

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Centro de Estudios y Asistencia Legislativa

Diferencias en el estilo de liderazgo según sexo, de acuerdo a la percepción de Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico de la Región de Valparaíso

por

Héctor Carocca Pizarro

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Magíster en Dirección Pública

Prof. Guía: Georgina Saldívar Lobos

Octubre, 2016

Agradezco a quienes conocí en este Programa de Estudios, en especial a Claudia y Gabriel, ya que más que compañeros de curso pasaron a ser parte importante de mi experiencia de vida, junto con Aneris, quien siempre tuvo una excelente disposición y un compañerismo innato.

Asimismo, el apoyo que siempre me brindaron Verónica y Georgina, porque gracias a sus consejos seguí adelante en esta etapa.

ÍNDICE

ÍNDICE TEMÁTICO.....	I
INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	III
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Sistema de Alta Dirección Pública	4
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Marco conceptual.....	7
1.3.1. Sexo, Género y Diferencias.....	7
1.3.2. Diferencias neurofisiológicas entre el cerebro masculino y el femenino.....	8
1.3.3. Implicancias en el liderazgo y la gestión -Neuromanagement-.....	9
1.3.4. Conceptualización de Liderazgo y Administración.....	10
1.3.5. Los ámbitos del liderazgo.....	12
1.3.6. Liderazgo en Organizaciones Públicas.....	13
1.3.7. Liderazgo y sus diferentes estilos.....	13
1.3.8. Liderazgo Resonante.....	15
1.3.9. Liderazgo según sexo y género.....	19
1.3.10. Percepción.....	21
CAPÍTULO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	24
2.1. Tipo de Investigación.....	24
2.2. Diseño de la Investigación.....	24
2.3. Diseño Muestral.....	25
2.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
2.3.2. Determinantes para la selección de los encuestados.....	26
2.4. Instrumento.....	27
2.5. Mecanismo de aplicación.....	28
2.5.1. Instrumento aplicado.....	28
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	31
3.1. Resultados.....	31

3.2. Síntesis de principales resultados y discusión.....	38
CONCLUSIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	47
Anexo N° 1: Tabulación de datos de encuesta realizada a los 14 Directivos.....	48
Anexo N° 2: Gráficos atributos de los encuestados.....	49

ÍNDICE DE TABLAS.....iii

TABLA N° 1: CUADRO COMPARATIVO ENTRE SEXO Y GÉNERO.....	8
TABLA N° 2: CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO Y DEL LÍDER.....	11
TABLA N° 3: RESUMEN DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	18
TABLA N° 4: LIDERAZGO SEGÚN GÉNERO.....	20
TABLA N° 5: TABULACIÓN DE LOS DATOS.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS.....iii

FIGURA N° 1: ESTILOS DE LIDERAZGO.....	15
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....iii

GRÁFICO N° 1: percepción respecto del estilo de liderazgo coercitivo.....	31
GRÁFICO N° 2: percepción respecto del estilo de liderazgo visionario.....	32
GRÁFICO N° 3: percepción respecto del estilo de liderazgo afiliativo.....	33
GRÁFICO N° 4: percepción respecto del estilo de liderazgo democrático.....	34
GRÁFICO N° 5: percepción respecto del estilo de liderazgo timonel.....	34
GRÁFICO N° 6: percepción respecto del estilo de liderazgo coach.....	35
GRÁFICO N° 7: percepción de los directivos hombres, respecto de sus pares del sexo masculino y femenino en cada uno de los estilos de liderazgo.....	36
GRÁFICO N° 8: percepción de las directivos mujeres, respecto de sus pares del sexo masculino y femenino en cada uno de los estilos de liderazgo.....	37
GRÁFICO N° 9: distribución por sexo de los encuestados.....	49
GRÁFICO N° 10: distribución por edad de los encuestados.....	49
GRÁFICO N° 11: distribución por área de estudio de los encuestados.....	50
GRÁFICO N° 12: distribución por estudio de postgrado de los encuestados.....	50

RESUMEN

El liderazgo es explicado de variadas maneras y por distintos exponentes, sin embargo, de la revisión de bastante literatura sobre la materia, se advirtió que, si bien los estudios son variados, estos son dirigidos a las empresas, y no al ámbito público, siendo éste el contexto en el que se llevó a cabo el presente estudio.

Así entonces, una de las definiciones más completas sobre el liderazgo, es la de Martha Alles, indicando que corresponde a la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de un grupo¹.

Conforme lo anterior, para ahondar en esta habilidad, es pertinente conocer que hay otros componentes que se vinculan con ésta, debiéndose considerar cada uno de estos, las características y/o atributos del equipo al que se pretende liderar, el ambiente y/o contexto, entre otras. Cabe señalar que, a diferencia del ámbito privado, el sector público mantiene una estructura rígida, en donde en ocasiones el líder puede tener menos espacios para desenvolverse de acuerdo a lo que considere sea lo más pertinente ante situaciones complejas.

Asimismo, este estudio abordó un punto de vista científico, teniendo a la vista las diferencias neurofisiológicas que existen entre los hombres y mujeres, para explicar la influencia que puede tener el estilo de liderazgo del sexo masculino y femenino, de acuerdo al desarrollo y composición cerebral. Desde las diferencias neurofisiológicas eventualmente, se responde el por qué a las mujeres se le asignan trabajos que se consideran “feminizados”, es decir, en los que ella es un actor más pasivo, considerando que no tendría las habilidades para desempeñarse en lugares o ante equipos en los que debe tener una mayor presencia.

Enseguida, para determinar los estilos de liderazgo se utilizó como referente el liderazgo resonante, el que se explica como el que sintoniza con los sentimientos de las personas y los conduce en una dirección emocionalmente positiva, expresando francamente sus valores y capta las emociones de las personas que le rodean, logrando, en ocasiones, transformar positivamente el estado de ánimo que genera una situación complicada.

Este liderazgo resonante se desarrolla o clasifica en seis estados, el visionario, coach, afiliativo, democrático, timonel y coercitivo, explicándolos cada uno en tres ámbitos: cómo alienta a la resonancia, cómo impacta sobre el clima y en cuáles casos resulta ser más apropiado.

¹ ALLES Martha. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002. Pág. 17

Así, para dar respuestas al objetivo planteado en este estudio, se utilizó como instrumento la Encuesta MSQ, Estilos de Liderazgo, por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967), con la que se pretendió identificar el estilo de liderazgo, autoritario, visionario, afiliativo, democrático, timonel o coach. Instrumento que se modificó dado que las opciones que debían seleccionar se presentaron como la percepción de los directivos consultados respecto de las probables acciones de sus pares frente a cada una de las situaciones planteadas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo determinar las diferencias en los estilos de liderazgo según sexo, de un grupo de hombres y mujeres en cargos directivos de servicios públicos, pertenecientes al Segundo Nivel Jerárquico de la Región de Valparaíso de acuerdo a la percepción de sus propios pares.

Desde un comienzo hubo gran incertidumbre respecto de los resultados que arrojará la investigación, toda vez que no hay otros estudios en Chile que hayan abordado esta materia en el sector público, situación que generó una gran motivación para continuar su desarrollo, a pesar de los inconvenientes que surgieron durante su ejecución.

La investigación propone un marco metodológico que requirió la adaptación del instrumento de recolección de datos (encuesta auto aplicable que se utilizó para conocer la percepción respecto de terceros). A pesar también de las demoras en contestar las encuestas y las naturales reticencias frente a estudios como estos, el tener que insistir, se logró obtener las respuestas de un grupo de directivos de ambos sexos.

Los resultados alcanzados obedecen al análisis de las encuestas efectuadas, advirtiéndose que, del grupo de directivos encuestados, en su gran mayoría perciben que sus pares ejercen un estilo de liderazgo de acuerdo a cada situación que se les presenta.

Con la información obtenida, se determinó si los catorce directivos tenían un estilo de liderazgo en específico de acuerdo solo al sexo de sus pares, o si el estilo de liderazgo que éstos ejercen, dependerá, además de otras características, tales como neurofisiológicas, del ambiente, condiciones internas u otras circunstancias.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Los primeros estudios sobre liderazgo en las organizaciones se orientaron hacia los rasgos y características del líder, progresivamente, se interesaron por las conductas, lo que originó las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico consiste en que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo.

En la primera mitad del Siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes para obtener la obediencia de los subordinados. Los movimientos sociales posteriores, que valoraban la igualdad en los derechos humanos repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y a los procesos consultivos de los grupos, surgiendo de esta manera el estudio de las posibles diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres².

Un estudio latinoamericano de opinión pública referido al liderazgo femenino, desarrollado por la Organización Gallup en el año 2000, y publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo³, menciona que promover los tópicos sobre la mujer es políticamente ventajoso y, en la medida en que se tome interés en el desarrollo de los derechos de las mujeres, el poder ejecutivo tendrá resultados exitosos, ya que las actitudes públicas, acerca de las diferencias entre las oportunidades para los hombres y las mujeres, han cambiado en las últimas décadas.

El citado estudio señala además que, cuando la mujer asume roles de liderazgo en la función pública, se demuestra que ellas son competentes y efectivas, contribuyendo a las transformaciones culturales y políticas en todos los niveles de la sociedad.

En el caso de Chile, emerge la segmentación laboral y la segregación sexual del trabajo, las que combinan factores de mercado con atribuciones culturales, reflejando la existencia de sectores económicos feminizados.

Sectores económicamente feminizados se refiere a que las mujeres se han concentrado en ocupaciones específicas, percibidas como servicios “femeninos”, tales como en el área de la salud, educación y limpieza, entre otros⁴.

² CAMPOS, Vanessa; et al. Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. Revista Puertorriqueña de Psicología Vol. 21, 2010. pp. 114-115. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005> [consulta: 15 julio 2015]

³ LANZONI, I. Perspectiva de género en la reforma del sector público de Costa Rica: Desarrollando mujeres líderes como agentes de cambio. [en línea] <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032231.pdf> [consulta: 20 mayo 2015]

⁴ Informe GET Género, Educación y Trabajo, Comunidad Mujer, Primera Edición, Santiago de Chile, 2016. Pág. 262

Por otra parte, se advierte la segregación del mercado laboral en los altos cargos, ya que un 23,9% de las mujeres en estas posiciones trabaja en el sector enseñanza, como directoras de colegio, jefas de unidades técnicas pedagógicas -UTP- o de carrera, entre otras ocupaciones⁵.

Por lo general, estas posiciones son de menor prestigio y generan menores remuneraciones que las posiciones que ocupan los hombres, los que a su vez tienen acceso a una más amplia gama de actividades y también a toda la jerarquía, desde la más baja hasta la más elevada (Wainerman, 2003).

Al respecto, si bien ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral en los últimos años en Chile, aún existe una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres, situación que se evidencia en el peso relativo de las personas en los cargos de jefaturas, como los miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas, en donde sólo el 24,6% de esos puestos los ocupan mujeres⁶.

Resulta interesante destacar que, en el caso del Poder Judicial, de acuerdo al Informe Número 2015, Recursos Humanos, registra que al año 2010 del total de jueces en Chile, 774 son de sexo femenino y 504 de sexo masculino, resultando ser que el 61%, donde mujeres son las que se encuentran en los cargos de mayor importancia.

Sin perjuicio de lo anterior, las organizaciones se componen por personas que requieren de líderes con capacidad para dirigir a las entidades, basándose en una táctica consistente y a la vez flexible, siendo capaces de soportar las dificultades aprovechando las circunstancias de forma oportuna.

En las organizaciones públicas, cada vez toma mayor relevancia el determinar perfiles para los cargos directivos. Sobre este punto, es necesario que el directivo conozca la evolución que han tenido los modelos de gestión pública que se han aplicado a través de los años, además, de identificar los que han significado importantes esfuerzos y gastos que en muchas ocasiones son ineficaces para el Estado.

El directivo, de acuerdo a su función pública, debe desempeñar variados roles para crear valor, desarrollándolos en un contexto de normalidad administrativa, de cambio organizacional o de crisis.

Es por esto que la integración de líderes fuertes y capaces, es primordial para aumentar el desempeño organizacional de las reparticiones públicas, a las cuales se

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas -INE-, Departamento de Estudios Laborales, "Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales", INE; Santiago; Chile. Enero, 2015, 31 p. Disponible en <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/pdf/participacion_laboral_femenina_2015.pdf> [consulta: 30 junio 2015]

⁶ Disponible en <<http://www.pjud.cl/documents/10179/4160711/5.+Recursos+Humanos.pdf/088629d1-acee-4f44-8736-03ea46e27c92?version=1.0>> [Consulta 17 enero 2016]

les exige cada vez más rapidez y eficacia en las respuestas a las demandas de una sociedad civil cada vez más informada, organizada y empoderada⁷.

1.1.1 Sistema de Alta Dirección Pública

En el año 2003, por medio de la Ley N° 19.882 se instauró en Chile el Servicio Civil, con el objetivo de profesionalizar los altos cargos del Estado, de manera de contar con personas calificadas e idóneas para lograr una mejor gestión de los servicios públicos. Se estableció entonces, que los altos directivos públicos fueran seleccionados en base a sus méritos e idoneidad para el cargo a través de concursos abiertos, transparentes y no discriminatorios. Con esto se eliminaba el sistema anterior en que la designación de los altos directivos era atribución exclusiva de la autoridad política del momento y, por lo tanto, no era exigencia que respondiera a ninguno de estos criterios⁸.

Dentro de sus funciones se encuentra el Sistema de Alta Dirección Pública -SADP-, encargado de dotar a los organismos del gobierno central, a través de concursos públicos y transparentes, de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad, entre los que destacan los cargos directivos del I Nivel Jerárquico, correspondientes a los que son nombrados por el Presidente de la República, se trata fundamentalmente de jefes de servicios y son cargos de confianza. Los de II Nivel Jerárquico, en que la autoridad que nombra es el Jefe de Servicio, siendo éstos también cargos de confianza, no obstante, dicha elección se realiza de entre tres candidatos, los cuales previamente fueron partícipes de un riguroso proceso de selección.

Constantemente el SADP emite reportes estadísticos, y en su último reporte del año 2015, señaló que 2 de cada 10 mujeres son nombradas, evidenciándose que, en la Administración Pública, en los cargos de Alta Dirección Pública la proporción de mujeres respecto de los hombres es bastante inferior.

De acuerdo a lo anterior, es posible reconocer que la mujer en el sector público, ha enfrentado una persistente discriminación en sus lugares de trabajo, no sólo como consecuencia de su género sino por los escasos niveles de representatividad en los puestos de decisión, en la medida que aún existe una serie de estereotipos que impiden que sean consideradas líderes efectivas, siendo en su mayoría, los hombres quienes ejercen la toma de decisiones en las instituciones públicas⁹.

