



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Impacto de los Estilos de Liderazgo en el desempeño laboral: Un Estudio enfocado en el rol moderador del género.

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado(a) en Administración y Marketing

AUTORES

Cordova Moscoso, Gabriela Maria
Davila Olano, Zaira Nicol
Hervias Caldas, Jorge Brayan Hans
Tabraj Soto, Jordan

ASESOR

Julio Quispe Salguero, PhD

ORCID N° 0000-0001-7615-3781

Diciembre, 2023

RESULTADOS DE INFORME DE SIMILITUD

TRABAJO_FINAL_TSP - VERSIÓN_DEFINITIVA

ORIGINALITY REPORT

15% SIMILARITY INDEX	14% INTERNET SOURCES	7% PUBLICATIONS	7% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	upc.aws.openrepository.com Internet Source	2%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	2%
3	repositorio.utn.edu.ec Internet Source	1%
4	repositorio.esan.edu.pe Internet Source	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
6	repositorio.up.edu.pe Internet Source	1%
7	repositorio.pucesa.edu.ec Internet Source	1%
8	hdl.handle.net Internet Source	<1%
9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	<1%

RESUMEN

Esta investigación examina cómo los estilos de liderazgo impactan en el desempeño laboral, especialmente, explorando cómo el género del líder actúa como una variable moderadora. Siendo el liderazgo de importancia crucial para el éxito organizacional (Al Khajeh, 2018), se destaca el aumento significativo en roles de liderazgo femenino en las últimas décadas. Según Cortese (2005), hombres y mujeres adoptan distintos estilos de liderazgo, los hombres se inclinan hacia un liderazgo autoritario y directivo, mientras que las mujeres tienden a centrarse en motivar a las personas para alcanzar su máximo potencial. Sin embargo, Collins et al.(2014) refuerzan la idea que las percepciones de género se fundamentan en estereotipos arraigados en la sociedad; por lo tanto, resulta pertinente realizar una investigación. Este estudio se realizará en Lima Metropolitana, Perú, con una muestra de 350 empleados de empresas grandes del sector bancario, que evaluarán a su jefe inmediato. Utilizando un enfoque cuantitativo, se recopilaron datos a través de un cuestionario virtual. Se espera que los resultados proporcionen una comprensión de la dinámica del género en los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral, orientado a organizaciones hacia prácticas de liderazgo más inclusivas y efectivas.

PALABRAS CLAVE: Estilos de liderazgo, desempeño laboral, género.

ABSTRACT

This research examines how leadership styles impact job performance, particularly exploring how the gender of the leader acts as a moderating variable. Given that leadership is crucial for organizational success (Al Khajeh, 2018), the significant increase in female leadership roles in recent decades is highlighted. According to Cortese (2005), men and women adopt different leadership styles, with men tending towards an authoritative and directive leadership, while women tend to focus on motivating people to reach their maximum potential. However, Collins et al. (2014) reinforce the idea that gender perceptions are based on stereotypes rooted in society; therefore, it is pertinent to conduct research. This study will be conducted in Metropolitan Lima, Peru, with a sample of 350 employees from large companies in the banking sector, who will evaluate their immediate boss. Using a quantitative approach, data were collected through a virtual questionnaire. The results are expected to provide an understanding of the gender dynamics in leadership styles and their impact on job performance, guiding organizations towards more inclusive and effective leadership practices

KEY WORDS: Leadership styles, job performance, gender.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3.1. PROBLEMA GENERAL.....	5
3.2. PROBLEMA ESPECÍFICOS.....	5
4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	6
5. MARCO TEÓRICO.....	7
5.1.1. TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	8
5.2. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	12
5.2.1. TRANSFORMACIONAL.....	13
5.2.2. AUTOCRÁTICO.....	14
5.2.3. LAISSEZ-FAIRE.....	15
5.2.4. DEMOCRÁTICO.....	15
5.3. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	16
5.4. ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	17
5.5. PAPEL MODERADOR DEL GÉNERO.....	21
5.6. MODELO DEL ESTUDIO.....	23
6. HIPÓTESIS.....	24
6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	24
6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	26
6.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.3.1. DISEÑO.....	35
6.3.2. TIPO.....	35
6.3.3. ENFOQUE.....	36
6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
6.5. VARIABLES DEL ESTUDIO.....	36
6.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
6.6.1. POBLACIÓN OBJETIVO.....	37
6.6.2. MUESTRA.....	37
6.6.3. INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	38
6.6.4. VALIDEZ Y COMPATIBILIDAD DE INSTRUMENTO.....	39
6.6.5. PRUEBA PILOTO.....	40
7. CONTRIBUCIÓN ESPERADA.....	41
8. BIBLIOGRAFÍA.....	43
9. ANEXO.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías de liderazgo.....	8
Figura 1. Modelo Propuesto.....	23
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	53
Anexo 2: Tabla de ítems del paper principal.....	54
Tabla 2: Ítems del cuestionario propuesto.....	55

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial, el desarrollo del liderazgo es un aspecto relevante para el desempeño organizacional. Ejercer un liderazgo eficaz implica que el líder posea la habilidad de guiar, orientar a su equipo y alcanzar eficientemente las metas de la organización (Gemedda & Lee, 2020).

A lo largo del tiempo, históricamente, el rol de líder ha sido ejercido por hombres. Si bien las características del liderazgo han sido siempre fundamentales para el desarrollo y funcionamiento de los equipos y las organizaciones, existe una evolución notable en lo que se entiende por un liderazgo ideal en los últimos años (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Hoy en día se observa como estas posiciones que antes eran ocupadas, principalmente, por hombres han comenzado a ser asumidas por mujeres. Esto se debe a que las restricciones que antes bloqueaban su ingreso a este tipo de posiciones han sido superadas (Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF y United Nations Development Fund for Women, 2020).

En esta línea de investigación, varios estudios se han dedicado a comprender el desempeño de las mujeres al asumir roles de liderazgo. Eagly et al., (2003), Gartzia y Van Engen (2012), así como Escartín y Van Dick (2014), se ha señalado que, a diferencia de los hombres, las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo transformacional. Mientras que los hombres demuestran una inclinación hacia un estilo más transaccional.

Al encontrar este tipo de contraste entre géneros resulta interesante plantearse interrogantes sobre cómo estas diferencias de estilos de liderazgo promovidas por el género pueden afectar en el rendimiento de los colaboradores y, en última instancia, a la eficacia de las organizaciones.

Por lo tanto, dentro del contexto de esta investigación, se propone analizar cómo los diversos estilos de liderazgo afectan en el rendimiento de los empleados,

considerando, especialmente, cómo esta influencia puede ser moderada por el género del líder.

Los objetivos planteados son los siguientes: en primer lugar, determinar la influencia de los diversos estilos de liderazgo en el desempeño de los colaboradores. En segundo lugar, identificar el efecto moderador del género en la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Las preguntas de investigación se centrarán en comprender el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral y si existen diferencias significativas cuando el rol de liderazgo es ejercido por un hombre o una mujer.

2. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se sabe que el entorno en el que las organizaciones operan es cambiante. Algunos de estos desafíos que enfrentan son los avances tecnológicos, políticos, variaciones económicas, entre otros. Ante esta situación la capacidad de adaptación rápida es un factor crítico para garantizar el sostenimiento a largo plazo de la organización y el éxito de la misma. En este sentido, la figura del líder toma mucha relevancia; siendo eje de motivación y guía a los demás miembros enfocados al logro de las metas compartidas (Arteaga, & Ramón, 2009).

Hay estudios que relacionan la influencia del liderazgo efectivo con el rendimiento empresarial. Como menciona Hogan et al. (1994), donde afirma que contar con un buen líder asegura buenos resultados en términos de rentabilidad del negocio. Aunque, tradicionalmente, el rol de líder ha sido desempeñado en la mayoría de casos por hombres este ha ido cambiando con la aparición de mujeres en puestos directivos o gerenciales, superando obstáculos que le impedían anteriormente ejercer este tipo de puestos (Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF y United Nations Development Fund for Women, 2020).

Según un artículo publicado en el diario El Comercio (2022), se menciona que el 40% de la Población Económicamente Activa peruana son mujeres pero solo el 33% ocupa cargos de liderazgo y que para lograrlo tiene que superar diversos obstáculos. Asimismo, perciben un sueldo 30% menor que los hombres a pesar de realizar actividades equivalentes.

Esta tendencia sobre igualdad de género en puestos directivos conlleva a plantearse cómo es que el género de un jefe puede influir en la vinculación entre el estilo de liderazgo en un equipo organizacional y el desempeño laboral del empleado. Al respecto, existen estudios que analizan los estilos de liderazgo de mujeres y hombres y que evidencian conclusiones diversas según el contexto (Vecchio, 2003). Aunque algunos estudios indican que la mujer suele orientarse por ejercer un estilo de liderazgo transformacional y el hombre transaccional Gartzia & Van Engen (2012). Mientras que Solarte et al. (2017) revela que no existe un estilo de liderazgo predominante entre hombres y mujeres de manera significativa.

Asimismo, en el estudio de Martínez-Leon et al. (2020) hacen referencia que no existe prueba concreta de que las líderes emplean tipos de liderazgo diferentes a los de los hombres. Algunos artículos han encontrado diferencias en su comportamiento (mujeres vs. hombres) basadas en diferentes expectativas, estereotipos y el contexto laboral.

Lupano (2011), menciona que desde la perspectiva de la Psicología Transcultural el desarrollo de hombres y mujeres está relacionado con el tipo de país de origen. Sumado a ello, Hofstede (2001) identificó que en culturas de determinados países optan por un estilo de liderazgo que encaja con las conductas estereotipadas de género y valores específicos. Así pues, en una cultura que se podría catalogar como femenina valoran la cooperación y el cuidado, mientras que en una cultura masculina se resalta el éxito y la competencia. Si tenemos en cuenta el país asiático de China, podríamos toparnos con un orden tradicionalmente jerárquico y enfático en relaciones patriarcales (Vega 2015). Mientras que Perú observamos como nuestro liderazgo tienen

características de poca independencia y de relaciones interpersonales distantes debido a diferencias sociales (Ortiz de Zevallos, 2017)

Estas variaciones pueden ser producto del contexto en el que se desarrollaron los estudios. Por lo tanto, realizar una investigación que considere el contexto de la realidad peruana sería una contribución importante para entender cómo la variable de género modera la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral.

Para esto, es de importancia considerar el sector, con respecto a ello se sabe que El 40.5% de las mujeres trabajan en el sector servicios, 25.6% se encuentra en actividades comerciales, 22.3% en sectores como el agrícola y en menor medida, laboran en otros sectores como el de manufactura 8.6% y transportes y comunicaciones 1.9% (INEI,2016).

En el caso del sector Banca se conoce que para el 2018 la participación de mujeres en la fuerza laboral bancaria era de 52.7% (33275), mientras que la masculina era del 47.3% (2932) pero únicamente 36.5% se encontraba en cargos de gerencia (El Comercio, 2019). Por lo cual puede notarse un avance, ya que para el año 2021 la banca privada en el Perú había generado cerca de 60 698 puestos de trabajo, siendo conformado por un 51,2% de trabajadores hombres y mujeres entre los 25 y 34 años. Con respecto al género, la participación femenina en cargos gerenciales representó un 40% y en posiciones de menor jerarquía como funcionarias y empleadas fue del 48% y 56% respectivamente (ASBANC, 2021).

Por ejemplo, en casos de empresas como Scotiabank, para el año 2020 en dicha entidad bancaria la fuerza laboral estaba conformada por 56% de mujeres. Tener esa representatividad en su equipo de trabajo promueve la escucha activa, identificación de problemas y soluciones. (Stakeholders,2021)

Dada la información del sector se considera pertinente la elección de esta industria para la elaboración de un estudio ya que la equidad poblacional permitirá evaluar de forma más representativa la muestra de hombres y mujeres en cargos de liderazgo.

