2002). **Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings.** Journal of Business Ethics.

Parry K & Proctor-Thomson S.B. (2003). **Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector.** Journal of Change Management.

Pearson, J., Turner, L. y Todd-Mancillas, W. (1993). **"Comunicación y género".** Barcelona, España. Paidós Iberia, S.A.

Ramos, A. (2002). **Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología de Género**. Tesis Doctoral. Universitat de València. Dirigida por Ester Barberá, España

Robbins, Stephen P. (2004), **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). **The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions**. British Journal of Management.

Sánchez Quirós, Isabel: Pérez Rodríguez, María José (2002). **Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo.** Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.

Schein, V. (2001). **A global look at psychological barriers to women's progress in management.** Journal of Social.

Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). **Awareness and adaptation for meeting others expectations of leadership and performance: The**

**moderating role of public self-consciousness.** Journal of Social Psychology.

Stoner, James. (2000). **Administración,** México, Editorial Prentice Hall.

Vega, V. y Zavala V. (2004). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. BASS Y B. AVOLIO al contexto organizacional chileno.** Memoria para optar al Título de psicólogo, Facultad de Psicología, Universidad de Chile, Chile.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). **The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes.** Journal of Occupational and Organizational Psychology.

# ANEXOS

# ANEXO 1

Instrumento Aplicado

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**POST-GRADO GERENCIA DE RHH Y RRII**

# CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONCILIACION TRABAJO - FAMILIA

Atendiendo a los requerimientos académicos, es necesario efectuar un estudio de tesis de grado para la culminación de la carrera profesional a nivel de postgrado. En este sentido los cuestionarios que se le entregan a continuación, no son más que un instrumento de medición que permitirá a los estudiantes concluir una fase de este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos la confiabilidad de los datos aquí suministrados, así como el resguardo de identidad, ya que será de uso exclusivo para los estudiantes responsables por el proyecto de tesis, de implicar un interés por parte de la organización.

A continuación se presenta un (1) instrumento de medición compuesto por tres (2) partes con sus respectivas indicaciones.

Muchas gracias de antemano,

Atentamente,

Vanessa Pinzón

**DATOS**

- ✓ Vicepresidencia o Gerencia de Grupo a la cual pertenece:_____
- ✓ Número de personas bajo su Supervisión: _____
- ✓ **Sexo:** Femenino ☐ Masculino ☐
- ✓ Señale cuál es su grupo de **Edad**

| | |
|---|---|
| Menor de 30 años | 1 |
| Entre 31 y 40 años | 2 |
| Entre 41 y 50 años | 3 |
| Entre 51 y 60 años | 4 |
| Mayor de 60 años | 5 |

- ✓ Señale cuál es su **Estado Civil**

| | |
|---|---|
| Soltero (a) | 1 |
| Casado (a) / Convivencia en pareja | 2 |
| Viudo (a) | 3 |
| Separado (a) / Divorciado (a) | 4 |

- ✓ Señale las **Personas con las que vive**

| | |
|---|---|
| Padres | 1 |
| Solo (a) | 2 |
| Con su pareja | 3 |
| Pareja e hijos | 4 |
| Con otras personas | 5 |

- ✓ ¿Ha realizado **estudios de Post Grado**? Sí ☐ No ☐
- ✓ ¿Cuántos años lleva trabajando en El Universal? _____
- ✓ ¿Cuántos años lleva en un puesto de trabajo gerencial? _____

## PARTE I CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA

1. ¿Cuántas horas pasa en el lugar de trabajo por semana?

| | |
|---|---|
| Menos de 10 | 1 |
| Entre 10 y 20 | 2 |
| Entre 21 y 30 | 3 |
| Entre 31 y 40 | 4 |
| Mas de 45 | 5 |

2. ¿Se lleva trabajo a casa?

| | |
|---|---|
| Si, siempre | 1 |
| Con mucha frecuencia | 2 |
| Algunas veces | 3 |
| Casi nunca | 4 |
| Nunca | 5 |

3. Indique como distribuye su tiempo de trabajo

Porcentaje de tiempo mensual dedicado a trabajo en El Universal _____ %
Porcentaje de tiempo mensual dedicado al aprendizaje (cursos, seminarios) _____ %
Porcentaje de tiempo mensual dedicado a otros _____ % Especificar_____

4. Valore de 1 a 5 la flexibilidad de su trabajo, considerando que 1 se corresponde con una flexibilidad nula y 5 máxima

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Flexibilidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. ¿Realiza usted salidas o estancias fuera de su lugar de residencia por razones de trabajo?