⁷ MLYNARZ, Danae. Presidenta Comisión Asesora Presidencial para la Protección de los Derechos de las Personas. Primer Informe Trimestral enero-marzo 2009. 1 p. Disponible en <http://www.cdc.gob.cl/wp-content/uploads/InformesTrimestrales/2009/Primer_informe_trimestral_de_2009.pdf> [Consulta 15 julio 2015]

⁸ Ley N° 19.882. CHILE. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica. Publicada en Diario Oficial de 23 de junio de 2003.

⁹ LANZONI, Ilse. Perspectiva de género en la reforma del sector público de Costa Rica: Desarrollando mujeres líderes como agentes de cambio. En Revista de Servicio Civil de Costa Rica, 2008. 44 p.

En el año 2006, el Servicio Civil desarrolló un estudio para determinar las diferencias de liderazgo según sexo, consultándose a los directivos respecto de su percepción ante los tipos de liderazgo según el género, de lo cual se obtuvo que la competitividad es un rasgo que se refleja más en líderes, de modo que un 53,8% contestó que este rasgo se evidencia en los hombres y tan sólo un 5,8% se le atribuyó a las mujeres¹⁰.

Si bien el liderazgo es una materia ampliamente abordada en las empresas y organizaciones privadas, en el sector público esta situación es opuesta, no obstante, existen estudios de realidades anglosajonas y que en algunos casos difieren bastante del contexto latinoamericano y particularmente de la situación de Chile.

Por otra parte, las organizaciones estatales al estar alineadas a la corriente de la Nueva Gestión Pública, la que conlleva una introducción de ideas económicas y de gestión desde el sector privado, necesitan cada vez más instruirse respecto del liderazgo.

Otro punto por el que adquiere relevancia explorar el liderazgo en la administración pública, se debe a que el jefe es la persona que crea las condiciones para que los servidores públicos puedan cumplir su función de satisfacer las necesidades de los usuarios¹¹.

Sobre el particular, es preciso señalar que la Administración Pública tiene un contenido ético: servir a las personas, especialmente a los sectores más vulnerables, a diferencia de las empresas privadas, las que se centran en multiplicar los beneficios de los propietarios. A lo anterior se agrega el hecho de que la Administración Pública es una disciplina relativamente nueva, distinguiéndose de la administración convencional por la existencia de los siguientes elementos característicos¹²:

- La razón de ser de la administración pública es la satisfacción de fines generales de la sociedad, denominados Fines Públicos.
- Las personas que la constituyen tienen un carácter jurídico y social distinto, toda vez que se rigen por normas especiales, denominándose Funcionarios Públicos.
- La autoridad que se ejerce en el ámbito de la Administración Pública se diferencia de la autoridad convencional por su origen y alcance, reconociéndose como Autoridad Pública.

¹⁰ SERVICIO Civil. Diferencias de liderazgo según sexo, percepción de los Altos Directivos Públicos. Resultados encuesta a altos directivos/as públicos. Servicio Civil; Santiago; Chile. 2006. 12 p. disponible en: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/0000000020000001533.pdf> [consulta 20 junio 2015].

¹¹ ORELLANA Vargas, Patricio. La Administración Pública como el arte de simplificar: sus elementos. [en línea] Artículo acerca del tema de la corrupción en Chile. Disponible en: http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=44&cat=2 [Consulta 14 julio 2015].

¹² Op cit.

El servidor público entonces, se define como aquel trabajador que mantiene un vínculo con el Estado, en virtud del cual se compromete a laborar para el servicio público cumpliendo la finalidad de servir a las personas y sin tener funciones directivas, que desarrolla su función por dos motivos esenciales, la remuneración, sea este material e inmaterial, y por la satisfacción del usuario como objetivo, existiendo variadas opiniones, de acuerdo a la cultura vigente¹³.

Por otra parte, Directivo es una denominación que se utiliza en las organizaciones públicas, identificado como una especie distinta del funcionario público, ya que su esencia tiene un componente particular que lo diferencia, el poder, entendiéndose como la capacidad de imponer su voluntad sobre otros, determina que su función central no sea el servicio de las personas, sino que representar y ejercer el poder político en la Administración, de tal manera que éste sea el medio de conseguir los objetivos que la coalición gobernante desea alcanzar¹⁴.

En virtud de todo lo precedentemente expuesto, el Alto Directivo Público, es quien mantiene una mayor capacidad para analizar la organización de manera global, además interactúa con las otras jefaturas al interior de la organización. Por tales razones se consideró pertinente seleccionar a un grupo de ellos, para identificar si perciben diferencias en el liderazgo de acuerdo al sexo de sus pares, es decir, los directivos públicos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Identificar las diferencias y similitudes en el ejercicio del liderazgo según sexo, desde la percepción de Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico en la Región de Valparaíso.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.- Identificar cuáles son los atributos de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso que relacionan con el liderazgo de hombres.

2.- Identificar cuáles son los atributos de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso que relacionan con el liderazgo de mujeres.

3.- Analizar las diferencias entre los estilos de liderazgo, de acuerdo al sexo de los directivos.

¹³ ORELLANA Vargas, Patricio. La Administración Pública como el arte de simplificar: sus elementos. [en línea] Artículo acerca del tema de la corrupción en Chile. Disponible en: <http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=44&cat=2>. [consulta 30 junio 2015].

¹⁴ Op cit.-

4.- Comparar la percepción de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso, con las tipologías y antecedentes bibliográficos.

Como se indicó en los antecedentes generales, en Chile no se han realizado estudios sobre los estilos de liderazgo según sexo en el sector público, razón por la cual, como cuestión previa se explica a qué se refiere el sexo, el género y sus diferencias entre hombres y mujeres, desde una perspectiva científica.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Sexo, Género y Diferencias¹⁵

El sexo y el género son términos que suelen confundirse, el sexo es determinado por la naturaleza, una persona nace con sexo masculino o femenino. Según la Real Academia de la Lengua Española -RAE-, el sexo corresponde a una condición orgánica, por su parte, el género corresponde a la construcción social y cultural que define las diferentes características emocionales, afectivas, intelectuales, además, de los comportamientos que cada sociedad asigna como propios y naturales a hombres y mujeres.

De acuerdo a lo establecido por la doctora Victoria Sau, el género es la construcción psicosocial del sexo, en el género se hace presente que hombres y mujeres son más diferentes que similares, motivo por el que la sociedad humana estableció la existencia de estos dos géneros, pasando a ser un fenómeno de una dimensión universal.

Así, se van generando incluso diferencias educativas, los profesores tratan de forma distinta a niños y niñas, proporcionando, sin percatarse, un conjunto de comportamientos válidos, un género con el que identificarse. En las sociedades se configuran roles y estereotipos asignados a hombres y a mujeres que repercuten en diversas maneras de sentir, pensar, actuar y vivir, en muchas ocasiones opuestas, incompatibles e incluso injustas¹⁶.

También, la forma en que se generan y desarrollan las relaciones de poder viene determinada directamente por la socialización de acuerdo al género de que forman parte los infantes desde que nacen, por lo general, las niñas observan a su alrededor que la mayoría de los puestos importantes son ocupados por los hombres.

De acuerdo a lo expuesto, el género se configura como una categoría conceptual que explica como la construcción social de la cultura ha transformado las diferencias entre los sexos en desigualdades sociales, económicas y políticas. Este cambio de diferencias biológicas a sociales es muy importante, ya que el concepto de

¹⁵ <<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article33> [consulta: 20 mayo 2016]

¹⁶ Op cit.

género no designa lo que en cada sociedad se atribuye a cada uno de los sexos, sino que evidencia esta conversión cultural en desigualdad. De esta manera, entonces, el tipo de relación existente entre los géneros podría ser igualitaria, con dominante masculina o con dominante femenina.

Por otra parte, se identifica género con mujer y no con relaciones sociales de género, lo que correspondería considerando el origen del concepto, debiendo entonces, las políticas llamadas de género no ser dirigidas solamente hacia las mujeres, sino también hacia los hombres, tratando de cambiar los patrones que la cultura les ha asignado a ambos, de la base de que el género compromete a todas las personas, hombres y mujeres, toda vez que el género como categoría relacional permite tratar a todas las personas como iguales, en el sentido de tener el mismo valor, independientemente del sexo.

Conforme a lo anterior, no se trata, de considerar la igualdad de género como "igualdad a" los hombres, ya que eso significaría colocar a éstos últimos como medida de lo anhelado, sino como "igualdad entre" diferentes personas de diferente sexo ante el sector público.

Tabla N° 1: Cuadro comparativo entre sexo y género

SEXO	GÉNERO
Biológico	Cultural
Innato	Aprendido socialmente
No se puede cambiar	Puede cambiar
Universal	Varía de cultura en cultura

Fuente: Presentación Claudia Echeverría Turres-Área Mujer y Trabajo, septiembre 2015¹⁷

1.3.2 Diferencias neurofisiológicas¹⁸ entre el cerebro masculino y el femenino¹⁹

Al hablar de estilos de liderazgos según el sexo, resulta imperioso obtener una mirada científica sobre la materia, para explicar las diferencias neurofisiológicas entre el cerebro del hombre y de la mujer.

Así, de acuerdo a lo expresado por la Dra. María Gudín (2014), no existe un cerebro unisex, sino que es masculino o femenino, el que se conforma desde el desarrollo embrionario, generándose una diferenciación sexual entre el hombre y la mujer a nivel genético, los genes XX para la mujer y XY para el hombre, los que darán inicio a esta diferenciación.

El desarrollo de las características masculinas las determina un gen exclusivo del cromosoma Y, que genera la transformación de las gónadas del embrión en

¹⁷ Seminario Equidad de Género y Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Relaciones Exteriores, septiembre 2015

¹⁸ <<http://www.ecured.cu/Neurofisiología> [consulta 4 mayo 2016]

¹⁹ <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]

testículos, si no está presente, se desarrollan los ovarios. A contar de la octava semana de gestación las hormonas sexuales ocasionan las diferencias de género en el cerebro, por este motivo los hombres y mujeres nacen con circuitos que los caracterizan, no obstante, no tienen relación con la inteligencia, sino con la manera de percibir y procesar la información sensorial que ingresa al cerebro.

Así, el sexo determina diferencias en el comportamiento y las más evidentes tienen que ver con el sistema endócrino, toda vez que, si bien hombres y mujeres segregan andrógenos (hormonas masculinas) y estrógenos (hormonas femeninas), las realizan en cantidades diferentes, por lo que un tipo de hormona predomina sobre el otro en cada sexo.

Al respecto, como el sistema hormonal tiene gran influencia en la conformación cerebral, el cerebro masculino se organiza de manera diferente del femenino, repercutiendo en un procesamiento distinto de la información impactando en la emotividad, la conducta y en la toma de decisiones.

1.3.3 Implicancias en el liderazgo y la gestión -Neuromanagement-²⁰

El potencial cerebral y la capacidad de liderazgo dependen de varios factores, los que se pueden resumir en grupos anatómicos, genéticos, ambientales (la familia y grupos de referencia), sociales y emocionales. Lo que indica que la experiencia de vida de cada persona, su formación, su origen y su cultura dejan una huella en el cerebro como los factores genéticos y hormonales.

Asimismo, debido que el cerebro cambia constantemente a causa del aprendizaje y la experiencia, no es posible disponer de un solo patrón que explique detalladamente por qué hombres y mujeres piensan y actúan en forma diferente en su rol como líderes de equipos de trabajo.

No obstante, se pueden identificar las diferencias anatómicas que ayudan a comprender por qué los hombres y las mujeres, generan estilos de liderazgo disimiles, los que han sido identificados por la neurociencia.

- La memorización es superior en el cerebro femenino, principalmente la fijación de recuerdos con contenidos emocionales.
- El cerebro de la mujer está mejor estructurado para la empatía emocional, siendo ésta una condición imprescindible para liderar, mientras que el del hombre actúa mejor con el pensamiento lineal y sistémico.
- El cerebro masculino muestra superioridad en el desarrollo de las áreas visuoespaciales.

²⁰ <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]

- Las mujeres tienden a utilizar los dos hemisferios cerebrales ante tareas complejas, explicándose porque tienen una visión más abarcativa de una situación determinada, y los hombres, una visión más focalizada.
- La mujer nace especialmente dotada para el desarrollo de habilidades sociales y de comunicación, dado que la facilidad de la mujer para comunicarse se inicia a los 3 meses de vida, donde su capacidad de contacto visual y observación de rostros, considerada como una habilidad innata, crece en un 400%.

1.3.4 Conceptualización de Liderazgo y Administración

El liderazgo y administración son dos términos que con frecuencia se confunden. Para John Kotter, de Harvard Business School (1990), la administración consiste en trabajar con la complejidad, es decir, generar un orden y consistencia al establecer planes formales, diseñando estructuras rígidas para la organización junto con vigilar los resultados en relación con los planes²¹.

Mientras que el liderazgo lo define como la manera de tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después ordenan a las personas al comunicarles esta visión y motivarlas para que superen los obstáculos.

Debido a que los puestos directivos van acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo a causa de la posición que tiene en la organización, sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia²².

De esta manera, se advierte que el liderazgo no sancionado, es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización, en ocasiones es tan importante, o más, que la influencia formal, lo que se explica cuando los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

De acuerdo a John Kotter (1990), la administración radica en la gerencia o dirección y consiste en enfrentar complejidades, busca el orden y la congruencia mediante la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes²³.

²¹ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13a Edición. México, Pearson Educación, 2009. 385 p.

²² ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Op cit 386 p.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª Edición. Mcgraw-Hill, 2009. 339 p.

Mientras que el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio, el líder es visionario, define el camino a seguir comunicando esa idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Según Robert House (1997), el director o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. Así, la administración insta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos²⁴

Tabla N° 2: Características del Directivo y del Líder

CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y estructuras	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión de corto plazo	Perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Vista puesta en la organización	Vista puesta en el horizonte
Imita	Es original
Acepta el statuto quo	Desafía el statu quo
Es el clásico buen soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad

Fuente: Warren Bennis (1989)²⁵

En la práctica, el directivo busca ser un líder, pero no todo líder es un directivo, debido a que el directivo basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales.

Por consiguiente, administrar y liderar no son actividades similares, como se indicó, mantienen diferencias, pero esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito en la organización. Para unir administración y liderazgo, el directivo moderno debe manifestar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una preocupación por las personas (liderazgo)²⁶.

