

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN EQUIPOS DE TRABAJO

Fecha de recepción: 09 de septiembre de 2009
Fecha de aceptación: 22 de marzo de 2010

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE¹
MILAGROS DELGADO ALMONTE²
LILIANA PEDRAJA-REJAS³
JUAN RODRÍGUEZ-PONCE⁴
ERODRIGU@UTA.CL
CHILE

RESUMEN

El objetivo de la investigación es identificar las diferencias en la eficacia del equipo, y en los estilos de liderazgo entre directivos intermedios de sexo masculino y los de sexo femenino. Para ello se trabaja con una muestra de 55 directivos intermedios, con un 40% de participación femenina, de una gran empresa autónoma con patrimonio público.

Los resultados indican que no existe diferencia en la eficacia del equipo considerando el género, puesto que si el equipo es dirigido por hombres o mujeres, las diferencias en la eficacia no resultan ser estadísticamente significativas.

Finalmente, se descubre que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional son significativos para explicar la eficacia del equipo de trabajo en el caso de las líderes mujeres, pero en el caso de los hombres sólo el liderazgo transformacional es relevante, ya que el estilo transaccional es estadísticamente no significativo.

PALABRAS CLAVE: Género, liderazgo, eficacia de equipos.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the differences in team effectiveness and in leadership styles between intermediate male and female managers. To this effect, the study considers a sample of 55 intermediate managers, with a 40% of female participation in a big organization with public patrimony. The results show that there is no difference in team effectiveness considering the gender, because if the team is directed by men or women, the differences in the effectiveness are not statistically significant.

Finally, it is discovered that the transactional and transformational leadership styles are significant to explain the effectiveness of the working group in the case of the female managers, but in the case of men only the transformational leadership is relevant, since the transactional leadership is statistically no significant.

KEYWORDS: gender, leadership, group effectiveness.

1 Instituto de Alta Investigación. Universidad de Tarapacá. erodrigu@uta.cl

2 Comisión Nacional de Acreditación, CNA-CHILE. mdlgado@cnachile.cl

3 Escuela Ingeniería Industrial, Informática y de Sistemas. Universidad de Tarapacá. lpedraja@uta.cl

4 Universidad de Tarapacá. CFT Tarapacá. jrodrigup@uta.cl

INTRODUCCIÓN

Varias investigaciones han probado la pertinencia de los estilos de liderazgo para explicar el éxito en el diseño e implementación de las decisiones estratégicas y, consecuentemente, han demostrado su impacto sobre la eficacia de las organizaciones (por ejemplo, Pedraja-Rejas et al., 2008; Rodríguez-Ponce, 2007, Rodríguez-Ponce et al., 2007, Pedraja-Rejas et al., 2006c). Sin embargo, estos estudios no reconocen las eventuales diferencias que pueden existir entre los estilos de liderazgo de las mujeres y de los hombres. Tampoco se reconoce la sensibilidad de los subordinados al liderazgo de mujeres u hombres, o cómo la magnitud de los impactos de los estilos de liderazgo sobre la eficacia grupal puede ser diferentes si lo aplican mujeres u hombres.

Los estilos de liderazgo constituyen un componente esencial del equipo de alta dirección (Waldman et al., 2001; Bono et al., 2003). Se ha probado que los estilos de liderazgo influyen sobre la calidad de las decisiones y, por ende, sobre la eficacia (Rodríguez-Ponce, 2007). La cuestión adicional a dilucidar en el presente artículo es saber si determinados estilos de liderazgo impactan sobre la eficacia de los grupos de trabajo y si existe incidencia por el hecho de que el líder sea hombre o mujer.

En este contexto, la pregunta que pretendemos responder en esta investigación es cómo el estilo de liderazgo logra impactar sobre la eficacia grupal, si existen o no diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, si la magnitud del impacto del liderazgo de hombres y mujeres es equivalente, o existen respuestas distintas de los seguidores según el género de los líderes.

Para este efecto se realiza una revisión teórica que establece las bases fundamentales para la relación entre liderazgo, género y eficacia grupal. Posteriormente, se presenta la metodología de la investigación, que se sustenta en un estudio empírico que considera la respuesta de 22 líderes intermedios mujeres y 33 líderes intermedios hombres, pertenecientes a una gran empresa autónoma con patrimonio público. Finalmente, se analizan los resultados y se establecen conclusiones, alcances e implicaciones, con objeto de mejorar las prácticas de los directivos intermedios en materia de liderazgo considerando como elemento estructural su género.

