



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**“El Estilo de Liderazgo en el Sector Privado: Un Enfoque de  
Género”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:**

**Psicólogo Organizacional**

**Autoras:**

Daniela Alvarez Velez;  
Cristina Carrasco Carrillo.

**Director:**

Eco. Andrés Ugalde Vásquez.

**Cuenca, Ecuador**

**2018**

## DEDICATORIAS

*A mis padres y hermana, que me han acompañado durante todo el proceso, brindando su apoyo incondicional, siempre alentando mi desarrollo personal y profesional. Dedicó también a mis abuelos por siempre transmitirme sus conocimientos y sabiduría.*

*Daniela Alvarez Velez*

*A mi padre, que, aunque ya no está presente, fue quien me enseñó el sentido de la responsabilidad y a hacer las cosas bien, con amor y pasión. Además, fue quien me guió siempre hacia la excelencia.*

*Cristina Carrasco Carrillo*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi familia y amigos, por siempre estar pendientes de mi crecimiento profesional, acompañándome en buenos y malos momentos, siendo incondicionales ante cualquier dificultad. Agradezco a Pablo Vásquez, por estar presente y brindarme su apoyo durante esta experiencia de vida.*

*Daniela Alvarez Velez*

*Agradezco a mi familia, sobre todo madre y hermana, por su apoyo incondicional; a mis amigos y compañeros que me han acompañado durante esta ardua trayectoria; a mis profesores que me han transmitido sus conocimientos y amor por la profesión.*

*Cristina Carrasco Carrillo*

## Resumen

Esta investigación busca identificar el estilo de liderazgo predominante en mujeres cuencanas de cargos medios y altos del sector privado, se pretende con ésta demostrar otra perspectiva acerca del liderazgo, enfocándose en el género femenino. Participaron 90 mujeres a quienes se les administró el test DISC, siendo éste la herramienta que se utilizó para la obtención de datos, también se utilizó la herramienta PLS para el procesamiento de los mismos. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo predominante de las mujeres es el Exhortador, basado en relaciones interpersonales. Esta investigación puede servir como base para posteriores estudios que consideren un rango territorial más amplio, y/o con un enfoque masculino, con el fin de establecer un contraste con los resultados de este estudio.

*Palabras clave:* liderazgo, sector privado, mujeres, DISC, predominante, exhortador, enfoque.

## Abstract

This research seeks to identify the predominant leadership style in women working in middle and high positions in the private sector of Cuenca. The study aims to show a different standpoint on leadership from the female gender perspective. The DISC test was administered to the 90 women who participated. This test was used to obtain data and the PLS tool was used to process it. The results show that the dominant leadership style of women was Exhorter, which is based on interpersonal relationships. This research intends to serve as the basis for further studies in a broader territorial range and from a male perspective to establish a contrast with the results of this study.

Keywords: leadership, private sector, women, DISC, predominant, exhorter, approach.

-----  
Eco. Andrés Ugalde Vásquez,

Thesis Director



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and curves.

Translated by  
Ing. Paul Arpi

# Tabla de Contenido

<b>DEDICATORIAS</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>Resumen</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo 1: Estado del Arte y Marco Teórico</b> .....	4
<b>1.1 Liderazgo comparativo entre géneros:</b> .....	4
<b>1.2 El Liderazgo de las mujeres dentro de las organizaciones:</b> .....	6
<b>1.3 Principales barreras del acceso de lideresas a puestos directivos:</b> .....	7
<b>1.4 El Sector Privado en la ciudad de Cuenca:</b> .....	9
<b>1.5 Modelo DISC</b> .....	9
1.5.1 El Líder Vanguardista: .....	13
1.5.2 El Líder Energético: .....	15
1.5.3 El Líder Exhortador:.....	16
1.5.4 El Líder Incluyente:.....	17
1.5.5 El Líder Modesto:.....	18
1.5.6 El Líder Deliberado:.....	19
1.5.7 El Líder Resuelto:.....	20
1.5.8 El Líder Dominante:.....	21
<b>2.1 El instrumento:</b> .....	25
<b>Capítulo 3: Resultados</b> .....	27
Tabla 1: Estilos de liderazgo en el Sector Privado .....	27
Gráfico 1: Estilos de liderazgo en el Sector Privado.....	27
Tabla 2: Edad y Estilo de Liderazgo Predominante .....	28
Gráfico 2: Edad y Estilo de Liderazgo Predominante.....	28
Tabla 3: Sector y Estilo de Liderazgo Predominante .....	29
Gráfico 3: Sector y Estilo de Liderazgo Predominante .....	29
Tabla 4: Fiabilidad .....	31
Tabla 5: Validez Discriminante.....	32
Gráfico 4: Relación edad y sector con estilo de liderazgo principal y secundario del DISC ..	33
Tabla 6: Fiabilidad .....	34
Gráfico 5: Relación edad y sector con los componentes del DISC.....	36
<b>Capítulo 4: Discusión</b> .....	37

<b>Capítulo 5: Conclusiones</b> .....	41
<b>Referencias Bibliográficas:</b> .....	43
<b>Anexos:</b> .....	48

## **Introducción**

Esta investigación tiene por objeto identificar el estilo de liderazgo predominante entre las mujeres del Sector Privado del Cantón Cuenca. Las bases teóricas en las que hemos apoyado nuestra investigación son principalmente las enfocadas en el liderazgo, utilizando el DISC (Libro: “Las 8 dimensiones del liderazgo”) como principal recurso teórico, apoyándonos también con las teorías de Liderazgo Transformacional y Transaccional de McGregor.

En base a la teoría revisada, nos hemos planteado que el estilo de liderazgo predominante en las mujeres cuencanas se rige principalmente por las relaciones interpersonales basadas en la comunicación y con rasgos más participativos, carismáticos y emocionales; apoyando a las personas a su cargo en sus necesidades, intereses e ideales para cumplir los objetivos y metas planteados.

La presente investigación contiene cinco apartados: el primero, abordará una descripción teórica acerca de la historia de las mujeres, evolución de su liderazgo, el sector estudiado y el instrumento utilizado. Como segundo punto, se explica la metodología utilizada para la obtención de datos. En el capítulo tres se exponen los resultados obtenidos en base a un análisis conducido bajo la metodología de los Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). En el cuarto apartado, se plantea un análisis de datos relacionando las teorías de liderazgo y el DISC con los datos conseguidos.

Por último, esta investigación finaliza con el capítulo de conclusiones y recomendaciones, donde se podrá comprobar que después de aplicar a la muestra el Test DISC, el estilo de Liderazgo de las mujeres de Cuenca dentro del Sector Privado es el Exhortador, también en este capítulo entre las recomendaciones se plantea ampliar esta investigación a nivel del austro o nacional.



## Capítulo 1: Estado del Arte y Marco Teórico

### 1.1 Liderazgo comparativo entre géneros:

Según Yarce (2007), el liderazgo es la manera de influir y llevar a cabo los objetivos propuestos mediante acciones específicas con un grupo de personas, dando el ejemplo con poder e influencia dominadora. Por otra parte Zalenick (2004), plantea que un líder es aquel que inspira a sus colaboradores y desarrolla nuevas ideas además de mostrarse tolerante y empático. Este líder cumple sus objetivos basándose en la forma de guiar a un grupo para el cumplimiento de metas dentro de una organización. Por otro lado, Sánchez (2012), propone la “Teoría de la Atribución del Liderazgo”, donde existe una relación de causa-efecto, en la que los resultados (buenos o malos), se atribuyen al líder ya que la gente los identifica como los poseedores de la inteligencia, determinación, audacia y personalidad dentro de su entorno de trabajo.

Además, Maxwell (2007), propone la “Ley Tope” del liderazgo, que determina a la persona por el valor del liderazgo que ejerce. Esta ley indica que el nivel de efectividad de una persona se determina por la capacidad de liderar, si esta capacidad es baja de igual manera será bajo el límite de su potencial (efectividad). Contreras (2008), en vez de hablar del valor del liderazgo, dice que este término ha sido estudiado como rasgo, habilidad o característica; y acentúa que lo más influyente es la personalidad al momento de definir el tipo de liderazgo en una persona.

Así, sintetizando los conceptos arriba mencionados, podemos proponer una definición de liderazgo, planteando que éste es la manera de influir, guiar y llevar a un equipo a lograr objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo; tomando la asertividad como prioridad en la toma de decisiones.

Dado que el tipo de liderazgo que nos interesa para este estudio es el liderazgo dentro de las organizaciones, resulta conveniente definir el término “Organización” antes de avanzar. Así, según Chiavenato (2009), una organización es una entidad coordinada de personas, procesos y estructuras; que está formada por dos o más personas encaminadas a un objetivo en común. Es decir que, una organización facilita a la sociedad el cumplimiento de objetivos que no se alcanzarían mediante la acción individual (José & Aponte 2006). Sin embargo, el concepto de organización ha ido evolucionando lentamente a través del tiempo, pasando de lo piramidal a tomar en cuenta el lado humano de los trabajadores, donde éstos experimenten libertad para fomentar la creatividad, talentos y habilidades, de forma tal que alcancen su autorrealización (Martin, 2010).

En la actualidad, la diferencia del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres ha adquirido mayor interés en la literatura organizacional (Cuadrado, 2003). Debido a esto, se ha identificado la necesidad de conocer la diferencia entre los comportamientos y cómo éstos inciden en el estilo de liderazgo organizacional (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001).

Serna (2003), opina que las mujeres que lideran los negocios son innovadoras, no tienen problema en tomar riesgos y hacen un buen uso de los recursos económicos y sociales que se les asignan para mantener encaminada a la empresa. Este tipo de liderazgo, también se orienta a dar importancia a lo emocional y a lo humano, respondiendo de una mejor manera a las necesidades de la organización (Bañuelos, 2002). Además, su comportamiento muestra cierta preferencia por un estilo más democrático y participativo. En contraste los hombres prefieren un tipo de liderazgo más autocrático, en donde el líder ejerza un alto control en la tarea (Valdebenito, 2017).