Para lograr buenos resultados es importante considerar como elementos primordiales en la organización al líder y el equipo de trabajo, o también llamados subordinados, siendo relevante, para obtener resultados óptimos, el estilo de liderazgo que se desarrollará.

²⁴ Op cit.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª Edición. McGraw-Hill, 2009. 340 p.

²⁶ Op cit.

En ocasiones se entiende al liderazgo como un don, que es algo innato, sin embargo, se puede precisar que el liderazgo es una competencia comportamental, una habilidad, y que, si bien hay personas que nacen con un liderazgo más desarrollado que otros, cualquier persona que se capacite y entrene, puede mejorar notablemente²⁷.

1.3.5 Los ámbitos del liderazgo

Existen cuatro ámbitos en los que se desarrolla el liderazgo, éstos son el autoliderazgo, el uno a uno, el equipo y la organización.²⁸

El autoliderazgo se refiere a que la propia persona es quien define los aspectos que debe cambiar o mejorar en él, definiendo las acciones que debe ejecutar.

Para lograrlo se deben manejar muy bien los esfuerzos y problemas que implican los cambios que propuestos y luego aplicarlos a los demás, de modo de tener herramientas que sirvan de ayuda.

Segundo ámbito, el uno a uno, se inicia a continuación del anterior, donde el líder comienza a influir sobre otra persona. En este caso las decisiones que se toman no son ejecutadas por el empleado, como en la situación anterior, sino por un colaborador, por lo tanto, se debe visualizar la información recibida, las respuestas y reacciones de la otra persona.

Este aspecto es importante, porque cada colaborador podrá reaccionar de una determinada manera, en función de sus vivencias, convicciones, experiencias, conocimientos y motivaciones.

El tercer ámbito corresponde al equipo, en este caso el líder influye sobre los miembros del equipo. Para ello hay un paso más que dar respecto de la etapa anterior, el líder debe conocer que genera al equipo, cuáles son las reacciones individuales de cada uno de sus miembros, y además cuáles son las reacciones del equipo, es decir, las personas en conjunto, ya que éstas pueden ser totalmente distintas a las que tomarían sus miembros individualmente por el efecto coercitivo del equipo.

El cuarto ámbito es la organización, acá el líder influye sobre parte o en toda la organización, comenzando en un área o departamento de ésta.

Por lo general, los problemas se inician cuando los superiores jerárquicos comienzan liderando en el tercer ámbito, es decir, el equipo, sin considerar el autoliderazgo y el del uno a uno, provocando falta de experiencia y aprendizaje necesarios para poder manejar distintas situaciones.

²⁷ RABOUIN, Roberto "et al". Habilidades Directivas para un Nuevo Management. 1ª Edición. Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Education, 2008. 70 p.

²⁸ RABOUIN, Roberto "et al". Habilidades Directivas para un Nuevo Management. 1a Edición. Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Education, 2008. pp. 63-64

Otra situación a considerar, es que en las organizaciones no se capacita para dirigir personas, toda vez que las capacitaciones apuntan al desarrollo de las jefaturas desde el punto de vista técnico, y excepcionalmente se realizan jornadas para dirigir a las personas, debido a que se considera que es un arte o un don.

1.3.6 Liderazgo en Organizaciones Públicas

En el caso de las organizaciones públicas, el liderazgo se entiende como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, la fuente de esta influencia es formal, es decir, aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización²⁹.

En este contexto, los cargos directivos van acompañados de un nivel de autoridad, la que se les asignó formalmente, una persona asume el rol de liderazgo de acuerdo a la posición que ostenta en una organización, sin embargo, también los líderes no sólo ostentan tal denominación por una designación formal, ya que también pueden surgir desde el interior de un grupo³⁰.

Asimismo, las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el momento actual, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones³¹.

Un hecho trascendental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, debido a que el comportamiento del líder genera mecanismos que tienen efectos en la conducta de las personas al interior de la organización, el que a su vez se relaciona con la decisión que se adopte³².

1.3.7 Liderazgo y sus diferentes estilos

El liderazgo es explicado de variadas maneras por distintos autores, sin embargo, una de las definiciones más completas, es la de Martha Alles, indicando que corresponde a la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de un grupo.

Señala, además, que esta habilidad permite fijar objetivos y efectuar el seguimiento de éstos, generar retroalimentación integrando las opiniones de los otros, establecer directrices claras, comunicando los objetivos y las prioridades, motivar e

²⁹ PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. [en línea] Revista Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá. 2004, Vol. 12 N° 2, 66 p. Disponible en: < <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>> [Consulta 20 junio 2015]

³⁰ Op cit.

³¹ Op cit.

³² Op cit.

inspirar confianza, expresar ideas y manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Por último, expresa que admite plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización junto con proveer entrenamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores³³.

La tarea principal del líder es activar los sentimientos positivos de sus subordinados y esto sucede cuando el líder produce resonancia, es decir, cuando genera el clima emocional positivo indispensable para reunir lo mejor del ser humano³⁴.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo las realizó Kurt Lewin, R. Lippitt y R. White (1939), quienes identificaron tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático³⁵.

De acuerdo a estos autores, el liderazgo autocrático se desarrolla cuando el líder determina cuáles serán las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, es decir, toma las decisiones e informa al grupo lo que deben hacer y los supervisa desde cerca. Además, es dominante cuando elogia y critica al grupo.

En relación con el liderazgo liberal o también denominado *laissez-faire*, el líder tiene una mínima participación, su supervisión es muy distante, otorgando bastante libertad para que el grupo tome decisiones, junto con despreocuparse de las evaluaciones y la regulación de las acciones del grupo³⁶.

En el liderazgo democrático el líder proyecta las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y disgrega la autoridad, conduce y orienta al grupo además de centrarse en los hechos cuando efectúa elogios o críticas³⁷.

³³ ALLES, Martha A. Diccionario de comportamiento gestión por competencias, cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A., 2004. 166 p.

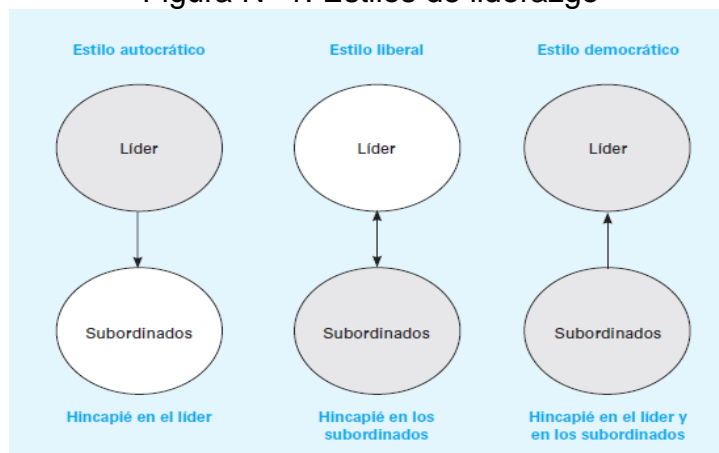
³⁴ Goleman, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. 17 p.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª Edición. Mcgraw-Hill, 2009. 349 p.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª Edición. Mcgraw-Hill, 2009. 350 p

³⁷ Op cit.

Figura N° 1: Estilos de liderazgo



Fuente: Keith Davis (1967)³⁸

1.3.8 Liderazgo Resonante

Como se indicó precedente, en torno al liderazgo han surgido muchos estudios, sin embargo, una de las definiciones más actuales corresponde al liderazgo resonante.

Este liderazgo se refiere al que sintoniza con los sentimientos de las personas y los conduce en una dirección emocionalmente positiva, lo cual se advierte porque expresa francamente sus valores y capta las emociones de las personas que le rodean, logrando, en ocasiones, transformar positivamente el estado de ánimo que genera una situación complicada.

Para comprender aún más este tipo de liderazgo, es conveniente señalar que el significado etimológico del término resonancia deriva de la palabra latina resonare, que significa resonar, lo cual, de acuerdo al Oxford English Dictionary, resonar es la prolongación del sonido mediante la vibración sincrónica. El análogo humano de esta vibración sincrónica aparece cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sincronía; y, al igual que ocurre con el significado original del término resonancia, la sincronía resuena y prolonga el tono emocional positivo³⁹.

Dentro de las características más importantes del líder resonante se encuentran el optimismo y entusiasmo que proyecta a sus subordinados.

Este liderazgo se caracteriza por cuatro dominios, la conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones; cada uno de los cuales a su vez tiene asociadas variadas competencias emocionales, indicadas a continuación:

³⁸ Op cit.

³⁹ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 49 - 50.

El Dominio Conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de las emociones propias de este líder, así como de sus fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Está conformado por las competencias emocionales de conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo.

Una de las características más significativa de este tipo de dominio sucede cuando la persona logra reflexionar en silencio y meditar.

Este tipo de líderes se destacan por tener claro hacia donde se dirigen y el motivo, además, son capaces de conectar con lo que resulta más adecuado.

El Dominio Autogestión, corresponde a la capacidad de manejar efectivamente las emociones, sentimientos e impulsos, además, de no perder la concentración cuando son sometidos a presión. Las competencias emocionales asociadas a este dominio son: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo.

Los líderes que logran permanecer optimistas y positivos, aun cuando se encuentran en condiciones de extrema presión, generan sentimientos positivos que activan la resonancia de los demás.

Este es el tipo de habilidad que debe aprender el líder para ser capaz de gestionar sus sentimientos más perturbadores, dando a conocer, a la vez, la expresión plena de sus emociones positivas.

El Dominio Conciencia Social, es la capacidad que tiene la persona de entender las emociones de otros y actuar en consonancia con ellos. Algunas de sus competencias emocionales son la empatía, conciencia organizativa y el servicio.

Al respecto, cuando el líder es capaz de expresar sus emociones con convicción, parece irradiar la resonancia de manera natural, toda vez que sus emociones son sinceras y se encuentran radicadas en valores profundos.

El Dominio Gestión de las Relaciones, esta habilidad contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás. Está constituida por la inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, manejo del cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y la colaboración.

Sin perjuicio de lo anterior, la gestión de relaciones no es tan sencilla como se advierte someramente, dado que no se trata solo de amabilidad, sino que de un tipo de amabilidad que cumple con una función muy determinada, movilizar a las personas en la dirección correcta, ya sea para llegar a un acuerdo sobre una determinada materia o motivar para comenzar un nuevo proyecto.

Considerando todo lo anterior, es dable señalar que, si bien las habilidades interpersonales permiten que los líderes dispongan su inteligencia emocional para

efectuar de mejor manera su trabajo, en lo referido al logro de resultados, las competencias que destacarán a los mejores líderes les permiten desempeñarse de una manera más armónica de acuerdo a los diferentes estilos de liderazgos presentados por Golemann (2014), siendo éstos, el visionario, coach (anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar» es un método que consiste en acompañar, entrenar), afiliativo, democrático, timonel y autoritario.

Al respecto, en relación con el estilo de Liderazgo Coercitivo, una de sus principales características es que trata que su equipo desempeñe las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando instrucciones concretas y precisas. Utilizar de manera excesiva este estilo de liderazgo suele generar un clima laboral negativo y desmotivar a los integrantes del equipo, dado que actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Debido a esto, se debería utilizar en situaciones puntuales como puede ser en casos de emergencia o crisis, donde la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante⁴⁰.

El estilo de Liderazgo Visionario trata de movilizar al equipo a través de su visión, señalándoles cuál será su papel dentro de éste. El líder visionario tiene una imagen sólida de su futuro e intenta que el equipo comparta esta perspectiva. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos, debido a las mejoras que genera en el ambiente de trabajo. Es recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una organización en la que sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo⁴¹.

El Liderazgo Afiliativo se basa en construir lazos emocionales en el grupo, la armonía entre sus miembros para lograr un ambiente de trabajo agradable. Este estilo otorga mayor protagonismo a las personas, por sobre las tareas y objetivos de la organización. Es especialmente importante en situaciones en las que es bastante necesaria la comunicación en el equipo, ya que al encontrarse cómodos los integrantes se comunican más, teniendo más facilidad para compartir ideas. No obstante, el problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo, ya que no suelen dar buenos consejos para mejorar, por lo que el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede encontrarse desatendido⁴².

El Liderazgo Democrático se basa en la idea de que las decisiones se deben tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Las personas que siguen este estilo de liderazgo tienden a reunirse con todos los miembros de su equipo.

⁴⁰ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 110 – 115

⁴¹ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 88 – 94

⁴² GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 97 – 101

Este estilo es útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia y preparación⁴³.

Por su parte, el Liderazgo Timonel se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como ejemplo para dirigir personas. Por lo general, se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar integrantes que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y tienen las competencias, por lo que no necesitan de una dirección sino de un ejemplo que marque unos estándares altos. No obstante, al ser utilizado excesivamente, puede deteriorar el ambiente laboral⁴⁴.

Por último, el Liderazgo Coach, que corresponde a una tipología de líder que pretende el desarrollo profesional de los miembros del equipo de trabajo, ayudándolos a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional. Para lograr esto, continuamente les proporciona feedback y orientación sobre su desempeño profesional⁴⁵.

A continuación, se indica como los estilos de liderazgo mencionados alientan a la resonancia al interior de la organización, impactan sobre el clima e identifica las situaciones en que corresponde aplicarlos:

Tabla N° 3: Resumen de los distintos estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	COMO ALIENTA A LA RESONANCIA	IMPACTO SOBRE EL CLIMA	CASOS EN QUE RESULTA APROPIADO
Visionario	Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo de todos	Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara
Coach	Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización	Muy positivo	Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo
Afiliativo	Estableciendo un clima de relación armónica	Positivo	Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas, o fortalecer las relaciones

⁴³ GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 101 – 106

⁴⁴ GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 106 – 109

⁴⁵ GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 94 – 97

ESTILO DE LIDERAZGO	COMO ALIENTA A LA RESONANCIA	IMPACTO SOBRE EL CLIMA	CASOS EN QUE RESULTA APROPIADO
Democrático	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados
Timonel	Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Coercitivo	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Fuente: Goleman, Daniel "et al". (2005)⁴⁶

Como se puede apreciar, los estilos visionario, coach, afiliativo y el democrático, estimulan la resonancia que pretende el rendimiento, por su parte, el timonel y el coercitivo, es pertinente desarrollarlos en situaciones muy específicas, siendo aplicados con bastante cuidado, dado que pueden generar efectos negativos, debido a que al dar muchas instrucciones directas, los subordinados sabrán qué hacer no escuchando ni permitiendo opiniones; espera la obediencia inmediata, motiva señalando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola, utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.