| | |
|---|---|
| Si, con frecuencia | 1 |
| Si, siempre que sea imprescindible | 2 |
| No, procuro organizarme para que vayan otras personas | 3 |
| No viajo, no puedo hacerlo | 4 |

6. ¿Quién realiza las tareas habituales de la casa?

| | |
|---|---|
| Las hace usted solo (a) | 1 |
| Comparte las tareas al menos al 50% con su pareja | 2 |
| Comparte las tareas con su pareja (menos del 50%) | 3 |
| Recibe ayuda de algún otro familiar | 4 |
| Tiene ayuda profesional | 5 |

7. Valore del 1 al 5 la implicación de su pareja en las siguientes tareas, considerando que 1 se corresponde con implicación nula y 5 con máxima

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Educación de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza de la casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elaboración de alimentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Limpieza y cuidado de la ropa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza del baño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relaciones familiares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Control de los gastos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organización de las vacaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza del coche | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Valore del 1 al 5 su implicación de en las siguientes tareas, considerando que 1 se corresponde con implicación nula y 5 con máxima

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Educación de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza de la casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elaboración de alimentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza y cuidado de la ropa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza del baño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relaciones familiares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Control de los gastos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organización de las vacaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Limpieza del coche | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. ¿Considera que la maternidad supone un retraso en la etapa de mayor productividad profesional potencial? Señale la afirmación con la que está más de acuerdo

| | |
|---|---|
| Supone el retraso que impide totalmente el pleno desarrollo profesional | 1 |
| Supone siempre una dificultad para el desarrollo profesional | 2 |
| La maternidad puede compaginarse con el pleno desarrollo profesional | 3 |
| La maternidad complementa el desarrollo profesional | 4 |

10. Si a su pareja le surgiera una importante oportunidad para trabajar en otro país durante tres años ¿iría con él/ella?

| | |
|---|---|
| Incondicionalmente, si | 1 |
| Si tuviera oportunidad de desarrollar mi carrera profesional en las mismas condiciones | 2 |
| Si tuviera oportunidad de desarrollar mi carrera profesional aunque fuera en peores condiciones | 3 |
| La decisión estaría en función de la situación afectiva en ese momento | 4 |
| No iría en ningún caso | 5 |

11. Si a usted le surgiera una importante oportunidad para trabajar en otro país durante tres años ¿decidiría usted ir?

| | |
|---|---|
| Incondicionalmente, si | 1 |
| La decisión estaría en función de la situación afectiva en ese momento | 2 |
| No iría en ningún caso | 3 |

**PARTE II LIDERAZGO**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con una "X" en cada una. Existen 5 opciones que van desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5).