## **1.2 El Liderazgo de las mujeres dentro de las organizaciones:**

El mundo laboral ha ido cambiando a través del tiempo, dejando lo tradicional y pasando a la “Nueva Economía”, donde se toma en cuenta principalmente los recursos humanos, el desarrollo de las personas, la innovación, el cambio, la flexibilidad y la heterogeneidad de trabajadores dentro de la empresa (Medina, 2013). Este nuevo enfoque constituye una ventaja para las mujeres, puesto que existen mayores posibilidades para las mismas dentro de las organizaciones brindándoles oportunidades de desarrollo profesional y personal, al ofrecer programas familiares y horarios más flexibles; lo cual genera mayor comodidad en su trabajo. Por lo tanto, esta nueva economía se aparta del líder tradicional, autoritario, asociado al género masculino; buscando estilos de liderazgo más dinámicos (Medina, 2013).

Isabel Cuadrado (2003) comenta que el estilo de liderazgo predominante en las mujeres es el transformacional, debido a que prefieren comunicar, dialogar y relacionarse con sus subordinados. Además, tienen una capacidad más alta de apoyo, negociación y trabajo en equipo, lo que contribuye a crear un buen ambiente de colaboración y lograr equipos más motivados, satisfechos y productivos.

Además, es de suma importancia destacar que las mujeres optan por trabajar en ambientes con igualdad de condiciones y oportunidades, dando como resultado el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y modos de trabajo más óptimos (Medina, 2013). En momentos de crisis económica dentro de las empresas, los que están a la cabeza buscan a las mujeres, puesto que se necesita de meticulosidad, cuidado y responsabilidad para resolver estos problemas (Gálvez y Rodríguez, 2011).

Aquellas mujeres que lleguen a trabajar en puestos directivos, deberían principalmente guiar a las demás para que sigan sus pasos, y sobretodo, crear

consciencia de lo importante que es tener a lideresas dentro de las empresas gracias a sus talentos y habilidades de dirección. Así, aunque el mundo laboral haya cambiado, en muchos casos se siguen desperdiciando estos talentos por la continuidad de antiguos estereotipos de género (Medina, 2013).

### **1.3 Principales barreras del acceso de lideresas a puestos directivos:**

Por más de que hoy en día exista mayor inserción de roles femeninos en el mundo laboral, la discriminación sigue presente (Abramo, 2004). De esta certeza es que se ha generado el término “techo de cristal” emitido por primera vez por Marilyn Loden(1978). Esto se refiere a la coexistencia de barreras invisibles que imposibilitan el ascenso de las mujeres a cargos altos, a pesar de tener las capacidades, habilidades y competencias necesarias para ejercerlos. Estas barreras pueden ser tanto externas como internas, las primeras haciendo referencia a la familia, la cultura, la política, etc.; y las internas a la personalidad, identidad de género, actitudes; entre otras (Nieto, Hernández, 2007).

Existen también otras barreras que se definen como discriminación formal y discriminación informal, como nos comenta Padilla (2001), la primera hace referencia a la limitación del género femenino para ocupar un determinado cargo creado especialmente para el género masculino. Sin embargo, este tipo de barrera ya no es común pues ya existe un cambio en el marco legal, donde las mujeres pueden acceder a cualquier tipo de trabajo.

En contraste, Pautassi (2004) opina que la concepción de trabajar en términos neutrales no ayuda a superar su desventaja en el ámbito laboral, puesto que en la esfera privada se deja al lado las otras responsabilidades que tiene una mujer, como son los miembros de su familia. Así, la discriminación informal es una barrera mucho más sutil

y compleja que la formal, puesto que existe una diferencia implícita entre el “trabajo masculino” y “trabajo femenino”, donde se restringe a la congruencia sexual para seleccionar al personal dentro de una empresa tomando como parámetro si el sexo de la persona es adecuado para el puesto futuro a ocupar (Padilla, 2001). Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Medina (2013) manifiesta que existe una interiorización casi inconsciente de las personas de que las mujeres forman parte del género débil por su estatus biológico.

Con respecto al reclutamiento y selección de personal, el sexo del evaluador va a incidir directamente en la valoración de directivos o directivas, lo que constituye un obstáculo para las mujeres ya que existe un mayor número de hombres en la actualidad dentro de las organizaciones (Biedma, 2017). Además, los altos mandos tienden a relacionar el liderar con características masculinas, lo que constituye otro desafío para la equidad de género (Powell, Butterfield, Parent; 2002).

Del mismo modo, en el sector privado, existe rechazo hacia las mujeres en el proceso de selección, ya que existen varios requisitos limitantes que van contra la ley (como por ejemplo el realizarse una prueba de embarazo) mientras que otro obstáculo es el contratar tomando en cuenta el físico sobre la experiencia (Selva, Sahagún, Pallarés; 2011).

De acuerdo a Genovese (1997), en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, las mujeres consiguen llegar a ejercer su liderazgo siendo jefas del ejecutivo. El gran número de estos casos lleva a formular dos conclusiones, la primera es que las mujeres seguirán superando todas estas barreras para seguir siendo líderes y jefas, lo que nos lleva a la segunda conclusión: el ascenso del género femenino a posiciones altas nos obliga a realizar más análisis específicos sobre esta problemática para así poder comprender más la percepción del género. Como dice Siliceo (1999), estamos por

enfrentarnos a un futuro donde los líderes deben construir una empresa más centrada en trascender con su misión, cultura y valores para crear un mejor desarrollo social.

#### **1.4 El Sector Privado en la ciudad de Cuenca:**

El sector privado hace referencia al sector de la economía, donde las actividades realizadas buscan principalmente el lucro o ganancia mediante la producción y comercialización de bienes y servicios (Peñas, 2002). Del hecho de que estas actividades no estén controladas por el Estado, nace el término “privado” puesto que son actividades individuales e independientes (Benhabib, 2006).

El motor del sector privado es la empresa privada, independientemente del tamaño o la forma jurídica que tenga. Ésta puede estar formada por una sola persona actuando individualmente o por miles de trabajadores. La esencia de este sector es principalmente el bien económico generado por la prestación de bienes y servicios en los mercados competitivos (Amarante, 2001).

Según Demoustier (1999), el beneficio económico es de vital importancia dentro del sector, aunque no sea el único, pues también se genera bienestar social dentro de la población mediante la creación de empleo, riqueza y, de esta manera, un incremento en la calidad de vida de los ciudadanos.

Dentro de la ciudad de Cuenca, existen entidades privadas, entre éstas están: Empresas privadas de orden productivo-comercial, Entidades Financieras, Empresas privadas de orden social, entre otras.

#### **1.5 Modelo DISC**

Hemos elegido trabajar con el Modelo DISC para analizar en una dimensión más amplia a las lideresas en cargos medios y altos de distintas entidades privadas de la

ciudad de Cuenca, debido a que este test nos ayudará a definir dentro de 8 dimensiones el estilo de liderazgo predominante de las mismas.

Varios autores comparan el comportamiento con distintos elementos, por ejemplo, Empédocles (444 A.C) lo comparó con los 4 elementos naturales (aire, agua, fuego y tierra). Con el tiempo los 4 elementos se transformaron en humores, evolucionando de lo externo a lo interno; así, Hipócrates (370 A.C) y Galeno (190 D.C) atribuyen el comportamiento a los 4 humores: flemático se asocia con el elemento agua que se traduce a calma; sanguíneo, elemento aire que representa alegría; colérico se compara con el elemento fuego y significa entusiasta-, y melancólico, se relaciona con la tierra y representa la sensibilidad (Bernal, 2012).

Posteriormente, Carl Gustav Jung, de igual manera, se basa en lo interno para explicar el comportamiento, planteando que el mismo depende de la forma en la que pensamos y procesamos la información. Dentro de su libro “Los Tipos Psicológicos” publicado en 1921, engloba al comportamiento en 4 dimensiones: sensación – intuición y pensamiento – sentimiento; la combinación de estos factores da como resultado los 4 componentes del DISC: dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento (Pons, 2004).

Con el tiempo, William Moulton Marston determinó que nuestra conducta es innata, pero a la vez modificada por el entorno en el que vivimos; además, asocia al comportamiento con 4 estilos de personalidad, las iniciales DISC representan estos estilos: D- dominante, I – influyente, S – estable y C – analítico (Scarbecz, 2007).

En una investigación con un enfoque similar al nuestro, realizada por Bárbara Villatorio (2015), en el Ministerio de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango (Guatemala), se empleó el modelo DISC para evaluar el liderazgo en cargos medios y

altos dentro de este Ministerio, los resultados de esta investigación arrojaron un estilo de liderazgo orientado hacia los resultados, a un clima laboral agradable, y a un estilo que se centra en guiar a las personas para cumplir objetivos. Este estudio proporciona mayor validez y confiabilidad al test.

Así mismo, en otro estudio que tenía por objeto determinar la influencia del estilo de liderazgo en las relaciones interpersonales, se aplicó de igual manera el test DISC para determinar el estilo de liderazgo predominante en puestos gerenciales, los resultados mostraron que el estilo predominante se enfoca en la armonía del trabajo, lealtad, respeto a las personas y a las normas, compromiso, desarrollo de habilidades y comunicación. Se demostró también, un bajo puntaje en el estilo dominante, donde la autora plantea que “Dominar ya no es la meta del líder, sino construir y cumplir objetivos no solo organizacionales sino también de desarrollo personal” (Aguilar, 2015).

Al haber comprobado la aplicabilidad del modelo DISC a personas que ejercen mandos medios y altos en diversos estudios, proporcionó mayor seguridad para utilizar el instrumento en el estudio con enfoque de género.

A continuación, utilizaremos la teoría Sugerman, Scullard, Wilhelm, (2012) para desarrollar este apartado:

El DISC permite analizar la forma en que las personas piensan, sienten y actúan a partir de un inventario de estilo de comportamiento que pretende medir las competencias comportamentales. Esto, se logra desde cuatro estilos y comportamientos fundamentales: dominio (dominance), influencia (influence), estabilidad (steadiness) y escrupulosidad (conscientiousness).



El objetivo principal de la teoría DISC es brindar a los líderes la información necesaria para entender el estilo de comportamiento de las personas, y deducir desde el mismo la manera de guiarlas; también, amplía la definición que cada individuo tiene acerca de su forma de liderar.

El concepto que cada individuos tiene sobre lo que es el liderazgo, nace desde nuestra niñez al percibir la forma de comportarse de nuestros padres, profesores, entrenadores, etc. La vida poco a poco nos va enseñando lo que es ser un líder, y conforme pasa el tiempo, este concepto va alcanzando una mayor complejidad; como nos dicen los autores del DISC “el liderazgo es un arte que se aprende mientras se realiza” (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2011).