Este trabajo pretende contribuir al estado del arte al ampliar y profundizar las investigaciones acerca del impacto de los estilos de liderazgo en la eficacia de los grupos de trabajo asociados a una variable de género. En Latinoamérica existen aún insuficientes estudios en esta línea para contar con una base teórica sólida, es por ello la importancia de este trabajo en el aporte de

indicios que permitan mejorar los estilos de liderazgo y la eficacia de los equipos de trabajo.

MARCO TEÓRICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo constituye el modo mediante el cual el líder da un sentido de dirección a su equipo de trabajo, genera e implementa las decisiones trascendentes y motiva a sus seguidores. En la actualidad, existe una aceptación creciente de la importancia de la teoría de Bass et al. (1985), quienes distinguen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Bass et al. (2003) define el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se puede entender como una relación de mutua estimulación entre líder y seguidores para elevar la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización.

El liderazgo transformacional genera una visión, propósitos, y una misión compartida para el grupo, lo cual amplía y cambia los intereses de los seguidores. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal.

Los líderes transformacionales crean una visión innovadora, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell et al., 1993).

Por su parte, el líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados; y la administración por excepción (Bass et al., 2003).

En este contexto, la recompensa es contingente a los resultados. El líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Asimismo, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los

resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Para el líder transaccional, las personas son motivadas por premios y castigos. Los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando. El propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita; en consecuencia, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas.

LIDERAZGO Y GÉNERO

La relación entre liderazgo y género ha sido ampliamente presentada y estudiada en la literatura especializada. En efecto, Eagly et al. (1990) realizan un metaanálisis en el que analizan 162 investigaciones previas. Sus hallazgos muestran que los hombres suelen ser más autocráticos y tienen un estilo que acentúa el control en un modo mayor que en el que lo hacen las mujeres. El metaanálisis permite sostener que no es efectivo que los hombres tengan mayor orientación a la tarea y que las mujeres empleen mayor atención a las relaciones interpersonales. En un estudio posterior Eagly et al. (1991) realizan un metaanálisis considerando 58 estudios previos. Sus resultados muestran que en el largo plazo los resultados de los líderes hombres y mujeres tienden a ser equivalentes.

Un problema importante de cara a establecer consideraciones normativas respecto de los estilos de liderazgo se asocian con que éste ha sido estudiado empleando normas de comportamiento y estándares surgidas del mundo masculino (Chliwniak, 1997). Desde esta perspectiva, los hombres han sido vistos como mejores líderes e incluso las mujeres han pretendido asumir ciertos comportamientos de tipo masculino (Acker, 1989; Gutek, 1985).

La cuestión por resolver es si existe o no un estilo que genera mayor eficacia que otro, y si tal estilo lo emplean las mujeres u hombres con mayor o menor intensidad. Además, no necesariamente el mismo nivel y tipo de liderazgo genera igual impacto en los subordinados dependiendo de si quien lidera es hombre o mujer.

Por ejemplo Carless (1998) y Druskat (1994) han sugerido que el estilo de liderazgo transformacional puede asociarse a un estilo más femenino. Sin embargo, en estudios sobre el punto no se han encontrado diferencias significativas en el ejercicio de liderazgo entre hombres y mujeres. Más aún, los hombres suelen ejercer mayor estimulación intelectual que las mujeres (Komives, 1991). La ambigüedad del tema no es menor y los resultados

no son plenamente concluyentes. Por ejemplo Hackman et al. (1992) encuentran que líderes que emplean características idiosincrásicas de hombres y mujeres en forma simultánea logran un mayor nivel de liderazgo transformacional.

En este mismo contexto, Carless (1998), prueba que en autoevaluación las mujeres se muestran más transformacionales que los directivos hombres. Pero, en ese mismo estudio los subordinados evalúan como más transformacionales a los hombres que a las mujeres. En cambio, Bass et al. (1992) muestra que los subordinados evalúan como más transformacionales a las mujeres. En cualquier caso, las mujeres suelen recibir menos respeto profesional que sus pares hombres aún cuando tengan cargos de alta dirección (Wolfram et al., 2007).

