Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Estudio del liderazgo femenino y la inteligencia emocional en la Intendencia de Montevideo

Entregado como requisito para la obtención del título de

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Carolina Cougett - 197229
Ana Laura Muria - 206966

TUTORA: Paola Feoli

2017

Declaración de autoría

Nosotras, Carolina Cougett y Ana Laura Muria, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Máster en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotras;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Carolina Cougett Ana Laura Muria

3 de julio de 2017

1. *Abstract*

El objetivo de esta investigación cuantitativa es analizar la relación entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional, a partir de la percepción de los jefes y directores de la Intendencia de Montevideo.

Asimismo, se buscó examinar estos tópicos desde un enfoque de género, para intentar descubrir si hombres y mujeres presentan diferencias estadísticamente significativas en sus percepciones de liderazgo e inteligencia emocional, para ayudar a abordar la eventual brecha de género en roles de liderazgo.

La metodología que se empleó para llevar a cabo el estudio fue la aplicación del inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997) y la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002). Participaron de la encuesta un total de 158 funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo.

Los hallazgos de la investigación demuestran la existencia de una relación significativa entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Los resultados también arrojaron que las mujeres que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo se comportan de manera similar, en términos de prácticas de liderazgo, que los hombres que ocupan cargos análogos.

Finalmente, se analizaron las potenciales aplicaciones prácticas del presente trabajo, a través de una serie de recomendaciones, que apuntan al desarrollo del liderazgo y la gestión de recursos humanos, como mecanismos que pueden contribuir a los procesos de modernización de la Administración Pública y al fortalecimiento de una cultura de servicio a la ciudadanía en el sector público.

Palabras clave: Liderazgo femenino, liderazgo, inteligencia emocional, género, sector público, diversidad.

Índice

1. *Abstract* 3

2. Fundamentación teórica de la investigación 15

2.1. Marco del Problema y su relevancia 15

2.2 Revisión de la literatura científica de liderazgo 18

2.2.1. Definición 18

2.2.2. Teorías sobre liderazgo 18

2.2.3. Tipos de liderazgo 23

2.2.4. Prácticas de liderazgo eficaz 26

2.2.5. Liderazgo, género y dirección estratégica de los recursos humanos 29

2.3. Revisión de la literatura científica de inteligencia emocional 34

2.3.1. Definición 34

2.3.2. Modelos de inteligencia emocional 35

2.3.3. Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo 39

2.4. Gestión de la diversidad 43

2.4.1. Concepto de diversidad 43

2.4.2. La diversidad del capital humano 44

2.4.3. Efectos de la diversidad en las organizaciones 47

2.4.4. Gestión de la diversidad y Recursos Humanos 48

2.5. La mujer y el trabajo 53

2.5.1. Contexto mundial sobre el rol de la mujer 53

2.5.2. La mujer y el mercado de trabajo en Uruguay 61

2.5.3. Teorías que explican la brecha de género en el ámbito laboral 65

2.5.4. Iniciativas para disminuir la brecha de género 68
2.5.5. Género y estilos de liderazgo 74
2.5.6. Ejemplos de líderes femeninas exitosas 79
2.6. La gestión de los recursos humanos y el liderazgo en el sector público 85
2.6.1. Particularidades del sector público 85
2.6.2. Recursos Humanos en el sector público 89
2.6.3. Liderazgo en el sector público 91
2.6.4. Participación femenina en el sector público 93
2.7. La Intendencia de Montevideo 96
2.7.1. Presentación de la Organización 96
2.7.2. Información de los funcionarios de la organización 97
2.7.3. Políticas de la Intendencia de Montevideo relativas a la igualdad y equidad de género 103
2.7.4. Políticas de recursos humanos orientados a la equidad de género 105
2.8. Determinación del problema específico 107
2.9. Antecedentes investigativos 108
3. Objetivos 114
3.1. Objetivo General 114
3.2. Objetivos Específicos 114
4. Diseño de la Investigación 115
4.1. Definición de las variables a medir 115
4.1.1. Prácticas de liderazgo 115
4.1.2. Inteligencia Emocional 116
4.2. Población 118

4.3. Cálculo del tamaño de la muestra 120
4.4. Instrumentos 123
4.4.1. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) 123
4.4.2. Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (WLEIS) 125
4.4.3. Información sociodemográfica 126
4.5. Procedimiento del trabajo de campo 127
5. Presentación de los resultados 128
5.1.1. Representatividad del muestreo 128
5.1.2. Análisis de la fiabilidad de los instrumentos 130
5.2. Descripción demográfica de la muestra 132
5.3. Resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) 143
5.4. Relación entre prácticas de liderazgo y género 148
5.5. Resultados de la escala de inteligencia emocional de acuerdo al modelo de Wong y Law (2002) 155
5.6. Relación entre inteligencia emocional y género 158
5.7. Relación entre los resultados totales de prácticas de liderazgo e inteligencia emocional con el resto de las variables de demográficas y organizacionales (rango etario, antigüedad en la institución, etc.) 163
5.8. Análisis correlacional sobre áreas de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo 165
6. Hallazgos, limitaciones, implicancias prácticas y conclusiones de la investigación 167
6.1. Hallazgos 168
6.1.1. Conclusiones demográficas 168
6.1.2. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 1 170
6.1.3. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 2 173

6.1.4. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 3 174
6.1.5. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 4 176
6.1.6. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 5 177
6.1.7. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 6 178
6.1.8. Análisis del cumplimiento del Objetivo General 179
6.2. Limitaciones de la investigación 180
6.3. Recomendaciones 182
6.4. Conclusiones generales 189
7. Bibliografía 192
8. Anexos 207
8.1. Organigrama de la Intendencia de Montevideo 207
8.2. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) 208
8.3. Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (WLEIS) 210
8.4. Correo electrónico enviado a los participantes 211
8.5. Formulario de la encuesta 212
8.6. Resultados individuales del Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) según variables demográficas y organizacionales 218
8.7. Resultados individuales de la Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law según variables demográficas y organizacionales 221

Índice de tablas

Tabla 1: Estilos de liderazgo y competencias de inteligencia emocional..... 25

Tabla 2: Prácticas de Liderazgo según el modelo de Kouzes y Posner..... 28

Tabla 3: Políticas aplicadas por las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial..... 32

Tabla 4: Habilidades que definen la inteligencia emocional según las principales teorías 35

Tabla 5: Estudios previos sobre inteligencia emocional y prácticas de liderazgo..... 41

Tabla 6: Comparación de las Características del Modelo de la Orientación hacia la Diversidad frente al Modelo Identidad-Ciego 47

Tabla 7: Políticas aplicadas para evitar la discriminación..... 50

Tabla 8: Áreas claves y variables para cerrar la brecha de género..... 56

Tabla 9: Alumnos ingresados, matriculados y egresados en programas de grado por sexo en Uruguay 62

Tabla 10: Alumnos ingresados, matriculados y egresados en programas de posgrado por sexo en Uruguay 62

Tabla 11: Distribución de cargos de dirección y gerencia empresarial por sexo en Uruguay 64

Tabla 12: Principales barreras que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo 66

Tabla 13: Acciones afirmativas implementadas a nivel mundial 70

Tabla 14: Estudios sobre diferencias de liderazgo según género 76

Tabla 15: Características distintivas de las organizaciones y la gestión pública: Resumen de tópicos comunes y resultados de investigaciones 86

Tabla 16: Porcentaje de funcionarios por sexo..... 98

Tabla 17: Cantidad de funcionarios por departamento/área donde prestan funciones ... 99

Tabla 18: Cantidad de funcionarios por departamento/área donde prestan funciones discriminados por sexo ... 100

Tabla 19: Discriminación de los funcionarios por rango etario y sexo ... 101

Tabla 20: Porcentaje de funcionarios por escalafón ... 102

Tabla 21: Antecedentes investigativos de liderazgo, inteligencia emocional y género 111

Tabla 22: Operacionalización estilos de Liderazgo ... 116

Tabla 23: Operacionalización de la Inteligencia Emocional - WLEIS (2002) ... 117

Tabla 24: funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, discriminados por Departamento y sexo ... 119

Tabla 25: Funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, discriminados rango etario y sexo ... 119

Tabla 26: Estratificación de la muestra ... 122

Tabla 27: Confiabilidad de la escala de medición de prácticas de liderazgo ... 125

Tabla 28: Respuestas obtenidas y validez de la muestra ... 129

Tabla 29: Valores Alpha de Cronbach para las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo ... 131

Tabla 30: Valores Alpha de Cronbach para las dimensiones de la Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law ... 131