1.3.9 Liderazgo según sexo y género

Como se indicó, el género se relaciona directamente con el estilo de liderazgo, de acuerdo a Cortese (2005), quien señala que la forma de liderar es diferente entre género masculino y femenino, haciendo hincapié en que el hombre en su rol de líder tiene mayor inclinación a dar órdenes, mientras que la mujer a motivar, educar a las personas, para obtener de ellas lo mejor⁴⁷.

También indica que el líder masculino tiende a ser más autoritario que el femenino, debido a que éste está más preocupado de la cooperación, no obstante, destaca que la fortaleza del liderazgo femenino es la habilidad de construir un lugar agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, además de tomar decisiones efectivas y oportunas.

⁴⁶ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 90 - 91

⁴⁷ ARTEAGA, Ana; RAMON, Soraya. Liderazgo Resonante según género. pp. 292 - 293. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>> [Consulta 15 julio 2015]

Respecto de la presencia del género femenino en posición de líder, Abarca (2004), señala que en el liderazgo femenino se presenta un trato más personal, no tan jerárquico ni formal, con inclinación a fomentar vínculos, relaciones interpersonales, conformación de equipos, todo esto con el fin de motivar a las personas.

Opinión similar es la que sostienen Batista y Bermúdez (2009), al realizar una investigación acerca de las habilidades presentes en el liderazgo femenino, advirtiendo entre ellas empatía, manejo de conflictos, colaboración, integridad y compromiso.

De esta manera, Cortese (2005), plantea algunas características distintivas:

Tabla N° 4: Liderazgo según Género

SITUACIÓN	MODELO MASCULINO DE LIDERAZGO	MODELO FEMENINO DE LIDERAZGO
Estilo Operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura Organizacional	Jerárquico	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Calidad
Estilo de solución de problemas	Racional	Intuitivo-Racional
Características claves	Control detallado	Menor control
	Estrategia operativa	Empatía
	Actitud no emocional	Cooperación
	Racionamiento analítico	Altos estándares de realización

Fuente: Cortese (2005)⁴⁸

Por otro lado, variadas son las teorías que han pretendido diferenciar los estilos de liderazgo masculino y femenino. Por una parte, se ha señalado que el hombre pretende el éxito personal, mientras que la mujer fomenta el trabajo en equipo.

Además, se ha indicado que el sexo masculino es más conflictivo, y el femenino participativo, no habiendo un consenso respecto de la eficacia generada cuando lidera una organización un hombre o una mujer.

En la actualidad no se aprecian diferencias importantes, ni factores críticos en cuanto al desempeño de hombres y mujeres en materia de liderazgo. Ambos sexos han demostrado similares capacidades y resultados en este sentido, de acuerdo a lo expresado por Pablo Brzovic, académico de la Universidad Mayor, quien expresa que se pueden apreciar diferencias más bien de estilos como, por ejemplo, que las mujeres tienden a conducir de forma más empática y equilibrada entre su orientación al cumplimiento de objetivos productivos, y a las personas que conforman su equipo⁴⁹.

⁴⁸ ARTEAGA, Ana; Ramón, Soraya. Liderazgo Resonante según género. p. 293 Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>> [Consulta 15 julio 2015]

⁴⁹ BRZOVIC, Pablo. Reportaje sobre Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos? [en línea] MBA América Economía. 6 de julio, 2010.

Brzovic señala que las capacidades comunicacionales de líderes del sexo femenino son más consistentes que las del sexo masculino, sobre todo en el buen manejo de los aspectos emocionales y, especialmente, en lo aplicable al dominio persuasivo y perceptivo.

Por su parte, los liderazgos masculinos tienden a manejar mejor las situaciones conflictivas que se generan al interior de sus grupos, probablemente por un mayor énfasis en los componentes racionales sobre los emocionales en el tratamiento de divergencias.

1.3.10 Percepción

La percepción consiste en el proceso de organizar y utilizar los estímulos del ambiente, siendo el sentido de la vista el más utilizado, repercutiendo en que la mayoría de los estudios sobre la percepción son investigaciones centradas en la visión⁵⁰.

La percepción comprende dos procesos, el primero corresponde a la remodificación o selección de la gran cantidad de datos que se presentan en el exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria, mientras que el segundo, intenta predecir acontecimientos futuros y de esta manera, evitar o reducir la incertidumbre.

Existen variadas posiciones frente al fenómeno perceptual, algunos antecedentes históricos afirman que la estructura perceptual, que se desarrolla en la vida diaria, constituye un problema porque la percepción es mediada por un proceso nervioso y fisiológico, que la descompone.

Los estudios de percepción de personas y percepción social están muy ligados a los estudios de percepción de objetos. Básicamente, se parecen en lo siguiente:

Por una parte, las percepciones están estructuradas, no forman un continuo procesamiento de estímulos que se van almacenando, sino que cuando se perciben personas y objetos se crea un orden. Una de las maneras de organización se basa en crear categorías.

Paralelamente, en la percepción de personas y sus acciones existe variedad de categorías para agrupar la conducta, apariencia, y otros elementos informativos.

De esta manera, las personas difieren de acuerdo a las categorías que utilizan para clasificar, encontrándose personas que utilizan un solo sistema para categorizar, mientras que otras desarrollan un proceso más complejo de categorización.

Disponible en <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos> [consulta: 14 agosto 2015]

⁵⁰ DAVIS, Stephen y PALLADINO, Joseph. Psicología. 5ta Edición. Pearson Educación, 2008. 114 p.

En la percepción de objetos, como también de las personas, se tiende a buscar elementos invariantes de los estímulos que se perciben, siendo el interés determinar la conducta de los demás, pasando a segundo plano aquellos aspectos de su conducta que parecen superficiales e inestables⁵¹.

Por lo general, las personas atribuyen la conducta de alguien a causas internas a la disposición de las personas, o a causas externas, o vinculadas con una situación. Estas explican la teoría de atribución, la que se refiere a que las personas explican la conducta de los demás, atribuyéndola, por ejemplo, a disposiciones internas, como los rasgos, motivos y actitudes perdurables o a situaciones externas⁵².

Para el proceso de percepción de una situación, se considera la interacción social. En ésta se permite la adaptación social, mediante la percepción del medio que rodea a las personas, medio físico y social.

La percepción de una persona o de algún fenómeno en el entorno dependerá del reconocimiento de emociones, desde las reacciones de las personas; también se forman las impresiones, con la unión de variados elementos informativos que se presentan en los primeros instantes de interacción. También, por atribuciones causales, o la búsqueda de alguna causa que explique la conducta y los hechos. En cualquiera de estos casos, lo principal es que los sentimientos, pensamientos y conductas en relación con las personas estarán influidos por el tipo de causa a la que se atribuya su conducta.

Sobre la percepción existen varios modelos teóricos, Asch, (1952) fue precursor en la investigación sobre la formación de impresiones en las personas, sus estudios consideraban que los diversos elementos de la información que se posee de una persona se organizan como un todo, formando una impresión dinámica.

En este orden de ideas, los principios de la formación de impresiones formuladas por Asch, son:

- Las personas se esfuerzan por formarse una impresión de otras personas, se tiende a completar la escasa información percibiendo a la persona como una unidad.
- Las mismas cualidades podrían producir impresiones diferentes, ya que las cualidades interactúan entre sí de forma dinámica y pueden producir una nueva cualidad.
- Las impresiones poseen una estructura, hay cualidades centrales y otras periféricas.

⁵¹ ARIAS, Castilla Carmen, Enfoques teóricos sobre la, percepción que tienen las personas. Horizonte Pedagógico Volumen 8, N°. 1 Año 2006 / pp 9 - 22

⁵² HEIDER, F. [1958]. La psicología de las relaciones interpersonales. España: McGraw Hill. P. 12

➤ Cada rasgo posee la propiedad de una parte dentro de un todo. La introducción u omisión de un único rasgo altera la impresión global⁵³.

Precisado lo anterior, en lo que interesa, cuando el objeto de la percepción es otra persona, existe un elemento decisivo que influye en la impresión que se forma el perceptor, este es el estímulo perceptivo, el que intenta regular y controlar, a veces de forma consciente y en otras ocasiones de manera inconsciente, la información que presenta al perceptor, particularmente la información referente a sí mismo.

Este manejo de la impresión es la consecuencia de la percepción social, toda vez que los demás continuamente se están formando impresiones de los otros, siendo importante influir sobre la conducta de los demás.

Así, la percepción social dependerá de la situación o contexto en la que se produce.

Se puede advertir que, de los acercamientos al tema de la percepción de las personas, hay varios enfoques de la percepción social desde un proceso selectivo, dinámico y funcional, donde percibir consiste fundamentalmente en formular hipótesis y tomar decisiones, dicho proceso se encuentra determinado por necesidades, valores sociales, aprendizajes, y en general, por las características permanentes y temporales de las personas⁵⁴.

⁵³ ASCH, S. [1952]. Social Psychology. New Jersey: Prentice: hall. Traducción castellana en Eudeba. Buenos Aires: Eudeba.

⁵⁴ Morales y Clbs. [1999]. p. 20

CAPÍTULO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En relación a los aspectos metodológicos, como cuestión previa es menester indicar que esta investigación es de carácter exploratoria, toda vez que este tipo de estudios *“se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”*⁵⁵.

Si bien, existe una gran cantidad de estudios e investigaciones respecto del liderazgo, y que exploran las diferencias del liderazgo masculino y femenino, como se indicó al inicio de este trabajo, éstos se centran en las empresas privadas, no existiendo investigaciones que hayan analizado las diferencias en el liderazgo según sexo, en organizaciones públicas.

2.1 Tipo de Investigación

Al ser este un estudio de tipo exploratorio (Hernández, Fernández y Baptista. 1998; 58), constituye una de las primeras aproximaciones al fenómeno del estilo de liderazgo desde la percepción de los altos directivos públicos, según sexo, para intentar generar un conocimiento que permita incentivar otras investigaciones en el tema.

Los estudios exploratorios sirven para acrecentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir postulados verificables (Dankhe, 1986)⁵⁶.

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

2.2 Diseño de la Investigación⁵⁷

En relación con el diseño, éste supone una toma de decisiones que serán alteradas a lo largo del trabajo, siendo similares las fases de la investigación tanto con técnicas cuantitativas como cualitativas, ya que ambas se componen de cinco fases:

- Definición del problema.
- Diseño de trabajo.

⁵⁵ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill; México. 1991. 60 p.

⁵⁶ Op cit. 1991. 59 - 60 p.

⁵⁷ MORSE, J.M., Ob. Cit., p. extraído de documento en PDF, José Ruiz O., Diseño de Investigación. pp. 2-4

- Recogida de datos.
- Análisis de datos.
- Informe y validación de la información.

Conforme con lo expuesto, definir el problema de la investigación corresponde a seleccionar una dirección, es decir, un evento, una situación, un comportamiento, y delimitar el tiempo, el espacio, las personas; de esta manera, el tema seleccionado puede ser un área de interés más que la precisión de un problema⁵⁸, lo que casi nunca queda plasmado en una pregunta.

Al realizarse investigaciones con técnicas cuantitativas, éstas suelen ser poco flexibles, es decir, se trata de obtener los resultados propuestos sin realizar cambios importantes en su desarrollo, de esta manera, la investigación cuantitativa está orientada a contrastar, comprobar, demostrar la existencia de una teoría previamente formulada. Por su parte, las cualitativas buscan descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado, como aconteció con el tema de estudio del presente trabajo.

2.3 Diseño Muestral

En relación con este punto, es dable señalar que frecuentemente el análisis cuantitativo tiende a generalizar y universalizar sus descubrimientos, lo que obliga a estudiar, en principio, todos los casos, lo que de no ocurrir, se procede a seleccionar unos cuantos casos de muestra que representen al colectivo general. Es por esto que en esos tipos de análisis adquiere tanta importancia el muestreo.

Por su parte, los análisis cualitativos, en general, estudian una persona o una situación, unas pocas personas o unas reducidas situaciones. Mientras que el estudio cuantitativo pretende generalizar algún aspecto, aunque sea éste marginal, el cualitativo busca profundizar en ese mismo aspecto, aunque lo que se descubre no sea fácilmente generalizable a otros casos similares. La tarea de seleccionar muestras representativas pasa, por consiguiente, a ocupar un segundo lugar en esta metodología y, si bien es cierto que no desaparece del todo, es una situación menos relevante en la mayoría de las ocasiones⁵⁹.

Sobre el particular, esta investigación se desarrolla conforme a las técnicas de la metodología cualitativa.

2.3.1 Técnica e instrumento de recolección de datos

Al ser ésta una investigación de tipo cualitativa, la recolección de la información responde a un encuadre particular derivado de las características de cada circunstancia, persona o grupo, más que a un proceso de homogenización de éstas.

⁵⁸ MORSE, J.M., Ob. Cit., p. extraído de documento en PDF, José Ruiz O., Diseño de Investigación, pp. 2-4

⁵⁹ MORSE, J.M., Ob. Cit., p. extraído de documento en PDF, José Ruiz O., Diseño de Investigación. pp. 2-4

Sobre el particular, el instrumento utilizado fue un cuestionario, el que se remitía vía correo electrónico a los encuestados, Altos Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico de la Región de Valparaíso, no obstante, no todos respondieron a ésta, a pesar de las reiteraciones efectuadas.

Lo anterior, si bien puede ser una limitante, ayudó a efectuar un análisis más profundo sobre la materia abordada.

Además, para determinar la manera utilizada para remitir el Instrumento, se consideraron las características propias de las personas encuestadas, el grado de familiaridad con la realidad, y la disposición con éstos, es decir, se le envió al correo electrónico, dado que todos contaban con esta herramienta, y debido a que los cargos que desempeñan son jornada completa, suponiéndose que se encontrarían en sus lugares de trabajo y/o estaban provistos de algún aparato tecnológico en el cual advirtieran las solicitudes, estimándose que sería la manera más idónea para que respondieran a las solicitudes realizadas⁶⁰.

2.3.2 Determinantes para la selección de los encuestados

Conforme lo anterior, algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio fueron la homogeneidad, el tiempo, el espacio y la cantidad⁶¹.

- La homogeneidad en el entendido que todos los seleccionados posean las mismas particularidades, según las variables que se vayan a considerar en la investigación, en el presente estudio, uno de los rasgos más importantes es que ésta está compuesta por funcionarios que se desempeñan en cargos directivos de los servicios públicos, seleccionados a través del sistema de ADP.
- El tiempo, se refiere al período de tiempo en el cual se ubica el grupo de interés, es decir, si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás, y/o, si se entrevistará a personas de diferentes generaciones.