Esto enriquecería y contextualizaría la literatura existente en esta área. Este estudio tiene el potencial de proporcionar valiosos conocimientos que podrían guiar a las organizaciones hacia prácticas de liderazgo más inclusivas y efectivas. Así como ofrecer a las organizaciones información valiosa sobre la

decisión elección del líder según el tipo de liderazgo que necesite el equipo para el logro de los objetivos.

Finalmente, abordar este tema en el contexto peruano sería un aporte importante, ya que permitiría comprender cómo las dinámicas de género específicas de esta región pueden influir en la conexión entre el liderazgo y el rendimiento laboral. Esto, a su vez, ayudaría a promover un entorno de trabajo más igualitario y productivo en el país.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. PROBLEMA GENERAL

PG: ¿El género del líder modera el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana?

3.2. PROBLEMA ESPECÍFICOS

PE1: ¿Impacta el estilo de liderazgo Transformacional positivamente en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana?

PE2: ¿Impacta el estilo de liderazgo Autocrático positivamente en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana?

PE3: ¿Impacta el liderazgo Laissiez-Faire positivamente en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana?

PE4: ¿Impacta el estilo de liderazgo Democrático positivamente en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana?

PE5: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino?

PE6: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino?

PE7: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Laissiez - Faire en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino?

PE8: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino?

4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVO GENERAL

OG: Determinar si el género del líder modera el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

OE1: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

OE2: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

OE3: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Laissiez-Faire en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

OE4: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Democrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

OE5: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

OE6: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

OE7: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Laissiez-Faire en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

OE8: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Puede definirse como la aptitud para ejercer influencia sobre decisiones, comportamiento, el reconocimiento de objetivos y el trabajo en equipo (Adair, 2002). Representa el método por el cual un individuo guía los esfuerzos de un equipo o conjunto de equipos para lograr metas particulares (Asika, 2004).

El liderazgo implica un proceso por el cual, los demás se dejan influenciar para ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo debe de hacerse . Este proceso también incluye direccionar los esfuerzos colectivos e individuales hacia el logro de los propósitos planteados. (Bhargavi & Yaseen, 2016; citando a Yukl, 2010). Además, la efectividad del liderazgo se ha reconocido como factor fundamental para alcanzar el éxito en cualquier organización, reconociendo la importancia del recurso humano y la gestión organizacional (Benmira & Agboola, 2021).

Cuando una persona es considerada como líder se puede notar que la influencia que tiene sobre sus seguidores incrementa, lo cual no sucede si tiene un cargo de jefe y no es percibido como líder. (Castro Solano, 2006; citando a Katz & Kahn, 1978). Investigaciones recientes muestran que los líderes pueden ser arquitectos organizacionales que pueden influir en cómo se combinan los insumos para producir consistencia, que son influenciadas por eventos específicos y contexto organizacional (Dinh et al., 2013). Además, como el estudio más reciente de Siyal (2023), indica que la efectividad del liderazgo es esencial para el rendimiento , progreso y crecimiento organizacional. Estos estilos de liderazgo

implican no sólo dirigir equipos y recursos, sino también adaptarse y responder a los desafíos emergentes y las dinámicas del mercado y sociedad.

El liderazgo ha sido estudiado por diferentes autores por lo cual su definición y estilos provienen de diferentes teorías. A continuación revisaremos las teorías que lo respaldan.

5.1.1. TEORÍAS DE LIDERAZGO

La teoría del liderazgo ha cambiado con el tiempo, adaptándose a los cambios constantes del mundo. Todo inicia con la Teoría del gran hombre a finales del 1800, que sostiene que los líderes nacen con atributos heroicos (Dobbins & Platz, 1986; citando al Carlyle, 1841), posteriormente se desarrolla la Teoría de los rasgos en las décadas de 1910 a 1940, se centró en la noción de que los líderes poseían rasgos innatos que los diferenciaban de las personas no líderes (Ekvall & Arvonen, 1991); seguida por la Teoría del comportamiento, desarrollada en las décadas de 1950 a 1970, revolucionó la perspectiva al enfocarse en identificar comportamientos y acciones que hacen que un líder sea efectivo, permitiendo un enfoque más aprendible del liderazgo; continuando con la Teoría de la contingencia que se desarrolló desde la década de los 1960 hasta 1990 reconoció que la efectividad del liderazgo está condicionada por el entorno o situación en la que está el líder, lo que llevó a un énfasis en la adaptación y finalmente con la Teoría carismática que inicia desde los años 70 hacia adelante, que destaca la complejidad de las interacciones y situaciones en el liderazgo, reconociendo que las habilidades de liderazgo no son exclusivas y enfocándose en su desarrollo en todos los individuos. (Wei et al., 2022)

Estas teorías del liderazgo son conceptos desarrollados y estudiados por diversos expertos, filósofos y académicos. Esta concepción sostiene que ciertos individuos poseen atributos inherentes que los predisponen a ser cierta clase de líderes; sin embargo, ciertas prácticas de liderazgo han cambiado con el tiempo (Wei et al., 2022)

En el análisis realizado por Ahmed et al. (2016) mencionan que en la literatura actual hay diversas interpretaciones, clasificaciones, teorías y definiciones acerca del liderazgo. Con ello varios investigadores y profesionales coinciden a

lo largo del tiempo en que el liderazgo es un proceso de desarrollo flexible, donde cada estudio se alimenta del anterior, ninguno resulta irrelevante y en pocas ocasiones descarta al otro. Estas recientes teorías son adaptativas a los cambios rápidos que tiene el mercado actual.

Seguidamente, profundizaremos en la tabla 1 las más destacadas teorías de liderazgo basadas en el estudio Leadership Theories and Styles: A Literature Review (Ahmed et al., 2016).

Tabla 1. Teorías de liderazgo

Teoría del Liderazgo	Concepto o ideas principales	Fuentes
Teoría del Gran Hombre	<ul style="list-style-type: none"> • Para Carlyle (1841) citado por Dobbins y Platz (1986), el líder nace no se hace, solo pueden ser líderes los hombres con potencial heróico. • Dobbins y Platz (1986) mencionan que Sidney Hook, amplió la perspectiva de Carlyle definiendo al "hombre de acontecimientos" frente al "hombre creador de acontecimientos". Sostuvo que el creador era quien influía con sus acciones en el curso de los acontecimientos, mientras que el de acontecimientos no determinaba lo que sucedía. Quedó históricamente demostrado que este tipo de concepto era defectuoso ya que podríamos poner de ejemplo a Hitler y otros personajes. 	(Ahmed et al. 2016) (Dobbins & Platz, 1986)
Teoría de los rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Según la teoría los "líderes natos poseían ciertos rasgos físicos y características de personalidad que los hacían ser percibidos como diferentes de los no líderes". • Existen dos rasgos: Los atributos emergentes, que son de origen hereditario, incluyen 	(Ahmed et al. 2016). (Ekvall y Arvonen, 1991).

	<p>características como estatura, inteligencia, atractivo y confianza en uno mismo. Por otro lado, los atributos de eficacia se fundamentan en la experiencia o el aprendizaje del líder, siendo el carisma una característica destacada en este aspecto.</p>	
<p>Teorías situacionales o de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En esta teoría el entorno exige que el líder se adapte a situaciones concretas por lo que no hay una única forma de liderar, depende de factores como la situación de los seguidores, la calidad u otras variables. El líder es capaz de adaptarse y transformar su estilo de liderazgo orientándose a la tarea y relación. 	<p>(Greenleaf, 1977).</p>
<p>Teoría del estilo y el comportamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta teoría le da importancia a las habilidades que el líder necesita para actuar, a su capacidad y además reconoce que cada persona ya que aplica un estilo diferente que le produce mayor satisfacción. • Con la propuesta de Yukl (1989), se introdujeron 3 estilos de liderazgo: el democrático (los empleados están más satisfechos, se estimula la creatividad, trabajan con entusiasmo, motivación, son más productivos), el autocrático (enfocado de la producción) y el laissez faire (aplicado cuando los miembros son altamente cualificados). • Feidler & House (1994) propusieron otros dos estilos dentro de esta teoría que se enfocan en la eficacia, como la consideración y la estructura de inicio. La primera se refiere a la confianza y cuán comprometidos están el líder y el grupo y la segunda, representa la manera en la que el líder 	<p>(Ahmed et al. 2016). (Ahmed et al. 2016; citando a Yukl, 1989) (Feidler & House 1994)</p>

	da estructura y define sus funciones y las de los demás.	
Teoría del liderazgo de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Las teorías de procesos se centran en el liderazgo de servicio, las organizaciones que aprenden, el liderazgo carismático y el liderazgo centrado en el director. • Con respecto al líder servidor puede decirse que se enfoca en lo que el seguidor necesita y lo ayuda a desarrollar su autonomía y conocimientos, además reconoce como sus similares a quienes requieren de mayor ayuda o seguimiento y les presta atención. 	(Ahmed et al. 2016; citando a Greenleaf, 1996)
Teoría transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de liderazgo presenta un intercambio activo y positivo entre líder y seguidor. El seguidor es recompensado cuando cumple el objetivo acordado. 	(Ahmed et al. 2016; citando a Bass y Avolio, 1994)
Teoría de la transformación	<ul style="list-style-type: none"> • En esta teoría los seguidores y líderes dejan de lado sus intereses personales y se concentran en el colectivo. Por su parte el líder busca transformar a todos en líderes capacitándose y motivándolos. • La teoría del liderazgo transformacional se basa en accionar hacia un bien mayor, implica que los seguidores se involucren en procesos o actividades relacionadas en beneficios de la organización y de resultados sociales superiores. • Los líderes transformacionales elevan la moral de los seguidores • Esta teoría el líder se relacionan interactuando con los seguidores en base a sus valores, creencias y objetivos comunes 	(House & Aditya, 1997). (Ahmed et al. 2016) (Ahmed et al. 2016; citando a House & Shamir, 1993)

Fuente: Elaboración propia basada en Ahmed et al. (2016)

5.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Se pueden plantear como el método con el que un líder motiva, direcciona y ejecuta planes, por lo cual es el resultado de la combinación de la filosofía, personalidad y experiencia de quien ejerce el liderazgo (Memon, 2014). Se puede entender también a los estilos de liderazgo como un conjunto de comportamientos y patrones que guardan coherencia entre sí, además estos proponen dos dimensiones en la forma de comportarse de los líderes: Primero la iniciación a la estructura, esta dimensión agrupa a los dirigentes que están enfocadas hacia su labor; y segundo, tenemos a la consideración, en la que se encuentran quienes están orientados a las relaciones. (Molero et al., 2007).

Memon (2014), señala que las dos dimensiones antes mencionadas fueron las más estudiadas hasta los 80 's, ya que luego surgió el concepto de liderazgo transformacional, el cual es independiente a la orientación de tareas y a las relaciones. Además indica que este estilo de liderazgo es adaptable por lo que puede variar entre ser más directivo o participativo según la situación o las características personales del líder.

Las diversas investigaciones académicas acerca de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, ofrecen una visión sobre los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos afectan a las organizaciones y sus colaboradores. Dastane (2021), proporcionó una investigación sobre la relación positiva entre los estilos de liderazgo transformacional, Laissez-Faire y democrático con el desempeño laboral, resaltando la diferencias que implica el generó sobre la efectividad que puede tener en los estilos. Otra investigación, en un contexto especial motivado por la pandemia del COVID-19, Beauty, Masevo y Aigbogun (2022) obtuvieron como resultado que los estilos transformacional y Laissez-Faire promovieron el desempeño, mientras que el estilo transaccional era todo lo contrario.

Por otro lado, Cizreliogullari et al. (2017) , enfocados en más revisiones de literatura, recopila información esencial acerca de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. En este estudio, se discutió sobre los estilos de liderazgo

principales como contingente, transformacional y transaccional , y evaluando cómo cada uno de los subordinados desempeñaban sus funciones según el estilo de liderazgo del jefe. Adicionalmente, un estudio investigó cómo los estilos de liderazgo inciden en la retención y desempeño laboral en entornos organizacionales de alta competitividad, donde se examinaron los impactos de los estilos de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire, (Priyashantha & Win, 2016).