Tabla 31: Distribución de la muestra por género ... 132

Tabla 32: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones ... 133

Tabla 33: Distribución de la muestra por vínculo funcional ... 134

Tabla 34: Distribución de la muestra por rango etario ... 135

Tabla 35: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM ... 136

Tabla 36: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo 137

Tabla 37: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones discriminado por género 138

Tabla 38: Distribución de la muestra por rango etario discriminada por sexo 139

Tabla 39: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM discriminado por sexo 140

Tabla 40: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo 141

Tabla 41: Distribución de la muestra por tipo de vínculo funcional discriminado por sexo 142

Tabla 42: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por ítem 143

Tabla 43: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor 145

Tabla 44: Inventario de prácticas de liderazgo: Perfil del grupo participante 147

Tabla 45: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor discriminado por sexo 149

Tabla 46: Resultados individuales de prácticas de liderazgo por género 151

Tabla 47. Pruebas de normalidad de los puntajes del Inventario de Prácticas de Liderazgo 152

Tabla 48. Pruebas de comparación de medias de los puntajes de la Inventario de Prácticas de Liderazgo por Sexo 154

Tabla 49: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por ítem 155

Tabla 50: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor 156

Tabla 51: Escala de Inteligencia emocional: Perfil del grupo participantes 157

Tabla 52: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor discriminado por sexo 159

Tabla 53: Resultados individuales del inventario de inteligencia emocional por género 160

Tabla 54. Pruebas de normalidad de los puntajes de la Escala de Inteligencia Emocional 162

Tabla 55. Aplicación del estadístico de contraste “U de Mann-Whitney” para muestras independientes 163

Tabla 56: Coeficientes de Regresión Múltiple: prácticas de liderazgo según variables demográficas..... 164

Tabla 57: Coeficientes de Regresión Múltiple: escalas de inteligencia emocional según variables demográficas 164

Tabla 58: Correlación de Spearman entre áreas de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo 166

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución del empleo a nivel mundial por sexo 55
Gráfico 2: Informe de género presentado por el MIDES 63
Gráfico 3: Porcentaje de funcionarios por sexo 98
Gráfico 4: Cantidad de funcionarios por departamento/área 99
Gráfico 5: Cantidad de funcionarios por departamento/área discriminado por sexo ... 100
Gráfico 6: Discriminación de los funcionarios por rango etario y sexo 101
Gráfico 7: Porcentaje de funcionarios por escalafón 102
Gráfico 8: Distribución de la muestra por género 132
Gráfico 9: Distribución de la muestra por Departamento/área 133
Gráfico 10: Distribución de la muestra por vinculo funcional 134
Gráfico 11: Distribución de la muestra por rango etario 135
Gráfico 12: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM 136
Gráfico 13: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo 137
Gráfico 14: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones discriminado por sexo 138
Gráfico 15: Distribución de la muestra por rango etario discriminado por sexo 139
Gráfico 16: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM discriminado por sexo 140
Gráfico 17: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo 141
Gráfico 18: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo 142
Gráfico 19: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor 147

Gráfico 20: Inventario de prácticas de liderazgo: Perfil del grupo participante..... 148

Gráfico 21: Resultados individuales de prácticas de liderazgo por género..... 151

Gráfico 22: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor 157

Gráfico 23: Escala de Inteligencia emocional: Perfil del grupo participantes 158

Gráfico 24: Resultados individuales del inventario de inteligencia emocional por género 160

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Dimensiones de la diversidad..... 46

Ilustración 2: Modelo de liderazgo visionario en el sector público..... 92

2. Fundamentación teórica de la investigación

2.1. Marco del Problema y su relevancia

En un contexto marcado por la mundialización de la economía y la complejidad de las demandas de los ciudadanos, el sector público parece haberse adaptado más lentamente a estos nuevos tiempos, y no responder en forma satisfactoria a las exigencias de la sociedad actual. Ante esta realidad, desde hace ya algunos años, son frecuentes los estudios sobre los procesos de reforma del Estado en América Latina.

El desafío de modernizar la Administración Pública requiere el impulso de nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos, para crear mecanismos que agreguen valor a la organización por medio del desarrollo de habilidades específicas, que contribuyan en la ejecución de las estrategias de la organización y el desarrollo de una cultura de servicio a la ciudadanía.

El éxito de la gestión pública depende en buena parte de las personas que ejercen la función pública, por tanto, el capital humano es un factor clave que debe desarrollarse de manera adecuada para cumplir de forma satisfactoria los requerimientos de la población.

La suscripción de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) por parte de los países de la región, definió un conjunto de buenas prácticas hacia las cuales debería apuntar la gestión de los recursos humanos en el ámbito público. Algunos de los principios rectores consagrados en dicho documento son: la igualdad de todos los ciudadanos, el mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores de la política de recursos humanos; la eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas; la transparencia, objetividad e imparcialidad; el pleno sometimiento a la ley y al derecho.

Considerando que el desarrollo de los trabajadores depende en parte de la calidad de sus jefes, el liderazgo tiene una importancia fundamental en este proceso y la gestión estratégica de los recursos humanos debería intervenir para mejorar la calidad de la dirección.

El sector público necesita, entonces, desarrollar nuevos estilos de liderazgo para promover cambios organizacionales con miras a satisfacer el interés público, mejorar su capacidad organizativa y facilitar el cambio organizacional hacia una orientación a la ciudadanía y a la calidad.

Estos cambios requieren de líderes con capacidad para influir en las personas a través del autoconocimiento, la motivación, la empatía y la comunicación, por lo que adquiere relevancia una variable que en la actualidad tiene una gran importancia para las organizaciones: la inteligencia emocional.

Por otra parte, el desarrollo del liderazgo femenino en el sector público es una de las acciones que se da a partir de varias aristas, entre ellas la búsqueda de consolidar una cultura organizacional que fomente la diversidad y la igualdad de oportunidades.

En mérito a la problemática planteada, el presente trabajo pretende identificar la relación entre la inteligencia emocional, el género y las prácticas de liderazgo transformacional, dado que este tipo de liderazgo ha sido considerado por una amplia literatura como uno de los estilos de liderazgo más eficaz en la búsqueda de mejores resultados organizacionales.

El enfoque principal del liderazgo transformacional es conocer las necesidades de los seguidores y clarificar su papel para que puedan cumplir con los objetivos de la organización. Bass (1985) define el liderazgo transaccional como aquel que construye una relación de intercambio entre el líder y el colaborador, mediante el cual el líder

cumple las necesidades de los seguidores a cambio de su desempeño en el logro de las expectativas propuestas y la capacidad para inspirar confianza.

El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo transaccional, caracterizado por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado.

La Intendencia de Montevideo presenta características propias y diferenciales que hacen altamente interesante el estudio del funcionamiento del liderazgo desde una perspectiva de género. En primer lugar, porque se trata de una institución que cuenta con un importante volumen de funcionarios y gran heterogeneidad en sus funciones. Por otro lado, y desde el punto de la ciudadanía, la gestión departamental tradicionalmente ha tenido percepción de bajos rendimientos.

Por último, es una organización que desde hace más de dos décadas ha dado cuenta de la preocupación institucional por los derechos de las mujeres, la igualdad de género y la no discriminación, en cumplimiento de los compromisos internacionales de derechos humanos asumidos por el Estado uruguayo (Comisión de Equidad y Género de la Intendencia de Montevideo, 2014).

Todo ello convierte a la Intendencia de Montevideo en un campo atractivo para la investigación, donde describir y comprender las posibles peculiaridades de las prácticas de liderazgo e inteligencia emocional de los hombres y mujeres que ocupan cargos de conducción, permitirá el desarrollo de políticas destinadas a incrementar la eficacia de los líderes en los distintos niveles de la organización.

2.2 Revisión de la literatura científica de liderazgo

2.2.1. Definición

El liderazgo es un constructo complejo y está compuesto por un amplio espectro de teorías, elaboradas desde distintas disciplinas, como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe y Brown, 2004).

Gran parte de las escuelas coinciden en que el liderazgo puede ser definido como un proceso de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores. Kouzes y Posner (2008, p. 66), resumen lo antes mencionado en su definición: "*Es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes".*

Existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento. Mientras que los líderes son capaces de generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones y objetivos propuestos siguiendo criterios racionales (Kotter, 1999).

2.2.2. Teorías sobre liderazgo

A través del tiempo, se han planteado distintos enfoques y modelos para comprender las características del líder exitoso y sus prácticas en las organizaciones. De acuerdo a Rahman (2001), el estilo de liderazgo es uno de los elementos que ayudan a explicar los resultados de las organizaciones.