Es esencial conocer lo que requiere el liderazgo, puesto que muchas veces parece que liderar es algo sencillo; sin embargo, en la práctica tiene un grado de dificultad que depende de cada persona y sus habilidades. Ser un líder, es principalmente estar consciente de que existen personas afectadas por las decisiones que se tomen, que muchas veces son decisiones complicadas. Además, se tiene que tener en cuenta que para cumplir metas las personas tienen que estar motivadas, de lo contrario no se alcanzarán, o si, pero no de la manera adecuada.

El liderazgo implica varias facetas. Una persona puede ser contratada en cargos medios o altos por su actitud extrovertida y su buena energía; sin embargo, es necesario que desarrolle la inteligencia analítica para solucionar varios casos que se le presenten dentro de la empresa.

Lo que diferencia al DISC de las demás teorías comportamentales, en cuanto su aplicación al liderazgo, es que facilita una perspectiva amplia acerca de las diferentes conductas necesarias para llegar a tener un liderazgo eficaz, tomando en cuenta la

importancia de la multidimensionalidad para lograr la innovación, el cambio o el éxito organizacional.

El líder unidimensional se enfoca únicamente en las habilidades que ya tiene desarrolladas, pero no busca sobrepasar esa frontera. Por otro lado, un líder necesita de diversas destrezas para resolver los retos que se presenten. El modelo DISC ayuda a las personas a convertirse en mejores líderes, exponiendo las ocho dimensiones del liderazgo, las cuales son: vanguardista, energético, exhortador, incluyente, modesto, deliberado, resuelto y dominante. Es importante mencionar que estas dimensiones no tienen una secuencia establecida, es decir, no existe una que sea mejor que otra. Por el contrario, lo ideal sería que la persona se desplace por las diferentes dimensiones dependiendo del problema o situación que se presente. Sin embargo, el desplazamiento puede resultar más fácil para ciertos líderes que para otros.

Los 8 tipos de liderazgo según el Modelo Disc (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012) son los siguientes:

1.5.1 El Líder Vanguardista: Los líderes que muestran este perfil, suelen mostrar un estilo de comportamiento orientado al aprovechamiento de oportunidades y suelen ser capaces de inspirar a su grupo. Este estilo de comportamiento suele ser directo y mostrar mucha energía. También caracteriza a perfiles comportamentales que muestran seguridad y auto confianza, así como predisposición a asumir riesgos. El estilo de comportamiento de estos líderes se caracteriza por:

- *Atracción por la aventura*: su comportamiento está orientado a alcanzar lo mejor, desafían los límites y no siguen reglas. Este estilo evita las conformidades o lucha contra ellas, así energizando la empresa e impulsándola a nuevas aventuras.

- *Conciencia de estatus:* este estilo de comportamiento está orientado a buscar siempre puestos más altos, por lo cual puede dejar de lado las necesidades de las personas a su cargo al estar muy concentrado en sus pasiones. Se centra más en convencer a los demás a seguir su visión que en adaptarse a la visión de los demás.
- *Predisposición a la acción:* el estilo de comportamiento de estos líderes es espontáneo, piensan rápidamente y hablan rápido, lo que dificulta que otras personas sigan el paso. Les atrae las grandes hazañas puesto que se enfocan más en las recompensas que conlleva el éxito y no toman en cuenta las consecuencias del fracaso. Perciben los problemas como oportunidades y prefieren que su grupo se mueva con velocidad, lo que podría ser perjudicial porque es posible que olviden o pasen por alto problemas sistemáticos.
- *Seguridad en su propia visión:* ven con claridad las cosas dentro de sus cabezas y suelen quitarle importancia a las especificidades. Confían en sus instintos y están muy seguros de sus ideas y visiones. En ocasiones pueden defender con seguridad cosas que son incorrectas pues están tan seguros de sí mismos.
- *Deseo de ser importante:* grandes necesidades de autoestima, tienen una inseguridad que no se demuestra aunque den la impresión de ser seguros, dejan a un lado sus temores para buscar un estatus personal elevado. Les gusta juntarse con personas exitosas y reconocidas, no quieren ser mediocres. Buscan estar en la cima y ser más poderosos. Se ven muy afectados cuando les quitan su poder.
- *Disfruta el acto de persuadir y encantar a los demás:* utilizan su encanto para nuevas oportunidades. Este estilo se caracteriza por la ventaja para vender y cerrar tratos debido a la manera en que estos líderes influyen en los pensamientos de los demás, promueven

únicamente sus ideas y por esto sus seguidores sienten que son olvidados y no escuchados, lo que podría llevarlos a perder a su grupo de trabajo.

1.5.2 El Líder Energético: Este estilo se enfoca en la facilidad que tienen los líderes para generar entusiasmo por una idea. Su optimismo atrae a personas lo que ayuda al desarrollo del grupo de trabajo, este estilo de comportamiento se enfoca la sociabilidad y la comunicación, y está caracterizado por:

- *Motivación vivaz:* el comportamiento se caracteriza por la energía, y la búsqueda de experiencias divertidas. En este estilo los líderes prefieren improvisar ante algún problema y no centrarse en los detalles. Suelen pensar siempre que sus proyectos tendrán resultados positivos e incentivan a las personas a no pensar de manera negativa.

- *Preferencia por lo experiencial sobre lo analítico:* prefieren aprender a través de la experiencia, les gusta observar y meditar sobre el presente por lo que les resulta complicado los procesos de análisis. Con frecuencia se aburren y no terminan lo comenzado lo que los lleva a comenzar otra tarea más llamativa.

- *Deseo por evitar la tensión:* les gusta trabajar sin tensiones y en ambientes agradables. No tienen tolerancia a emociones y actitudes negativas, por lo que si existe una gran cantidad de estas actitudes en el ambiente de trabajo se van a sentir frustrados y pueden atacar a sus trabajadores, por esto evitan todo tipo de tensiones.

- *Impulso por un ímpetu progresista:* les gusta los ambientes energéticos por lo que se caracterizan por ser vivaces. Su lado progresista hace que rechacen todo tipo de problemas complejos, puesto que los considera una pérdida de tiempo.

- *Deseo de expresar su entusiasmo:* a los líderes con este tipo de comportamiento les gusta expresar sus emociones lo que puede dificultar la manera en la que se comunican

con los demás, tienden a adornar lo que comunican lo que puede costarles credibilidad en la información que brindan.

- *Tendencia a hablar de manera libre y fluida:* les gusta involucrarse en las conversaciones y no se limitan a expresar sus reflexiones, no se guardan ideas o pensamientos. En ocasiones comunican con tanto entusiasmo que las personas no pueden comprender o entender el plan que intentan comunicar.

1.5.3 El Líder Exhortador: Este estilo de comportamiento se orienta a proyectar un aura positiva, alegría y sinceridad lo que conlleva a las personas a sentirse a gusto hablando con este tipo de líder. Se caracteriza por lo siguiente:

- *Orientación hacia las relaciones:* se orienta a las relaciones más que a los resultados, se enfoca en la importancia que tienen las personas para el trabajo. A los líderes con este estilo de comportamiento les gusta crear un ambiente saludable creando un espacio equilibrado y motivado para sus trabajadores. En momentos pueden olvidarse de problemas y errores que cometen sus seguidores por mantenerlos felices.

- *Postura abierta:* se caracteriza por la flexibilidad, paciencia y tolerancia, a los líderes con este estilo comportamental les gusta satisfacer las necesidades de los demás; se les puede hacer difícil establecer límites y tomar el control, haciendo que los resultados que sus trabajadores proponen sean negociables.

- *Necesidad de aceptación y afecto:* su misión es sentirse aceptados y pertenecer a algo, su meta es llevarse bien con todas las personas con las que trabajan. Les gusta recibir afecto como ellos lo dan, formando relaciones de amistad con las personas que están a su cargo. Estas actitudes pueden llevar a dificultarles al momento de hacer responsable a las personas por sus actos y errores.

- *Aversión al conflicto*: al líder con el estilo de comportamiento exhortador se le hace difícil dar retroalimentación perjudicial por la característica de ser complaciente con sus trabajadores, no entra en conflicto con las personas que lidera. No presiona a las personas a pensar de la misma manera, las técnicas agresivas les resultan incómodas.
- *Tendencia a no pensar en los problemas*: este estilo comportamental no toma en cuenta a los problemas que no tienen una solución evidente, no detecta ineficiencias por ver lo mejor de una situación, ignora lo negativo. Los líderes con este estilo suelen abandonar situaciones demandantes para empezar otras más entretenidas y divertidas.
- *Evitación de análisis complejos*: no disfrutan de escenarios donde se exige el análisis, existe un miedo por sentirse perdidos en el proceso por lo que suelen buscar atajos para una mejor comprensión. Prefieren las emociones positivas lo que los lleva a descartar el trabajo arduo y frustrante.

1.5.4 El Líder Incluyente: los líderes que muestran este perfil suelen estar conscientes de las necesidades de las personas con las que trabajan, les gusta escuchar a los demás creando un ambiente de cooperación. Tienen un comportamiento paciente, complaciente, afable y gentil. Este estilo se caracteriza por lo siguiente:

- *Deseo de aceptar*: les gusta que las ideas funcionen, es por esto que no cuestionan y prefieren mantenerse en el estatus quo. Algunas personas pueden dudar de su pensamiento crítico por lo que se demuestran cálidos y aceptadores, los pueden categorizar como personas blandas.
- *Deseo por rodearse de lo que le es familiar*: este comportamiento está orientado a que los líderes prefieran estar preparados ante el caos y las sorpresas creando rutinas. Se inclinan más a la conservación en los procesos que realizan que al cambio. No buscan lo extraordinario ni las ideas más maravillosas, prefieren trabajar con lo ordinario.

- *Deseo de complacer a los demás:* están concentrados en cubrir las necesidades de los demás, les cuesta decir “no”. Su motivación es ganar el afecto de las personas, tienden a sobreproteger a sus trabajadores lo que permite que otras personas sean dominantes con este tipo de liderazgo. Cuidan mucho los sentimientos de las personas que lideran.
- *Tendencia a internalizar los problemas:* suelen ocultar sus conflictos y frustraciones para proteger las relaciones que mantienen con sus trabajadores. No desean ser percibidos como agresivo por lo que a veces asumen culpas ajenas. Les cuesta mucho enojarse con los demás.
- *Deseo de armonía:* les gusta mucho la rutina porque les da armonía y no se aburren por lo que pueden experimentar menos estrés de lo normal. No les gusta apresurarse para cumplir metas, lo hacen de manera cómoda y constante. Suelen ser bastante cautos y piensan antes de actuar.
- *Baja necesidad de logros y estatus:* este estilo se centra en complacer a los demás, los líderes que muestran este perfil buscan ser aceptados, su visión de obtención de logros es mucho más relajada que los otros estilos de liderazgo. No muestran ansiedad por las metas y no se sienten cómodos con el poder.