Finalmente, un estudio consideró determinar el estilo más efectivo para mejorar el desempeño laboral y evaluarlos con los distintos estilos de liderazgo: transformacional , transaccional y Laissez-Faire. Estos estudios resaltan la importancia de seleccionar el estilo de liderazgo adecuado para maximizar el rendimiento laboral y resaltar la importancia de considerar variables como la cultura organizacional y el capital psicológico en la dinámica de liderazgo (Chieh-Peng Lin et al., 2017)

Estas investigaciones indican la importancia de los estilos de liderazgo transformacional, autocrático, Laissez-Faire y democrático en la investigación donde existe una relación con el desempeño laboral. Son los estilos más vinculados con el desempeño laboral y por lo tanto deben ser considerados para esta investigación.

5.2.1. TRANSFORMACIONAL

Se identifica por la predominancia de comportamientos de liderazgo que inspiran a los subordinados y fomentan en ellos una calidad de trabajo más satisfactoria. (Hasmin, 2017). Los líderes transformacionales transmiten a sus seguidores una visión inspiradora y una misión que fomenta sentimientos positivos como confianza, admiración y desarrolla lealtad hacia el líder. Esto, sumado a las cualidades del líder conlleva a una disposición por parte de quienes lo siguen por dar un mayor esfuerzo (Memon, 2014; citando a Bass, 1985)

Este tipo de líder tiene un impacto positivo en los subordinados y en los resultados empresariales. A diferencia de los liderazgos más autoritarios

o transaccionales, preocupados por las necesidades y los cambios culturales futuros dentro de las organizaciones (Dwiri & Okatan, 2019).

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional implica 4 dimensiones: estimulación intelectual, consideración individualizada, carisma e inspiración. Estas se mezclan para incentivar un ambiente en el que los subordinados se sienten empoderados y parte integral de la visión y misión de la empresa (Memon, 2014; citando a Bass, 1985)

Es importante mencionar, aunque el carisma es parte del liderazgo transformacional, no son sinónimo. El carisma se enfoca en la influencia personal, por otro lado, el liderazgo transformacional implica una combinación de inspiración, motivación y cambio positivo. Este estilo invita a una fuerza laboral más comprometida y más efectiva (Memon, 2014)

5.2.2. AUTOCRÁTICO

En este estilo de liderazgo el gerente es el de mayor poder y principal tomador de decisiones. (Chua et al., 2018; citando a Gordon, 2013). Se basa en la consigna tradicional de que los líderes son buenos gestionando y son quienes dirigen y controlan a su equipo. (Chua et al., 2018). Además se caracteriza por ser eficaz en ciertas situaciones que requieren decisiones rápidas y firmes (Chua et al., 2018; citando a Mullins, 2007). Durante situaciones cruciales y de crisis, este estilo puede ser efectivo, pero puede llevar a ambientes de desconfianza y temor entre los subordinados (Chua et al., 2018; citando a Jooste & Fourie, 2009)

Por otro lado, Qtait (2023) indica que otros estudios muestran una asociación relevante entre el liderazgo autoritario y el desempeño de los empleados, especialmente en empresas familiares y en el ámbito de enfermería.

Su eficiencia varía según el contexto y la dinámica del grupo de trabajo, (Chua et al., 2018; citando a Dawson, 2002) indica que este estilo puede

dar resultados a corto plazo, pero enfrenta desafíos de adaptabilidad y bienestar colectivo a largo plazo.

5.2.3. LAISSEZ-FAIRE

Es un liderazgo delegativo, en el que el líder no interviene y les da autonomía a los integrantes del grupo para la toma de decisiones (Dastane, 2020). Sin embargo, los líderes suministran las herramientas y recursos necesarios, anticipando que los miembros posean la capacidad de resolver los problemas de manera independiente (Al-Malki & Wang, 2018). Es importante mencionar que, no solo es desatenderse de las responsabilidades, si no que también actúa más como un facilitador que como una figura de autoridad (Campos et al., 2020; citando a Sánchez, 2008)

Este enfoque es efectivo en un contexto donde los empleados son altamente calificados y capaces de trabajar de manera independiente Ali & Ullah (2023). Sin embargo, existen diversos estudios que indican que tiende a ser menos efectivo en términos de compromiso y desempeño del empleado, cuando estos carecen de habilidades y de experticia para realizar su trabajo (Chua et al., 2018; citando a Chaudhry & Javed, 2012).

Es considerado como un “no-liderazgo” debido a que se caracteriza por tener la mínima intervención directa por parte del líder Campos et al. (2020). La escasez de dirección y supervisión se asocia con el estrés laboral, ambigüedad de roles y vagas responsabilidades (Campos et al., 2020; citando a Einarsen et al., 2007).

5.2.4. DEMOCRÁTICO

Los líderes que ejercen el estilo democráticos tienen a generar ambiente de colaboración constante entre los miembros para la toma de decisiones (Maamari & Saheb, 2018)

Una de las principales características del líder que ejerce este estilo de Liderazgo es orientación y supervisión del todo el proceso para evitar la generación de discusiones sobre todo cuando los miembros tiene diferentes puntos de vista (Rifaldi et al., 2019)

Este liderazgo se destaca como un enfoque eficaz para movilizar a los miembros de la organización hacia objetivos comunes, busca la participación activa de sus subordinados en la toma de decisiones, delegando y proporcionando retroalimentación como una forma de orientación (Campos et al., 2020.; citando a Sánchez,2008)

La eficacia de este estilo de liderazgo, no se limita a la decisión colectiva, también está ligado con un alto nivel de moral en equipo y conlleva mejoras tanto en la productividad como en la satisfacción en el trabajo. Se busca asegurar que todas las opiniones sean escuchadas y que las decisiones sean resultados de un esfuerzo en equipo. (Chua et al., 2018)

5.3. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral representa el resultado total o agregado de las actividades y acciones de un empleado en una organización (Brhane & Zewdie, 2018; citando a Coulter, 2006). Esta es entonces la base de toda organización ya que para el crecimiento de la misma se requiere del esfuerzo de todos los colaboradores en conjunto (Mwita, 2000).

El Desempeño laboral, es definido como el conjunto de comportamientos y acciones realizados por los colaboradores, que tienen una influencia directa en la obtención de los objetivos organizacionales (Campbell, 1990). En esencia, este concepto se refiere a la aptitud y competencia de los trabajadores para ejecutar sus responsabilidades asignadas de manera eficaz. Por lo que también podemos definirlo como el grado de cumplimiento de los requisitos asignados al trabajo del colaborador (Milkovich & Boudreau, 1994).

En el estudio de Niranjana y Pattanayak (2005) mencionan que el desempeño de un empleado es representado por los resultados y comportamientos con respecto a una tarea que pueden ser observados y evaluados. También sostienen que el desempeño del colaborador consiste en la contribución del individuo para alcanzar los objetivos de la empresa. Esencialmente, el desempeño de un colaborador puede entenderse como el resultado de patrones de acción, llevados a cabo con el propósito de lograr un objetivo (Ibrahim et al., 2004).

En algunas investigaciones, el desempeño del empleado abarca tanto acciones directamente observables como acciones mentales, así como también respuestas y decisiones (Ibrahim et al., 2004). Todo esto conduce al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, el desempeño laboral es una actividad con fines evaluables de gran importancia, ya que proporciona tanto los objetivos como los métodos para alcanzarlos en el contexto de la organización (Ibrahim et al., 2004). Cabe resaltar que la mejora del desempeño de los empleados no es sólo beneficiosa para la empresa, si no para ellos mismos ya que un buen desempeño propicia el logro de un mejor nivel de desarrollo profesional (Siahaan et al., 2016).

Además, es importante destacar que el éxito en el desempeño laboral, como señalan Pedraza et al. (2010), está estrechamente vinculado con una serie de características que los colaboradores exhiben a través de su comportamiento.

5.4. ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Se ha definido a los diferentes estilos de liderazgo como el patrón de comportamiento o conjunto de conductas que un líder posee para inspirar, guiar y poner en práctica planes para impulsar los objetivos del grupo u organización (Jones & George, 2004). También pueden ser definidos como la combinación de filosofía, personalidad y experiencia del individuo que ejerce el rol de líder. (Memon, 2014).

El estilo de liderazgo cumple un rol crucial por la forma en cómo influye en las actitudes y acciones de los colaboradores, incluyendo el nivel de compromiso

que tienen con su organización, motivándolos a trabajar con confianza y entusiasmo (Adair, 2002).

El estilo de liderazgo es uno de los factores más relevante que puede afectar el desempeño de los empleados de una empresa, ya que el liderazgo es la capacidad que tiene el líder para dirigir e influenciar en su equipo. Además, liderazgo implica alentar y controlar a los miembros de su equipo de forma que trabajen a conciencia y voluntariamente para lograr un objetivo determinado (Utin & Yosepha, 2019).

Si el desempeño del grupo se ve afectado principalmente por el líder, es decir, el desempeño depende del líder, al realizar eficientemente su trabajo, el grupo también realizará las actividades de forma eficiente (Khan et al., 2018, citando a Drucker, 1996). Por lo tanto, un mal estilo de liderazgo, puede tener como consecuencia una disminución en el desempeño de los empleados, lo cual podría impactar negativamente en el rendimiento total de la organización (Utin & Yosepha, 2019).

Existen estudios previos que respaldan la existencia de una influencia significativa del estilo de liderazgo que ejerce un líder en el desempeño laboral de su equipo de trabajo. Como es el caso de Dastane (2020), en su estudio se busca entender la falta de rendimiento y productividad en las empresas multinacionales de Malasia relacionados a los estilos de liderazgo ejercidos por sus colaboradores con cargos de jefatura de distintos niveles. Se identificó un vacío en la literatura sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar el desempeño laboral de los empleados. En dicha investigación se concluyó que los estilos de liderazgo transformacional, *laissez-Faire* y democrático tienen un efecto positivo en el desempeño laboral. Por otro lado, el estilo autocrático no mostró un impacto significativo en el desempeño laboral. El estudio además, sugiere que la formación y el desarrollo de los líderes de la organización en habilidades de liderazgo relevantes pueden mejorar significativamente el rendimiento de los proyectos en la empresa.

En la investigación realizada por Khan et al. (2018) se tuvo como objetivo descubrir cuál de los estilos de liderazgo ejercía un mayor impacto en el desempeño laboral de los empleados de consumo masivo en la industria pakistaní. En dicho estudio, se tomaron como variables independientes a los estilos transaccional y transformacional. Se concluyó que el estilo transaccional es el que más influye en el desempeño de los empleados, aunque ambos estilos tienen una relación positiva con el desempeño. Según el modelo de regresión aplicado, se halló que las dos variables independientes predijeron el desempeño laboral hasta en un 64%. La utilidad de este estudio radica en guiar a los gerentes del sector de consumo paquistaní y otros sectores, la importancia de implementar un estilo de liderazgo adecuado con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados y productividad de la organización.

En otro estudio como es el de Buil et al. (2019), se investigó los mecanismos que explican la conexión entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los empleados de primera línea en la industria hotelera de España. La investigación pretendía entender la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral y las conductas de ciudadanía organizacional, teniendo como variables mediadoras a la identificación organizacional y el compromiso laboral. Asimismo, se examinó la relación entre el liderazgo transformacional y la identificación organizacional y el compromiso laboral moderados por la personalidad proactiva de los empleados. En los resultados se concluyó que el liderazgo transformacional predice directamente el rendimiento laboral. Además de ello, el compromiso laboral media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, lo cual significa que esta variable es un mecanismo importante que vincula este estilo de liderazgo con el rendimiento laboral. Finalmente, el estudio concluyó que existe un efecto de mediación secuencial de la identificación organizacional y el compromiso sobre el desempeño laboral de los empleados.