A continuación, se realizará una breve reseña de algunas de las teorías formuladas sobre el concepto liderazgo hasta llegar a la aparición del concepto de liderazgo

transformacional, como forma de comprender su importancia en el contexto de una organización.

Teoría de los rasgos: Esta teoría surge a comienzos del siglo XX y se basa en la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes.

Según esta teoría, ciertos rasgos de la personalidad hacen más eficaz el ejercicio del liderazgo: inteligencia, creatividad, fluidez verbal, autoestima, capacidad de persuasión. Estas características estaban presentes en líderes innatos, con capacidades superiores que les permitían controlar e influenciar efectivamente a sus seguidores (Gehring, 2007).

Teoría Conductual: La teoría del comportamiento o conductual tuvo apogeo entre los años 1950 y 1960, la sede principal de estos estudios fue la Universidad de Ohio. Para los partidarios de esta teoría el foco de estudio es la conducta, como mecanismo de influencia a los demás miembros de un grupo.

Estas teorías reconocen resumidamente dos tipos de comportamientos: los orientados hacia las tareas y los orientados hacia las personas. Los comportamientos orientados a las tareas muestran la dirección para el cumplimiento de los objetivos del grupo, mientras que los comportamientos orientados hacia las personas se preocupan por las necesidades y la satisfacción de sus colaboradores.

El liderazgo orientado a las tareas antepone el trabajo a realizar sobre las personas. Por ello, este estilo se da especialmente en trabajos donde es necesario dar una resolución urgente a situaciones que se plantean con frecuencia. Es el caso, por ejemplo, de los pilotos de avión, militares en combate, cirujanos, en otros.

Por su parte, el liderazgo orientado a las personas, se encuentra con mayor frecuencia en ámbitos donde hay tiempo para analizar las diferentes alternativas y escuchar las distintas

ideas, como por ejemplo en directorios de organizaciones, grupos de profesionales especializados, etc.

Teorías Situacionales: Las teorías situacionales se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diversas situaciones, dependiendo de las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, etc. Por tanto, para esta teoría no existe un mejor estilo de liderazgo, sino que dependerá de cada situación.

Dentro de las teorías situaciones, se encuentran diferentes vertientes:

- Teoría de la contingencia, creada por Fiedler (1978), sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el logro de un liderazgo efectivo: Las relaciones entre líder y seguidores, la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder.

- Teoría de las metas de House y Mitchell (1975), se centra en la capacidad de los líderes en motivar a sus seguidores, convenciéndolos de que, mediante la realización de esfuerzo, se pueden lograr resultados valiosos.

- Teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973), proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones de forma efectiva, según el contexto en que se desarrollen: desde una toma de decisiones autocráticas hasta las consultas individuales y grupales.

- Teoría de los recursos cognitivos, se basa en que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

Teoría del liderazgo transformacional:

La teoría del liderazgo transformacional es una de las más desarrolladas y estudiadas en la actualidad. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basó sus estudios en la teoría del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y Burns (1978).

Bass (1985) y sus colaboradores (Bass y Avolio, 1997) describen el liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, al incitarlos a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos, quienes son motivados a lograr más de lo esperado. En virtud de estas propiedades, lo consideran más amplio y efectivo que el de tipo transaccional, aunque sostienen que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Estos autores, por tanto, definen la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

- **Liderazgo transaccional**: Se basa en el intercambio de recompensas entre el líder y sus miembros del equipo. La correcta aplicación del mismo logra un impacto positivo en sus miembros, tanto en su rendimiento como en la satisfacción. El objetivo más importante es hacer lo que el líder dice que se haga.

Los factores asociados a éste liderazgo son: influencia idealizada-atribuida (los líderes son respetados y obtienen las confianza de su equipo); influencia idealizada-conducta (tiene el mismo significado que el anterior pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas); motivación inspiracional (líderes capaces de motivar, proporcionando significado a su trabajo); estimulación intelectual (los líderes estimulan a ser innovadores y creativos en la búsqueda de soluciones) y consideración

individualizada (los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento y actúan como mentores).

- **Liderazgo transformacional:** Se entiende como el proceso en el que el líder y su equipo se ayudan unos a otros a alcanzar mayores niveles morales y motivacionales. Los líderes influyen en su equipo y son influidos al recibir respuesta de apoyo o de resistencia. Inspiran a sus equipos en forma permanente.

Los factores asociados a este liderazgo son: recompensa contingente (se clarifican las expectativas y hay un reconocimiento cuando se consiguen los objetivos) y dirección por excepción-activa (los líderes se centran en corregir los fallos y desviaciones).

Por otra parte, también se menciona otro tipo de liderazgo, en donde el líder no ejerce su función y, por lo tanto, no se responsabiliza por el grupo:

- **Liderazgo pasivo/evitador:** Implica el evitar responsabilidades. Son líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Este tipo de liderazgo sólo es efectivo si los miembros del equipo tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Los factores asociados son: dirección por excepción-pasiva (los líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen ante problemas serios) y laissez-faire (los líderes evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes).

2.2.3. Tipos de liderazgo

En el apartado anterior vimos cómo el concepto de liderazgo se basa en determinadas teorías y pudimos distinguir dos claros tipos o estilos de liderazgos dentro de la teoría del liderazgo transformacional. Pero de la literatura surgen otros estilos de liderazgo, que detallaremos a continuación.

Goleman at al. (2004), nos hablan de seis estilos de liderazgo:

- **Liderazgo coercitivo o autoritario:** Es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Se exige que los trabajadores cumplan con lo ordenado en el tiempo que se les solicite y de forma inmediata. Para ello, los líderes serán quienes den instrucciones precisas y concretas.

Este tipo de liderazgo hace que las personas se sientan desmotivadas, dado que no son contempladas como seres pensantes y que pueden aportar. Pierden el sentido de responsabilidad y de pertenencia para con el trabajo y sienten poca responsabilidad por su desempeño.

Este estilo de liderazgo suele ser útil en situaciones de urgencia, donde se busca lograr una reacción inmediata para obtener resultados en un muy corto tiempo. Sin embargo, utilizarlo siempre o por mucho tiempo, tiene efectos negativos sobre el clima de trabajo. La frase característica es: “Haz lo que yo digo”.

- **Liderazgo visionario u orientativo:** Motiva a través de su misión, transmitiendo sus ideas de forma efectiva, alineando al equipo en un mismo objetivo. Con clara visión orientada a los resultados y con capacidad de movilizar a las personas con carisma. La frase característica es: “Sígueme”.

- **Liderazgo afiliativo:** Este tipo de liderazgo construye lazos emocionales positivos entre las personas, por lo que se crea un ambiente de trabajo agradable. Aquí las personas son lo primero, por lo que la empatía, buenas relaciones interpersonales y buena comunicación, son una de las cualidades que están presentes. La frase característica es: "Las personas primero".

- **Liderazgo participativo o democrático:** Busca crear acuerdos mediante la participación. Aplicar este tipo de liderazgo es útil cuando existe incertidumbre sobre el camino a seguir, siendo valoradas las ideas y opiniones de todos los miembros. La clave es la colaboración y el espíritu de equipo. El líder deberá tener una gran capacidad de escuchar y comunicar. La frase característica es: "¿Qué opinas?".

- **Líder ejemplar:** Se espera excelencia en la autonomía del desempeño, estableciendo al líder como ejemplo a seguir. Para que se pueda dar este tipo de liderazgo, los miembros del equipo deberán ser competentes y saber manejarse de forma autónoma. Se requiere más un ejemplo a seguir que un líder que imponga una dirección. Será esencial entonces para lograr el éxito, mantener una motivación elevada. La frase característica es: "Haz lo que yo hago".

- **Liderazgo capacitador o coach:** Busca el desarrollo profesional de su equipo, pero no solo a nivel de las competencias profesionales, sino que también en el desarrollo por ejemplo de la empatía, la confianza o el autoconocimiento. Es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para obtener lo mejor de su equipo. Para lograr tal cometido, es imprescindible otorgar feedback continuo y orientación personalizada a cada miembro, para que mejoren por sí mismos. La frase característica es: "Prueba esto".

Tabla 1: Estilos de liderazgo y competencias de inteligencia emocional

Estilo	Modus operandi	Estilo en una frase	Competencias de la inteligencia emocional	¿Cuándo el estilo funciona mejor?
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato.	"Haz lo que te digo".	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol.	En una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos.
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión.	"Ven conmigo".	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara.
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales.	"La persona está primero".	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.
Democrático	Forja consenso a través de la participación.	"¿Qué piensas?".	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos.
Ejemplarizante ("pace setting")	Establece estándares elevados de Rendimiento.	"Haz como yo hago ahora".	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro.	"Prueba esto".	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.