Al respecto, el período de tiempo corresponde al presente, se encuestó a los actuales directivos respecto de sus pares que se encuentran en ejercicio.

- El Espacio, consiste al lugar donde se ubica el grupo de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y además se consideraron los recursos, por lo tanto, se limitó a un área o comunidad en específico.

Sobre el particular, el espacio para desarrollar la investigación corresponde a la Región de Valparaíso, toda vez que ésta mantiene una gran cantidad de servicios

⁶⁰ QUINTANA, A. y MONTGOMERY, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM. 64 p.

⁶¹ <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.cl/2010/07/poblacion-y-muestra.html> [Consulta 26 agosto 2015]

públicos donde cumplen funciones directivas del II Nivel Jerárquicos seleccionados mediante el sistema de ADP.

Para efectos de la investigación, se consideró a los 54 directivos públicos adscritos al Servicio Civil, que se desempeñan en los distintos servicios públicos de la Región de Valparaíso, en ejercicio a la fecha en que se aplicó el instrumento, período comprendido entre septiembre de 2015 y febrero de 2016.

No obstante, como se indicó precedentemente, si bien se insistió en solicitar que respondieran las encuestas, catorce directivos la completaron y enviaron, circunstancia que permite realizar un análisis más exhaustivo de los datos proporcionados.

2.4 Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario construido en base a la adaptación de otro instrumento, la encuesta MSQ: Estilos de Liderazgo, desarrollado por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967).

Este instrumento analiza la satisfacción interna que se relaciona con los factores afectivos y vinculados con el desarrollo intelectual y personal y, en segundo lugar, la satisfacción externa, abarcando los motivos materiales y organizativos.

Sobre el particular, la satisfacción interna está compuesta por la capacidad de estar ocupado durante toda la jornada laboral, oportunidad de trabajar con independencia, oportunidad de realizar tareas diferentes, oportunidad de poner en práctica las habilidades propias, satisfacción de haber hecho un buen trabajo, oportunidad de dirigir equipos, relación con los compañeros, posibilidad de desarrollar la creatividad, respeto a los valores éticos, autonomía y libertad para utilizar los criterios propios, seguridad del trabajo, posibilidad de ayudar a los demás, el reconocimiento del estatus social y, por último, las condiciones generales de trabajo.

Por otra parte, la dimensión de la satisfacción externa se refiere a los procedimientos de supervisión de los empleados, la competencia de los supervisores, la satisfacción con las políticas de la organización, la remuneración y demás compensaciones, las oportunidades de progresar y el reconocimiento del trabajo realizado⁶².

La encuesta MSQ: Estilos de Liderazgo, es un instrumento que se aplica para determinar el estilo de liderazgo con el cual se identifica el encuestado, siendo éstos: el estilo autoritario, visionario, afiliativo, democrático, timonel y coach.

⁶² MASCARAY Laglera, José Luis. Tesis Doctoral: Modelización Mediante Ecuaciones Estructurales de la Influencia del Estilo de Liderazgo en los Ingenieros. Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED. Madrid, España. 2011, 47 p.

Se compone de un total de 36 pares de frases que describen diferentes situaciones, debiendo el encuestado seleccionar una opción de entre seis columnas, indicadas con las letras A - B - C - D - E - F.

Para llevar a cabo este trabajo, se modificaron las siguientes características del instrumento:

- Se eliminaron las frases repetidas.
- Se alteró el orden de los enunciados, es decir, se agruparon conforme al estilo de liderazgo al que pertenecen, no indicándose en la encuesta el estilo al que correspondía cada grupo.
- Se modificó la redacción de cada uno de los enunciados, planteándose las situaciones en virtud del actuar de un tercero.

Los encuestados solo debían seleccionar una opción, masculino o femenino, dependiendo si la situación que se presentaba, ellos percibían se reaccionaba de esa manera el directivo de sexo masculino o femenino.

2.5 Mecanismo de aplicación

Como se indicó precedentemente, la encuesta se suministró a través del correo electrónico institucional de cada uno de los directivos, los que fueron obtenidos por medio de una solicitud de acceso a la información realizada en agosto de 2015, en el banner Transparencia, del sitio web del Servicio Civil.

2.5.1 Instrumento Aplicado

A continuación, se presentan las frases modificadas, respecto de la original:

1. El líder cree que las instrucciones dadas deben ser acatadas.
2. El líder conversa con los funcionarios cuando cometen algún error.
3. El líder aplica disciplina enérgica para que el trabajo se efectúe.
4. El líder solicita encarecidamente informes de las actividades desempeñadas por los funcionarios a su cargo.
5. En el largo plazo, el líder ubica al funcionario en otra labor, cuando no acata las instrucciones en su totalidad.
6. El líder pretende que los funcionarios ejecuten las instrucciones minuciosamente.
7. Si el líder consulta sobre alguna situación a los funcionarios, selecciona rápidamente la alternativa más idónea.
8. Cuando los funcionarios están en desacuerdo respecto de alguna instrucción, el líder se las explica detalladamente.
9. Cuando hay un desempeño insuficiente de los funcionarios, el líder da a conocer con detalle los errores.

10. Cuando el líder toma una decisión, las da a conocer a sus funcionarios como instrucciones.

11. Cuando el líder entrega instrucciones, las da a conocer como sugerencias, señalando claramente lo que se debe hacer.

12. Cuando el líder percibe que un funcionario está en desacuerdo respecto de alguna instrucción efectuada, explica en detalle el por qué se debe efectuar de ese modo.

13. Cuando el líder percibe desagrado de los funcionarios ante una decisión indica la manera que serán favorecidos.

14. Para el líder el estado emocional de un funcionario es más importante que la tarea que va a realizar.

15. Para el líder tener un control constante sobre los funcionarios es más perjudicial que beneficioso.

16. Para el líder un buen directivo es el que desarrolla una relación personal con los funcionarios.

17. El líder popular es mejor que uno que no lo es.

18. El líder considera que el funcionario se motiva y se siente grato cuando se está seguro en el trabajo y se le entregan incentivos.

19. El líder debe interceder en las situaciones que generan conflictos entre los funcionarios.

20. Para el líder las medidas disciplinarias son más perjudiciales que beneficiosas para los funcionarios.

21. El líder no necesita supervisar constantemente cuando los funcionarios participan en la toma de decisiones.

22. Para el líder es más importante recompensar el trabajo de excelencia del funcionario en vez de castigar el realizado deficientemente.

23. Para el líder los planes de trabajo representan las ideas de los funcionarios.

24. El líder considera que las personas se desarrollan cuando tienen la oportunidad de participar.

25. Para el líder es importante que los funcionarios se ayuden entre ellos.

26. El líder considera que al fijarse las metas cada funcionario debe automotivarse para cumplirlas.

27. Si el líder delega responsabilidades a los funcionarios y éstos no las cumplen, se las retira.

28. El líder no tolera a quienes se desempeñan deficientemente.

29. Para el líder los funcionarios deben ser capaces de obtener los medios para solucionar problemas que les surjan en el desempeño de sus labores.

30. Para el líder es más importante el correcto trabajo de los funcionarios en vez de un clima laboral agradable.

31. El líder instruye a los funcionarios a realizar bien su trabajo y que no estén pendientes del desempeño de los demás.

32. Cuando un funcionario presenta un plan de trabajo deficiente, el líder le sugiere que presente otro plan.

33. El líder antes de tomar decisiones, sugiere alternativas a los subordinados.

34. El líder motiva a los funcionarios dándoles a conocer su desempeño continuamente.

35. El líder se preocupa de los altos estándares de desempeño y alienta a los empleados a alcanzarlos.

36. Para el líder es más importante mejorar el desempeño del funcionario en vez de insistir en un determinado nivel de desempeño.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

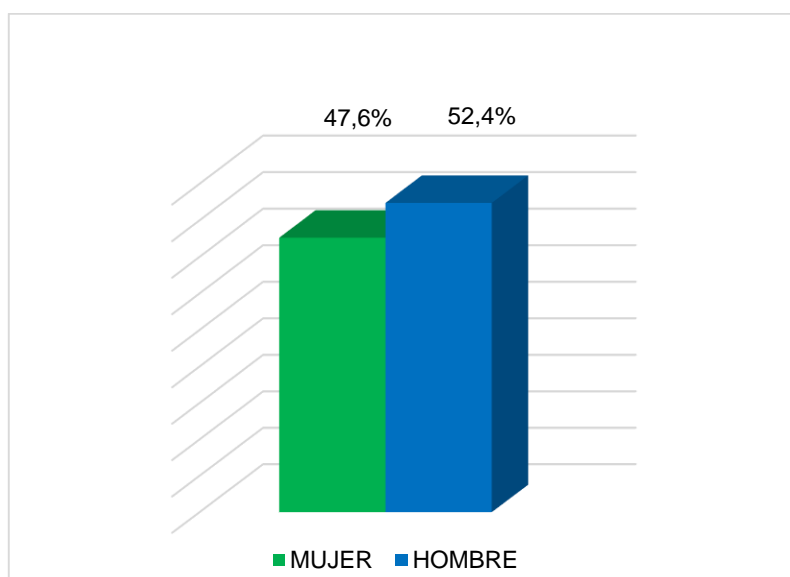
Conforme a lo planteado en el capítulo anterior sobre los aspectos metodológicos, es preciso señalar que se remitieron 54 encuestas, y fueron respondidas el 26%, es decir, 14 directivos, de los cuales 9 por hombres y 5 por mujeres.

Los datos obtenidos en las encuestas se tabularon en una planilla Excel, identificando a cada directivo con un número del 1 al 14, para mantener de esta manera su reserva de identidad, registrándose en una columna la numeración, en la siguiente el sexo, y en las otras cada uno de los estilos de liderazgos: coercitivo, visionario, afiliativo, democrático, timonel y coach, los que a su vez se subdividieron, en hombre y mujer, registrando en cada uno de estos campos el número total de opciones por cada grupo de preguntas, que cada directivo respondió en los enunciados presentados (ANEXO N° 1).

Posteriormente, los resultados alcanzados, se plasmaron en 6 gráficos, correspondiendo cada uno de éstos a la percepción de los 14 encuestados respecto de cada estilo de liderazgo, asimismo, en otros dos gráficos, se presenta la percepción de solo los directivos hombres, respecto de sus pares del sexo masculino y femenino en cada uno de los estilos de liderazgo, mientras que, en el otro, la percepción solo de las directivos mujeres.

Gráficas sobre la percepción de los directivos

Gráfico N° 1: Percepción respecto del estilo de liderazgo coercitivo



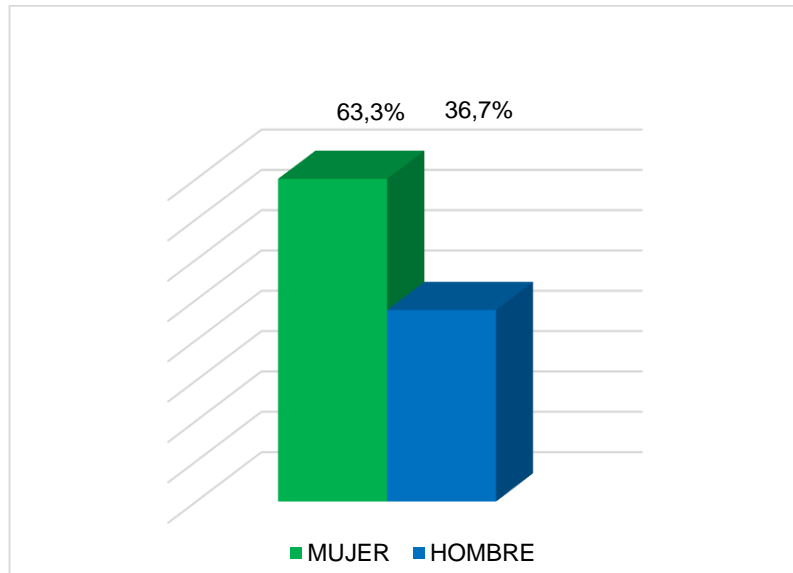
Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

En relación con los 6 enunciados sobre el estilo de liderazgo coercitivo, se observa que de los 14 encuestados, asocian este estilo en un 47,6% a la mujer mientras que al hombre en un 52,4%. Al respecto, esto refleja que los encuestados perciben que sus pares del sexo masculino, tienen mayor habilidad para eliminar el temor y proporcionar una dirección clara ante situaciones críticas, estilo que resulta ser apropiado cuando se necesita realizar un cambio apresurado o cuando los integrantes del equipo son personas conflictivas.

Sin perjuicio de lo anterior, (ver gráfico N° 1) este tipo de liderazgo, resulta impactar de manera negativa sobre el clima laboral, dado que suele aplicarse de un modo inadecuado, lo que repercute en que no se estimule la resonancia, es decir, los encuestados perciben que los directivos hombres no sintonizarían con los sentimientos de las personas.⁶³

Por otra parte, de acuerdo a lo expresado por los catorce encuestados, el hombre tendría mayor habilidad para dirigir, entendiendo ésta como la capacidad de enfrentar complejidades, buscando el orden y la congruencia mediante la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes⁶⁴.

Gráfico N° 2: Percepción respecto del estilo de liderazgo visionario



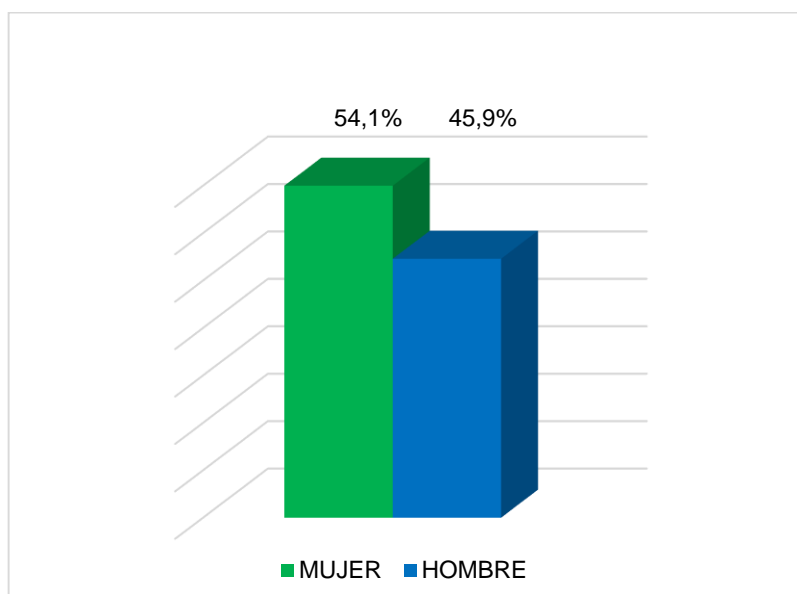
Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

⁶³ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 90 - 91

⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2a Edición. Mcgraw-Hill, 2009. 339 p.