Otro estudio de similar objetivo es el de Chua et al. (2018), en el cual se buscó determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral, tomando los estilos autocrático, democrático y *laissez-faire* como variables independientes. Se tuvo como objeto de estudio a empleados de localidades del

Valle del Klang en Malasia de una empresa de audífonos que tenían una de experiencia en el sector de cinco años a más. Se concluyó que los estilos de liderazgo autocrático y democrático tienen un impacto positivo y significativo en el rendimiento de los empleados. Sin embargo, el estilo de liderazgo Laissez Faire tiene una influencia negativa insignificante en el desempeño. El estudio sugiere que los líderes adopten estrategias para optar por un estilo de liderazgo adecuado para lograr un desempeño laboral de nivel superior que les permita obtener éxito a largo plazo.

En el caso del estilo autocrático, se sabe que el líder actúa como controlador, coercitivo y no suele tomar las opiniones de sus subordinados para la toma de decisiones (Chua et al.,2018; citando a Bass, 1990). Se menciona además que el estilo autocrático es apropiado para situaciones cuya repercusión sea en el corto plazo (Dawson, 2022; citando a Bass, 1990) y el democrático es apropiado para todos los horizontes de tiempo. Este último se caracteriza por dar la oportunidad a los miembros del grupo en tomar participación en la toma de decisiones, aportando ideas y debatiendo (Chua et al.,2018; citando a Lewin et al., 1939).

Con respecto al estilo de liderazgo Laissez Faire, este no cuenta con un mecanismo de control definido y da libertad a los empleados, lo cual es percibido como favorable según su descripción teórica (Chua et al.,2018; citando al Van Vugt et al., 2004) este estilo necesita de empleados con altos niveles de compromiso a la organización como resultado de que se les permite tomar decisiones propias (Chua et al.,2018; citando a Ismail et al., 2011).

El estudio de Hasmin (2017) tuvo como objetivo medir la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la Secretaría Regional de Makassar, Indonesia, a través de la satisfacción laboral. Los resultados demostraron que el estilo transformacional influye directamente en el desempeño de los empleados, pero que influye indirectamente en el desempeño de los mismos a través de la variable satisfacción laboral. Según menciona el autor, la conclusión de que el estilo transformacional sí influye directamente en el desempeño laboral se interpreta entendiéndose que el alcalde, el líder en mención, muestra comportamientos de un líder transformacional.

Además, destacó que se acepta las críticas, da oportunidades a los empleados en el desarrollo de actividades operativas como de desarrollo de sus carreras, tiene credibilidad y está orientado a entender a sus colaboradores según sus diferentes necesidades. Por lo que es considerado un ejemplo a seguir lo cual se ve reflejado en el desempeño de los empleados en ser flexibles en el ejercicio de sus funciones y desempeñarlas de la mejor forma posible siendo conscientes de que son funcionarios del estado.

Los estudios antes mencionados han sido desarrollados en diferentes contextos como países, organizaciones privadas o del estado e industrias, con lo cual podemos concluir que hay literatura existente que respalda la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral aún cuando las diferencias contextuales puedan representar una limitación de cada estudio.

5.5. PAPEL MODERADOR DEL GÉNERO

Para la comprensión del papel moderador del género en el liderazgo se requiere una revisión a detalle de cómo las diferencias afectan la imagen y efectividad de los líderes en los subordinados. Según Cheung (1986), tanto la identidad de roles de género como los estereotipos de género se vuelven más definidos con la edad y el contexto. Un ejemplo de ello es que se ha catalogado a los hombres generalmente descritos en términos de competencia y fortaleza, mientras que las mujeres se caracterizaban por su calidez y expresividad. Abordado en temas empresariales, un estudio llevado a cabo por Yim y Bond (2002) reveló que tanto hombres como mujeres consideran que los gerentes intermedios exitosos se parecen más al estereotipo masculino que al estereotipo femenino.

La complejidad de estos estereotipos resaltan la necesidad de más estudios para comprender si las líderes femeninas se inclinan hacia estilos distintos a los de sus contrapartes masculinas . De acuerdo con Cortese (2005), alude a distintas maneras en que hombres y mujeres ejercen el liderazgo en diferentes campos; indicando que los hombres a menudo adoptan un enfoque más autoritario y emiten directrices, mientras que las mujeres tienden a centrarse en motivar y educar a las personas con el fin de obtener su máximo potencial. Collins et

al.(2014) refuerzan la idea de que las percepciones de género se fundamentan en estereotipos arraigados en la sociedad. En estos estereotipos, las mujeres suelen ser etiquetadas como compasivas y cariñosas, mientras que los hombres tienden a ser vistos como competitivos y orientados hacia el logro personal. Estos estereotipos son un reflejo de las construcciones sociales y culturales que influyen en la forma en que se evalúan las habilidades y actitudes de las personas en función de su género. Además, algunos hombres otorgan gran importancia a los logros personales y a su apariencia física como componentes esenciales de su identidad. (Coakley, 2007).

Introduciendo investigaciones más recientes, Card et al. (2020) , enfatizan la importancia de la confianza social en el liderazgo, refiriéndose a la falta de voluntad de asumir roles decisivos puede afectar la poca presencia de mujeres en roles de líder.

En el estudio que realizaron Gipson et al (2017), añade que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres son generalmente similares, la elección del estilo de los líderes femeninos y masculinos varía según contexto, como el tipo de industria y cultura organizacional. Además, el fenómeno del “*glass cliff*”, donde las mujeres tiene más de ser subrepresentadas en roles de liderazgo en organizaciones en situación de crisis, y así salvaguarda a los colaboradores de confianza o importancia y evitar dañar su reputación si no logran sobrellevar la decadente situación corporativa.

La investigación de Wang et al. (2013) se centra en un tema importante dentro del estudio. La relación entre los géneros del líder y los estilos de liderazgo , y el impacto que estos tienen en el desempeño laboral. En particular , algunos estilos parecen tener consecuencias más negativas cuando es adoptado por mujeres líderes, que reflejan un sesgo en las expectativas de género dentro las empresas. Estos resultados subrayan la complejidad de las dinámicas del género en posiciones de liderazgo y proponen que las respuestas a los estilos pueden estar moldeadas por las normas culturales del género y organizacionales. Babiak y Bajar (2020) añaden a la discusión indicando que las mujeres tienden a elegir

estilos de liderazgo orientados a la tarea, mientras que los hombres prefieren lo destructivo.

El conjunto de investigaciones pone de relieve el género de los líderes como una variable crítica que no solo influye en los estilos de liderazgo, sino también la forma en que estos estilos son percibidos e interpretados. Ante la continua clasificación de género en los cargos directivos, es relevante realizar un estudio detallado que permita entender cómo la diferencia de los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres pueden retribuir a la escasa representación femenina en posiciones de altas de las organizaciones, y cómo estas diferencias son moldeadas por los estereotipos de género en la sociedad y organizaciones.

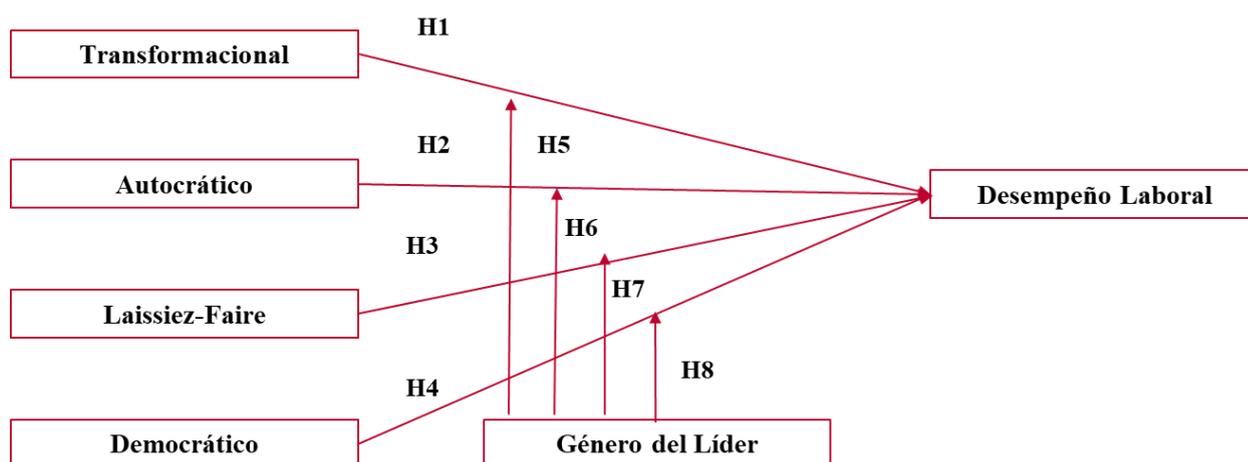
5.6. MODELO DEL ESTUDIO

La presente investigación examina los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los empleados, incorporando el género como una variable moderadora en la relación entre ellos. Aunque existen múltiples estudios que abordan estas temáticas, la particularidad de este trabajo está en el enfoque sobre el género del líder y cómo podría moderar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño de sus subordinados.

Es relevante señalar que esta investigación se distingue de la literatura principal en varios aspectos clave. Primero, mientras que la investigación de referencia, Dastane, O. (2020), evalúa a los mismos jefes o gerentes de la empresa, que podría implicar sesgos en las respuestas de la encuesta, posiblemente orientando sus respuestas hacia estilos de liderazgo que se sientan identificados pero no necesariamente apliquen, la presente investigación pretende tener como muestra de estudio a los empleados miembros de un equipo a cargo de una supervisión directa. Segundo, la evaluación del desempeño de los empleados, podría estar sesgada, dado que los gerentes podrían estar reacios al asignar puntajes bajos a sus empleados por temor a que ello refleje negativamente en su propio desempeño como líder. En este enfoque distinto se considerará a los mismos empleados para evitar estos sesgos mencionados.

En este contexto, el estudio considera los 4 estilos de liderazgo, como estos afectan al Desempeño de los empleados, y cómo estos efectos pueden variar en función del género del líder. Las relaciones propuestas en este trabajo se ilustran en la figura siguiente.

Figura 1. Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración propia que fue adaptada de Dastane (2020)

6. HIPÓTESIS

6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Hay diversas fuentes que sustentan el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral. Dentro de ellas se ha identificado que la efectividad del liderazgo transformacional ha sido ampliamente investigada por Chun et al. (2016), Dust et al. (2014), Wang et al. (2011), y Zhu et al. (2013), quienes convergen en la conclusión que este estilo de liderazgo mejora tanto el rendimiento de las tareas como el comportamiento colaborativo entre los miembros del equipo.

Asimismo, estudios como los de Hoch et al. (2018) y Judge y Piccolo (2004) refuerzan la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, dando resultados positivos en el rendimiento. Revisiones en ResearchGate respaldan este consenso, destacando al

liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo reconocido por sus efectos beneficiosos en el compromiso.

En estudios sobre Liderazgo Laissez - Faire se encuentran hallazgos negativos en relación al rendimiento. Martinsen et al. (2020), indican una conexión perjudicial, con efectos negativos. Es importante resaltar que los resultados obtenidos han sido dentro de contextos militares específicos.

Por otro lado, el liderazgo democrático; en contraste, tienen como característica promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Este enfoque ha demostrado ser un catalizador efectivo para cultivar un sentido sólido de pertenencia entre los subordinados. Según Ojokuku et al. (2012), la integración de los empleados en el proceso de toma de decisiones fortalece su vínculo con la organización, generando un mayor sentido de responsabilidad y autonomía en la ejecución de tareas. Este impulso hacia una mayor participación y responsabilidad contribuye, en última instancia, a una mayor productividad dentro del entorno laboral.

Finalmente, de acuerdo con Dolly y Okpokwasili (2018), el liderazgo autocrático impulsa en los subordinados características de dependencia y falta de creatividad, lo que se traduce en un impacto negativo evidente en su desempeño laboral. Este estilo de liderazgo los hace menos productivos y contribuye a un alto grado de insatisfacción en el entorno laboral. No obstante, es importante destacar que el liderazgo autocrático puede resultar beneficioso en circunstancias particulares, como aquellas en las que se requiere tomar decisiones rápidas sin la necesidad de consultar a todas las personas involucradas.