Fuente: Goleman (2005, p. 33).

2.2.4. Prácticas de liderazgo eficaz

Para enfrentar los desafíos y retos del entorno organizacional es necesaria la acción de todos sus miembros, lo que implica la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos. De ahí la importancia del liderazgo como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en facilitadores del cambio a través de la potenciación de las relaciones e interacciones de los distintos agentes que conforman la organización (Boney, 2003).

Kotter (1999) sostiene que para liderar un cambio constructivo en una organización es necesario comenzar por fijar una orientación, coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal, motivar a las personas en vez de controlar y resolver problemas y crear una cultura de liderazgo.

Para Heifetz (1997) la tarea de “movilizar” es la tarea más importante que tienen los líderes, en vista a los desafíos que enfrentan las organizaciones por los cambios de ámbito mundial en las sociedades, mercados y tecnología.

Jim Kouzes y Barry Posner llevaron a cabo un estudio en el cual les preguntaron a las personas cómo debía comportarse un buen líder (Kouzes y Barry Posner, 1997). Su investigación, llevada a cabo durante casi 20 años, sugirió que el liderazgo no es una posición, sino un conjunto de prácticas y comportamientos.

Estas prácticas sirven de guía a los líderes para lograr sus logros o "hacer cosas extraordinarias" (Kouzes y Posner, 1995, p. 9) y son componentes del concepto de liderazgo transformacional.

Esta investigación concluyó que el liderazgo puede definirse a partir de cinco conductas observables: desafiar los procesos (los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder), inspirar una visión compartida (el grado con que el líder describe una visión

excitante del futuro), habilitar a los demás para que actúen (la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder), modelar el camino (extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados) y dar aliento al corazón (el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo).

Estas conductas han sido reconocidas por muchos investigadores como representativas de las prácticas de liderazgo altamente eficaces (Taylor et al., 2007).

Estos cinco comportamientos de dirección se integran en el cuestionario denominado inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), en inglés *Leadership Practices Inventory* (LPI), desarrollado por Kouzes y Posner (1997, 2001), con el fin de evaluar las cinco prácticas de liderazgo: Desafiar el proceso, Inspirar una visión compartida, Habilitar a otros para actuar, Servir de modelo y Brindar aliento.

El presente trabajo se centra en el estudio de Prácticas de Liderazgo según el modelo de Kouzes y Posner por brindar fundamentos teóricos-prácticos sobre los comportamientos del liderazgo.

Se estima que de esta manera es posible dotar de un carácter práctico al estudio, para comprender el proceso del liderazgo y obtener información que pueda servir de base para potenciales programas de desarrollo de las capacidades para liderar en la Intendencia de Montevideo.

Tabla 2: Prácticas de Liderazgo según el modelo de Kouzes y Posner

Prácticas de liderazgo	Alcance
Desafiar los procesos	Buscar oportunidades que impliquen el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos, extender los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder. Desafiar y romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas. Los líderes que desafían el *statu quo*, muchas veces tienen que romper paradigmas y hacer rupturas con el pasado y con la forma tradicional de hacer las cosas.
Inspirar una visión compartida	Implica que el líder imagina un futuro edificante, una visión excitante. Tiene la capacidad de reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. Inspirar una visión compartida implica lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor; de forma tal, que haga sentir a las personas a quien se comunica este mensaje, como triunfadores. Esta visión debe resultar creíble y posible, y el éxito de los líderes en lograr este compromiso con su gente, requiere, de que estos se perciban como personas en quienes se puede depositar su confianza.
Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar el trabajo colaborativo y confianza mutua. Comprende, además, compartir el poder y la información. Es una práctica de los líderes que implica trabajo en equipo, confianza en éste y la cesión del poder. Es una de las prácticas más importantes ya que el liderazgo es una relación basada en la confianza; ésta impulsa a la gente a correr riesgos y éstos a los cambios para generar dinamismo y desarrollo de las organizaciones. Sin confianza ni cesión de poder del líder a su equipo, los cambios son prácticamente nulos y, por tanto, las organizaciones quedan estáticas.

Modelar el camino	Conlleva a que el líder aproveche cada oportunidad para demostrar que está profundamente comprometido; además, que haga tangible la visión y los valores. La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y luego observan los actos, evalúan la coherencia entre ambos, y si ésta se encuentra, el líder es considerado creíble, en caso contrario no es considerado una persona seria y sincera.
Brindar aliento (Dar aliento al corazón)	El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y reconocimiento público, celebra los logros del equipo de manera regular. Con el fin de mantener las esperanzas y la determinación de hacer contribuciones que valgan la pena, los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, por el logro de objetivos extraordinarios.

Fuente: Elaboración propia en base a Kouzes y Posner (1997, 2001).

2.2.5. Liderazgo, género y dirección estratégica de los recursos humanos

La evolución producida en la forma de considerar la función de recursos humanos, supuso dejar atrás la concepción tradicional de la administración de personal, que se centraba en las tareas necesarias para administrar y controlar a los empleados, como el pago de sueldos y el registro de asistencia.

El capital humano comenzó a ser considerado como un elemento de gran importancia para el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996 y Colbert, 2004).

Ulrich (1986) fue unos de los autores pioneros en destacar el carácter estratégico que debe adoptar la Dirección de Recursos Humanos, para crear mecanismos que agreguen valor a partir de la creación de habilidades específicas a la organización.

La dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en identificar las prácticas que logren altos niveles de desempeño de las personas y contribuyan, de este modo, a la mejora de la organización. Como afirma Huselid (1995) las prácticas de recursos humanos pueden ayudar a crear esa ventaja si están alineadas con la estrategia de la organización.

La dirección estratégica de recursos humanos se ocupa entonces, de atraer, retener, desarrollar y motivar a los recursos humanos de la organización, con el fin de poder contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, con ello, lograr mejorar los resultados organizativos.

Dentro de la propuesta de valor de Recursos Humanos para participar en la ejecución de las estrategias de la organización, el desarrollo del liderazgo tiene una importancia fundamental. La gestión estratégica de los recursos humanos debe intervenir para mejorar la calidad de los líderes, de modo de que sean capaces de movilizar la organización hacia su estrategia.

Para hacer que la estrategia de la organización funcione, es necesaria la alineación directa de las prácticas de recursos humanos con los objetivos de la organización y una gran parte de ello, requiere que los comportamientos de los líderes estén alineados con la estrategia y los requisitos del cliente.

Por tanto, uno de los roles fundamentales de la gestión de recursos humanos es el desarrollo de líderes con los comportamientos y capacidades que la organización necesita, para el éxito actual y futuro.

Desde recursos humanos se puede intervenir en el desarrollo del liderazgo de distintas maneras: articulando cuáles conocimientos y comportamientos de liderazgo se alinean con la estrategia, transformar las expectativas en competencias y normas de rendimiento,

evaluar el grado en que los líderes demuestran estos comportamientos, capacitar a los líderes para asegurarse que las acciones de liderazgo son congruentes con la estrategia (Ulrich, Brockbank y Johnson, 2009).

El líder también tiene un rol protagónico en el manejo del cambio, pues son los encargados de establecer la visión, y ocuparse en que lleve a cabo. Asimismo, para proyectar una nueva visión de futuro, los líderes deben analizar y estudiar un sinfín de datos internos y externos para poder construir la imagen de lo que va a ser la organización de futuro (Kotter, 1999).

Por otra parte, la gestión de los Recursos Humanos adquiere una especial relevancia para reducir la discriminación, inequidad y brecha de género; prevenir y atender las situaciones de acoso sexual, laboral y/o moral en su ámbito laboral, e integrar el enfoque de género a la gestión de sus recursos humanos.

En el año 2013, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT realizó una encuesta entre unas 1.300 empresas del sector privado, en 39 países en desarrollo, para diagnosticar en qué medida las empresas tienen políticas y medidas para promover a la mujer en la gestión empresarial (OIT, 2015).