El punto central es que el género no marca la eficacia del equipo. Aunque la evidencia empírica muestra que en los cargos de alto nivel se prefiere a los hombres, dicha situación tendría otro tipo de explicaciones, pero en ningún caso la eficacia real de los líderes (Appelbaum, 2003). Dicho esto, incluso se puede plantear que la evidencia es ambigua para sugerir que un determinado tipo de comportamiento o estilo de liderazgo sea más común en líderes hombres o mujeres (Barbutto et al., 2007; Schyns et al., 2005).

METODOLOGÍA

MUESTRA

Se aplicó un cuestionario y se recibieron 55 respuestas de directivos intermedios de una gran empresa autónoma con patrimonio público. Respondieron 22 directivas de sexo femenino (40% de la muestra) y 33 directivos de sexo masculino (60% de la muestra). La tasa de respuesta correspondió al 94.8%.

UNIDAD Y NIVEL DE ANÁLISIS

La unidad de análisis estuvo constituida por el estilo de liderazgo (transformacional y transaccional) de los directivos intermedios. El nivel de análisis comprende cargos de dirección media con al menos 05 subordinados a cargo, como por ejemplo: Directores de unidades, Jefes de Oficina, Sub-Directores de funciones centrales.

VARIABLES Y MEDIDAS

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. Dichas variables, medidas e índices de fiabilidad se presentan en la Tabla 1.

MÉTODOS

Se aplicó un cuestionario diseñado especialmente para el efecto. Dicho cuestionario fue entregado a cada participante por parte de una alta autoridad de la propia institución analizada. Se insistió en las respuestas hasta en tres ocasiones y se extendió el período de aplicación hasta un máximo de 3 meses desde el primer contacto con el directivo, la tasa de respuesta fue un 94.8% y los directivos que no respondieron fue porque no estaban físicamente disponibles y en sus cargos ejercían en forma interina otras personas.

Se utilizó la escala de Likert de 1 a 7 en el cuestionario mencionado y se obtuvo el promedio de la valoración de los encuestados para cada una de las variables en análisis. Las respuestas fueron procesadas en SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

El análisis de las eventuales diferencias en estilos de liderazgo y eficacia del equipo de trabajo se realizó mediante test estadísticos de diferencias de medias.

Ahora bien, para medir el potencial impacto de los estilos de liderazgo sobre la eficacia de los equipos de trabajo dirigidos por hombres y mujeres, se empleó un modelo de regresión múltiple de la forma

$$V_x = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 + \hat{b}_2 + \hat{c}_3 + \dots \hat{a}_n + E_i$$

donde V_x : variable dependiente o proceso en estudio; \hat{a}_0 : constante del modelo; $a, b, c, \dots n$: variables independientes o procesos involucrados en cada caso; $\hat{a}_1, \hat{a}_2, \hat{a}_3 \dots \hat{a}_n$: factores de ponderación resultantes de la valoración de los diferentes ítems explorados, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 1; y E_i : error residual del modelo.

Para el caso específico analizado, el modelo resumido aplicado tanto para directivos intermedios hombres como mujeres, fue:

$$\text{Eficacia del equipo} = A + B1 * \text{Liderazgo transformacional} + B2 * \text{Liderazgo transaccional} + E_i$$

Tabla 1: Variables e ítems

Variables	Ítems	Basado en
Liderazgo transformacional	<p>Al interior del equipo de trabajo, la misión y la visión es plenamente conocida y compartida por todos los subordinados.</p> <p>Los subordinados conocen y comparten los objetivos que el líder ha planteado para el equipo.</p> <p>Los subordinados comparten y conocen la visión de largo plazo del líder.</p> <p>Los subordinados comparten con entusiasmo las posibilidades de desarrollo que da la visión del líder al interior del equipo de trabajo.</p> <p>Los subordinados comparten con entusiasmo su rol al interior del equipo de trabajo.</p>	Bass et al. (2003)
Liderazgo transaccional	<p>El líder basa las relaciones con los subordinados tomando en cuenta el mejoramiento individual y grupal.</p> <p>Los subordinados comprenden y comparten cómo funciona el sistema de poder del equipo de trabajo.</p> <p>La relación entre el líder y los subordinados se sustenta en los compromisos contractuales más que en la mirada compartida de desarrollo.</p> <p>La negociación individual y grupal forma parte esencial de las relaciones entre líder y subordinados en el equipo de trabajo.</p>	Bass et al. (2003)
Eficacia del equipo	<p>El equipo alcanza plenamente sus objetivos y metas.</p> <p>Los procesos de gestión al interior del equipo permiten sustentar el logro de objetivos a largo plazo.</p> <p>El equipo muestra altos niveles de satisfacción entre sus miembros y armonía social.</p>	Wageman et al. (2001)