Respecto de las siete acciones que abordaron el estilo visionario, se advierte una mayor brecha, otorgando los encuestados el desempeño de este liderazgo a la mujer en un 63,3%; mientras que al hombre un 36,7%; lo que manifiesta que los encuestados asocian que la mujer es quien trata de movilizar al equipo de trabajo a través de su visión, indicándoles cual es el papel que desempeñaran en éste, además, que tendría una imagen sólida de su futuro intentando que el equipo comparta su perspectiva⁶⁵ (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 3: Percepción respecto del estilo de liderazgo afiliativo

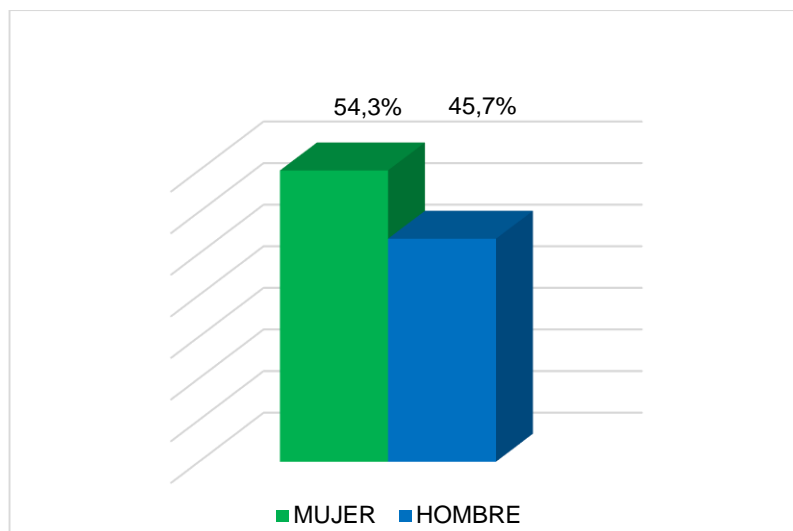


Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

En relación con los siete enunciados sobre situaciones en la que se ejercía el estilo de liderazgo afiliativo, se advierte que los encuestados no establecieron una tendencia tan definida al diferenciar entre el sexo masculino y el femenino, ya que otorgaron este estilo a la mujer en un 54,1% y al hombre un 45,9%, no obstante, nuevamente los encuestados perciben que las mujeres desarrollan más este liderazgo, el que se centra en generar lazos emocionales en el equipo, brindando armonía para obtener un ambiente de trabajo agradable (ver gráfico N° 3).

⁶⁵ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 88 – 94

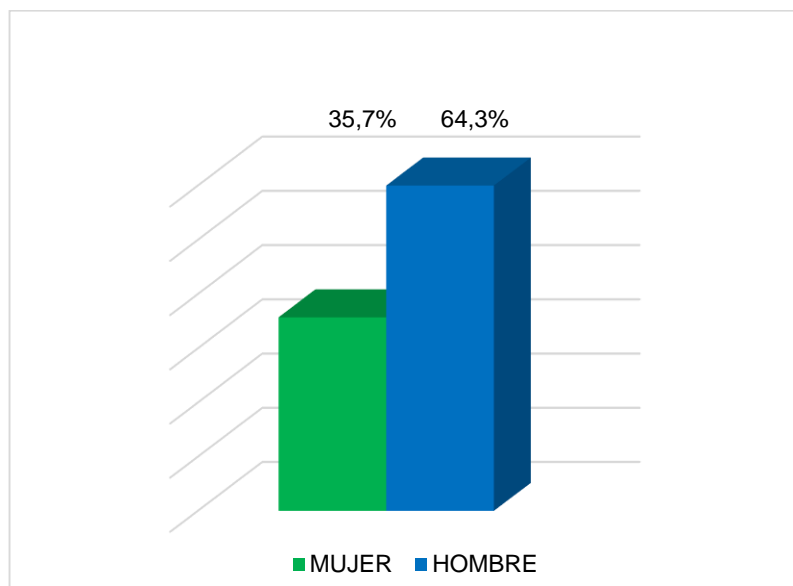
Gráfico N° 4: Percepción respecto del estilo de liderazgo democrático



Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

De los cinco enunciados referidos al estilo de liderazgo democrático, los directivos encuestados atribuyen más éste a las mujeres, brindándoles un 54,3%, mientras que a los hombres el 45,7%, no obstante, percibirían que la mujer se basa más en la idea de que las decisiones se deben realizar escuchando a todos los integrantes del equipo, además considerarían que la mujer tendría más en cuenta los valores personales y estimula el compromiso del equipo a través de la participación (ver gráfico N° 4).

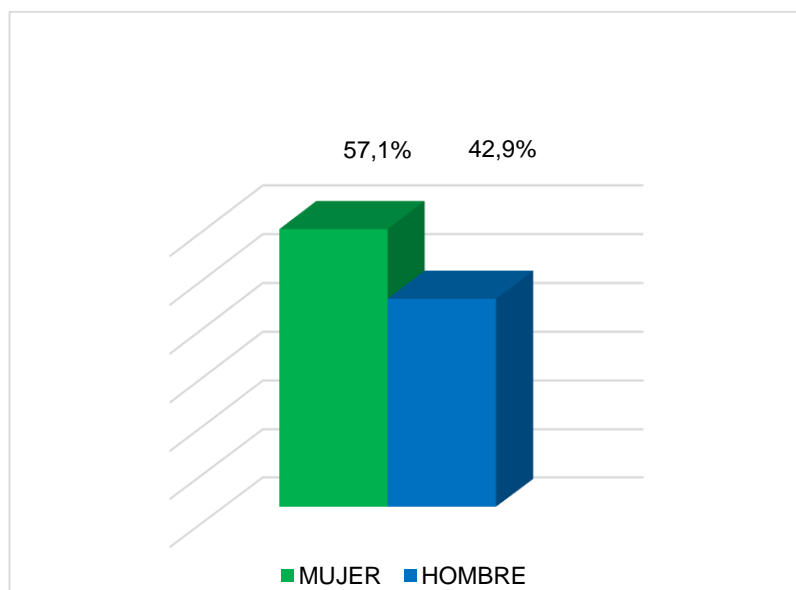
Gráfico N° 5: Percepción respecto del estilo de liderazgo timonel



Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

En relación con las cinco situaciones de la encuesta en las que se ejercía el estilo de liderazgo timonel, en esta ocasión sucedió un hecho opuesto respecto de las alternativas seleccionadas respecto de los estilos de liderazgo ya analizados, toda vez que en este caso los encuestados señalaron que este liderazgo lo perciben que es más ejercido por el hombre, concediéndole un 64,3%, mientras que a la mujer tan solo el 35,7% (ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 6: Percepción respecto del estilo de liderazgo coach

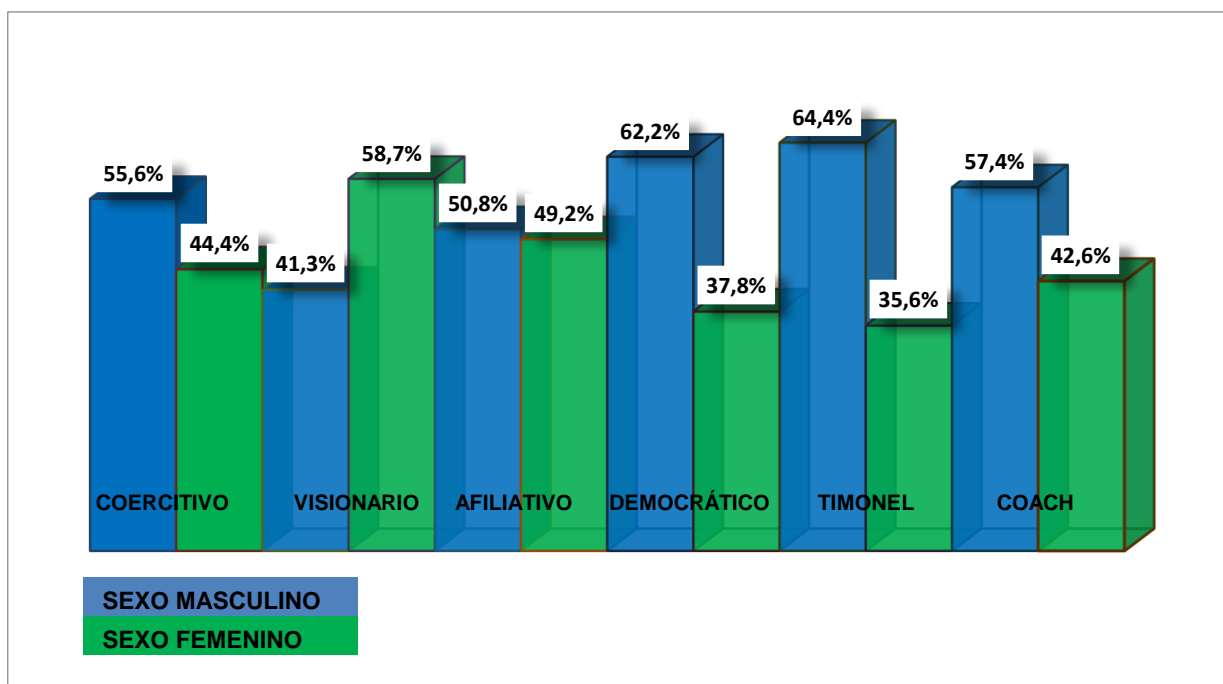


Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

Por último, respecto de los enunciados referidos al ejercicio del estilo de liderazgo coach, los directivos encuestados lo atribuyen en mayor proporción a la mujer, con un 57,1% mientras que al hombre el 42,9%, de lo que se advierte que percibirían que ésta brinda más oportunidades para que los integrantes del equipo de trabajo se desarrollen profesionalmente, brindándoles continuamente asistencia o feedback para que identifiquen sus puntos fuertes así como también los débiles, para que se propongan metas a largo plazo en su carrera profesional⁶⁶ (ver gráfico N° 6).

⁶⁶ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 94 – 97

Gráfico N° 7: percepción de los directivos hombres, respecto de sus pares del sexo masculino y femenino en cada uno de los estilos de liderazgo.



Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

En relación con la percepción de los nueve directivos del sexo masculino encuestados, respecto de sus pares de ambos sexos, se observa que entre los tres liderazgos que se atribuyen en mayor proporción están el timonel, democrático y el coach, atribuyéndose éstos a sus pares hombres. El estilo de liderazgo timonel con un 64,4%; en segundo lugar, el democrático con un 62,2%; y el coach en un 57,4%.

Por su parte, a las mujeres, los estilos que más atribuyen corresponden al visionario con un 58,7%; luego el afiliativo con un 49,2%; y por último el coercitivo, con el 44,4%, respectivamente (ver gráfico N° 7).

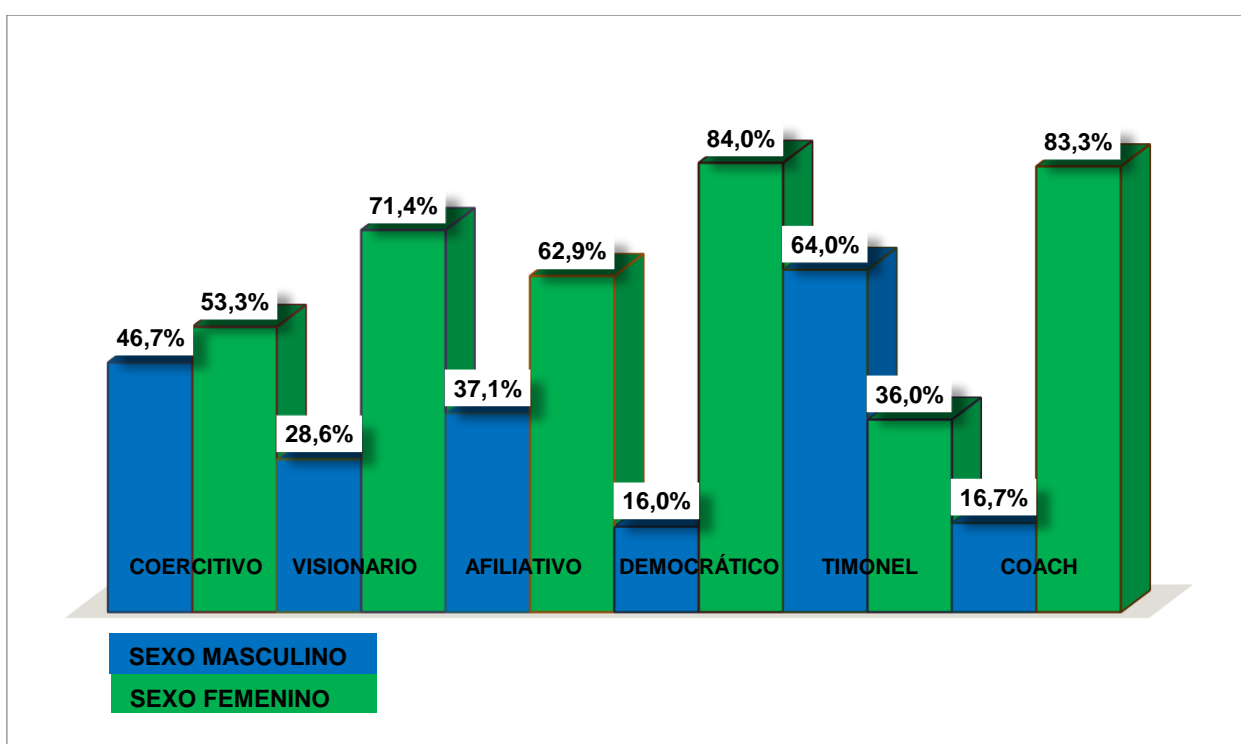
Atendido lo anterior, los tres estilos más destacados fueron atribuidos a sus pares del mismo sexo, quienes percibirían que éstos desempeñan estilos que se asocian tanto a las mujeres como a los hombres, ya que, por una parte, el timonel se basa en la máxima de utilizarse el mismo líder como ejemplo, estilo que de acuerdo a la percepción de todos los encuestados, también asociaban en mayor proporción al hombre.