| ITEMS | Totalmente En desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La mejor manera de abrirse camino en la organización es colocándose bajo la supervisión de algún dirigente de un nivel más alto y tratando de crear una recíproca dependencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Las planificaciones estratégicas deben ser dadas a nivel gerencial. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. La acción de controlar y supervisar paso a paso la ejecución de cada uno de los subalternos ayuda a evitar cualquier equivocación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tomo las decisiones y hago que sean cumplidas por mis subalternos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Defino con claridad el límite de las relaciones interpersonales con mis subalternos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes o supervisores más cercanos a la situación a resolver. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Debe existir poca rotación de actividades ya que la especialización de cada empleado genera una mayor eficacia en la ejecución de las tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Deben existir reglas implícitas y explícitas que establezcan un orden en la organización y una guía de toma de decisiones para los trabajadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. La evaluación de informes diarios permiten observar mejor la producción de mis trabajadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La aprobación de los altos directivos ayuda a reforzar las políticas de personal, por medio del cual los gerentes pueden ejercer su influencia sobre las acciones de un gran número de personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Al trabajador se le debe programar de forma efectiva desde el exterior, eliminando cualquier necesidad de pensamiento o juicio de valor de cómo debe efectuar el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Debo tener la capacidad de establecer en mis subalternos homogeneidad, nivelar las variaciones individuales imponiendo restricciones cuando alguien se sale de la línea. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. La competitividad sólo le concierne a la alta directiva, ya que toma decisiones con un alto valor de riesgo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. El trabajo de cada persona en la organización debe concentrarse hasta donde sea posible a la ejecución de una función principal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. El gerente del área debe exigir a los subalternos el cumplimiento de los objetivos implantados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Una de las vías para disminuir el margen de error en la ejecución de la tarea es a través de la limitación de la libertad de acción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Al iniciarse un proyecto nuevo, elaboro un mapa de trabajo para cada uno de los supervisados especificando las rutas que me llevarán al cumplimento de la meta trazada para seguirlo de manera rigurosa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| ITEMS | Totalmente En desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Se debe ser estricto en el horario de entrada y salida, como una regla explícita ya que horas perdidas significan dinero perdido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Los canales de comunicación que mejor funcionan entre gerentes y subalternos son los descendentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Los cambios continuos en la organización en la mayoría de las situaciones, generan conflictos con los subalternos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. La creación de un organigrama en la compañía establece de manera clara la posición de todo el personal delimitando las funciones a cumplir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 La división de las tareas me permite producir más y mejor, con el menor esfuerzo y en el menor tiempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. El empleado debe tener un margen para cometer errores, el cual es impuesto por la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. La mejor vía de comunicación es la de supervisor-supervisado, ya que el supervisor cuenta con mayores símbolos de comunicación para emitir cualquier información e interpretarla de la manera correcta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Debo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia laboral, antes de arriesgarme a realizarlas de manera diferente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. La manera óptima para mejorar e incrementar la ejecución de las tareas de mis subalternos es a través de las recompensas y de las sanciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Las discusiones de proposiciones con los subalternos disminuyen la productividad en la mayoría de los casos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Mejoro mis procesos de comunicación con mis subalternos para cumplir con los objetivos trazados, pero sin que esa comunicación afecte a la organización formal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Cuando aumentan las presiones a corto plazo y las políticas de estrechez de miras, es importante buscar personas que no necesitan mucho entrenamiento, que sepan trabajar bajo presión y por un salario mínimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y sanciones de la manera más objetiva posible me llevarán al cumplimiento de los objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. La participación de los subalternos en la toma de decisiones depende de la situación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Un buen empleado es aquel que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo al momento en que surjan tareas extraordinarias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. El planteamiento y la toma de decisiones deben ser transferidas a planificadores y a tomadores de decisiones especializados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Sólo los empleados de área gerencial les corresponde implementar cambios en la organización, ya que son personas que tienen muchos años en la organización y por lo tanto la conocen bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -3,267E-015 | ,000 | | . | . |
| | Edad | 3,561E-017 | ,000 | ,000 | . | . |
| | EstadoCivil | 4,684E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Conquienvive | 1,890E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | PostGrado | 1,608E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosDEU | 9,976E-017 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosGTE | 8,035E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Supervisados | -3,351E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,306 | . | . |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,412 | . | . |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,431 | . | . |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

**Modelo 3 (Femenino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LTRS_D3, Conquienvive, Supervisados, AñosGTE, LTRS_D2, AñosDEU, EstadoCivil, LTRS_D1, Edad, PostGrado[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, Conquienvive, Supervisados, AñosGTE, LTRS_D2, AñosDEU, EstadoCivil, LTRS_D1, Edad, PostGrado

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 241,200 | 10 | 24,120 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 9 | ,000 | | |
| | Total | 241,200 | 19 | | | |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LTRS_D3, Conquienvive, Supervisados, AñosGTE, LTRS_D2, AñosDEU, EstadoCivil, LTRS_D1, Edad, PostGrado

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 5,887E-015 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Edad | 4,849E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | -1,585E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | -3,807E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | 1,486E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | 1,985E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | -1,148E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | 1,223E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,423 | 76010557,591 | ,000 |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,512 | 127618620,498 | ,000 |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,580 | 133730337,057 | ,000 |

a. Variable dependiente: LTRS_TOTAL

## Modelos de Regresión Liderazgo Autónomo

**Modelo 1 (Todos)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_D2, Conquienvive, PostGrado, LF_D1, Supervisados, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Edad, AñosDEU[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, Conquienvive, PostGrado, LF_D1, Supervisados, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Edad, AñosDEU

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 224,820 | 10 | 22,482 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 39 | ,000 | | |
| | Total | 224,820 | 49 | | | |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, Conquienvive, PostGrado, LF_D1, Supervisados, Sexo, AñosGTE, EstadoCivil, Edad, AñosDEU

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 6,919E-015 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Sexo | -8,155E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Edad | -1,564E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | -1,021E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | 1,258E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | -1,451E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -9,111E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | 8,141E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | 6,297E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LF_D1 | 1,000 | ,000 | ,646 | 146328644,355 | ,000 |
| | LF_D2 | 1,000 | ,000 | ,661 | 148019520,250 | ,000 |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

**Modelo 2 (Masculino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_D2, Conquienvive, Edad, PostGrado, LF_D1, AñosGTE, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, Conquienvive, Edad, PostGrado, LF_D1, AñosGTE, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 167,467 | 9 | 18,607 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 20 | ,000 | | |
| | Total | 167,467 | 29 | | | |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, Conquienvive, Edad, PostGrado, LF_D1, AñosGTE, Supervisados, EstadoCivil, AñosDEU