RESULTADOS

FIABILIDAD DE LAS VARIABLES:

Las variables empleadas muestran índices de fiabilidad muy adecuados, con la excepción de la medición de la eficacia del equipo dirigido por hombres, la que en cualquier caso es aceptable, puesto que bordea el requisito de fiabilidad de 0.70 alcanzando 0.682. Estos resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Índice de Fiabilidad

VARIABLES	ÍNDICE DE FIABILIDAD
MTRANSFORMACIONAL	0.745
MTRANSACCIONAL	0.711
MPERFORMANCE	0.863
HTRANSFORMACIONAL	0.727
HTRANSACCIONAL	0.723
HPERFORMANCE	0.682

Fuente: Alpha de Cronbach S.P.S.S.

DIFERENCIAS DE LÍDERES HOMBRES Y MUJERES:

Las estadísticas descriptivas del estudio se presentan en la Tabla 3. A partir de estas estadísticas se calcula la existencia o no de diferencias significativas en la eficacia del equipo, y en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.

Los resultados indican que en términos de eficacia del equipo no existen diferencias significativas cuando los directivos intermedios son hombres o mujeres (Test $t = 1.299$, $p < .1197$). Tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en el estilo transaccional de hombres y mujeres (Test $t = .9564$, $p < .1765$). Sin embargo, en los hombres suelen tener en promedio un estilo de liderazgo más transformacional que las directivas mujeres (Test $t = 1.943$, $p < .0037$)

Tabla 3: Estadísticas descriptivas

Directivas Mujeres	Media	Desviación tít.	N
mperformance	4,1667	1,76008	22
mtransac	4,2727	1,63647	22
mtransf	3,7091	1,67983	22
Directivos Hombres	Media	Desviación tít.	N
hperformance	4,6768	1,15916	33
htrans	3,8636	1,49751	33
htransf	4,4848	1,27674	33

RELACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO Y EFICACIA DEL EQUIPO:

La Tabla 4 muestra los resultados de la aplicación de los modelos de regresión múltiple. En el caso de los directivos intermedios hombres, los estilos de liderazgo muestran una capacidad explicativa del 18.6%, por tanto los estilos de liderazgo en conjunto son significativos para explicar la eficacia del equipo (Test $F = 4.647, p < .017$). Ahora bien, en un análisis pormenorizado, el liderazgo transformacional es la variable determinante y relevante para explicar la eficacia del equipo (Test $t = 2.913, p < .007$), puesto que estadísticamente el liderazgo transaccional no es significativo (Test $t = 1.221, p < .232$).

En el caso de las directivas mujeres, los estilos de liderazgo muestran una capacidad explicativa del 20.1%, por tanto los estilos de liderazgo en conjunto son significativos para explicar la eficacia del equipo (Test $F = 3.642, p < .046$). Ahora bien, en un análisis pormenorizado, el liderazgo transformacional es relevante para explicar la eficacia del equipo (Test $t = 2.022, p < .057$), además, el estilo de liderazgo transaccional es significativo para explicar la eficacia de los equipos de trabajo (Test $t = 2.913, p < .007$).

Tabla 4: Análisis de Regresión

Variabes/Tests	Eficacia Equipo Mujeres	Eficacia Equipo Hombres
Liderazgo transformacional	Test t = 2.022 P < 0.057	Test t = 2.913 P < 0.007
Liderazgo transaccional	Test t = 2.471 P < 0.023	Test t = 1.221 P < 0.232
R2	0.201	0.186
ANOVA	Test F = 3,642, P < 0.046	Test F = 4.647 P < 0.017

CONCLUSIONES

Este estudio puede ser considerado como inicial, ya que trata de entregar primeros indicios de un tema que en Latinoamérica no ha sido abordado suficientemente. Sin embargo, los resultados son muy interesantes, puesto que generan implicancias normativas para mejorar el desempeño de directivos intermedios hombres y mujeres.