Tabla 3: Políticas aplicadas por las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial

Políticas	Sí	%	No	%	N/A	No sé	Total de respuestas
1. Licencia de maternidad.	879	84	106	10	58	8	1051
2. Acceso a la capacitación profesional.	811	75	190	18	73	1	1075
3. Contratación, retención y ascenso.	752	70	200	19	104	13	1069
4. Acceso a una formación profesional de alto nivel.	688	66	259	25	99	3	1049
5. Equilibrio de la vida laboral.	595	62	214	22	130	18	957
6. Orientación.	609	59	277	27	146	3	1035
7. Horarios flexibles.	590	56	333	31	121	14	1058
8. Objetivos de equilibrio de género en la contratación.	530	51	312	30	195	1	1038
9. Licencia de los padres.	501	51	304	31	176	5	986
10. Acoso sexual.	503	50	306	30	198	6	1013
11. Licencia de paternidad.	461	44	403	38	182	13	1059
12. Cuidado de los hijos.	465	44	383	36	186	16	1050
13. Horarios de jornada parcial.	459	44	420	40	161	5	1045
14. Cuidado de los miembros de la familia enfermos.	457	44	373	365	204	4	1038
15. Patrocinio.	47	44	23	21	37	0	107
16. Programas de reinserción.	396	40	350	35	247	37	993
17. Interrupciones de la carrera profesional.	356	38	337	36	239	8	940
18. Formación de alto nivel especial para las mujeres.	316	33	446	47	160	36	958
19. Trabajo a distancia.	311	30	463	45	247	6	1027
20. Cuidado de las personas de edad.	282	28	480	48	242	3	1007

Fuente: OIT (2015, p. 26)

La gestión de recursos humanos debe adoptar las medidas necesarias para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a través de distintas prácticas de recursos humanos. Entre ellas destacamos:

- Reclutamiento y selección: promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, asegurando que sean evaluados de la misma forma.
- Capacitación y desarrollo de carrera: asegurando el acceso de manera igualitaria para hombres y mujeres a los programas de capacitación, definiendo criterios claros y transparentes para el desarrollo de carrera.

- Evaluación del desempeño: a través de planes de evaluación que garanticen la no discriminación de los hombres y las mujeres en la asignación de ocupaciones, su desarrollo profesional y retribuciones.

- Equidad en el sistema de remuneraciones y beneficios.

- Conciliación entre la vida personal y laboral: facilitando a los colaboradores conciliar su trabajo con el ejercicio de sus responsabilidades familiares.

- Desarrollar programas de sensibilización en equidad de género: para identificar posibles estereotipos que puedan obstaculizar el cumplimiento de la política de equidad de género de la organización.

- Promoviendo programas para prevenir y atacar el acoso sexual y moral.

2.3. Revisión de la literatura científica de inteligencia emocional

2.3.1. Definición

Existen diversas definiciones de inteligencia emocional y no existe consenso entre los autores sobre las variables que deben incluirse en este constructo.

Uno de los autores más importantes en esta temática es Goleman (1998, p. 98), quien popularizó el concepto de inteligencia emocional y la definió como la "*capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales".*

Por tanto, para este autor la inteligencia emocional es la capacidad que tiene un individuo de reconocer sus propios sentimientos a través de habilidades personales, como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación. Además, incluye dentro de este concepto el saber manejar efectivamente las propias emociones y la de los demás, por medio de habilidades sociales como ser la empatía y aptitud social.

El término "inteligencia emocional" fue acuñado por Salovey y Mayer (1990), quienes la definen como un tipo de inteligencia social que engloba la habilidad para dirigir y controlar nuestras propias emociones y las de los demás, así como para discriminar entre ellas y utilizar la información que nos proporciona para guiar nuestro pensamiento y acciones, de tal forma que resulten beneficiosas para nosotros mismos y para la cultura a la que pertenecemos.

2.3.2. Modelos de inteligencia emocional

Se ha realizado una revisión de los modelos más reconocidos de inteligencia emocional de acuerdo a la literatura existente. En la Tabla 4 se resumen las principales habilidades que los autores han identificado como componentes de la inteligencia emocional.

Tabla 4: Habilidades que definen la inteligencia emocional según las principales teorías

Bar-On (1997)	Salovey y Mayer (1990)	Goleman (1996)
- Componente intrapersonal. - Componente interpersonal. - Adaptabilidad. - Manejo del estrés. - Estado de ánimo en general.	- Percepción, evaluación, expresión de las emociones. - Facilitación emocional del pensamiento. - Comprensión emocional. - Regulación reflexiva de las emociones.	Competencias personales: -Autoconciencia. -Autocontrol. -Motivación. Competencias sociales en el trato con los demás: -Empatía. -Habilidades sociales.

Fuente: Elaboración propia.

a. Modelo de Bar-On

Bar-On (1997) define la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y destrezas que influyen en la habilidad para adaptarse y enfrentar las demandas y presiones del medio. Sobre la base de este concepto, Bar-On construye el inventario de cociente emocional, medido a través del instrumento EQ-I *(Bar-On Emotional Quotient Inventory*).

Este inventario genera cinco principales componentes conceptuales de la inteligencia emocional y social: componente intrapersonal, componente interpersonal, componente del estado de ánimo en general, componentes de adaptabilidad, componentes del manejo

del estrés y, componente del estado de ánimo en general. El inventario genera un cociente emocional y cinco cocientes emocionales basados en las puntuaciones de 15 subcomponentes.

Componente intrapersonal:

- Comprensión emocional de sí mismo: La habilidad de comprender los sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de los mismos.
- Asertividad: La habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- Autoconcepto: La capacidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando los aspectos positivos, negativos, las propias limitaciones y posibilidades.
- Autorrealización: La habilidad para realizar lo que realmente puede, desea y disfruta hacer.
- Independencia: Es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de uno mismo en pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar decisiones.

Componente interpersonal:

- Empatía: La habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- Relaciones interpersonales: La habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- Responsabilidad social: La habilidad para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo social.

Componente de adaptabilidad:

- Solución de problemas: La habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas.
- Prueba de la realidad: La habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).
- Flexibilidad: La habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas frente a situaciones y condiciones cambiantes.

Componente del manejo del estrés:

- Tolerancia al estrés: La habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin "desmoronarse", enfrentando activa y positivamente el estrés.
- Control de los impulsos: La habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones.

Componente del estado de ánimo en general:

- Felicidad: La habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.
- Optimismo: La habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva, a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

b. El modelo de Salovey y Mayer

El modelo fue publicado por primera vez en 1990 y desde entonces, los autores han refinado el modelo basados en nuevas aportaciones (Mayer y Salovey, 1997; Mayer, Salovey y Caruso, 2000). Estos autores postulan que la inteligencia emocional está

integrada por un número de componentes que se presume conforman su estructura conceptual y que incluye básicamente cuatro habilidades.

Las habilidades incluidas en el modelo son las siguientes:

- Percepción, evaluación, expresión de las emociones. El procesamiento de las emociones, comienza con la percepción y la identificación de las emociones propias y de las emociones de los otros.

- Facilitación emocional del pensamiento. Después que la emoción es percibida, ésta puede facilitar el funcionamiento del sistema cognitivo. Refiere a la capacidad para relacionar las emociones con otras sensaciones como, usar la emoción para facilitar el razonamiento, dirigiendo al pensamiento, proyectando la atención a la información más importante.

- Comprensión emocional. Análisis y comprensión de las emociones. Refiere a los procesos mentales especializados en comprender, abstraer y razonar sobre la información emocional.

- Regulación reflexiva de las emociones. Esta habilidad involucrada en la inteligencia emocional refiere a la capacidad de manejar las emociones para así capitalizarlas, la habilidad de estar abiertos a las emociones va a incrementar el conocimiento de realidad.

c. Modelo de Goleman

Goleman (1995) basa su teoría en las competencias relevantes para el desempeño del trabajo, identificando cinco dimensiones de la inteligencia emocional:

1. Conciencia de uno mismo: Es la conciencia que se tiene de los propios estados internos, los recursos e intuiciones.
2. Autorregulación: Es el control de los estados, impulsos internos y recursos internos.
3. Motivación: Se explican como tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos.
4. Empatía: Se entiende como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
5. Habilidades sociales: Es la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, pero no entendidas como capacidades de control sobre otro individuo.

2.3.3. Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo

Los estudios que analizan la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional son relativamente recientes. Uno de los primeros planteos fue el desarrollado por Sosik y Megarian (1999), quienes sugirieron que varios aspectos de la inteligencia emocional facilitan el liderazgo transformacional.

Estos autores sostienen en primer lugar, que la inteligencia emocional proporciona la empatía que los líderes transformacionales necesitan para tener consideración individual para sus colaboradores.

En segundo lugar, la inteligencia emocional refleja el control de las emociones que promueve la confianza en los colaboradores para expresar y generar nuevas ideas.

En tercer lugar, sostienen que los líderes que son conscientes de sí mismos pueden definir con claridad una visión y propósito de futuro.

Finalmente, afirman que los líderes que manejan sus emociones tienden a poner las necesidades de los demás por delante de las necesidades personales.