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -2,439E-015 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Edad | 8,310E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | -2,151E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | 3,660E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | 1,160E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -7,783E-017 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | 5,170E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | 4,798E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LF_D1 | 1,000 | ,000 | ,625 | 120893569,971 | ,000 |
| | LF_D2 | 1,000 | ,000 | ,631 | 126861771,218 | ,000 |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

**Modelo 3 (Femenino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_D2, LF_D1, EstadoCivil, Conquienvive, PostGrado, AñosDEU, Supervisados, AñosGTE, Edad[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, LF_D1, EstadoCivil, Conquienvive, PostGrado, AñosDEU, Supervisados, AñosGTE, Edad

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 56,950 | 9 | 6,328 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 10 | ,000 | | |
| | Total | 56,950 | 19 | | | |

a. Variable dependiente: LF_TOTAL

b. Variables predictoras: (Constante), LF_D2, LF_D1, EstadoCivil, Conquienvive, PostGrado, AñosDEU, Supervisados, AñosGTE, Edad

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 1,744E-014 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| | Edad | -2,495E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | EstadoCivil | -6,694E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Conquienvive | 8,857E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | PostGrado | 1,341E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosDEU | -7,416E-016 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | AñosGTE | 2,028E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | Supervisados | -1,422E-015 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |
| | LF_D1 | 1,000 | ,000 | ,683 | 114452112,408 | ,000 |
| | LF_D2 | 1,000 | ,000 | ,699 | 110962436,220 | ,000 |

Variable dependiente: LF_TOTAL

## Modelos de Regresión Liderazgo Total

**Modelo 1 (Todos)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_TOTAL, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, PostGrado, Supervisados, LT_D2, EstadoCivil, Edad, LTRS_D1, LT_D4, LTRS_D3, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D3, LT_D1_2, LTRS_D2, LF_D1[b] | . | Introducir |

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, PostGrado, Supervisados, LT_D2, EstadoCivil, Edad, LTRS_D1, LT_D4, LTRS_D3, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D3, LT_D1_2, LTRS_D2, LF_D1

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 10442,020 | 18 | 580,112 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 31 | ,000 | | |
| | Total | 10442,020 | 49 | | | |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, PostGrado, Supervisados, LT_D2, EstadoCivil, Edad, LTRS_D1, LT_D4, LTRS_D3, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D3, LT_D1_2, LTRS_D2, LF_D1

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | -1,009E-013 | ,000 | | . | . |
| | Sexo | 1,383E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Edad | 4,477E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | EstadoCivil | 1,256E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Conquienvive | -1,960E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | PostGrado | -6,672E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosDEU | -3,417E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosGTE | -6,061E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Supervisados | -1,200E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,163 | . | . |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,150 | . | . |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,152 | . | . |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,132 | . | . |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,162 | . | . |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,125 | . | . |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,163 | . | . |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,175 | . | . |
| | LF_D1 | 3,008E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LF_TOTAL | 1,000 | ,000 | ,147 | . | . |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

**Variables excluidas[a]**

| Modelo | | Beta dentro | t | Sig. | Correlación parcial | Estadísticos de colinealidad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerancia |
| 1 | LT_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LTRS_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LF_D2 | .[b] | . | . | . | ,000 |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Sexo, AñosGTE, PostGrado, Supervisados, LT_D2, EstadoCivil, Edad, LTRS_D1, LT_D4, LTRS_D3, AñosDEU, LT_D1_1, LT_D3, LT_D1_2, LTRS_D2, LF_D1

**Modelo 2 (Masculino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_TOTAL, Conquienvive, Edad, PostGrado, AñosGTE, LT_D4, Supervisados, LTRS_D1, LT_D2, EstadoCivil, AñosDEU, LT_D1_2, LTRS_D3, LT_D1_1, LT_D3, LTRS_D2, LF_D1[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Alcanzado límite de tolerancia = ,000.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Edad, PostGrado, AñosGTE, LT_D4, Supervisados, LTRS_D1, LT_D2, EstadoCivil, AñosDEU, LT_D1_2, LTRS_D3, LT_D1_1, LT_D3, LTRS_D2, LF_D1

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 9047,367 | 17 | 532,198 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 12 | ,000 | | |
| | Total | 9047,367 | 29 | | | |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Edad, PostGrado, AñosGTE, LT_D4, Supervisados, LTRS_D1, LT_D2, EstadoCivil, AñosDEU, LT_D1_2, LTRS_D3, LT_D1_1, LT_D3, LTRS_D2, LF_D1