1.5.5 El Líder Modesto: Los líderes en este estilo muestran un comportamiento donde reconocen los errores y dan crédito a las personas que se merecen, les gusta aprender de los demás. El comportamiento del líder es cauto, controlado y afable. Estos líderes son caracterizados por lo siguiente:

- *Deseo de ser confiable:* comportamientos de escrupulosidad en el trabajo, planeación a detalle de las cosas y comúnmente agradecen la confianza que les dan las personas. Disfrutan de terminar lo propuesto y tener el control de los resultados.

- *Deseo por evitar problemas:* en este estilo de liderazgo planifican para no tener problemas, priorizan la seguridad. Al momento de presentarse problemas solo miran hacia los resultados negativos que podrían presentarse. Al no sentirse seguros prefieren hacer las cosas con calma.
- *Temor a hacer olas:* muestran un comportamiento donde prefieren vivir en armonía y estar libres de culpa, se aferran a las reglas establecidas porque les proveen mayor seguridad. No desafían los límites por miedo a causar daños en sus planes.
- *Cualidad de autodomínio:* estos líderes expresan una conducta cuidadosa al expresar sus sentimientos, no se les es fácil decir lo que sienten. Mantienen comportamientos realistas, lo que causa que no se emocionen con sus ideas o pensamientos, aunque podrían ser buenos satisfaciendo las necesidades de sus trabajadores por ser genuinos al momento de escuchar.
- *Nivel inferior de ambición interesada:* en este estilo de liderazgo prefieren la seguridad ante el control sobre los demás, les gusta tener las variables en su control. Su comportamiento es más reactivo que proactivo. Constantemente sentirán que alguien más está a cargo, dejando a otras personas que tomen la delantera de la situación.
- *Deseo de pasar desapercibido:* en este perfil de liderazgo prefieren no exponerse ante situaciones y personas por miedo a la decepción, alejándose del fracaso que pueda ocurrir. Dentro de sus comportamientos prefieren no involucrar a su ego para tomar en cuenta las ideas de otras personas. Es probable que minimicen sus derechos y opiniones.

1.5.6 El Líder Deliberado: Los líderes en este tipo de liderazgo muestran un comportamiento orientado a garantizar calidad; la información que brindan es confiable y organizada. Sus conductas son fuertes y analíticas, pero depositan confianza en las demás personas. Se caracterizan por lo siguiente:

- *Deseo de libertad y privacidad:* no se complican tratando de entender la emocionalidad del grupo, lo consideran como una distracción. Sus comportamientos están encaminados a



mantener su privacidad con los demás, demuestran conductas sociables por lo que piensan que crear redes no es importante y prefieren quedarse con su círculo social íntimo.

- *Renuncia a mostrar emociones:* no tienen problema al expresarse sobre algo que le parece ilógico, están enfocados en cumplir con su objetivo. Sus comportamientos no son empáticos, por lo que les cuesta identificar las necesidades de los demás lo que les dificulta vender sus ideas al grupo.

- *Escepticismo innato por las ideas de los demás:* muestran comportamientos de control, por lo que prefieren no considerar las ideas de los demás porque piensan que están en lo correcto y que si su nombre va a ser expuesto debe ser con ideas, servicios o productos de la más alta calidad.

- *Desagrado por la vulnerabilidad:* tienen temor a mostrarse vulnerables ante los demás, por lo que prefieren no exponerse. Si no están seguros del resultado prefieren no tomar ese riesgo, expresan comportamientos de desagrado hacia las imperfecciones porque prefieren evitarse vergüenzas.

- *Deseo de una zona de confort de espacio personal:* sus conductas están enfocadas en su zona de confort, sienten incomodidad cuando alguien invade su espacio. Por su auto exigencia requieren de más espacio personal, prefieren situaciones donde existe tiempo de sobra para cumplir con lo propuesto.

1.5.7 El Líder Resuelto: Los líderes en este estilo muestran comportamientos enfocados a la determinación y persistencia, lo que les ayuda a superar los problemas en tiempos difíciles.

Estos líderes muestran los siguientes comportamientos:

- *Escepticismo natural:* expresan conductas que demuestran orgullo por su pensamiento crítico, pueden no confiar o mostrarse escépticos ante las demás personas. Expresan sin problemas sus preocupaciones y en ocasiones tienen conductas agresivas.

- *Impulso hacia el dominio personal*: su comportamiento está orientado a tener a su control todo lo que los rodea, se interesan por comprender las variables para no mostrarse como personas incompetentes. No toleran a personas, que, por su propia opinión, no son competentes. Siempre esperan lo mejor y más de toda situación.

- *Impulso tenaz hacia la superación de obstáculos*: expresan conductas de control sobre todo en su vida, así se resguardan de la posible humillación. Se sienten competentes, les gusta resolver problemas y cuando se les dificulta una situación suelen sentirse incómodos. Les gusta lo lógico y lo profesional.

- *Predisposición hacia el desagrado*: su comportamiento está orientado a encontrar debilidades en las posiciones de las demás personas, pueden encontrar placer en el desagrado, por lo que se vuelve una emoción recurrente en su vida.

- *Desdén por la debilidad*: mantienen comportamientos no tolerantes ante las debilidades personales, prefieren alejarse de las personas para no entablar lazos de amistad. Les desagrada la debilidad, el ensimismamiento y el egoísmo. No tienen problema en dejar al lado sus emociones para cumplir con ciertas tareas.

- *Dependencia excesiva en el "debería"*: creyentes de que las personas deberían actuar siguiendo las reglas correctas. Tienen comportamientos de autosuficiencia por la poca confianza que tienen a los demás. Les cuesta relacionarse con personas que no siguen sus mismos valores.

1.5.8 El Líder Dominante: Los líderes en este estilo de liderazgo mantienen comportamientos decisivos, seguros y directos en las cosas que hacen, dicen lo que piensan y se esfuerzan para lograr sus objetivos. Estos líderes son caracterizados por lo siguiente:

- *Realismo subjetivo*: sus comportamientos dependen de la seguridad que se tienen, cuando toman alguna decisión esta es definitiva. Pueden mostrarse como arrogantes pensando que

son dueños de la realidad. Las ansias de poder los pueden cegar y no toman en cuenta las aportaciones de los demás.

- *Necesidad de triunfo*: en sus comportamientos no solo les gusta ganar, les gusta hacer fracasar a los demás. Tienden a acosar a las personas para que cedan ante sus ideas. Se les complica trabajar con personas que no los consideren como superior.

- *Necesidad intensa de logros*: les gusta salir adelante sin necesitar de las demás personas, muestran conductas impacientes con personas que necesitan ayuda o que requieren de más información para comprender algunos temas. Ejercen presión para que las metan sean cumplidas y al momento que se logran puedan otorgarse el éxito que estas conlleven.

- *Desagrado por las emociones "suaves"*: se caracterizan por comportamientos que se basan en emociones que demuestran poder, miran a las personas como débiles al momento que expresan tristeza, miedo o afecto. Expresan conductas de desagrado al elogiar a los demás por su trabajo realizado, pero cuando lo hacen es de manera muy objetiva.

- *Mentalidad rigurosa*: para los líderes dominantes la debilidad es una vulnerabilidad de las personas, son muy intensos en su trabajo. Estos comportamientos solo logran que los seguidores no sean leales y se decepcionen.

- *Impulso para avanzar con velocidad*: estos líderes expresan comportamientos de impaciencia por los resultados, lo que provoca frustración para el líder y para las personas con las que trabajan, así las personas trabajan motivadas más por el miedo que por la pasión.

## Capítulo 2: Metodología

En esta investigación la unidad de análisis fue una población de 100 mujeres que ocupan posiciones jerárquicas medias y altas, es decir, que cuentan con personal a su cargo, de diferentes empresas privadas del Cantón Cuenca.

Hemos decidido elegir para nuestra investigación las empresas consideradas como las más destacadas e importantes dentro del Cantón Cuenca y su proyección nacional (Revista Gestión, 2017). Dichas organizaciones fueron: La Universidad del Azuay- Sector Académico; Piggis, Señal X y Óptica Sánchez – Sector Productivo-Comercial; Banco del Austro – Sector Financiero.

<b>Descripción de la Muestra</b>	
<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Número de personas aplicadas el test DISC:</b>
Universidad del Azuay	16 personas.
Banco del Austro	63 personas.
Óptica Sánchez	3 personas.
Señal X	11 personas.
Piggis	7 personas.
<b>TOTAL:</b>	100 personas aplicadas.

Se trabajó a nivel de una muestra no probabilística y establecida por conveniencia (Hernández, Fernández, Baptista; 2010). El test utilizado fue aplicado al universo muestral; sin embargo, el número de respuestas efectivas dependió del número de

contestaciones obtenidas por parte de la muestra. Según Malhotra (2004), es suficiente trabajar con al menos un 80% del total de la muestra para garantizar una validez estadística; no obstante, hemos obtenido una tasa de respuestas del 90% del total en este estudio.

El estudio es un diseño no experimental con enfoque de género, puesto que no existe manipulación de variables (Hernández, Fernández, Baptista; 2010). Tiene un alcance descriptivo con un enfoque metodológico mixto, es decir, cualitativo en cuanto a la aplicación del test comportamental y cuantitativo por las estadísticas descriptivas y correlaciones con las que se pretende dimensionar y correlacionar el perfil comportamental con las variables independientes. En este sentido, la variable dependiente y objeto del estudio será el Perfil Comportamental de Liderazgo; las variables independientes serán la edad y el sub segmento dentro de la empresa privada a la que pertenezca la observación. Finalmente, la variable de control será el género del sujeto al que se aplica el test comportamental.

Para realizar esta investigación se comenzó con la revisión de material bibliográfico para familiarizarnos con el test y conocer cada uno de los estilos de liderazgo que mide el mismo. Para esto, se realizó una auto administración de la herramienta DISC al grupo de investigadoras, lo que permitió un mejor entendimiento de su estructura.