Enseguida, éstos atribuyeron de manera más notoria el estilo democrático y el coach, en el primero, como ya se señaló, el líder se basa en la idea que las decisiones se deben tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo, mientras que, en el coach, el líder alienta constantemente al equipo para que logre su desarrollo profesional.

Por otra parte, los directivos hombres perciben que la mujer ejerce en mayor proporción el estilo de liderazgo visionario, coincidiendo con el análisis efectuado en el que se consideró al total de encuestados, donde también se le atribuye más este estilo a ellas, el que trata de movilizar al equipo a través de su visión, señalándoles cuál será su papel dentro de éste.

Como se indicó anteriormente, éste suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos, debido a las mejoras que genera en el ambiente de trabajo⁶⁷.

Gráfico N° 8: Percepción de las directivos mujeres, respecto de sus pares del sexo masculino y femenino en cada uno de los estilos de liderazgo.



Fuente: elaboración propia, en base a los datos extraídos de las encuestas.

En relación con la percepción de las cinco mujeres encuestadas, respecto de sus pares de ambos sexos, se observa que entre los tres liderazgos que atribuyen en mayor proporción están el democrático, el coach y el visionario, atribuyéndose éstos a sus pares del mismo sexo, el estilo de liderazgo democrático con un 84%; en segundo lugar, el coach con un 83,3%; y el visionario en un 71,4%.

Por otra parte, el estilo de liderazgo timonel es el que menos atribuyen a ellas con un 36% (ver gráfico N° 8).

⁶⁷ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 88 – 94

3.2 Síntesis de principales resultados y discusión

En relación con el liderazgo coercitivo, los encuestados percibieron que sus pares del sexo femenino, tienen mayor habilidad para conducir a los integrantes de su equipo en una dirección emocionalmente positiva, expresando francamente sus valores y captando las emociones de las personas que le rodean, logrando, en ocasiones, transformar positivamente el estado de ánimo que genera una situación complicada⁶⁸.

Así, de acuerdo a lo percibido por los encuestados, sus pares del sexo masculino desarrollan un rol más directivo, basando su posición en la jerarquía organizacional, requiriendo potenciar la habilidad para que los integrantes del equipo se comprometan y superen eventuales obstáculos⁶⁹, presentado mayor flexibilidad en su forma de liderar.

Respecto del estilo visionario, los encuestados lo atribuirían más a la mujer porque este es uno de los estilos que genera un mejor ambiente de trabajo, lo que se puede explicar porque el sexo determina diferencias en el comportamiento, siendo las más evidentes las referidas al sistema endócrino, dado que, al tener gran influencia el sistema hormonal en la estructura cerebral, el cerebro del hombre se organiza de manera diferente al de la mujer, generando con esto, un procesamiento distinto de la información que impacta en la toma de decisiones, repercutiendo en que el cerebro de la mujer está mejor estructurado para la empatía emocional, siendo ésta una condición imprescindible para liderar, mientras que el del hombre actúa mejor con el pensamiento lineal y sistémico.⁷⁰

Por otra parte, este estilo resulta ser apropiado aplicarlo en momentos que surge la necesidad de un cambio de visión, cuando es menester establecer una dirección clara, ya que esboza un objetivo que suele resultar movilizador⁷¹.

En relación con el estilo afiliativo, los encuestados perciben que la mujer otorga más protagonismo a las personas que a las tareas de la organización, asimismo, advierten que la mujer sería capaz de salvar las diferencias que se presentan entre los integrantes del equipo, motivándolos en avanzar y fortaleciendo las relaciones⁷².

Por otra parte, el estilo de liderazgo influye sobre el equipo ya que el comportamiento del líder genera mecanismos que tienen efectos en la conducta de las

⁶⁸ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 90 - 91

⁶⁹ Op cit.

⁷⁰ <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]

⁷¹ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 90 - 91

⁷² GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 90 - 91

personas al interior de la organización, relacionándose con las decisiones que se adopten⁷³.

En relación con el estilo de liderazgo democrático, de acuerdo a lo expresado por los encuestados, las mujeres son quienes ejercen este estilo, dado que ellas son quienes escuchan la opinión del equipo, especialmente cuando no tiene la claridad necesaria para tomar una decisión, sin embargo, para que éste sea efectivo, los integrantes del equipo deben tener altos niveles de preparación y competencia⁷⁴.

Asimismo, los encuestados percibirían, que ellas lo utilizarían correctamente en situaciones que se deba llegar a un consenso siendo necesario, además, conseguir la participación de todo el equipo⁷⁵.

La percepción de los encuestados, respecto de otorgar en mayor proporción este estilo a las mujeres, concuerda, como se indicó anteriormente, con la conformación cerebral de la mujer, en el entendido que su cerebro, entre otras características, está mejor estructurado para la empatía emocional, siendo esta una característica primordial para liderar, además, de influir este estilo, de manera positiva en el clima organizacional⁷⁶.

En lo que respecta al estilo de liderazgo timonel, los encuestados perciben que sus pares del sexo masculinos son quienes serían autorreferentes, utilizándose a ellos mismos como ejemplo para dirigir al equipo de trabajo, no obstante, esto no significa que sea un tipo de liderazgo negativo, pero es preferente ejercerlo cuando se tiene certeza que los integrantes del equipo tienen un alto nivel de desempeño⁷⁷.

Conforme lo anterior, es pertinente desarrollar este liderazgo siempre y cuando el equipo demuestra una alta motivación y las competencias necesarias para efectuar correctamente su trabajo, dado que este liderazgo no necesariamente entrega una dirección clara de la tarea que se debe cumplir, sino que más bien, el líder se presenta como un ejemplo a seguir. Asimismo, si es utilizado de manera excesiva, puede impactar negativamente en el clima laboral⁷⁸.

Sobre el estilo de liderazgo coach los encuestados percibirían que sus pares del sexo femenino lo ejercen más que el hombre, generando un clima organizacional

⁷³ PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. [en línea] Revista Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá. 2004, Vol. 12 N° 2, 66 p. Disponible en: < <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf> > [Consulta 20 junio 2015]

⁷⁴ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 101 – 106

⁷⁵ GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 90 - 91

⁷⁶ <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) > [consulta 13 mayo 2016]

⁷⁷ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 106 – 109

⁷⁸ GOLEMAN, Daniel "et al". Op cit. pp 90 - 91

positivo, debido a que éste es uno de los que impacta de manera más positiva sobre el clima⁷⁹.

Esto se puede explicar porque la mujer nace especialmente dotada para el desarrollo de habilidades sociales y de comunicación, dado que la facilidad que tiene ésta para comunicarse se inicia a los 3 meses de vida, donde su capacidad de contacto visual y observación de rostros, considerada como una habilidad innata, crece en un 400%⁸⁰.

Sobre el particular, si bien los directivos hombres perciben que sus pares de igual sexo ejercen en mayor proporción los estilos timonel, democrático y coach, esta percepción no la tienen las mujeres, dado que del análisis efectuado respecto de cada estilo pero considerando el total de encuestados, arrojó que éstos dos últimos son más percibidos en el ejercicio del liderazgo femenino, situación que además se condice con el aspecto científico, es decir, con el sistema hormonal que tiene gran influencia en la conformación cerebral, lo que entre otras características, en el caso de la mujer desarrolla más habilidades sociales y de comunicación.

Lo anterior estaría poniendo de manifiesto que el cerebro de la mujer está mejor estructurado para la empatía emocional, siendo ésta una condición imprescindible para liderar, mientras que el del hombre actúa mejor con el pensamiento lineal y sistémico⁸¹.

En relación con la percepción solo de las mujeres encuestadas frente a cada estilo, los resultados son similares a la opinión del total de encuestados, dado que también relacionan el democrático, coach y visionario en mayor proporción a sus pares del mismo sexo, recordando que el democrático se centra en que las decisiones se deben tomar de manera conjunta por todo el equipo, el coach se caracteriza por alentar constantemente a su equipo para que se desarrolle profesionalmente y el visionario, demuestra una imagen sólida de su futuro y pretende que el equipo comparta esta visión.

Por otra parte, el estilo de liderazgo timonel es el que menos relacionan con el sexo femenino, similar a lo expresado por todos los encuestados, quienes también otorgaron el menor porcentaje de este estilo a ellas.

Considerando todo lo anterior, por lo general las personas atribuyen la conducta de alguien a causas internas a la disposición de las personas, o a causas externas, o vinculadas con una situación. Estas explican la teoría de atribución, la que se refiere a que las personas explican la conducta de los demás, atribuyéndola, por

⁷⁹ GOLEMAN, Daniel "et al". El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 90 - 91

⁸⁰ <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]

⁸¹ [http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]

ejemplo, a disposiciones internas, como los rasgos, motivos y actitudes perdurables o a situaciones externas⁸².

En este sentido, las disposiciones internas, o atributos de los encuestados (descripción gráfica en ANEXO N° 2), pueden explicar el porqué de su percepción, ya que como bien se indicó, todos esos factores son los que influyen en el proceso de percepción de una situación, en la que se considera la interacción social.

Además, si bien se indicó la influencia del potencial cerebral que tiene sobre el estilo de liderazgo, también hay otros factores que son partícipes, los que se pueden resumir en grupos anatómicos, genéticos, ambientales (la familia y grupos de referencia), sociales y emocionales. Lo que indica que la experiencia de vida de cada persona, su formación, su origen y su cultura dejan una huella en el cerebro como los factores genéticos y hormonales.

De esta manera, entonces, se advierte que el estilo visionario, coach, afiliativo y el democrático, estimulan la resonancia que pretende el rendimiento generando además, un clima laboral positivo.

Así, el correcto liderazgo -de acuerdo a lo señalado por Goleman (2014)- no sería ejercer un solo estilo, como sucedió con la percepción solo de las mujeres, en donde atribuían a sus pares del mismo sexo los estilos que ciencia, de acuerdo a su conformación cerebral y procesos hormonales les ha atribuido, a diferencia de los hombres, que atribuyeron a sus pares un estilo diametralmente opuesto a los que se relacionan generalmente, debido a sus características neurofisiológicas.

En lo que concierne al ejercicio del liderazgo en los organismos públicos, si bien, éstas son entidades con estructuras rígidas, los directivos no se ven imposibilitados de ejercer liderazgos, ya que el desarrollo de éstos puede ser en situaciones que se presenten con el personal que se tenga a cargo, ejerciendo varios estilos conforme a cada situación en particular, dado que no existe un estilo que se negativo, sino que más bien debe existir un punto de equilibrio y saber advertir en que momentos se debe desarrollar.

Sobre lo anterior, el directivo, en general, es quien da las instrucciones para lograr los objetivos de la organización, lo que en el sector público toma cada vez mayor relevancia, lo que repercutió en la creación del Servicio Civil, en el 2003, entidad que se encarga de profesionalizar los altos cargos de los servicios públicos, con el fin de lograr directivos calificados e idóneos para lograr una mejor gestión de los mismos.

⁸² HEIDER, F. [1958]. La psicología de las relaciones interpersonales. España: McGraw Hill. P. 12

CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo de investigación consistió en identificar las diferencias y similitudes en el ejercicio del liderazgo según sexo, desde la percepción de Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico en la Región de Valparaíso.

En el proceso de investigación, se revisaron variadas fuentes bibliográficas, advirtiéndose que existía muy poca información de estudios sobre la materia en el sector público, desarrollándose específicamente en la Región de Valparaíso, advirtiéndose, que este trabajo constituyó un estudio de tipo exploratorio, al ser una primera aproximación a esta materia.

Para desarrollar esta investigación, se encuestó a directivos públicos de la Región de Valparaíso, nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual se modificó una encuesta construida en base a la adaptación de otro instrumento, la encuesta MSQ: Estilos de Liderazgo, desarrollado por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967).

Esta encuesta se aplica para determinar el estilo de liderazgo con el cual se identifica el encuestado, siendo éstos: el estilo autoritario, visionario, afiliativo, democrático, timonel y coach, no obstante, en esta ocasión, se utilizó para determinar el estilo de liderazgo que asociarían los encuestados, respecto de sus pares.

De esta manera, entonces, para responder al objetivo general se establecieron tres específicos, consistiendo el primero en Identificar cuáles son los atributos de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso que relacionan con el liderazgo de hombres, advirtiéndose, de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada a los 14 directivos que en este predomina el estilo de liderazgo timonel, es decir, que los encuestados relacionan al directivo del sexo masculino con la competitividad y que serían autorreferentes, utilizándose a ellos mismos como ejemplo para dirigir al equipo de trabajo.

Además, con el estilo coercitivo, en el que es más preponderante dar órdenes por sobre escuchar ideas de los integrantes del equipo.

En relación con el segundo objetivo, referido a identificar cuáles son los atributos de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso que relacionan con el liderazgo de mujeres, en este caso relacionan a las mujeres con los estilos visionario, coach y democrático, los que se caracterizan por alentar a un clima laboral positivo, donde si bien importan a los objetivos de la organización, es primordial el bienestar de los integrantes de su equipo de trabajo, siendo los estilos que impacta más positivamente en el clima laboral.

Respecto del tercer objetivo, sobre las diferencias entre los estilos de liderazgos, de acuerdo al sexo de los directivos, se pudo advertir que, si bien existen

diferencias en los estilos de liderazgo, el sexo determina algunas de éstas en el comportamiento, y las más evidentes tienen que ver con el sistema endócrino, dado que el sistema hormonal tiene gran influencia en la conformación cerebral, el cerebro masculino se organiza de manera diferente del femenino, generando un procesamiento distinto de la información impactando en la emotividad, la conducta y en la toma de decisiones, lo que repercute en el estilo de liderazgo que se ejerza. No obstante, si bien el sexo influye, las diferencias están condicionadas con otras características, como son la experiencia, el ambiente, entre otras, por lo que son variadas las condiciones que explican por qué hombres y mujeres piensan y actúan en forma diferente en su rol como líderes de equipos de trabajo.

Por último, en relación con el cuarto objetivo, comparar la percepción de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres de los Directivos Públicos de la Región de Valparaíso, con las tipologías y antecedentes bibliográficos, se advirtió que la literatura analizada y expuesta en el marco teórico se condice con la percepción que tuvieron los catorce encuestados respecto del liderazgo ejercido por sus pares de ambos sexos.

En otro orden de consideraciones, es del caso mencionar que la presente investigación fue de carácter exploratoria, toda vez que, de la revisión efectuada a otros estudios sobre la temática, éste resultó ser el primero que ahondó en el liderazgo en el sector público en Chile que incluyó a los directivos de ambos sexos.

Conforme lo anterior, es menester indicar que en relación con el marco metodológico, la muestra obtenida fue reducida, lo que no permite generalizar a partir de ésta, por lo que las conclusiones se efectuaron como resultado de un análisis cualitativo y específico.