**Variables excluidas[a]**

| Modelo | | Beta dentro | t | Sig. | Correlación parcial | Estadísticos de colinealidad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerancia |
| 1 | LT_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LTRS_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LF_D2 | .[b] | . | . | . | ,000 |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), LF_TOTAL, Conquienvive, Edad, PostGrado, AñosGTE, LT_D4, Supervisados, LTRS_D1, LT_D2, EstadoCivil, AñosDEU, LT_D1_2, LTRS_D3, LT_D1_1, LT_D3, LTRS_D2, LF_D1

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 9,280E-014 | ,000 | | . | . |
| | Edad | -2,464E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | EstadoCivil | -3,200E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Conquienvive | -1,144E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | PostGrado | -2,667E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosDEU | -1,314E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosGTE | -3,276E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Supervisados | 1,398E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,136 | . | . |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,149 | . | . |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,150 | . | . |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,136 | . | . |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,148 | . | . |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,114 | . | . |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,153 | . | . |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,161 | . | . |
| | LF_D1 | -1,029E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LF_TOTAL | 1,000 | ,000 | ,136 | . | . |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

**Modelo 3 (Femenino)**

**Variables introducidas/eliminadas[a]**

| Modelo | Variables introducidas | Variables eliminadas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | LF_TOTAL, PostGrado, LT_D3, LT_D2, EstadoCivil, Conquienvive, AñosDEU, Supervisados, LT_D4, AñosGTE, LTRS_D3, LTRS_D1, LTRS_D2, LT_D1_2, LT_D1_1, LF_D1, Edad[b] | . | Introducir |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Alcanzado límite de tolerancia = ,000.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,000[a] | 1,000 | 1,000 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, PostGrado, LT_D3, LT_D2, EstadoCivil, Conquienvive, AñosDEU, Supervisados, LT_D4, AñosGTE, LTRS_D3, LTRS_D1, LTRS_D2, LT_D1_2, LT_D1_1, LF_D1, Edad

**ANOVA[a]**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regresión | 1381,000 | 17 | 81,235 | . | .[b] |
| | Residual | ,000 | 2 | ,000 | | |
| | Total | 1381,000 | 19 | | | |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras: (Constante), LF_TOTAL, PostGrado, LT_D3, LT_D2, EstadoCivil, Conquienvive, AñosDEU, Supervisados, LT_D4, AñosGTE, LTRS_D3, LTRS_D1, LTRS_D2, LT_D1_2, LT_D1_1, LF_D1, Edad

**Coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 1,324E-013 | ,000 | | . | . |
| | Edad | 1,236E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | EstadoCivil | 2,688E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Conquienvive | -5,299E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | PostGrado | -1,789E-014 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosDEU | -3,101E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | AñosGTE | -5,037E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | Supervisados | -4,900E-015 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LT_D1_1 | 1,000 | ,000 | ,264 | . | . |
| | LT_D1_2 | 1,000 | ,000 | ,153 | . | . |
| | LT_D2 | 1,000 | ,000 | ,163 | . | . |
| | LT_D3 | 1,000 | ,000 | ,095 | . | . |
| | LT_D4 | 1,000 | ,000 | ,226 | . | . |
| | LTRS_D1 | 1,000 | ,000 | ,177 | . | . |
| | LTRS_D2 | 1,000 | ,000 | ,214 | . | . |
| | LTRS_D3 | 1,000 | ,000 | ,242 | . | . |
| | LF_D1 | 2,237E-016 | ,000 | ,000 | . | . |
| | LF_TOTAL | 1,000 | ,000 | ,203 | . | . |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

**Variables excluidas[a]**

| Modelo | | Beta dentro | t | Sig. | Correlación parcial | Estadísticos de colinealidad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerancia |
| 1 | LT_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LTRS_TOTAL | .[b] | . | . | . | ,000 |
| | LF_D2 | .[b] | . | . | . | ,000 |

a. Variable dependiente: TOTAL_LIDER

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), LF_TOTAL, PostGrado, LT_D3, LT_D2, EstadoCivil, Conquienvive, AñosDEU, Supervisados, LT_D4, AñosGTE, LTRS_D3, LTRS_D1, LTRS_D2, LT_D1_2, LT_D1_1, LF_D1, Edad

## Tipos de Liderazgo – Frecuencia y Porcentaje

| | Mujeres | | Hombres | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | N° | % | N° | % | |
| Liderazgo Transformacional | 14 | 70,00% | 21 | 70,00% | 35 |
| Liderazgo Transaccional | 1 | 5,00% | 1 | 3,33% | 2 |
| Laisez Faire | 5 | 25,00% | 8 | 26,67% | 13 |
| **TOTAL** | **20** | **100%** | **30** | **100%** | **50** |