Una vez realizada la parte bibliográfica, se procedió a conseguir los permisos necesarios para la aplicación del test en cada una de las empresas. Posteriormente, con la información obtenida de las visitas a las organizaciones, se formó una base de datos de las mujeres participantes. El último paso fue la aplicación del test en línea, lo que facilitó la recolección de datos y su posterior tabulación.

Ya con los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de los mismos, con el fin de determinar el estilo de liderazgo predominante. Para esto se utilizaron los informes digitales de cada test realizado; y se convirtieron los estilos de comportamiento en estilos de liderazgo de cada uno de los resultados, utilizando la tabla pertinente dentro de la bibliografía DISC propuesta por Sugerman, Scullard, Wilhelm (2012). De esta manera, se pudo sacar la frecuencia de cada una de las dimensiones del liderazgo para poder determinar el estilo más utilizado por las mujeres dentro de las empresas. Además, se establecieron correlaciones en base a cómo influye la edad en el estilo de liderar, y otra correlación para determinar las diferencias existentes en cada uno de los sectores.

### **2.1 El instrumento:**

Para este apartado, utilizaremos la teoría Sugerman, Scullard, Wilhelm, (2012):

Tradicionalmente, el estilo comportamental medido bajo la teoría DISC se medía únicamente en base a cuatro dimensiones (D, I, S y C). Sin embargo, en la actualidad, las distintas dimensiones se han ido combinando permitiendo medir un mínimo de 8 estilos de comportamiento, mismos que resultan de las combinaciones de los distintos tipos comportamentales (DI, IS, SC y CD). Luego, estos 8 estilos se han re combinado en base a graduaciones porcentuales, dando como resultado un total de 164 estilos primarios y una potencia de predicción de más de 20.000 perfiles posibles.

A principios de 1970, el modelo DISC se empezó a distribuir y a vender a partir de la empresa Geier, dentro del mundo laboral, iniciando con su sede en Uruguay y posteriormente en Latinoamérica y España. Pamela Cole y Gary Little establecieron una segunda generación de técnicas de medición del instrumento, ofreciendo a los clientes un relato personalizado de cada una de las puntuaciones: D, I, S y C.

Posteriormente, a principios del siglo XXI, nace una tercera generación del modelo, brindando un entendimiento más detallado acerca de los significados e interpretaciones derivadas de las puntuaciones, donde cada estilo de comportamiento se explica de una manera más clara y completa, convirtiéndose en un modelo más representativo dentro del campo académico.

Para evaluar la confiabilidad interna del test Disc de Personalidad, se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach, mismo que tiene un rango comprendido entre 0 y 1, donde lo ideal es un resultado mayor a 0.70 para que el instrumento se pueda considerar como aceptable.

Una de las razones fundamentales por la cual el modelo DISC se sigue utilizando a gran escala desde tiempos atrás, es que mide los aspectos principales de la naturaleza humana, incidiendo directamente en nuestras actividades diarias y en nuestras relaciones interpersonales. El instrumento mide estilos comportamentales, y es aplicado al mundo profesional evaluando conductas de los individuos dentro de su trabajo. Además, es importante recalcar que la herramienta se desarrolló originalmente para aplicarse a los campos de la administración y ventas.

La construcción de esta herramienta está sustentada en un estudio a 26.899 personas, a quienes se les preguntaron acerca de su rendimiento como líderes; así como, el desempeño de otros líderes dentro de sus organizaciones. A partir de esto los autores procedieron a la elección de líderes pertenecientes a varias empresas para realizar el paso anterior mencionado. En base a estos dos procedimientos, se obtuvieron las escalas definitivas de liderazgo que buscaban responder a la necesidad de una teoría clara que explicara este comportamiento, es así que nace la metodología DISC de los ocho estilos de liderazgo. Una vez estructurado el modelo, se procedió a realizar otra evaluación con 3000 calificadores para probar la validez del instrumento.

### Capítulo 3: Resultados

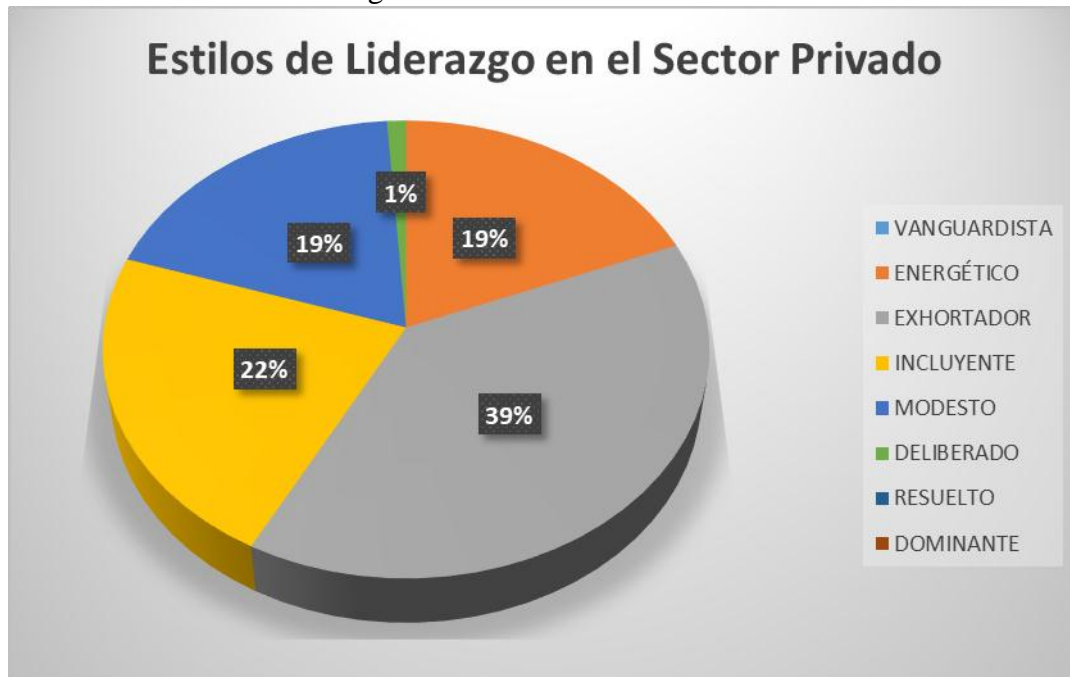
A partir de las 90 respuestas obtenidas de 100 aplicaciones del Test Disc a mujeres en cargos medios y altos en el sector privado, el estilo de liderazgo predominante fue el Estilo Exhortador, lo cual nos da una respuesta a nuestro objetivo principal de este estudio. Los resultados totales se detallan en la tabla 1 y el gráfico 1:

Tabla 1: Estilos de liderazgo en el Sector Privado

Estilo de Liderazgo	VANGUARDISTA	ENERGÉTICO	EXHORTADOR	INCLUYENTE	MODESTO	DELIBERADO	RESUELTO	DOMINANTE
Frecuencia	0	17	35	20	17	1	0	0
Porcentaje	0%	18,88%	38,88%	22,22%	18,88%	1,11%	0%	0%

Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Gráfico 1: Estilos de liderazgo en el Sector Privado



Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Como se observa, en la mayoría de los rangos de edad se encuentra el Exhortador como estilo predominante de liderazgo, esto demuestra que las mujeres dentro de las empresas del sector privado mantienen rasgos cordiales y orientados a las relaciones.

Ver tabla y gráfico 2.

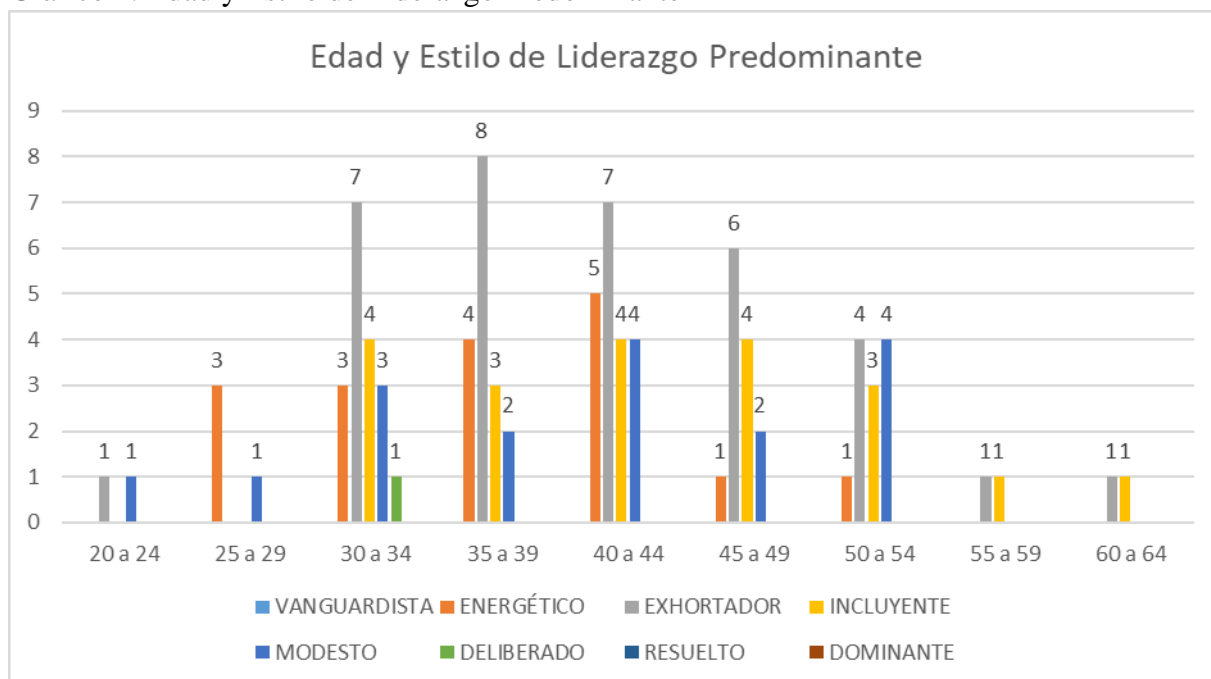


Tabla 2: Edad y Estilo de Liderazgo Predominante

Rango de Edad	Estilos de Liderazgo								Frecuencia	Estilo de Liderazgo Predominante por Edad	Porcentaje del Estilo Predominante
	Vanguardista	Energético	Exhortador	Incluyente	Modesto	Deliberado	Resuelto	Dominante			
20 a 24			1		1				2	Exhortador/Modesto	50%
25 a 29		3			1				4	Energético	75%
30 a 34		3	7	4	3	1			18	Exhortador	39%
35 a 39		4	8	3	2				17	Exhortador	47%
40 a 44		5	7	4	4				20	Exhortador	35%
45 a 49		1	6	4	2				13	Exhortador	46%
50 a 54		1	4	3	4				12	Exhortador/Modesto	33%
55 a 59			1	1					2	Exhortador/Incluyente	50%
60 a 64			1	1					2	Exhortador/Incluyente	50%
TOTAL	0	17	35	20	17	1	0	0	90		

Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Gráfico 2: Edad y Estilo de Liderazgo Predominante



Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

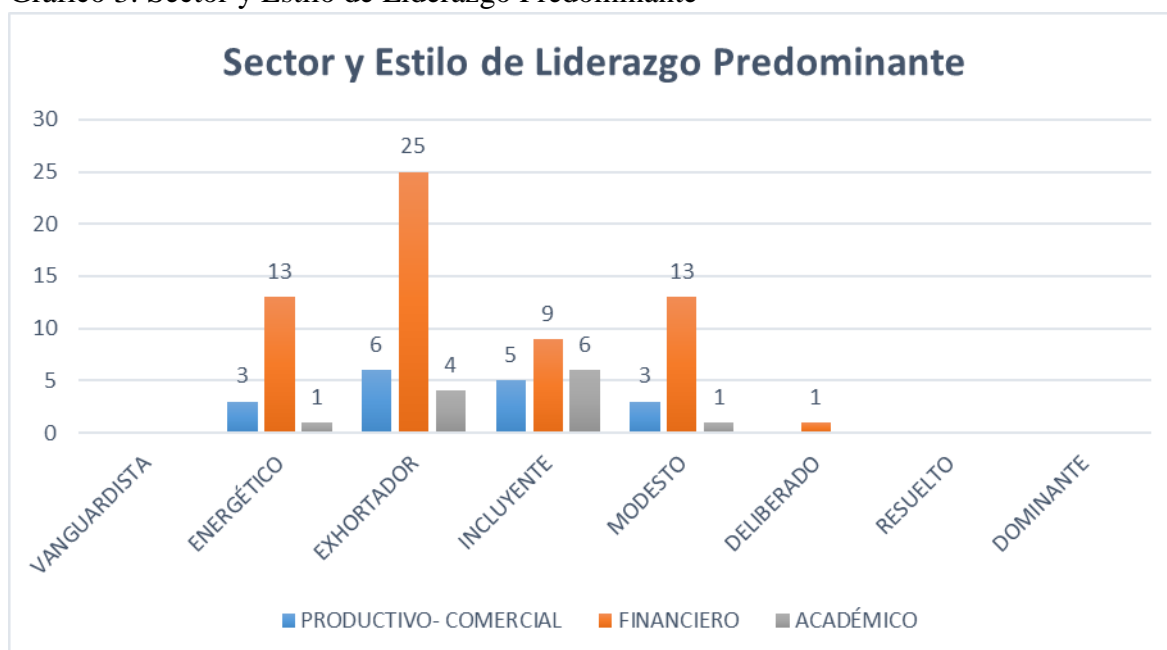
Se puede evidenciar un dato interesante, en el sector académico el estilo que predomina es el incluyente, el cual mantiene factores similares al estilo de liderazgo exhortador tales como: la cooperación, la afabilidad y la importancia de las relaciones interpersonales. Véase Tabla y Gráfico 3:

Tabla 3: Sector y Estilo de Liderazgo Predominante

Sector	Estilos de Liderazgo								Frecuencia	Estilo de Liderazgo Predominante por Sector	Porcentaje del Estilo Predominante
	Vanguardista	Energético	Exhortador	Incluyente	Modesto	Deliberado	Resuelto	Dominante			
PRODUCTIVO-COMERCIAL	0	3	6	5	3	0	0	0	17	Exhortador	35%
FINANCIERO	0	13	25	9	13	1	0	0	61	Exhortador	41%
ACADÉMICO	0	1	4	6	1	0	0	0	12	Incluyente	50%
TOTAL	0	17	35	20	17	1	0	0	90		

Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Gráfico 3: Sector y Estilo de Liderazgo Predominante



Fuente: Test DISC, Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

A partir de este punto, llevaremos el análisis un paso más adelante y utilizaremos los datos para buscar las correlaciones que se presentan en este estudio para profundizar en los resultados obtenidos y de esta manera proporcionar mayor claridad y comprensión de los mismos.

El modelo de medición de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) explica cómo cada ítem se relaciona con su constructo o variable latente en términos de validez convergente,

validez discriminante y fiabilidad (Chin, 1998). Según Caballero (2016), el PLS puede analizar y correlacionar variables sin fundamento teórico previo, sin necesidad de que la muestra sea amplia, es decir, no existe una restricción sobre el tamaño de la misma, debido a que no se utiliza una hipótesis para obtener los resultados.

El análisis confirmó que todos los coeficientes superaron los niveles mínimos requeridos.

La Varianza Promedio Extraída (Average Variance Extracted – AVE) que busca medir la cantidad de varianza capturada por una variable latente sobre la cantidad causada por el error de medición es mayor a 0.50 en todos los constructos. Esto significa que la edad y el sector en el que trabajan las ejecutivas, en su calidad de variables latentes, explican el comportamiento (la variación) del modelo en mayor medida de lo que lo hace el error de medición. Los coeficientes Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha) y Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability) son mayores a 0.80, lo que significa que las escalas elegidas para medir cada constructo son fiables y consistentes. Así, en términos generales, los coeficientes analizados indican un buen nivel de ajuste. Es decir, que el conjunto de constructos (edad, sector y estilos primario – secundario de liderazgo), constituyen un modelo consistente.

Los resultados se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4: Fiabilidad

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
<b>AGE</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>LEAD ST</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>MAIN ST</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>SEC STYLE</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>SECTOR</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

La validez discriminante del modelo de medición se evaluó calculando la varianza promedio extraída (AVE) y comparándola con las correlaciones entre constructos, lo que mostró un nivel satisfactorio. La medición de la validez discriminante sirve para evaluar si los indicadores observados no se correlacionan con otras variables además del constructo que reflejan. Dado que lo usual es estimar esta medida como válida cuando el valor más alto se encuentra en su propio constructo (convencionalmente por encima de 0.7), podemos concluir que las variables elegidas para explicar los estilos primario y secundario de liderazgo, así como la edad y el sector como variable latente, se correlacionan mayormente con su propio constructo.

De igual manera, el análisis de cargas cruzadas generales de las variables manifiestas en las variables latentes, cuyo propósito es analizar que la carga del indicador sea más alta en la variable medida y no en otra, cumple también el parámetro requerido en todos los ítems de los constructos.

El detalle del análisis de validez discriminante se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5: Validez Discriminante

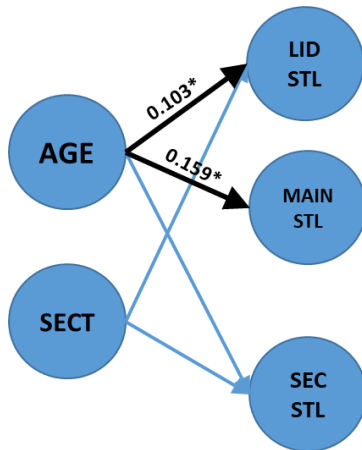
Discriminant Validity					
Fornell-Larcker Criterion					
	AGE	LID ST	MAIN ST	SEC ST	SECTOR
AGE	1.000				
LID ST	0.099	1.000			
MAIN ST	0.150	0.743	1.000		
SEC ST	-0.011	0.506	0.169	1.000	
SECTOR	-0.262	-0.023	-0.015	0.049	1.000

Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Antes de continuar, analizamos el modelo en cuanto a la posibilidad de Multicolinealidad. Como se sabe, la colinealidad aumenta los errores estándar y la regla común es que existirá multicolinealidad cuando el factor de inflación de la varianza (VIF) sea mayor a 4.0. En este caso, el modelo no muestra tener ningún problema de multicolinealidad entre sus indicadores o entre sus constructos.

Un proceso de bootstrapping con 5.000 muestras con reemplazo se condujo para estimar la significancia de los coeficientes beta (paths) en el modelo. Según se puede observar el Gráfico 4, existen dos relaciones que se presentan como estadísticamente significativas. La primera se presenta entre la edad de las ejecutivas y el estilo integral de liderazgo (0.103). La segunda, que sería la más importante, se presenta entre la edad y el estilo primario de liderazgo (0.159) con un 95.8 de confianza. En términos generales, podría decirse que este modelo demuestra un poder de predicción importante, tal como se observa a continuación:

Gráfico 4: Relación edad y sector con estilo de liderazgo principal y secundario del DISC



Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

En cuanto a la estructura y consistencia del segundo modelo, la Varianza Promedio Extraída (Average Variance Extracted – AVE) que busca medir la cantidad de varianza capturada por una variable latente sobre la cantidad causada por el error de medición fue mayor a 0.50 en todos los constructos. Esto significa que la edad, sector de trabajo y estilo comportamental, en su calidad de variables latentes, explican el comportamiento (la variación) del modelo en mayor medida de lo que lo hace el error de medición.

Los coeficientes Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha) y Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability) son mayores a 0.80, lo que significa que las escalas elegidas para medir cada constructo son fiables y consistentes. Así, en términos generales, los coeficientes analizados indican un buen nivel de ajuste. Es decir, que el conjunto de constructos constituyen un modelo consistente.

Los resultados se muestran en la Tabla 6:

Tabla 6: Fiabilidad

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
<b>AGE</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>C</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>D</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>I</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>S</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>SECTOR</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

La validez discriminante del modelo de medición se evaluó calculando la varianza promedio extraída (AVE) y comparándola con las correlaciones entre constructos, lo que mostró un nivel satisfactorio. La medición de la validez discriminante sirve para evaluar si los indicadores observados no se correlacionan con otras variables además del constructo que reflejan.

Dado que lo usual es estimar esta medida como válida cuando el valor más alto se encuentra en su propio constructo (convencionalmente por encima de 0.7), podemos concluir que las variables elegidas para explicar la variación en los estilos de comportamiento (DISC), se correlacionan mayormente con su propio constructo.