En conjunto, estas fuentes académicas sobre los diferentes estilos de liderazgo proporcionan una base sólida y coherente que sustenta la hipótesis general (H0), reafirmando que los diferentes estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el desempeño laboral.

En base a lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H0: El género del líder modera el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA

La variable de liderazgo transformacional se fundamenta en una abundante evidencia teórica y empírica que respalda su efecto positivo en el desempeño laboral individual y el comportamiento colaborativo entre los miembros del equipo. Diversos estudios, como los realizados por Lai et al. (2020), convergen en la idea de que el liderazgo transformacional contribuye de manera significativa a mejorar la eficacia en las tareas laborales y a fomentar comportamientos positivos por parte de los colaboradores. Hakan Erkutlu (2008) también respalda la afirmación de que los comportamientos de liderazgo transformacional no solo estimulan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, sino que también generan beneficios adicionales en la industria.

Otros estudios refuerzan la noción de que el liderazgo transformacional conlleva beneficios adicionales. Por ejemplo, Raes et al. (2013) sugieren que este estilo de liderazgo puede ser beneficioso en términos de facilitar el aprendizaje, mientras que Jung y Sosik (2022) indican que está asociado con la cohesión grupal y la eficiencia. Además, Wang et al. (2011), en su investigación, afirman que el liderazgo transformacional muestra una correlación positiva con el rendimiento de los equipos.

Adicionalmente, los hallazgos de Hoch et al. (2018) y Judge y Piccolo (2004) revelan una vinculación favorable entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral de los colaboradores del equipo de trabajo, respaldando la premisa de que este estilo de liderazgo puede explicar una parte sustancial de la variabilidad en los resultados de rendimiento.

En resumen, la literatura existente proporciona una sólida base para formular la hipótesis de que el liderazgo transformacional produce una repercusión beneficiosa en el rendimiento laboral. Esta evidencia respalda la importancia de investigar y comprender mejor esta relación en el contexto específico del presente estudio.

Conforme a lo presentado, la investigación actual propone la siguiente hipótesis:

H1: El estilo de liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de Lima metropolitana.

Según Dolly & Okpokwasili (2018), el liderazgo autocrático impulsa en los subordinados características de dependencia y falta de creatividad, generando un efecto negativo notable en su desempeño laboral al hacerlos menos productivos y provocar un alto grado de insatisfacción. Esto es debido a que en esta situación los subordinados no realizan aportaciones y solo son guiados por lo que el líder indica, limitando así su autonomía. Asimismo, Jayasingam & Cheng (2009) sostienen que los empleados tienden a preferir ser orientados en situaciones específicas o necesarias y ser considerados a lo largo del proceso decisorio. Este factor se da en el contexto contemporáneo en donde la nueva fuerza laboral posee mayores habilidades, experiencias, mayor necesidad de autonomía y empoderamiento (Macneil 2003).

Sin embargo, cabe destacar que dicho estilo de liderazgo puede resultar beneficioso en situaciones específicas, como cuando se requiere tomar decisiones rápidas sin consultar a todas las personas involucradas. En estos casos, la necesidad de acción inmediata puede superar la eficiencia de la toma de decisiones consultivas. Pawar (2019) respalda esta perspectiva al destacar que en circunstancias donde la toma de decisiones debe ser rápida, no es efectivo establecer una comunicación con todos los miembros ya que esto implica demoras. No obstante, se reconoce que

esta urgencia puede limitar la participación y la consideración de múltiples perspectivas.

En esta línea, Wang, H. & Guan, B. (2018) sugieren que, especialmente en organizaciones chinas, los líderes centrados en disciplina y reglas pueden motivar a sus subordinados a mejorar habilidades y desempeño. Así, vemos que ante lo expuesto anteriormente existe variedad de posturas tanto negativa como positiva sobre este tipo de liderazgo pero coinciden en la afectación al desempeño laboral. En este sentido se propone la siguiente hipótesis:

H2: El estilo de liderazgo Autocrático tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de Lima metropolitana.

La variable liderazgo Laissez - Faire se apoya en una gama diversa de evidencia académica que sugiere una influencia favorable en el desempeño laboral. A pesar de los hallazgos negativos en el meta-análisis de Martinsen et al. (2020), que señalan una relación adversa entre el liderazgo laissez-faire y el rendimiento laboral, es esencial subrayar que estos resultados provienen de contextos militares específicos. Además, la investigación plantea la interesante perspectiva que los empleados tienen un concepto de sí mismos relacional más fuerte, que pueden ser más susceptibles a los efectos del liderazgo laissez-faire, subrayando la importancia de considerar factores individuales en la evaluación de sus impactos.

Estudios de Pahi et al. (2018) identificaron ventajas del liderazgo Laissiez-Faire en el compromiso laboral de los médicos con la calidad del servicio y Breevaart y Zacher (2019) mostraron que la combinación de liderazgo transformacional y Laissiez-Faire incrementa la confianza en los subordinados. Por otro lado, Tong (2020) concluyó que el liderazgo Laissiez-Faire genera una influencia beneficiosa en la capacidad de aprendizaje organizacional.

Además, recientes investigaciones como Zhang et al. (2023) y Thanh et al. (2023) aportan perspectivas similares. Zhang et al. (2023) explora las influencias del liderazgo Laissiez-Faire en el desempeño de los colaboradores, encontrando que pueden tener un impacto positivo como negativo. La investigación sugiere que el resultado del desempeño puede variar según el contexto y las características de los individuos. Por otro lado, Thanh et al. (2023) explora la correlación entre el liderazgo Laissiez-Faire y el compromiso laboral en el sector público de Vietnam, concluyendo que este estilo se asocia negativamente con el compromiso del trabajador.

Los estudios que revelan influencias positivas modestas o incluso significativas del liderazgo laissez-faire en los resultados laborales subrayan la complejidad de su impacto y sugieren que sus efectos pueden variar según condiciones y circunstancias específicas. En conjunto, esta evidencia mixta pero convergente justifica la necesidad de una exploración más profunda del impacto potencialmente beneficioso del liderazgo laissez-faire en el desempeño laboral. Conforme a lo descrito, el presente estudio propone la siguiente hipótesis:

H3: El estilo de liderazgo Laissiez-Faire tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de Lima metropolitana.

El liderazgo democrático fomenta la colaboración de los integrantes del equipo en el proceso de determinar decisiones y ha demostrado ser un impulsor efectivo del sentido de pertenencia entre los subordinados. De acuerdo con Ojokuku et al. (2012), la inmersión de los trabajadores en el procedimiento de decisiones refuerza su conexión con la compañía, generando una mayor responsabilidad y autonomía en la realización de tareas, impulsando a una mayor productividad. También se ha observado que en el ámbito educativo el liderazgo democrático ejercido por directores universitarios conduce a una comunicación cortés y una adecuada delegación de funciones, lo que contribuye a mejorar su desempeño (Sarwar et al. 2022).

Otro aspecto a considerar es la discrecionalidad en la ejecución de tareas, subrayada por Iqbal et al. (2015), quienes señalan que los empleados que operan en un ambiente democrático realizan sus tareas según sus propios criterios, experimentando una mayor motivación y, como resultado, un incremento en su desempeño. Además, Kalu y Okpokwasili (2018) añaden otros aspectos adicionales como la autonomía, el desarrollo personal y la mentalidad proactiva de los empleados bajo el liderazgo democrático. Elementos que contribuyen a aumentar la satisfacción y el desempeño. De hecho, Escadon y Huartado (2016) descubrieron que las empresas exportadoras exitosas en Colombia que aplicaban esta forma de liderazgo podían capitalizar habilidades y capacidades de sus empleados obteniendo de esta manera decisiones más acertadas en el mercado. En este sentido se propone la siguiente hipótesis:

H4: El estilo de liderazgo Democrático tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de Lima metropolitana.

La importancia del género femenino en la moderación del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral ha sido subrayada en varios estudios. Nithiya (2020) argumenta que las características vinculadas con el liderazgo transformacional, como la empatía, la comunicación efectiva, y la capacidad de establecer relaciones significativas, están estrechamente relacionadas con líderes femeninas. Brandt y Edinger (2015), estudiaron la influencia del género del líder en la asociación entre la personalidad y el liderazgo al momento que el comportamiento del líder es evaluado por los miembros del equipo. Señala que la personalidad de los líderes parece influir en ambos sexos, por lo tanto las personalidades extrovertidas y que juzgan son más transformacionales que las que muestran introversión y perceptividad. Sin embargo, concluyó que las mujeres se inclinan más a ser líderes transformacionales que los varones, incluso si ambos cuentan con características de personalidad similares como extraversión y juzgamiento.

Esto sugiere que las mujeres pueden aplicar de manera más efectiva el liderazgo transformacional, lo cual tendría un efecto favorable en el desempeño de su equipo. En otra investigación donde se abordó el género como variable moderadora, Chen y Shao (2022), señalaron que el género del líder influye la conexión entre los rasgos femeninos y el desempeño de los empleados impulsada por el liderazgo transformacional. Se concluyó que el efecto indirecto fue más fuerte para las lideresas que para sus pares masculinos. Por lo cual, sugiere que las mujeres con esta técnica de liderazgo pueden mejorar la productividad de los empleados.

En otro aspecto, Dastane (2020) sugiere que, aunque no se observa una variación relevante en la productividad de los subordinados en función del género del líder, es posible que hombres y mujeres influyan de manera diferente en el liderazgo. Sumado a lo antes mencionado, en su estudio Solarte et al. (2017) encontraron que el estilo de liderazgo que se impone con más frecuencia en las pymes, dentro de su contexto de estudio, fue el estilo transformacional para los dos sexos, concluyendo que hay diferencias en los estilos de liderazgo marcadamente en hombres y mujeres. Estas observaciones abren la puerta a la siguiente hipótesis:

H5: El género femenino modera el impacto del liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

Para entender respecto al impacto del liderazgo autocrático en el desempeño laboral del grupo laboral siendo moderada por el género del líder es importante no dejar de mencionar que puede encontrarse enmarcada por expectativas sobre cada género. Existen sesgos desfavorables hacia las dirigente femeninas alineadas con la teoría de la congruencia de roles (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) y (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003)

El liderazgo de estilo autoritario es más congruente con las características estereotipadas del género masculino, mientras que estilos como el benevolente, donde la figura de liderazgo da importancia al bienestar personal de su equipo, estereotípicamente es más congruente con las mujeres. Es por ello que los subordinados pueden evaluar de manera menos favorable el liderazgo de las mujeres, considerando que la capacidad de liderazgo se encuentra más estereotipada en hombres que en mujeres. Una segunda forma de sesgo se da cuando los comportamientos de liderazgo de las mujeres son percibidos por los miembros del equipo como menos preferidos en las féminas que contraste con los varones (Wang et al., 2013).

Con respecto a la moderación que ejerce el género del líder, cuando un líder femenino adopta un estilo autoritario, son propensos a este tipo de líder para demostrar capacidad. Se percibe que el líder que ejerce este tipo de liderazgo es para superar limitaciones situacionales acordes al estereotipo de rol de género femenino. En situaciones como esta, el liderazgo autoritario de las mujeres puede tener un resultado que reduce fiabilidad en los integrantes del equipo y con ello el del desempeño de sus funciones (Wang et al., 2013; citando a Chen et al., 2013).