Goleman (1998) sostiene que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero como "aptitudes de umbral"; son los requisitos básicos para puestos ejecutivos, mientras que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo.

George (2000) describe la inteligencia emocional como una capacidad para ser consciente de las propias emociones y usarlas de manera efectiva, eligiendo los temas de importancia, los focos de atención y la toma de decisiones. Asimismo, la inteligencia emocional permite influenciar y administrar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores.

Estas capacidades, de acuerdo al autor citado, se relacionan con la posibilidad de ejercer un liderazgo efectivo, a través de los siguientes elementos:

- Desarrollando un sentido de metas y objetivos colectivos y fijando uno la forma de lograrlos.
- Inspirando en otros el conocimiento y aprecio de la importancia de actividades y comportamientos del trabajo.
- Generado y manteniendo el ánimo, entusiasmo, lealtad y optimismo, así como la colaboración y la confianza.
- Estableciendo y manteniendo una identidad significativa dentro de la organización.

Anand y Udaya Suriyan (2010) plantean que la inteligencia emocional tiene una relación con las prácticas de liderazgo porque empodera a los líderes con la habilidad de intuir las

necesidades de sus seguidores y, además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades.

Asimismo, Rehman (2011) encontró que la inteligencia emocional es una parte esencial del liderazgo efectivo y tiene una relación muy fuerte con la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Señala que el liderazgo transformacional es considerado muchas veces más efectivo y promotor de un buen desempeño dentro de una compañía, debido a que los líderes influencian positivamente a los seguidores a través de una visión convincente, de actuar con el ejemplo y brindar un sentido de confianza muy fuerte en el equipo.

Tabla 5: Estudios previos sobre inteligencia emocional y prácticas de liderazgo

Autor y fecha	Instrumentos utilizados	Subescalas relacionadas	Resultados
Condren (2002)	- EIQ (Jerabek, 1998). - LPI (Kouzes y Posner, 2001).	Relación entre la IE y las prácticas de liderazgo.	Confirman la relación entre la IE total y liderazgo, moderado por el género.
Purkable (2003)	- MSCEITv 2.0 (Mayer, Salovey, y Caruso, 2002). - LPI (Kouzes y Posner, 2001). - CRI (Moos, 1993).	Relación entre el total de IE y las prácticas de liderazgo.	Apoyan la relación entre las subescalas de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo, las únicas diferencias de género se encontraron entre total de IE y la práctica "modelar el camino".
Cavins (2005)	- EQ-I (Bar-ON, 1997). - S-LPI (Kouses y posner, 2002).	Correlación entre las prácticas modelar el camino, habilitar a otros para actuar, inspirar una visión compartida con el constructo IE.	Apoyan la relación entre la IE y el 3/5 de las prácticas de liderazgo.
Baumann (2006)	- ECI (Boyatzis y Goleman, 2001). - LPI (Kouzes y Posner, 2001).	Relación entre el total de IE y las 5 prácticas de liderazgo.	Encuentran relación entre el total de IE y las 5 prácticas de liderazgo.

Danehy (2006)	- EIA-MR (Bradberry y Greaves, 2004). - LPIO (Kouzes y Posner, 2003).	Relación entre la autoevaluación y la de los subordinados, y la relación entre IE y las prácticas de liderazgo.	Fuerte relación entre la IE con las prácticas de liderazgo.
Diaz (2008)	-MSCEITv.2 (Mayer Salovey y Caruso). -Lpi (Kouses y Posner, 2001).	Como una intervención de entrenamiento afecta las prácticas de liderazgo, pero no la IE.	Falta de aumento de la IE.
Packard (2008)	-MSCEITv2.0 (Mayer, Salovey, y Caruso, 2002). - LPI (Kouses y Posner, 2001).	Relación entre la IE y tres prácticas de liderazgo (habilitar a los demás, desafiar los procesos y dar aliento al corazón).	La relación entre la IE y las prácticas de liderazgo fue apoyada por algunas subescalas.
Calloway (2010)	-WLEIS (Wong y Law, 2002). - LPI (Kouses y Posner).	Relación entre el total de la IE y las prácticas de liderazgo.	Apoyo a la relación entre IE y prácticas de liderazgo.
Kautzman (2011)	- WLEIS (Wong y Law, 2002). - LPI (Kouzes y Posner, 2001).	Relación entre IE (según autoevaluación y evaluada por los subordinados) y las prácticas de liderazgo.	Fuerte relación entre la inteligencia emocional (según los subordinados) y las prácticas de liderazgo
Stratton (2011)	- SSEIT (Schutte et al, 1998). - S-LPI (Kouzes y Posner, 2002).	Relación entre el total de IE y las prácticas de liderazgo, y variable género.	El estudio revela que la inteligencia emocional es un predictor de liderazgo en los primeros años de universidad.
Jones (2012)	- EQ-I (Bar-ON, 1997). - LPI (Kouzes y Posner, 2001).	Relación entre la IE y las prácticas de liderazgo.	Se encontró relación entre la IE y las prácticas de liderazgo, pero en una muestra pequeña y sin otras variables de control.
Osborne (2012)	- EQ-I:S (Bar-On, 2002).- LPI-S (Kouzes y Posner).	Relación entre la escala interpersonal de IE y la práctica habilitar a otros para actuar.	En una muestra de empleados de hospital, se encontró algunas subescalas sin diferencias de género.

Fuente: Adaptado de McCleskey (2015).

2.4. Gestión de la diversidad

2.4.1. Concepto de diversidad

El término diversidad, proviene del latín “diversitas” y hace referencia a la diferencia, variedad o abundancia de distintas cosas o características.

Se entiende por diversidad entonces, a la diferencia entre personas, animales o cosas; a la variedad; a la infinidad de cosas diferentes; a la desemejanza; a la disparidad o a la multiplicidad.

Dependiendo del ambiente en el cual se aplique dicho término, se distinguen varias utilizaciones, como ser:

- Diversidad cultural: Refleja la multiplicidad, convivencia e interacción de diferentes culturas coexistentes a nivel mundial. Lo que se busca es un enriquecimiento cultural, preservando y promoviendo las culturas existentes, lo que nos permite entender y respetar al otro. Se manifiesta por la diversidad del lenguaje, el arte, la música, religión, estructura social, entre otros atributos propios de la sociedad humana y su interacción.

- Diversidad lingüística: Multiplicidad de lenguas dentro de un país o espacio geográfico.

- Diversidad de religión: La religión es un fuerte vínculo social y un distintivo entre grupos étnicos o entre naciones.

- Diversidad étnica: Hace referencia a un conjunto de personas que comparten una identidad cultural, lingüística y religiosa, pudiéndoselos distinguir por su forma de vestir, hablar y su forma de vivir.

- Diversidad de género: Se busca favorecer la igualdad entre mujeres y hombres, sobre todo en el mercado laboral.

- Diversidad sexual: Son los diferentes tipos de orientación o identidad sexual que una persona asume.

- Diversidad funcional: Es una característica de los individuos en relación a unas determinadas capacidades. Todos tenemos diferentes y diversas capacidades que deben de ser gestionadas de modo que no se produzcan exclusiones o discriminaciones hacía por ejemplo un minusválido o un inválido.

- Existen otros tipos de diversidad como ser la biológica y la de ecosistemas, pero que no profundizaremos a los efectos de este trabajo.

2.4.2. La diversidad del capital humano

En un mundo diverso y global como el actual las diferencias entre individuos son parte de nuestra vida diaria. Una de las consecuencias de la transformación de la sociedad actual, es el incremento de la diversidad del capital humano en las organizaciones.

Lussier y Achua (2011) hablan sobre la diversidad en el lugar de trabajo, producto de una sociedad multicultural, que ya no es considerada como una desventaja sino como un activo para la empresa. La diversidad permite desarrollar nuevas e innovadoras formas de ver y analizar los problemas tradicionales, generando una ventaja competitiva.

Las organizaciones que aprenden a administrar la diversidad de manera eficaz, tienen la capacidad para reclutar entre un conjunto más amplio de candidatos, capacitar y retener a los empleados de mayor desempeño y maximizar los beneficios de esa fuerza de trabajo diversa.

La globalización es un factor que tiene alto impacto en la diversidad, ya que las empresas se tornan más étnicamente diversas, lo que conlleva a que empresas multinacionales estén interesados en reclutar líderes que cuenten con experiencia multicultural y, por lo tanto, con habilidades de liderazgo interculturales. Un buen líder deberá contar además con competencias en la administración de la diversidad.