De igual manera, el análisis de cargas cruzadas generales de las variables manifiestas en las variables latentes, cuyo propósito es analizar que la carga del indicador sea más alta en la variable medida y no en otra, cumple también el parámetro requerido en todos los ítems de los constructos.

El detalle del análisis de validez discriminante se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7: Validez Discriminante

**Validez discriminante**  
**Criterio de Fornell – Larcker**

	<b>AGE</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>SECTOR</b>
<b>AGE</b>	1.000					
<b>C</b>	0.089	1.000				
<b>D</b>	-0.040	-0.153	1.000			
<b>I</b>	0.034	-0.336	-0.103	1.000		
<b>S</b>	0.067	-0.044	-0.415	-0.475	1.000	
<b>SECTOR</b>	-0.295	0.052	0.019	-0.105	0.051	1.000

Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

Antes de continuar, analizamos el modelo en cuanto a la posibilidad de Multicolinealidad. Como se sabe, la colinealidad aumenta los errores estándar y la regla común es que existirá multicolinealidad cuando el factor de inflación de la varianza (VIF) sea mayor a 4.0. En este caso, el modelo no muestra tener ningún problema de multicolinealidad entre sus indicadores o entre sus constructos.

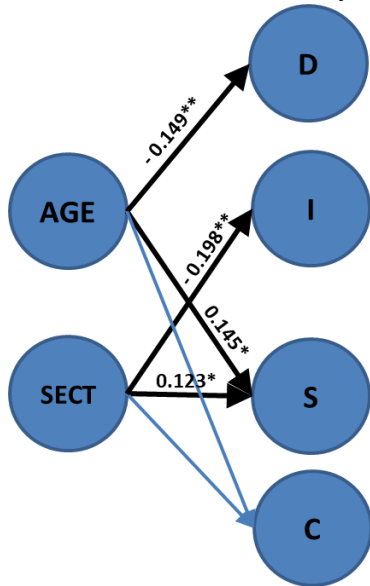
Un proceso de bootstrapping con 5.000 muestras con reemplazo se condujo para estimar la significancia de los coeficientes beta (paths) en el modelo. Según se puede observar el Gráfico 5, la edad de las ejecutivas parece relacionarse de forma positiva y significativa con el estilo de comportamiento “S” (0.145\*) con un 83.2% de confianza; y además parece relacionarse de forma negativa y significativa con el estilo de comportamiento “D” (0.149\*\*) con un 97.1% de confianza.

Por otro lado, el sector en el que trabajan las ejecutivas parece relacionarse de manera negativa y significativa con el estilo de comportamiento “I” (- 0.198) con un 95.2% de confianza y también, de forma positiva y significativa, con el estilo de comportamiento “S” ( 0.123) con un 80.2% de confianza.



En términos generales, podría decirse que este modelo demuestra un poder de predicción importante, tal como se observa a continuación:

Gráfico 5: Relación edad y sector con los componentes del DISC.



Fuente: Test DISC, Herramienta PLS; Daniela Alvarez – Cristina Carrasco (2018).

A continuación, analizamos las cargas externas del modelo para representar los pesos estandarizados de trayectorias de los factores hacia sus constructos. Estas cargas externas representan la contribución de un indicador en la definición de la variable latente. Por convención estas cargas deben superar el valor de 0.70, que es el nivel en cual el 50% de la varianza del indicador está explicada por su factor. Se recomienda, además, que si la carga del indicador está por debajo de 0.40, se debe renunciar al mismo para mejorar la fiabilidad compuesta. Según el análisis realizado, la gran mayoría de cargas en los indicadores superan el parámetro de 0.70 y ninguna de ellas está por debajo del parámetro crítico para ser eliminada.

## Capítulo 4: Discusión

En los resultados obtenidos en esta investigación el estilo de liderazgo predominante en mujeres es el Exhortador, teniendo como característica principal la orientación a las relaciones más que a los resultados; estas lideresas son alegres, cálidas, sinceras, flexibles, pacientes y tolerantes. Además, reconocen la importancia que tiene el capital humano dentro de las organizaciones, buscan siempre el bienestar de los trabajadores por lo que algunas veces pueden dejar de lado ciertos errores que cometan los mismos. Se les dificulta establecer límites y tomar el control, y no disfrutan de situaciones que requieran de análisis. (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012).

Este estilo de liderazgo puede compararse con el Transformacional de McGregor, el cual según Alborch (1999) es el predominante en las mujeres debido a que sus características son la comunicación, el diálogo y la orientación a las relaciones interpersonales; la preocupación por los demás y buscan la motivación de sus seguidores; siendo éstas de igual manera trascendentales para el Exhortador.

Según Bañuelos (2002), el género femenino dentro de las organizaciones toma en cuenta más lo emocional, esto es congruente con el resultado que arrojó esta investigación (Estilo Predominante de Liderazgo Exhortador) que muestra que las mujeres tienen la necesidad de afecto y aceptación, donde su meta es llevarse bien con todas las personas con las que trabajan. Les gusta recibir afecto como ellas lo dan, formando relaciones de amistad con las personas que están a su cargo (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012).

Es importante resaltar que los estilos de liderazgo Vanguardista, Resuelto y Dominante tuvieron un porcentaje del 0% en las contestaciones del Test. El líder Vanguardista se caracteriza por aprovechar las oportunidades que se le brinda,

inspirando así a su grupo de seguidores. Suele ser directo y con mucha energía, seguro de sí mismo y orientado a tomar riesgos que otras personas no tomarían, disfruta de negociar y persuadir a los demás. Este líder busca siempre llegar a cargos más altos, por lo que puede dejar de lado las necesidades de sus seguidores por concentrarse solo en las suyas, ven a los problemas como oportunidades y motiva a su grupo a moverse con velocidad. Se destaca por su seguridad en ideas y pasiones (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012).

Los líderes Resueltos son orgullosos de su pensamiento crítico, actúan de manera persistente y determinada, lo que puede llevar a que superen los problemas en tiempos difíciles, pueden no confiar o mostrarse escépticos ante las demás personas y en ocasiones pueden mostrarse agresivos. Les gusta tener el control y tienen un bajo nivel de tolerancia, temen a la humillación y a mostrarse como incompetentes, pero les gusta encontrar debilidades de las demás personas. No tienen problema en dejar de lado sus emociones con la finalidad de cumplir sus objetivos (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012).

En cuanto al estilo Dominante, éstos son decisivos, objetivos, seguros y directos en las cosas que hacen, dicen lo que piensan y se esfuerzan para lograr sus objetivos, les gusta salir adelante sin necesitar de las demás personas, no tienen paciencia con personas que necesitan ayuda, tienen una mayor orientación a los resultados. La búsqueda de poder puede hacer que dejen de lado las aportaciones de los demás, defiende sus opiniones e ideales estrictamente y esperan que las personas piensen siempre como éstos, ejercen presión para que las metas se cumplan, mostrándose impacientes por los resultados. Pueden ver a las personas como débiles cuando éstas muestran emociones como tristeza, miedo o afecto (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2012).

De esta manera se puede decir que estos tres estilos están más ligados al género masculino corroborando este planteamiento con la investigación de Valdebenito (2017) que argumenta que los hombres prefieren un tipo de liderazgo más autocrático, en donde el líder ejerce un alto control en la tarea y prefieren lo analítico más que lo emocional. Por esto resulta interesante que existan resultados del 0% en mujeres en estos tres estilos de liderazgo.

Los resultados de nuestro estudio también nos permiten sugerir que la edad de las ejecutivas es una variable que afecta al estilo integral de liderazgo de las mujeres del sector privado, manifestándose directamente en su estilo primario y volviéndose más influyente conforme al análisis de desplaza de la academia, al sector financiero y luego al sector productivo – comercial. Es decir, podríamos afirmar que la edad de las ejecutivas se vuelve un determinante del perfil de liderazgo, particularmente en el sector productivo – comercial.

Por otro lado, en cuanto al modelo que explora la relación de las variables latentes con los estilos de comportamiento directamente considerados, podemos destacar cuatro relaciones sumamente marcadas de forma positiva y significativa, con el estilo de comportamiento “S” ( 0.123) con un 80.2% de confianza.

En primer lugar, la edad de las ejecutivas parece relacionarse de forma positiva y significativa con el estilo de comportamiento “S”. Esto sugiere que conforme las ejecutivas van ganando edad y van logrando mayores niveles de experiencia o formación, van reorientando su comportamiento hacia un mayor trabajo en equipo, mientras van ajustándose a un estilo de trabajo más cuidadoso y basado en la planificación. De igual manera, conforme las ejecutivas van ganando edad, parecen ir reduciendo sus rasgos más dominantes y autoritarios y adoptando un estilo de liderazgo más abierto y participativo.

Por otro lado, el sector en el que trabajan las ejecutivas parece relacionarse de manera negativa y significativa con el estilo de comportamiento “T”, lo que indicaría que conforme el análisis de desplaza desde la academia hacia las finanzas y luego hacia los sectores productivos y comerciales, el estilo de comportamiento se vuelve menos creativo, comunicativo y espontáneo. Así, podríamos esperar que los perfiles más creativos y con mejores estilos de comunicación, se encuentren en la academia, parcialmente en el sector financiero y algo ausentes en las instituciones nacionales. Finalmente, el sector en el que laboran las ejecutivas muestra una relación positiva y significativa con el estilo de comportamiento “S”. Esto sugiere que conforme el análisis de desplaza desde la academia hacia los sectores financieros y productivo – comerciales, las ejecutivas van acoplado su comportamiento hacia un mayor trabajo en equipo, mientras van acomodándose a un estilo de trabajo más cuidadoso y basado en la planificación.

## Capítulo 5: Conclusiones

Respondiendo a la pregunta de investigación, se concluye que el estilo de liderazgo preponderante en las mujeres dentro del Sector Privado es el Exhortador, de esta manera se demuestra el cumplimiento del objetivo general, el cual es “determinar el estilo de liderazgo predominante en las mujeres en cargos medios y altos de empresas privadas en la ciudad de Cuenca”.

Sin embargo, dentro de la investigación se presentaron otros estilos de liderazgo como el Incluyente en segundo lugar, Modesto y Energético con un mismo puntaje en tercer lugar y Deliberado en último lugar.

Respondiendo a nuestro segundo objetivo específico, recomendamos a las empresas, en específico a los departamentos de Talento Humano que consideren los resultados obtenidos en este test, para que puedan implementar planes de capacitación que sean acordes a los perfiles y estilos de liderazgo de las mujeres en las organizaciones.