En el caso de los líderes hombres, al presentar comportamientos de liderazgo autoritario se muestran congruentes con las presunciones habituales a los roles según el género por lo cual, según Kelley (1972), es poco probable que el liderazgo autoritario ejercido por hombres sea atribuido a intenciones específicas ya que podrían atribuirse más bien a sus roles de género. Por lo tanto, Wang et al. (2013) propone en su estudio que el impacto negativo de este modalidad de liderazgo sobre el desempeño de los colaboradores es mayor cuando el líder es mujer que cuando es hombre. Sin embargo cabe resaltar que el estudio fue realizado en China, por lo cual su conclusión podría adaptarse o no a la realidad de Perú. Es por ello que dadas las observaciones antes presentadas, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: El género femenino modera el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

En el campo de los estilos de liderazgo, puntualmente el estilo Laissez-Faire, existen investigaciones que evalúan su impacto en el desempeño laboral al ser ejercido por mujeres. Dastane (2020) señala que el efecto en el desempeño laboral bajo ese estilo de liderazgo suele ser más pronunciado en las mujeres que en su contraparte. Esta observación apunta la posibilidad de que el género juegue un rol relevante en la eficacia de cada estilo , especialmente en el estilo Laissez-Faire.

En estudios previos, se ha comparado como hombres y mujeres desempeñan el rol de líderes. Los estudios de Yaseen (2010) encontraron que existen sólo diferencias menores entre ellos, resaltando la influencia de sus características intrínsecas y relacionados con el estilo Laissez-Faire. Asimismo, Asrar-ul-Haq y Kuchinke (2016) encontraron que este estilo , tiene una relación negativa para los indicadores de desempeño.

Zhang et al. (2023) proporciona una perspectiva importante sobre el liderazgo Laissez-Faire, mencionando el impacto de los subordinados de forma variable, basándose en las metas personales de cada uno de ellos. Este estudio subraya la efectividad del liderazgo Laissez-Faire es altamente dependiente de factores contextuales e individuales. Se menciona que cuando los subordinados tienen una alta orientación orientada al aprendizaje, la vinculación de su liderazgo laissez-faire y la valoración del desafío será positiva y con ello la relación indirecta sobre estilo de liderazgo y el desempeño laboral será también positiva.

Por último, Thanh et al. (2023) investigan el enlace entre el liderazgo Laissez-Faire y el compromiso laboral en Vietnam, encontrando como resultado una relación negativa con la innovación y el compromiso

laboral. Este estudio apunta que este estilo de liderazgo tiene repercusiones negativas en entornos específicos.

Estos descubrimientos indican que el rendimiento del liderazgo Laissez-Faire tiende a depender del contexto específico y de las características de los líderes, resaltando la importancia de plantear hipótesis contextualizadas sobre este tema:

H7: El género femenino modera el impacto del liderazgo Laissez-Faire en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

Se ha comprobado el efecto del estilo de liderazgo democrático en diferentes estudios como es el caso de Chua et al. (2018), en el cual se estableció que el estilo democrático ejerce una contribución positiva y significativa en el desempeño laboral. En otras investigaciones se menciona que los líderes que ejercen el estilo democrático logran un mejor desempeño en los empleados que aquellos que no lo hacen. Esta forma de líder se reconoce por un comportamiento participativo, por lo cual es efectivo para lograr un alto desempeño laboral en los empleados debido a que el líder se mantiene en comunicación con ellos para establecer y lograr metas juntos (Malik, 2014).

Descrito lo anterior, surge la interrogante de cómo podría verse afectado el impacto de una variable sobre la otra al aparecer la moderación del género del líder. En otras palabras, si el liderazgo democrático ejercido por un líder femenino o masculino tiene impacto diferente en el desempeño laboral de los subordinados.

Con respecto a ello, existe literatura donde se menciona que ambos géneros han sido considerados igualmente efectivos en liderazgo, aunque con moderación de efectos dependiendo del contexto y el rol (Paustian-Underdahl et al., 2014). Por otro lado, análisis sobre las distinciones de género en comportamientos de liderazgo demostraron que las líderes femeninas eran más propensas a liderar con un estilo

democrático en comparación con los líderes masculinos (Van Engen & Willemsen, 2004; citando a Eagly & Johnson, 1990).

Según los hallazgos del estudio de Yaseen (2010) se concluye que dentro del contexto del mundo Árabe, las formas de líder adoptadas por las damas prefieren métodos más democráticos a comparación con los de los hombres.

Si bien la literatura respalda que las líderes femeninas son más propensas a liderar con un estilo democrático, ello no nos lleva a inferir el nivel de efectividad en el desempeño a comparación cuando es ejercido líderes masculinos. Es por ello que nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis.

H8: El género femenino modera el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de los empleados del sector bancario de lima metropolitana de manera más positiva que el género masculino.

6.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.3.1. DISEÑO

Este estudio se clasifica como no experimental ya que las personas evaluadas están en un ambiente laboral natural y sin intervenciones manipuladas. Además, la investigación es de corte transversal, recogiendo datos en un solo punto temporal para su posterior análisis.

6.3.2. TIPO

El enfoque del estudio es principalmente explicativo, busca identificar cómo la variable género y los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los jefes influyen en el desempeño de colaboradores que forman parte de empresas con operaciones en Lima Metropolitana y que cuentan con más de 250 empleados.

6.3.3. ENFOQUE

Se adopta una perspectiva cuantitativa para el estudio. La obtención de datos se realizará mediante encuesta estructurada y para su posterior análisis se llevará a cabo herramientas estadísticas.

6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario que se utilizará como instrumento de recolección de datos será administrado mediante Google Forms. Este cuestionario incorpora tanto escalas de Likert como preguntas cerradas. Se distribuirá el cuestionario a los empleados indicando que será de manera anónima.

6.5. VARIABLES DEL ESTUDIO

6.5.1. VARIABLES INDEPENDIENTE

- Estilo de Liderazgo Transformacional
- Estilo de Liderazgo Autocrático
- Estilo de Liderazgo Laissez-Faire
- Estilo de Liderazgo Democrático

6.5.2. VARIABLE MODERADORA

- Género del Líder

6.5.3. VARIABLE DEPENDIENTE

- Desempeño Laboral

6.5.4. VARIABLES DE CONTROL

- Edad
- Nacionalidad
- Tamaño de la empresa actual
- Sector Laboral
- Posición actual dentro de la empresa
- Tiempo laborando en el puesto actual
- Tamaño del grupo o del departamento actual
- Posición de su Jefe Inmediato
- Género del Jefe inmediato
- Tiempo de su Jefe Inmediato en el puesto actual

6.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

6.6.1. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo serán empleados peruanos con más de 24 años de edad que actualmente trabajan en empresas grandes del sector financiero, especialmente bancos, que tiene operaciones en Lima Metropolitana y cuentan con una plantilla mayor a 200 empleados. El estudio se centrará en trabajadores que ocupan posiciones de subordinación en empresas que están dentro del sector financiero.

Además, se considerará la antigüedad de los empleados en sus respectivos puestos, limitándose a 3 años al más, encontrándose en un grupo de más de 10 personas o más en su equipo o departamento organizacional . Asimismo, se prestará atención a la antigüedad de sus líderes, en aquellos que hayan desempeñado sus funciones como jefes de grupo o departamento por más de 5 años . Por lo que ayudaría al encontrar a equipos ya establecidos y liderazgo consolidado.

El criterio de selección del público objetivo, se utilizará como base a la Población Económicamente Activa (PEA) que residen y trabajan en Lima Metropolitana. Dentro de este grupo demográfico, se hacen distinciones entre los individuos ocupados y aquellos que están desocupados. Para el propósito de nuestra investigación , el enfoque se ubicará en los individuos ocupados actualmente, con una cantidad estimada de 5,537,300 personas según el último informe técnico de INEI (2023). Esta cifra se emplearía para calcular el tamaño de la muestra a estudiar.

6.6.2. MUESTRA

El procedimiento de recolección de muestra para esta indagación es no probabilístico con muestreo por conveniencia. Esta selección se justifica debido a la accesibilidad hacia los participantes. Para ser parte de la muestra, los individuos deben cumplir con ciertas condiciones y criterios: Peruanos mayores de 24 años, residir y trabajar en Lima Metropolitana y

estar empleados como subordinados durante 3 años al más , dentro de un grupo de más de 10 personas dentro de equipo o departamento organizacional, con líderes que tengan 5 años ejerciendo en el mismo cargo liderando el equipo o el departamento, en empresas grandes, aquellas con un rango de empleados mayor a 200, especialmente bancos.

Tomando como punto de referencia la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentran ocupados en Lima Metropolitana, la cual asciende a 5,537,300 personas según el último informe técnico de INEI (2023), es evidente que la población es bastante grande. Para calcular la magnitud de la muestra representativa, se siguieron las “reglas empíricas básicas “ que recomiendan que el tamaño de la muestra óptimo estuviera entre 30 y 500 individuos (Dastane, 2020). Sin embargo, debido a la limitaciones de recursos, se establece que el tamaño final de la muestra será de 350 participantes.

6.6.3. INSTRUMENTO DE MEDIDA

El instrumento sugerido para la ejecución de este cuestionario se basa en los ítems de la investigaciones anteriores que contemplan variables similares (ver Anexo 2). El instrumento contiene preguntas demográficas y de clasificación, abarcando aspectos como la edad, su lugar de residencia, su estado laboral, posición que desempeña, sí su rol es jefe o subordinado, antigüedad en el puesto que se desempeña actualmente , tamaño del equipo o departamento organizacional actual, el cargo del jefe directo, el género de su jefe inmediato, el periodo que ha estado en esa posición y el tamaño de la empresa donde actualmente que está empleando.

El cuestionario contiene un total de 23 ítems, subdivididos y distribuidos de la siguiente manera: 4 preguntas para el Liderazgo Transformacional, 4 preguntas para el Liderazgo Autocrático, 6 preguntas para el Liderazgo Laissez-Faire, 5 preguntas para el Liderazgo Democrático, 4 para evaluar el Desempeño de los Empleados.

Todas las variables del estudio se evaluarán empleando la escala de Likert de 5 puntos. Los encuestados deben elegir entre las siguientes opciones: “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo”, “Muy de acuerdo”.

Se recopiló información de individuos que forman parte del entorno cercano a los investigadores y que cumplen con el perfil de interés. Las encuestas se administrarán utilizando Google Forms y se difunden a través de plataformas de redes sociales, aplicando filtros para recolectar información solamente de nuestro grupo objetivo.

6.6.4. VALIDEZ Y COMPATIBILIDAD DE INSTRUMENTO

Según la investigación de Dastane (2020), se sugiere la aplicación del instrumento de medida descrito en el Anexo 2 como parte del proceso de prueba piloto, marcando el inicio del proceso de validación. Los datos que surgieron de la investigación previa indican niveles significativos de confiabilidad, con un coeficiente alpha de Cronbach de 0.902 para la variable de Estilo de Liderazgo Transformacional, 0.812 para Laissez-Faire, 0.829 para Autocrático, 0.912 para Democrático y 0.878 para Desempeño Laboral. Estos valores robustos respaldan la utilidad y consistencia del instrumento, subrayando su capacidad para medir de manera fiable las dimensiones clave relacionadas con los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. La aplicación del instrumento en la fase de prueba piloto permitirá evaluar su aplicabilidad en el contexto específico del presente estudio y ajustar cualquier aspecto necesario antes de su implementación completa.

La propuesta tiene como objetivo preservar los conceptos de los ítems evaluados en la investigación de Dastane (2020). Para lograr esto, se adoptará y adaptará el instrumento de medida presentado en el Anexo 2, el cual ha demostrado ser confiable en función de lo encontrado en la investigación. Al mantener la integridad de los conceptos evaluados por Dastane (2020), se busca asegurar la continuidad y coherencia en la medición de variables clave como el Estilo de Liderazgo

Transformacional, Laissez-Faire, Autocrático, Democrático y Desempeño Laboral. Este enfoque garantizará que la propuesta no solo construya sobre la base establecida por Dastane, sino que también permita comparaciones significativas y consistentes entre los resultados de ambas investigaciones, fortaleciendo así la validez y la coherencia de las mediciones a lo largo del tiempo.

6.6.5. PRUEBA PILOTO

Para efectuar una adecuada comprobación del modelo y del cuestionario propuesto, es necesario asegurar la comprensión y claridad de cada ítem. Por lo cual, se implementará una prueba piloto realizando 35 encuestas digitales, las cuales serán distribuidas al grupo objetivo mencionado anteriormente. Esta etapa preliminar tiene como objetivo principal verificar la comprensión de las preguntas y reducir cualquier mal entendimiento de las preguntas, para así garantizar la validez de los datos.