Las teorías que estudian la diversidad presentan diferentes definiciones y dimensiones de este concepto, dependiendo del contexto y de la intención con la que éstas sean estudiadas. Algunos autores (Martín et al., 2006) dividen el constructo diversidad en dos dimensiones: la diversidad demográfica y la diversidad de capital humano.

Dentro de la diversidad demográfica, la literatura (Lawrence, 1997) destaca características como la edad, el género, la nacionalidad o el origen étnico; la educación, la formación, la experiencia, la antigüedad en la organización, o el área funcional en la trabajan o han trabajado; y atributos que describen la posición del trabajador en la sociedad, como el estado marital o parental.

Uno de los modelos para analizar la diversidad es el propuesto por Gardenswartz y Rowe (2008), quienes distinguen cuatro niveles o dimensiones de la diversidad (Ilustración 1). En este modelo la personalidad está en el centro porque representa un conjunto estable de características, es la identidad de la persona.

En el segundo estrato se encuentran un conjunto de dimensiones internas (edad, género, preferencias sexuales, etnia, habilidad física y raza), son primarias dado que no es posible controlar pero que influyen en las actitudes y comportamientos.

Las dimensiones externas son consideradas dimensiones secundarias de la diversidad, y representan diferencias individuales que pueden ser controladas o afectadas en mayor o

menor medida (estado civil, la presentación personal, religión, formación ingresos y la experiencia laboral).

Finalmente, las dimensiones de la organización incluyen los estatutos de la administración, la afiliación a sindicatos obreros, la ubicación del trabajo, la antigüedad y el contenido del trabajo.

Ilustración 1: Dimensiones de la diversidad

FuenteTraducido de Gardenswartz, Cherbosque y Rowe (2008, p. 19)

2.4.3. Efectos de la diversidad en las organizaciones

En la literatura, diversos autores han investigado la relación entre la diversidad y el rendimiento organizacional, y sus resultados no son concluyentes. Se han encontrado efectos tanto positivos como negativos, dependiendo de las medidas de diversidad planteadas y de las variables de resultado seleccionadas.

Richard y Johnson (2001) postulan que la diversidad afecta a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte. La orientación a la diversidad constituye un modelo de recursos humanos donde las políticas se refuerzan mutuamente con una cultura que valora la diversidad como un hecho deseable.

Tabla 6: Comparación de las Características del Modelo de la Orientación hacia la Diversidad frente al Modelo Identidad-Ciego

	Orientación a la diversidad	**Modelo identidad - ciego**
Cultura organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
Proceso de aculturación	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de recursos humanos	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de recursos humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de recursos humanos no considera las implicaciones sobre la diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su mérito individual.

Resultados	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente: Richard y Johnson (2001, p. 182)

Las empresas necesitan adoptar la diversidad, ya que la misma puede ofrecer:

- Ventaja de marketing, en donde las necesidades de los clientes se comprenden mucho mejor, logrando productos o servicios a la medida de cada uno de ellos, alcanzando legitimidad en distintos mercados.
- Ayudar a desarrollar y retener el talento, así como lograr atraer a los candidatos más calificados.
- Ser eficaz en los costos, disminuyendo los costos por concepto de rotación y ausentismo.
- Ofrecer una amplia base de soluciones de problemas y toma de decisiones creativas e innovadoras.

Pero todo esto no se logra por sí solo, sino que requiere crear un entorno en donde todos los trabajadores puedan tener éxito profesional y personal, contando con el compromiso y respaldo de la alta gerencia y un reforzamiento constante.

2.4.4. Gestión de la diversidad y Recursos Humanos

Los efectos de la diversidad dependen de la capacidad que tiene la organización para reforzar los niveles de integración, compromiso y cohesión de los grupos, establecer procesos abiertos de toma de decisiones y búsqueda de consenso, y fomentar la interacción social tanto formal como informal, para mejorar la comunicación interna (Benschop, 2001).

En este proceso, la dirección estratégica de los recursos humanos tiene un rol importante, dado que puede intervenir con miras a convertir la diversidad en una fuente de valor para la organización.

Para lograr gestionar la diversidad de forma eficaz, hay que distinguir cuáles son los obstáculos que le impiden a la organización alcanzar la misma. Los obstáculos más comunes que se presentan son:

- Prejuicios y estereotipos: Los prejuicios son ideas preconcebidas que se tienen acerca de alguien o algo, antes de contar con el adecuado conocimiento para juzgar. Consisten en formar una opinión adversa sin una causa justa, acerca de las personas que son diferentes de la corriente principal (en término de género, raza, etnicidad, religión u otra característica definible).

- Los estereotipos en cambio, consisten en una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas, como representativo de un conjunto de personas o comunidades que comparten algunas características.

- Etnocentrismo: Se lo define como la creencia de que el propio grupo o subcultura es superior a los demás grupos y culturas. Esto hace que se produzca una cultura homogénea, en donde todos actúan de la misma forma y comparten el mismo conjunto de valores y creencias.

- Políticas y prácticas: Las políticas expresan las intenciones de la organización y proporcionan un plano para la acción. Es importante que se revisen dichas políticas para estar seguros que sean justas, sin discriminación.

- El techo de cristal: Es una barrera invisible que separa a las mujeres de los principales puestos de liderazgo. Esto se ve reflejado en la concentración de mujeres en los niveles

más inferiores de la organización, en donde sus habilidades y talentos no son utilizados por completo.

- Entorno de trabajo no amigable: Para determinadas minorías, el lugar de trabajo es solitario, no amigable y estresante. Suelen ser excluidos de las actividades sociales dentro y fuera de la oficina. Esto produce insatisfacción laboral y una alta rotación.

Para que las organizaciones adopten y valoren la diversidad, el concepto mismo debe de ser intercalado con la estrategia de la organización, ya que es allí en donde se define la visión, misión, objetivos y estrategias. Cuando la diversidad forma parte integral de la misión, todos los empleados reciben las mismas oportunidades.

En la Tabla 7, se presentan algunas de las políticas de recursos humanos aplicadas por empresas para promover la diversidad (Pin, Gallifa y García Lombardía, 2007).

Tabla 7: Políticas aplicadas para evitar la discriminación

Reclutamiento y selección	Definición de puestos de trabajo: la definición de puestos debe basarse en competencias y requisitos realmente esenciales para el desempeño del puesto, y no en cuestiones que puedan convertirse en fuente de discriminación dejando fuera a una parte de los potenciales empleados. Entrevista de selección: el objetivo de la entrevista de selección debe ser evaluar las capacidades del candidato para cumplir los requisitos especificados en la definición del puesto. El personal encargado de la tarea de realizar las entrevistas de selección debe ser formado y sensibilizado respecto a la necesidad de dejar de lado ideas preconcebidas o prejuicios en el momento de la entrevista, así como en la necesidad de evitar, por ejemplo, preguntas que puedan ser incómodas o innecesarias, como la nacionalidad, confesión religiosa, etc. Aún es frecuente encontrar en las ofertas de empleo publicadas expresiones del tipo "edad entre ... y… años", "imprescindible buena

	presencia", y similares. Si tales requerimientos no son imprescindibles para el desempeño de la tarea, se están introduciendo factores discriminatorios en el proceso de selección.
Contratación	Es importante comprobar que el candidato ha comprendido perfectamente todas las cláusulas del contrato, evitando excesivos tecnicismos o un lenguaje que no sea comprensible en su totalidad para la persona contratada, en caso, por ejemplo, de que sea de otra nacionalidad. Acogida: la contratación de personas de otra nacionalidad o de discapacitados puede requerir una planificación del proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado. Esta adaptación puede incluir cuestiones relativas a los menús disponibles en el comedor de la empresa, accesibilidad física, dificultades específicas del puesto, sensibilización de los compañeros de trabajo, etc.
Formación	Se deben tomar todas las medidas necesarias para que la formación ofrecida por la empresa sea accesible a todos los empleados, poniendo especial cuidado en los formatos y el lenguaje utilizados. El diseño y el formato de los materiales de formación que ofrezca la empresa debe tener en cuenta necesidades específicas que puedan tener, por ejemplo, empleados con algún grado de discapacidad sensorial.
Evaluación y promoción	Los criterios de evaluación y promoción deben ser claros, sencillos y objetivos, así como la forma en que ofrecen al interesado los resultados de la evaluación. Las oportunidades de promoción deben ser comunicadas de forma clara a todos los empleados de la empresa. Explicar de antemano cuáles serán los criterios de evaluación, evitará que personas de colectivos minoritarios se puedan sentir discriminadas al recibir los resultados, y fomentará la igualdad de oportunidades.
Desvinculación	Los procesos de desvinculación deben obedecer a los mismos criterios para todos los empleados.