La limitación que presentó este estudio fue principalmente que el tiempo de seguimiento fue más prologando de lo programado, lo cual retrasó el proceso de esta investigación.

Pensamos que los hallazgos de este estudio permiten a las empresas del sector privado tener una mayor conciencia sobre la influencia del liderazgo dentro de sus organizaciones. Además, creemos que este estudio aporta de manera significativa a la comprensión de rol que juega el liderazgo femenino dentro de las organizaciones y la forma en la que éste se comporta en los distintos sectores del mundo privado.

Finalmente, y en función de la literatura revisada, pensamos que este estudio podría ser uno de los primeros en su tipo a nivel del Ecuador, al circunscribir el fenómeno del

liderazgo al segmento de las ejecutivas (lideresas) y modelarlo dentro de un sub segmento como es el sector privado.

Se recomienda ampliar el estudio en tres direcciones: primero, cabría ampliar el estudio ya no solamente al sector privado sino a una muestra amplia de organizaciones que abarquen también el sector público. Segundo, este estudio requeriría confirmarse considerando un rango territorial más amplio, como por ejemplo a nivel provincial o aún a nivel nacional. Y tercero, pensamos que este estudio es susceptible de ampliarse considerando también al sub segmento masculino, a fin de plantear factores diferenciales en los estilos de liderazgo y los tipos de comportamiento.

## Referencias Bibliográficas:

- Abramo, L. (2004). ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria? *Revista Estudios Feministas*, 12 Edición. Pp. 225-230.
- Aguilar, G. (2015). El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala. Guatemala.
- Amarante, V. (2001). Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y privado. *Serie Documentos de Trabajo/FCEA-IE; DT02/01*. Pp. 6-11.
- Bañuelos, E. T. (2002). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. *Revista Complutense de educación*, 13va Edición., Pp. 485.
- Benhabib, S. (2006). El Ser y el Otro en la ética contemporánea. Feminismo, comunitarismo y posmodernismo. Barcelona. Gedisa. Pp. 12-25.
- Bernal Rueda, J. C., & Cotrino Villarraga, J. (2012). El constructo de temperamento: Un recorrido desde Hipócrates hasta la psicología moderna (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
- Biedma-Ferrer, J. M. (2017). La mujer directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35. *Dossiers Feministes*, 22va Edición. Pp. 13-27.
- Brito, V., Méndez, A., Jaramillo, P., & Anda D. (2016). Ranking de las principales empresas del país. *Revista Gestión*. Vol 6. Pp 16-78.
- Caballero Domínguez, A. J. (2006). SEM vs. PLS: un enfoque basado en la práctica. *In Trabajo presentado en el IV Congreso de Metodologías de Encuestas*. Madrid, España.



- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano. *Editorial McGraw-Hill*. Bogotá, Colombia. Pp. 1-2.
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *Diario Internacional de Investigación Psicológica*, 1ra Edición. Pp. 64-72.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18va Edición. Pp. 283-307.
- Demouster, D. (1999). La economía social: una economía privada, colectiva y no lucrativa, activa en la oferta de servicios, en el mercado de trabajo y en el mercado de capitales. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 33va Edición. Ciriéc-España. Pp. 29-41.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). Los Estilos de Liderazgo en Mujeres y Hombres. *Journal of Social Issues*, 4ta Edición. Pp. 781-797
- Gálvez, Lina y Rodríguez, P. (2011): «Las Principales barreras del acceso de la mujer a puestos directivos a desigualdad de género en las crisis económicas», *Investigaciones Feministas*. 2da Edición. Pp.113-132.
- Genovese, M. A. (1997). Mujeres líderes en política: modelos y prospectiva (Vol. 8). *Narcea Ediciones*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Capítulo 3: Metodología. *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México.

- José, C. A., & Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Martín, A. D. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología (Vol. 46). *Librería-Editorial Dykinson*. Pp. 15-17.
- Maxwell, J. C. (2007). El ABC del liderazgo. *Vergara & Riba Editoras*. 1ra Edición. Pp. 15-22.
- Medina-Vicent, M. (2013). Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional. Trabajo fin de Master. Pp. 33-107.
- Nieto, S. A., & Hernández, P. M. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología*, 2da Edición. Pp. 201-214.
- Padilla, M. T. (2001). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. *Portularia: revista de trabajo Social*, 1ra Edición. Pp. 223-232.
- Pautassi, L. (2004). Legislación laboral en seis países latinoamericanos: avances y omisiones para una mayor equidad(Vol. 56). *Publicaciones Naciones Unidas*. Pp. 13.
- Peñas, I. L. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Editorial Reis*. Pp. 171-196.
- Pons, B. (2004). Sistena DISC. La comprensión del comportamiento. *PMFarma*. Pp: 1.

- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Estereotipos de género y gerenciales: ¿Han cambiado los tiempos? *Journal of Management*, 28va Edición. Pp. 177–193.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002): Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17va Edición (2). Pp. 183-192.
- Sánchez, F. P. (2012). Comportamiento organizacional. *Editorial Prentice-Hall*, México. Pp. 39.
- Scarbecz, M. (2007). Using the DISC system to motivate dental patients. *The Journal of the American Dental Association*, 138(3), 381-385.
- Serna, M. G. (2003). Aquí no hay seguro contra crisis: empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México. *Editorial Ciesas*, 1ra Edición. Pp. 11-45.
- Selva, C., Sahagún, M. A., & Pallarés, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27va Edición (3). Pp. 227-242.
- Siliceo Aguilar, A., & Arrangoiz, I. C. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. *Editorial McGraw-Hill*.
- Sugerman, J., Scullard, M., & Wilhelm, E. (2011). *The 8 Dimensions of Leadership*.
- Valdebenito, O. G. (2017). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126va Edición. Pp. 13-35.
- Villatoro, B. (2015). Los perfiles de liderazgo en mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango. Guatemala.

- Yarce, J. (2007). ¿Qué es el liderazgo? Recuperado del sitio: [http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/que\\_es\\_el\\_liderazgo](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo). Consultado el día 19 de abril de 2018.
- Zaleznik, A. (2004). Directivos y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Deusto Business Review*, 126va Edición. Pp. 38-48.

## Anexos:

### Participantes Banco del Austro:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIMER COMPONENTE</b>	<b>SEGUNDO COMPONENTE</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>EDAD</b>
1	I	S	EXHORTADOR	45
2	S	C	MODESTO	52
3	C		DELIBERADO	33
4	I	S	EXHORTADOR	52
5	S		INCLUYENTE	40
6	S		INCLUYENTE	41
7	I		ENERGÉTICO	53
8	I	S	EXHORTADOR	60
9	S	I	EXHORTADOR	34
10	I	S	EXHORTADOR	37
11	S	C	MODESTO	48
12	I		ENERGÉTICO	40
13	S		INCLUYENTE	48
14	I	S	EXHORTADOR	39
15	I		ENERGÉTICO	43
16	C	S	MODESTO	33
17	I	S	EXHORTADOR	30
18	S	C	MODESTO	22

19	C	S	MODESTO	42
20	S	I	EXHORTADOR	47
21	I	S	EXHORTADOR	30
22	I		ENERGÉTICO	38
23	S		INCLUYENTE	35
24	S	C	MODESTO	37
25	I		ENERGÉTICO	39
26	C	S	MODESTO	45
27	S	C	MODESTO	42
28	I		INCLUYENTE	36
29	I		EXHORTADOR	41
30	I	S	EXHORTADOR	33
31	C	S	MODESTO	51
32	S	I	EXHORTADOR	32
33	S	I	EXHORTADOR	43
34	S	I	EXHORTADOR	40
35	S	I	EXHORTADOR	35
36	S	I	EXHORTADOR	36
37	S	I	EXHORTADOR	47
38	S		INCLUYENTE	43
39	I		ENERGÉTICO	28
40	I		ENERGÉTICO	43
41	I		ENERGÉTICO	29

42	I		ENERGÉTICO	39
43	I		ENERGÉTICO	33
44	I		ENERGÉTICO	42
45	I	S	EXHORTADOR	34
46	S	I	EXHORTADOR	39
47	I		ENERGÉTICO	38
48	S	I	EXHORTADOR	36
49	S	I	EXHORTADOR	51
50	S		INCLUYENTE	30
51	S		INCLUYENTE	52
52	S	C	MODESTO	36
53	S	I	EXHORTADOR	40
54	S	C	MODESTO	44
55	S		INCLUYENTE	45
56	S	C	MODESTO	30
57	I	S	EXHORTADOR	36
58	S	I	EXHORTADOR	47
59	I		ENERGÉTICO	45
60	S	C	MODESTO	52
61	S	I	EXHORTADOR	53

Participantes Óptica Sánchez:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIMER COMPONENTE</b>	<b>SEGUNDO COMPONENTE</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>EDAD</b>
62	S	I	EXHORTADOR	45
63	S		INCLUYENTE	59
64	S		INCLUYENTE	30

Participantes Señal X:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIMER COMPONENTE</b>	<b>SEGUNDO COMPONENTE</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>EDAD</b>
65	S	C	MODESTO	42
66	I		ENERGÉTICO	34
67	I	S	EXHORTADOR	33
68	S	I	EXHORTADOR	24
69	S	I	EXHORTADOR	43
70	I		ENERGÉTICO	42
71	S	I	EXHORTADOR	57
72	S		INCLUYENTE	33
73	S	C	MODESTO	29

Participantes Universidad del Azuay:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIMER COMPONENTE</b>	<b>SEGUNDO COMPONENTE</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>EDAD</b>
74	S	I	EXHORTADOR	43
75	S	C	MODESTO	50



76	S		INCLUYENTE	40
77	S	I	EXHORTADOR	40
78	S		INCLUYENTE	54
79	S		INCLUYENTE	45
80	I		ENERGÉTICO	33
81	I	S	EXHORTADOR	50
82	S		INCLUYENTE	63
83	S		INCLUYENTE	31
84	I	S	EXHORTADOR	47
85	S		INCLUYENTE	52

Participantes Piggis:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRIMER COMPONENTE</b>	<b>SEGUNDO COMPONENTE</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>EDAD</b>
86	S		INCLUYENTE	47
87	I		ENERGÉTICO	28
88	S	C	MODESTO	33
89	S		INCLUYENTE	36
90	I	S	EXHORTADOR	36