En cuanto al procesamiento de la información estadística, se procesarán las 35 respuestas válidas mediante el uso del software IBM Statistics SPSS 29. Se llevará a cabo un análisis de la fiabilidad del cuestionario, siguiendo las recomendaciones de expertos en el campo. Streiner (2003) sugiere que los valores de fiabilidad deben ser superiores a 0.70 y resalta que a medida que aumenta el número de respuestas en el estudio, se espera un incremento de la variabilidad de los resultados.

7. CONTRIBUCIÓN ESPERADA

La relevancia de este estudio radica en la intención de tomar una brecha significativa en la literatura existente sobre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, en el contexto que tiene como foco de investigación el desempeño de empleados mayores de 18 años que trabajan en medianas empresas con un rango de empleados entre 50 y 250, cuyos líderes tengan un estilo de liderazgo que impacte en su desempeño laboral, además de entender si el género del líder, influye en su estilo de liderazgo, lo cual conlleva a un mayor o menor desempeño.

Existen pocos estudios que consideren el género de los líderes, como una variable moderadora de los estilos del liderazgo, y considerando los estilos de liderazgo como Transformacional, Autocrático, Laissez-Faire y Democrático (Dastane, O., 2020), esta investigación distingue su enfoque en el ámbito laboral peruano, evaluando directamente a los empleados, por lo que esto puede aportar en su implicancias laboral y mejorar la perspectivas de algunos sesgos sobre que se tiene sobre los desempeños de los líderes y subordinados.

Este estudio podría ofrecer valiosa información para el desarrollo de programas de capacitación de liderazgo más especializado considerando el género en la optimización sobre el desempeño laboral. Por otro lado, tendrían relevancia para el departamento de Recursos Humanos en la implementación de estrategias para mejorar la productividad laboral, seleccionando los líderes idóneos, en función de su estilo de liderazgo, género de líder y el objetivo del equipo de trabajo.

Además, esta investigación invita a realizar nuevas investigaciones sobre el tema propuesto: el estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral. Es crucial aplicar las mejoras estratégicas para el desempeño de los empleados para así obtener mejores resultados a nivel organizacional. Solo de esta manera, la información que se obtenga será clave para comprensión de los futuros estilos de liderazgo más contemporáneos.

En conclusión, esta exploración resalta la importancia de examinar los estilos de liderazgo en el contexto laboral peruano, enfatizando el impacto del género del líder como variable clave. Los resultados podrían ser fundamentales para el

desarrollo de programas de capacitación en liderazgo más efectivos y eficientes. Estas capacitaciones e inducciones deben considerar el género del líder para optimizar el desempeño laboral. Asimismo, los hallazgos tienen implicaciones para los departamentos de Recursos Humanos en la implementación de estrategias, eligiendo líderes idóneos basados en su estilo de liderazgo y géneros con los objetivos del equipo de trabajo.

8. BIBLIOGRAFÍA

Adair, J. E. (2002). *Inspiring leadership-learning from great leaders*. Thorogood Publishing.

Ahmed, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. U. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.

Al Khajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*.

Ali, M., & Shariat Ullah, M. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh.

Al-Malki, M., & Wang, J. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49.

Anderson, S.E. (1991). Principal's management style and patterns of teacher implementation across multiple innovations. *School Effectiveness and School Improvement*, 2 (4), 286-304.

Anyango, C.A. (2015). Effects of leadership styles on employee performance at BOA Kenya limited.

Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.

Asika, N. (2004). *Business organization and management*. Mukugamu & Brothers Enterprises. como se citó en Khan, M., Shah, N., & Chachar, A. A. (2023). Impact of Leadership Style on Job Performance of Employees: Comparative Analysis of Banking Sector. *Journal Name*, Volume Number(Issue Number), Page Numbers.

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2021). *La banca y los ODS Memoria Anual Asbanc 2021*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/noticia/la-banca-peruana-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Babiak, J., & Bajcar, B. (2020). Gender Differences in Leadership Styles: Who Leads More Destructively? [Conference paper]. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/337534934>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

Beauty, Masevo & Aigbogun, Osaro. (2022). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: A Case Study of Turnall Holdings LTD, Harare. 12. 289-305. 10.6007/IJARBSS/v12-i1/12037.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.

Brandt, T. M., & Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams—the effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 44-68.

Breevaart, K., and Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *J. Occup. Organ. Psychol.* 92, 384–409. doi: 10.1111/joop.12253

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.

Campos, L. A. G., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica.

Card, D., Cardoso, A. R., & Kline, P. (2020). Bargaining, sorting, and the gender wage gap: Quantifying the impact of firms on the relative pay of women. *The Economic Journal*, 130(626), 263-289. doi:10.1093/ej/uez058.

Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*.

Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF, & United Nations Development Fund for Women (2020). *The world's women 2020: Trends and statistics*. United Nations. Nueva York, NY: United Nations. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/gender/worldswomen.html>

Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143–160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>

Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).

Chen, S.-C. & Shao, J. (2022), Feminine traits improve transformational leadership advantage: investigation of leaders' gender traits, sex and their joint impacts on

employee contextual performance, *Gender in Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 569-586.
<https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0167>

Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3),796-819.

Chieh-Peng Lin, Chu-Mei Liu, Sheng-Wuu Joe, Kuang-Jung Chen & Chia-Chen Tsai. (2022) Modelling leadership and team performance: the moderation of politics and leadership self-efficacy. *Total Quality Management & Business Excellence* 33:1-2, pages 73-91.

Chow, I. H.-S. (2005). Gender Differences in Perceived Leadership Effectiveness in Hong Kong.

Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). Leadership Style and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 6(1), 80-94. DOI: 10.24924/ijabm/2018.04/v6.iss1.80.94

Cizreliogullari, Mehmet & Babayiğit, Mehmet & Altun, Özlem. (2017). The Impact of Leadership Styles on Employees Performance in Organization.

Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional.

Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3732731>

Dawson, L. L. (2002). Crises of charismatic legitimacy and violent behavior in new religious movements. *Cults, Religion, and Violence*, 80-101.

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *The Academy of Management Review*, 11(1), 118–127. (citando a Carlyle, T. [1841]. *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. London: James Fraser).

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.

Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*, 40(40), 3.

Dwiri, B., & Okatan, K. (2019). The Impact of Gender on Leadership Styles and Leadership Effectiveness.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.

El Comercio Perú. (2019, 27 de febrero). Asbanc: Participación de las mujeres es del 53% de la fuerza laboral en bancos peruanos. <https://elcomercio.pe/economia/peru/asbanc-mujeres-lideran-fuerza-laboral-entidades-bancarias-peru-noticia-nndc-612006-noticia/?ref=ecr>

Ernawati, D. K. (2020). Collaborative competencies in public health center in Indonesia: An explorative study. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 18.

Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.

Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.

Gartzia, L., & Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough? *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314.

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4).

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>

Gordon, G. (2013). *School leadership is linked to engagement and student achievement*. Washington,

Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Hakan Erkutlu, (2008) "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", *Journal of Management Development*, Vol. 27 Issue: 7, pp.708-726, <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>

Hasmin, E. (2017, May 14). Effect of transformational leadership on employee job satisfaction and performance. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2968062>

Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., & Van Dick, R. (2014). Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects. *Sex Roles*, 70(11-12), 522-537.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality.

House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory.

Ibrahim, S. A. E., El Sayed, R. I., Attala, M. M., & Elmezin, N. K. (2016). Relationship between head nurses' leadership styles and staff nurses' job performance. *IOSR Journal of Nursing and Science*, 5(1), 66–74.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (Edición Febrero 2023).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, 07 de Marzo). Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943>

Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

Islam, M., Rahman, M. and Siddiqui, K. (2018). Leadership Styles Navigate Employee Job Performance. *The Comilla University Journal of Business Studies*, 5(1).

Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120-140.

Jayasingam, S. & Cheng, M. Y. (2009). Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers. *Asian Social Science*, 5(2):54-65.

Jones, G. R., & George, J. M. (2004). *Essentials of Contemporary Management*. Boston, MA: McGraw Hill Companies, Inc.

Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.

Kabir, S., Nasim, T., Sarker, M. A. R., & Jaman, T. (2017). Impact of Human Resource Practices on Employee Performance in Private Sector Commercial Banks of Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*.

Kaiser, A., & Dabdoub, J. (2002). The leadership style questionnaire.

Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial engineering letters*, 8(3), 23-30.

Kalu, D. C. Okpokwasili, N. P. (2018). Impact of Democratic Leadership Style on Job Performance Of Subordinates In Academic Libraries In Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 6(10): 212-239

Kelley, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E., Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 151–174). Morristown, NJ: General Learning Press.

Khan, M. A., Khan, S. A., & Khan, S. (2018). The impact of transactional and transformational leadership on employee performance in the FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 24-33. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=3206826>

Khan, M.J., Aslam, N. and Riaz, M.N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2).

- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2).
- Kotur, B. R. & Anbazhagan, S. (2014). Influence of Leadership Styles on Self Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(5), 111-119.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., & Szu-Chi. (2020). "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *SAGE Open*, 10(1)
- Lai, Fong-Yi & Tang, Hui-Chuan & Lu, Szu-Chi & Lee, Yu-Chin & Lin, Cheng-Chen. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*. 10. 215824401989908. 10.1177/2158244019899085.
- LeBlanc, D., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444.
- López, A. (2019). ¿Cómo te imaginas a un gerente?: Banco Falabella rompe las barreras por el Día de la Mujer. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/como-te-imaginas-a-un-gerente-banco-falabella-rompe-las-barreras-por-el-dia-de-la-mujer/>
- Loganathan, Nithiya & Krishnan, Venkat. (2010). Leader's Femininity and Transformational Leadership: Mediating Role of Leader's Emotional Intelligence. *Great Lakes Herald*. 4. 53-72.
- Maamari, B., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 00-00. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Macneil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: Application of path goal theory in telecom sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170.

- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M. C., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership Style and Gender: A Study of Spanish Cooperatives.
- Martinsen, Øyvind & Fosse, Thomas & Johansen, Rino & Venemyr, Geir. (2020). A New Perspective on Military Leadership. *Academy of Management Proceedings*. 2020. 17616. 10.5465/AMBPP.2020.17616abstract.
- Mathew, A. (2015). Talent management practices in select organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137-150.
- McCann, C. R., & Holt, R. A. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 211-220.
- Memon, K. R. (2014). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Integrating the Mediating Role of Culture, Gender and Moderating Role of Communication. *International Journal of Management Sciences and Business Research*.
- Memon, K. R. (2014). Leadership styles and theories. *Journal of Management Development*, 33(4), 321-334.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de RR.HH. USA: Editorial Addeson Wesler Iberoamericana*.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- Muhammad, M. (2020). Role of Leadership Style on Employee Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1-7.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Mushtaq, A. (2016). *Gender and Leadership Styles: A Conceptual Framework for Analysis*.

Ojokuku, R., Odetayo, T. & Sajuyigbe, A., 2012. Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4): 202-207.

Ozsoy, M., Derya, A., & Deniz, O. (2013). Transformational leadership and change: A literature review. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(4), 390-395.

Pahi, M. H., Shaikh, S. S., Abbasi, Z. A., Bin, A. B., and Hamid, K. (2018). Effects of laissez-faire leadership on commitment to service quality. *St. Theresa J. Humanit. Soc. Sci.* 4, 110–124.

Pardey, D. (2007). *Introducing leadership*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1129.

Pawar, B. S. (2019). *Employee performance and well-being: Leadership, justice, support, and workplace spirituality*. Taylor & Francis.

Pearson-Goff, M., Herrington, V., & Jones, W. (2013). *Police leaders and leadership development: A systematic literature review*. Law.

Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>

Priyashantha, K.G. & Win, K. (2016). The impact of leadership styles on employee performance: analysis of the intervening effect of employee retention to the relationship of leadership styles and employee performance. 10.13140/RG.2.2.24206.64327.

Qtait, M. (2023). *Systematic Review of Head Nurse Leadership Style and Nurse Performance*.

Reinelt, C. (2007). The art of leadership: Moving from science to practice. *Handbook of leadership development evaluation*, 477-498.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551.

Rosener, J.B. Ways women lead. *Harv. Bus. Rev.* 1990, 68, 119–120. como se citó en Martínez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, Mc., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership Style and Gender: A Study of Spanish Cooperatives. *Sustainability*,

Rosenthal, S. A. (2004). The effect of situational context on gender differences in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 45-57.

Campodónico, S. (2022, marzo 8). Mujer y líder en el Perú, un desafío por partida doble. RPP.

<https://rpp.pe/columnistas/silviacampodonico/mujer-y-lider-en-el-peru-un-desafio-por-partida-doble-noticia-1391188?ref=rpp>

Vega, E.Z. (2015). Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México.

Hofstede, G. (2016). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Collegiate Aviation Review*, 34(2), 108.

Lupano, M. L. (2011). Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes. Universidad de Palermo.

Ortiz de Zevallos, F. (2017). Liderazgo a la peruana. *Centro de Estudios y Promoción de Desarrollo*, 7.

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>

Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in psychology*, 13, 919693.

Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1), 113-124.

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13.

Siyal, S (2023) Editorial: Leadership and management in organizations: Perspectives from SMEs and MNCs. *Front. Psychol.* 14:1156727. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1156727

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., and Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work Stress*. 28, 323–341. doi: 10.1080/02678373.2014.957362

Solarte, M. G., Arbeláez, L. S., & Martínez, E. G. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, 31, 25–46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024484>

Sougui, A. O., Bon, A. T., & Hassan, H. M. H. (2016). The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(13), 1-13.

Stakeholders. (2021, abril 9). Scotiabank presenta reporte sobre Equidad de género y segunda edición del Premio Igualitario. Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/ddhh/equidad-de-genero/scotiabank-presenta-reporte-sobre-equidad-de-genero-y-segunda-edicion-del-premio-igualitario/>.

Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338.

Streiner D. L. (1993). A checklist for evaluating the usefulness of rating scales. *Canadian journal of psychiatry. Revue canadienne de psychiatrie*, 38(2), 140–148. <https://doi.org/10.1177/070674379303800214>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1), 340. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>

Tiina Maria Brandt Piia Edinger, (2015), “Transformational leadership in teams – the effects of a team leader’s sex and personality”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol.30 Iss 1 pp, 44 - 68

Tong, Y. (2020). The influence of entrepreneurial psychological leadership style on organizational learning ability and organizational performance. *Front. Psychol.* 11:1679. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01679

Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.

Tsang, K. T. (2011). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Social Service Research*, 37(4), 368-379.

Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69

Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological reports*, 94(1), 3-18.

Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14, 835–850.

Villa, A., & Calvete, E. (2001). Development of the Teacher Style Questionnaire. A measure to evaluate the perception of the socialization styles of teachers. *Spanish Journal of Psychology*, 4(2), 195-205.

Vinkenbunrg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is

transformational leadership a route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.

Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>

Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in psychology*, 9, 357.

Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.

Wei, Holly & Brown, Sylvia & Horns, Phyllis. (2022). Chapter 1 The Evolution of Leadership Theories.

Wood, J. T. (2011). *Gendered Lives: Communication, Gender and Culture*. Cengage Learning.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.

Yaseen, A., & Riaz, A. (2015). Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management Sciences*, 2(2).

Yaseen, Z. (2010), Leadership styles of men and women in the Arab world, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 3 No. 1, pp. 63-70. <https://doi.org/10.1108/17537981011022823>

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*: Pearson Prentice Hall.

Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology, Section: Organizational Psychology*, Volume 14, 15 March 2023.

Zhang, Y., & Fjermestad, J. (2005). The influence of leadership style on relationship quality. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 947-960.

Zhou, M., & Shum, C. (2018). Exploring the Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 337-354.

Ziegler, R. (2007). Post-Charismatic Leadership and Organizational Performance. *Human Relations*, 60(1), 29-54.

9. ANEXO

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO : Impacto de los Estilos de Liderazgo en el desempeño laboral Un Estudio enfocado en el rol moderador del género.

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>PG: ¿Cómo impactan los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño laboral?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICOS</p> <p>PE1: ¿Impacta el estilo de liderazgo Transformacional positivamente en el desempeño laboral?</p> <p>PE2: ¿Impacta el estilo de liderazgo Autocrático positivamente en el desempeño laboral?</p> <p>PE3: ¿Impacta el liderazgo Laissez-Faire positivamente en el desempeño laboral?</p> <p>PE4: ¿Impacta el estilo de liderazgo Democrático positivamente en el desempeño laboral?</p> <p>PE5: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino?</p> <p>PE6: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino?</p> <p>PE7: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Laissez-Faire en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino?</p> <p>PE8: ¿Modera el género femenino el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>OG: Determinar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño laboral.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>OE1: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Transformacional en el desempeño laboral.</p> <p>OE2: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Autocrático en el desempeño laboral.</p> <p>OE3: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Laissez-Faire en el desempeño laboral.</p> <p>OE4: Determinar el impacto del estilo de liderazgo Democrático en el desempeño laboral.</p> <p>OE5: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>OE6: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>OE7: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Laissez-Faire en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>OE8: Determinar si el género femenino modera el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H0: Los diferentes estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el desempeño laboral.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</p> <p>H1: El estilo de liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.</p> <p>H2: El estilo de liderazgo Autocrático tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.</p> <p>H3: El estilo de liderazgo Laissez-Faire tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.</p> <p>H4: El estilo de liderazgo Democrático tiene un impacto positivo en el desempeño laboral.</p> <p>H5: El género femenino modera el impacto del liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>H6: El género femenino modera el impacto del liderazgo Autocrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>H7: El género femenino modera el impacto del liderazgo Laissez-Faire en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p> <p>H8: El género femenino modera el impacto del liderazgo Democrático en el desempeño laboral de manera más significativa que el género masculino.</p>	<p>VARIABLES INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de Liderazgo Transformacional - Estilo de Liderazgo Autocrático - Estilo de Liderazgo Laissez-Faire - Estilo de Liderazgo Democrático <p>VARIABLE MODERADORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género del Líder <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño Laboral 	<p>TIPO DE ESTUDIO</p> <p>El presente estudio es de tipo cuantitativo</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental y transversal, en ambiente laboral natural sin intervenciones manipuladas</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>Empleados mayores de 18 años en empresas medianas de Lima Metropolitana (50-250 empleados), enfocándose en subordinados</p> <p>MUESTRA</p> <p>No probabilística y por conveniencia, basada en la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de Lima Metropolitana. Tamaño final de muestra: 350 participantes</p> <p>INSTRUMENTO</p> <p>Cuestionario vía Google Forms con escalas de Likert y preguntas cerradas, distribuido anónimamente</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Tabla de ítems del *paper* principal

Variable	Ítems	Fuentes
Liderazgo Transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia idealizada 2. Motivación inspiradora 3. Fomento de nuevas ideas 4. Liderar con visión 	Avolio et al (1999), Chen et al (2014) e Islam et al (2012)
Liderazgo Autocrático	<ol style="list-style-type: none"> 1. El líder tiene poder absoluto sobre su subordinado 2. Los subordinados tienen poco poder para hacer sugerencias 3. Desconfía de sus subordinados 4. Los miembros del grupo raramente se confían decisiones o tareas importantes 	Anyango (2015); Chaudhary (2014); Iqbal et al. (2015); Lumbasi (2015)
Liderazgo Laissez-Faire	<ol style="list-style-type: none"> 1. En situaciones complejas mi supervisor me permite resolver mis problemas a mi manera 2. Mi supervisor se mantiene al margen mientras hago mi trabajo 3. Por regla general, mi supervisor me permite evaluar mi propio trabajo 4. Mi supervisor me da completa libertad para resolver problemas por mi cuenta 5. En la mayoría de las situaciones, prefiero poca intervención de mi supervisor 6. En general, mi supervisor cree que es mejor dejar a los subordinados solos: 	Anyango (2015), Iqbal et al. (2015), Chaudhary (2014)
Liderazgo Democrático	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo 2. Toma de decisiones 3. Compartido 4. Consulta 5. Participación 	Chaudhary (2014), Iqbal et al. (2015), Lumbasi (2015), Men (2010)
Desempeño de Empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siento que mi desempeño laboral es bueno 2. Considero que mi productividad en el trabajo es buena 3. Creo que la puntuación de mi desempeño en mi posición actual es buena 4. La evaluación de mi desempeño por parte de mis supervisores y colegas es buena 	Bhatti et al., (2012), Khan et al., (2015), Kotur & Anbazhagan (2014), Sougui et al., (2016)

Fuente: Elaboración propia en base a Dastane (2020)

Tabla 2: Ítems del cuestionario propuesto

Variable	Ítems	Fuentes	Unidad de Medida	Valores Finales	Tipo de Variable
Liderazgo Transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi jefe inmediato es mi modelo a seguir. 2. Mi jefe inmediato me inspira a dar lo mejor de mi en el trabajo. 3. Mi jefe inmediato alienta la innovación y la adopción de nuevas formas de hacer las cosas. 4. Mi jefe inmediato tiene una visión clara sobre el futuro del equipo. 	Avolio et al., 1999; Chen et al., 2014; Islam et al., 2012	Escala de Likert de 5 puntos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo 	Independiente
Liderazgo Autocrático	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi jefe inmediato ejerce un control completo sobre el equipo. 2. Mi jefe inmediato limita mi poder de hacer sugerencias en mi trabajo. 3. Mi jefe inmediato desconfía de las acciones del equipo. 4. Mi jefe inmediato rara vez confía decisiones o tareas importantes a los miembros del equipo. 	Anyango, 2015; Chaudhary, 2014; Iqbal, et al., 2015; Lumbasi, 2015	Escala de Likert de 5 puntos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo 	Independiente
Liderazgo Laissez-Faire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi jefe inmediato me permite resolver problemas a mi manera en situaciones complejas. 2. Mi jefe inmediato se mantiene al margen mientras hago mi trabajo 3. Mi jefe inmediato generalmente me permite evaluar mi propio trabajo. 4. Mi jefe inmediato me da la libertad de resolver problemas por mi cuenta. 5. En la mayoría de las situaciones, prefiero poca intervención de mi jefe inmediato. 6. Mi jefe inmediato generalmente cree que es mejor dejar que los empleados trabajen solos. 	Anyango, 2015; Iqbal, et al., 2015; Chaudhary, 2014	Escala de Likert de 5 puntos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo 	Independiente
Liderazgo Democrático	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi jefe inmediato a menudo acepta mis consejos para tomar decisiones. 2. Mi jefe inmediato me involucra en el proceso de toma de decisiones. 3. Mi jefe inmediato considera que la responsabilidad es compartida, entre él y los miembros del equipo. 4. Mi jefe inmediato consulta con el equipo antes de implementar cambios. 5. Mi jefe inmediato fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo. 	Chaudhary, 2014; Iqbal et al., 2015; Lumbasi, 2015; Men, 2010	Escala de Likert de 5 puntos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo 	Independiente
Desempeño de Empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el trabajo, mi nivel de desempeño cumple con los objetivos del equipo. 2. En el trabajo, mi nivel de productividad es adecuado para las tareas asignadas. 3. En el trabajo, mi nivel de desempeño en mi puesto actual está alineado con las expectativas del equipo y del trabajo. 4. En el trabajo, la evaluación de mi desempeño por parte de mi jefe inmediato refleja que cumplo con las expectativas. 	Bhatti, et al., 2012; Khan, et al., 2015; Kotur & Anbazhagan, 2014; Sougui, et al., 2016	Escala de Likert de 5 puntos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo 	Dependiente

Fuente: Elaboración propia en base a Dastane (2020)