Las conclusiones obtenidas a partir de este esfuerzo son importantes y significativas como indicios que pueden ayudar a mejorar los estilos de liderazgo y la eficacia de los equipos de trabajo. Una primera cuestión a señalar es que no existen diferencias objetivas y estadísticamente significativas en la eficacia autopercebida entre directivos hombres y mujeres. Este resultado es consistente con la evidencia empírica de Eagly et al. (1991) quienes analizando 58 investigaciones previas, demuestran que en el largo plazo las líderes mujeres suelen tener eficacia equivalente a la de los líderes hombres. Más recientemente, Appelbaum (2003) llega a conclusiones equivalentes a las de este estudio en términos que la eficacia relativa de mujeres líderes y hombres líderes no presenta diferencias significativas.

Un segundo tema relevante es que los hombres se perciben como más líderes transformacionales que las mujeres, las diferencias son estadísticamente significativas. Este hallazgo es consistente con parte de la investigación

de Carless (1998), quien descubre que los subordinados evalúan como más transformacionales a los líderes hombres que a las líderes mujeres. Al revés de lo que indican Bass et al. (1992) y Druskat (1994), quienes han sugerido que el estilo de liderazgo transformacional puede asociarse a un estilo más femenino.

Un tercer hallazgo señala la relación con que tanto el estilo transformacional como el transaccional resultan significativos, en el caso de las directivas mujeres, para explicar la eficacia del equipo. Es decir, que ejercer el liderazgo es importante para las mujeres. En cambio en el caso de los hombres no cualquier tipo de liderazgo da lo mismo en la muestra analizada, ya que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia del equipo, pero el estilo de liderazgo transaccional es estadísticamente irrelevante.

En este sentido los líderes de sexo masculino deben:

- Generar una misión y una visión plenamente conocida y compartida por todos los subordinados.
- Lograr que sus subordinados conozcan y compartan los objetivos y la visión que el líder ha planteado para el equipo.
- Lograr que sus subordinados compartan con entusiasmo las posibilidades de desarrollo que da la visión del líder al interior del equipo de trabajo.
- Lograr que los subordinados compartan con entusiasmo su rol al interior del equipo de trabajo.

Las líderes de sexo femenino deben lograr lo mismo y, además, deben conseguir:

- Establecer un sistema de relaciones con los subordinados tomando en cuenta el mejoramiento individual y grupal.
- Lograr que los subordinados comprendan y compartan cómo funciona el sistema de poder del equipo de trabajo.
- Lograr con los subordinados un sistema de compromisos contractuales a cumplir, asociados a recompensas contingentes.
- Diseñar un sistema de recompensas y negociación individual y grupal.

Estas conclusiones constituyen un paso significativo inicial que ya permiten visualizar una serie de aspectos relevantes como los enunciados previamente.

Sin embargo, se requieren estudios posteriores que incrementen el tamaño de la muestra en términos de número de directivos e instituciones participantes, también se requerirá incorporar distintos tipos de empresas privadas y públicas, de distinto tamaño, de diferentes países, con el objeto de lograr una validación empírica superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, S. (Ed.) (1989). *Teachers, gender, and careers*. New York: Falmer.
- Appelbaum, S. H., Audet, L. y Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 24, 43-51
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, M. y Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 14, 21-37.
- Bass, B., M., Avolio B., J., Jung, D., I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, 207-218.
- Barbuto, Jr. J., E., Fritz, S., M., Matkin, G., S. y Marx, D., B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles*. Vol. 56, 71-83.
- Bono, J., E. y Judge, T., A. (2003). Self-concordance at work: towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academic Management Journal*. Vol. 46, 554-571.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*. Vol. 39, 887-902.
- Chliwniak, L. (1997). Higher education leadership: Analyzing the gender gap. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 25.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*. Vol. 5, 99-119.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Vol. 108, 233-256.

- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, 685–710.
- Gutek, B. A. (1985). Sex and the workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, M. Z., Furniss, A. H., Hills, M. J. y Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 75, 311–319.
- Howell, J. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 7, 891–902.
- Komives, S. R. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, Vol. 32, 155–165.
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y congruencia de valores en las empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*. Vol. 33, 8-13.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006c). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*. Vol. 31, 577-582.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia*. Vol. 32, 522-528.
- Schyns, B. y Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women In Management Review*. Vol. 20, 513 – 523.
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R. y Puranam, P. (2001). Does leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academic Management Journal*. Vol. 38, 943-974.
- Wolfram, H.J., Mohr, G. y Schyns, B. (2007). Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors. *Women In Management Review*. Vol. 22. 19 – 32.