BIBLIOGRAFÍA

a) Libros, documentos y artículos de revistas

- ALLES, Martha A. Diccionario de comportamiento gestión por competencias, cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A., 2004. 166 p.
- ARIAS, Castilla Carmen, Enfoques teóricos sobre la, percepción que tienen las personas. Horizonte Pedagógico Volumen 8, No. 1 Año 2006 / pp 9 – 22
- ASCH, S. [1952]. Social Psychology. New Jersey: Prentice: hall. Traducción castellana en Eudeba. Buenos Aires: Eudeba.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2a Edición. Mcgraw-Hill, 2009.
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011
- GOLEMAN, Daniel “*et al*”. El Líder Resonante Crea Más. 1ª Edición. Santiago de Chile, Penguin Random House Grupo Editorial S.A., 2014. pp 49 - 50.
- HEIDER, F. [1958]. La psicología de las relaciones interpersonales. España: McGraw Hill. P. 12
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Mcgraw-Hill; México. 1991. 59 - 60 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS -INE-, Departamento de Estudios Laborales, “Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales”, 2015. Págs. 1-113
- LANZONI, Ilse. Perspectiva de género en la reforma del sector público de Costa Rica: Desarrollando mujeres líderes como agentes de cambio. En Revista de Servicio Civil de Costa Rica, 2008. págs. 43-44-50
- MASCARAY Laglera, José Luis. Tesis Doctoral: Modelización Mediante Ecuaciones Estructurales de la Influencia del Estilo de Liderazgo en los Ingenieros. Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED. Madrid, España. 2011, 47 p.
- MORSE, J.M., Ob. Cit., p. Extraído de documento en PDF, José Ruiz O., Diseño de Investigación, 4 p.
- PEDRAJA, Liliana y RODRÍGUEZ, Emilio. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. En: Revista facultad de ingeniería, U.T.A. Vol. 12 N° 2, Chile, 2004. págs. 63-73
- RABOUIN, Roberto “*et al*”. Habilidades Directivas para un Nuevo Management 1a ed. Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Education, 2008. P.63-64
- ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13a ed. México, Pearson Educación, 2009.
- Seminario Equidad de Género y Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Relaciones Exteriores, septiembre 2015

b) Textos Legales revisados

-Decreto con Fuerza de Ley 29. CHILE. Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la ley N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda. Promulgado el 16 de junio de 2004 y publicado en Diario Oficial de 16 de Marzo de 2005.

-Ley N° 19.882. CHILE. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica. Publicada en el Diario Oficial de 23 de junio de 2003.

c) Sitios web consultados

-Campos, Vanessa; et al. Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. Revista Puertorriqueña de Psicología Vol. 21, 2010. pp. 114-115. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005> [consulta: 15 julio 2015]

-Lanzoni, I. Perspectiva de género en la reforma del sector público de Costa Rica: Desarrollando mujeres líderes como agentes de cambio. [en línea] <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032231.pdf> [consulta: 20 mayo 2015]

-Instituto Nacional de Estadísticas -INE-, Departamento de Estudios Laborales, “Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales”, INE; Santiago; Chile. Enero, 2015, 31 p. Disponible en http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/pdf/participacion_laboral_femenina_2015.pdf [consulta: 30 junio 2015]

-<http://www.pjud.cl/documents/10179/4160711/5.+Recursos+Humanos.pdf/088629d1-acee-4f44-8736-03ea46e27c92?version=1.0> [Consulta 17 enero 2016]

-MLYNARZ, Danae. Presidenta Comisión Asesora Presidencial para la Protección de los Derechos de las Personas. Primer Informe Trimestral enero-marzo 2009. 1 p. Disponible en [http://www.cdc.gob.cl/wpcontent/uploads/Informes Trimestrales/2009/Primer_informe_trimestral_de_2009.pdf](http://www.cdc.gob.cl/wpcontent/uploads/Informes%20Trimestrales/2009/Primer_informe_trimestral_de_2009.pdf) [Consulta 15 julio 2015]

-Servicio Civil. Diferencias de liderazgo según sexo, percepción de los Altos Directivos Públicos. Resultados encuesta a altos directivos/as públicos. Servicio Civil; Santiago; Chile. 2006. 12 p. Disponible en: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/00000000020000001533.pdf> [consulta 20 junio 2015].

-ORELLANA Vargas, Patricio. La Administración Pública como el arte de simplificar: sus elementos. [en línea] Artículo acerca del tema de la corrupción en Chile. Disponible en: http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=44&cat=2 [consulta 30 junio 2015].

- <<http://www.mujaresenred.net/spip.php?article33><[http://www.ecured.cu/Neurofisiología](http://www.ecured.cu/Neurofisiologia) [consulta 4 mayo 2016]
- <[http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf) [consulta 13 mayo 2016]
- ARTEAGA, Ana; RAMÓN, Soraya. Liderazgo Resonante según género. pp. 292 - 293. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>> [Consulta 15 julio 2015]
- QUINTANA, A. y MONTGOMERY, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM. 64 p. [Consulta 26 agosto 2015]
- <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.cl/2010/07/poblacion-y-muestra.html> [Consulta 26 agosto 2015]

ANEXOS

ANEXO N° 1: Tabulación de datos de la encuesta realizada a los 14 Directivos.

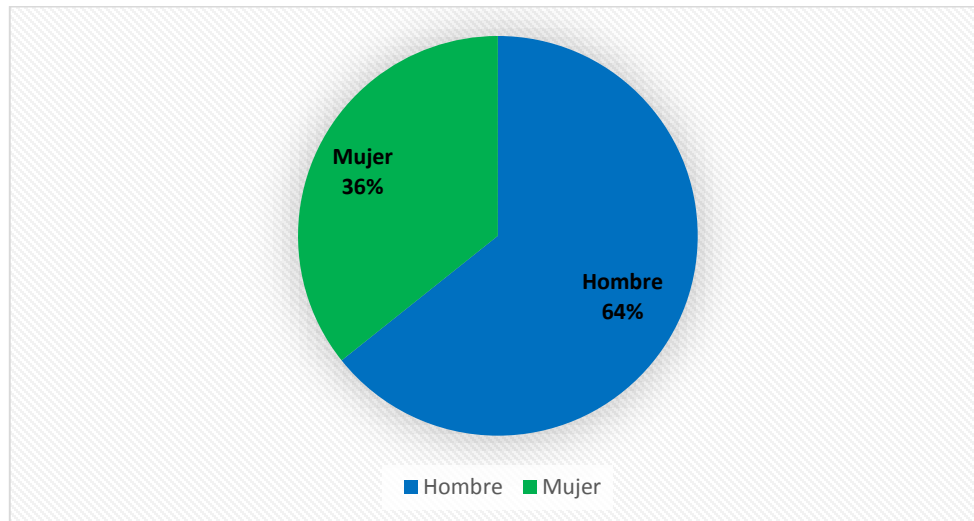
N° DIRECTIVO	SEXO	ESTILO COERCITIVO		ESTILO VISIONARIO		ESTILO AFILIATIVO		ESTILO DEMOCRÁTICO		ESTILO TIMONEL		ESTILO COACH	
		HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
1	M*	3	3	3	4	5	2	2	3	1	4	3	3
2	M	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2
3	F*	2	4	2	5	3	4	2	3	3	2	1	5
4	M	4	2	2	5	3	4	4	1	4	1	4	2
5	M	5	1	2	5	4	3	3	2	3	2	2	4
6	M	2	4	4	3	2	5	3	2	5	0	3	3
7	M	4	2	4	3	5	2	5	0	1	4	5	1
8	M	4	2	2	5	1	6	0	5	4	1	4	2
9	M	1	5	2	5	3	4	4	1	4	1	2	4
10	F	3	3	1	6	1	6	0	5	3	2	0	6
11	F	1	5	2	5	4	3	1	4	4	1	2	4
12	F	5	1	3	4	4	3	0	5	3	2	2	4
13	M	4	2	3	4	5	2	4	1	4	1	4	2
14	F	3	3	2	5	1	6	1	4	3	2	0	6
		44	40	36	62	45	53	32	38	45	25	36	48
		84		98		98		70		70		84	
	%	52,4	47,6	36,7	63,3	45,9	54,1	45,7	54,3	64,3	35,7	42,9	57,1

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de las encuestas.

M: Masculino
F: Femenino

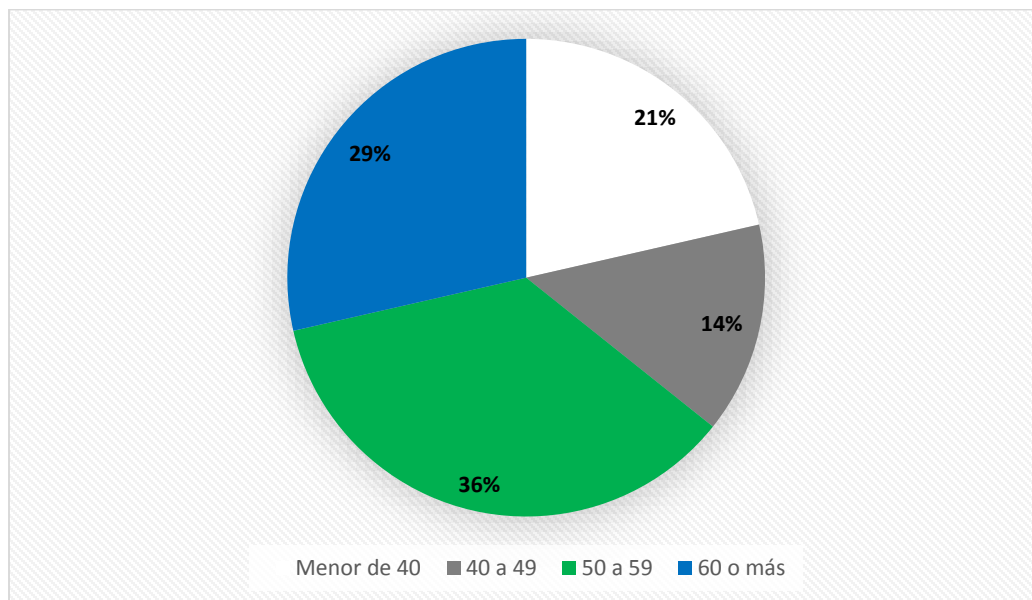
ANEXO N° 2: Gráficos sobre atributos de los encuestados.

Gráfico N° 9: distribución por sexo de los encuestados.



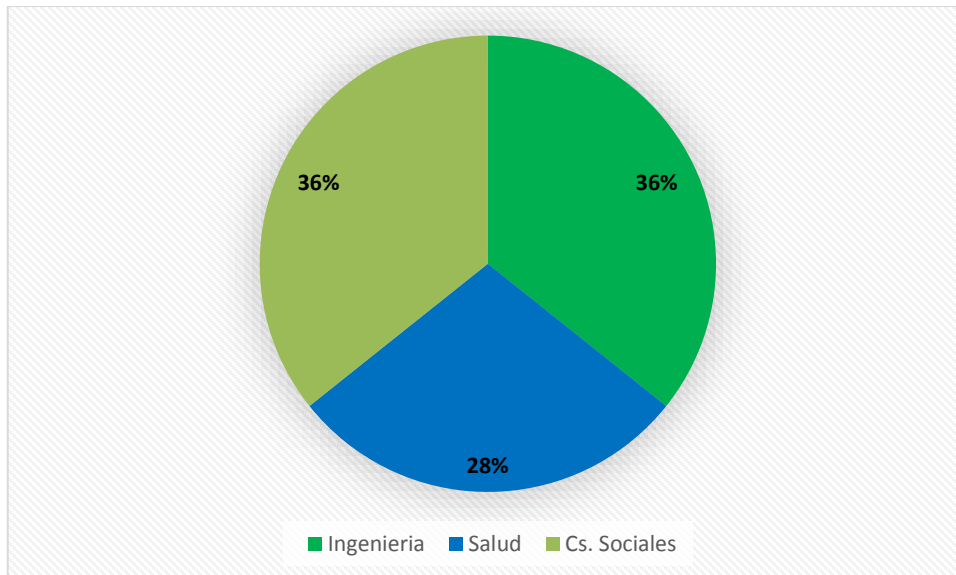
Fuente: elaboración propia, en base a los antecedentes de los encuestados.

Gráfico N° 10: distribución por edad de los encuestados.



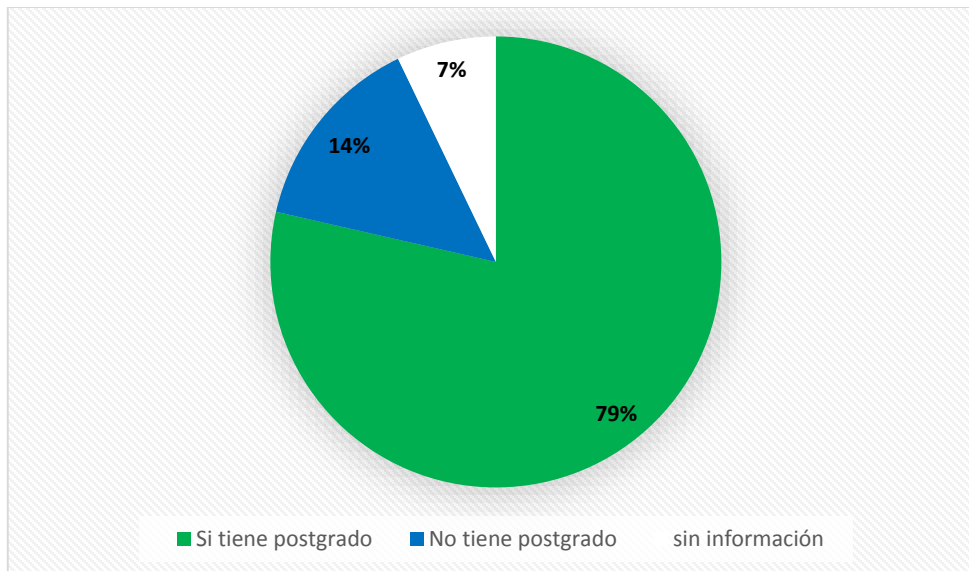
Fuente: elaboración propia, en base a los antecedentes de los encuestados.

Gráfico N° 11: distribución por área de estudio de los encuestados.



Fuente: elaboración propia, en base a los antecedentes de los encuestados.

Gráfico N° 12: distribución por estudio de postgrado de los encuestados.



Fuente: elaboración propia, en base a los antecedentes de los encuestados.