Fuente: Pin, Gallifa, y García Lombardía (2007, p. 37).

2.4.5. El género como dimensión de la diversidad

El género es una dimensión que ocupa lugar importante en el campo de los estudios de la diversidad, por su carácter transversal y general.

Se entiende por género los roles masculinos y femeninos configurados por la sociedad, aprendidos de forma individual y renegociados por cada generación. Los roles masculinos y femeninos están determinados principalmente por la organización social, cultural y económica de una sociedad y por las percepciones religiosas, morales y legales dominantes (GIZ, 2012).

El estudio de la diversidad e igualdad de género en el ámbito laboral está marcado por la existencia de distintos factores y teorías, como la brecha salarial, el techo de cristal, la segregación de la fuerza de trabajo y la escasez de mujeres en puestos influyentes, todos estos temas serán tratados en los próximos apartados.

2.5. La mujer y el trabajo

2.5.1. Contexto mundial sobre el rol de la mujer

Durante siglos las mujeres han luchado por la igualdad de género, en una búsqueda por lograr los derechos más básicos, la cual aún continúa.

En algunos países del Medio Oriente, las mujeres siguen luchando por tener iguales oportunidades que el hombre, dado que no pueden participar libremente en la sociedad ni contribuir al desarrollo económico de su país. Las mujeres son objeto de discriminación, aislamiento y frustración. Los sistemas culturales, sociales y la religión, son los mayores desafíos que enfrentan las mujeres del Medio Oriente, puesto que no tienen obstáculos para viajar, trabajar o votar sin el permiso de un hombre de su familia.

De acuerdo a lo establecido por el informe "Educación para alcanzar la igualdad de género" (Foro Económico Mundial, 2016), la base para promover la igualdad de género es la educación. La educación, es en donde se debería de enseñar sobre la igualdad de oportunidades que todos merecen y tienen, sin importar el género. Será necesario, además, que se realicen cambios en las políticas y regulaciones, trabajando en aumentar la representación de las mujeres en el ámbito político y gubernamental. Es necesaria que las mujeres sean alentadas a llegar a esos cargos.

La capacitación también juega un papel central para lograr la igualdad de género y, por ende, de oportunidades. Brindándoles a las mujeres acceso a talleres y programas de capacitación, se las prepara para participar en el mercado laboral, podrán no sólo conocer y defender sus derechos, sino que, además, estarán capacitadas para desarrollar y dirigir sus propios negocios; buscar la innovación y lograr ser independientes financieramente.

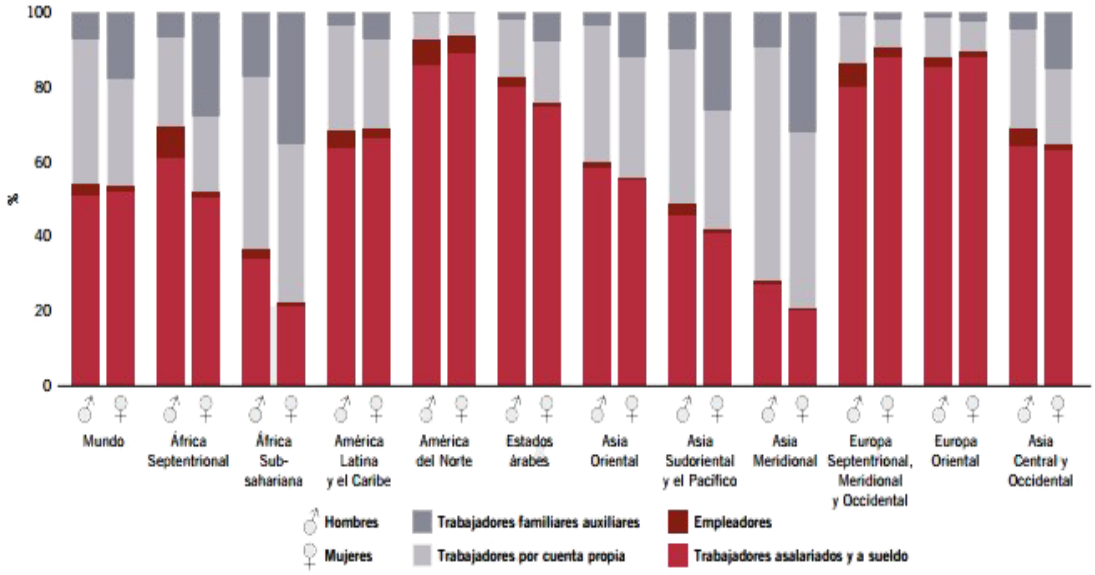
Sin embargo, según un informe de la OIT (2016) los progresos realizados por las mujeres en cuanto a los logros educativos, no se han traducido en una mejora comparable de su posición en el trabajo.

El mencionado informe destaca que a nivel mundial las mujeres están excesivamente representadas en una serie limitada de sectores y ocupaciones. En los países de ingresos medios altos, más de una tercera parte de las mujeres están empleadas en los servicios de comercio mayorista y minorista (33,9 por ciento) y en el sector manufacturero (12,4 por ciento).

Además, señala que debido a que las mujeres asumen la gran mayoría de las labores de cuidado y tareas domésticas no remuneradas, tienen más probabilidades de menos horas a cambio de una retribución o beneficios. En el Gráfico 1 se muestra la distribución del trabajo por género.

A escala mundial la OIT (2016) estima que la brecha salarial entre hombres y mujeres se ubica en un 23%, lo que significa que las mujeres ganan 77% de lo que ganan los hombres.

Gráfico 1: Distribución del empleo a nivel mundial por sexo



Fuente: OIT. Las Mujeres en el Trabajo, Tendencias de 2016, p. XV.

Según el Informe Global de la Brecha de Género 2016, del Foro Económico Mundial, aún existen grandes diferencias en las oportunidades para las mujeres. Esto se da tanto en los países con mejor desempeño como en aquellos con el peor desempeño del mundo.

El informe clasifica a 144 países según su habilidad para cerrar la brecha de género analizando cuatro áreas claves: participación económica y oportunidad (igualdad económica); logro educativo (acceso a la educación); salud y supervivencia, y empoderamiento político (participación en la política). Dentro de dichas áreas, se analizan diversas variables, que se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8: Áreas claves y variables para cerrar la brecha de género

Área clave	Variables
Participación económica y oportunidad	- % de participación de la fuerza femenina sobre el valor masculino. - Igualdad salarial entre mujeres y hombres por similar trabajo. - Ingreso femenino estimado sobre el masculino. - Mujeres en cargos de jefatura versus hombres en iguales cargos. - Mujeres profesionales y técnicos sobre el valor masculino.
Logro educativo	- Tasa de alfabetización femenina sobre la masculina. - Tasa de matriculación femenina en nivel primaria sobre la masculina. - Tasa de matriculación femenina en nivel secundario sobre la masculina. - Tasa de matriculación femenina en nivel terciario sobre la masculina.
Salud y supervivencia	- Proporción de sexos al nacer. - Esperanza de vida femenina versus la masculina.
Empoderamiento político	- Presencia femenina en el parlamento sobre la masculina. - Mujeres a nivel ministerial sobre el valor masculino. - Cantidad de años con mujeres presidentas (en los últimos 50 años).

Fuente: Elaboración propia en base al Foro Económico Mundial (2016).

El índice está diseñado para medir brechas de género basados en el acceso a recursos y oportunidades en los países, en lugar de medir los niveles reales de recursos y oportunidades disponibles. En otras palabras, el índice se construye para clasificar a los países en sus diferencias de género y no en su nivel de desarrollo.

Se busca recompensar a los países por las brechas más pequeñas en el acceso a estos recursos, independientemente del nivel general de los mismos. Así, en el caso de la educación, se penaliza o recompensa a los países basándose en el tamaño de la brecha entre las tasas de matrícula de hombres y mujeres, pero no por los niveles generales de educación en el país.

De las cifras publicadas en el último informe del *International Business Report de Grant Thornton, (*2016), se extrae que un 24% de los puestos directivos a nivel mundial están ocupados por mujeres y un 33% de las empresas no tienen mujeres en la alta Dirección. De los 36 países analizados, los cuales representan más del 80% de la economía mundial, Rusia tiene el mayor porcentaje de mujeres con cargos directivos (45%) y luego le siguen Lituania (39%) y Letonia (35%).

La diversidad abre nuevas oportunidades de crecimiento, tanto a nivel país, empresarial e individual. Resulta de vital importancia para asegurar que las empresas prosperen en el actual entorno incierto y cambiante. Las empresas estaban acostumbradas a operar de la misma forma durante años, mientras que la realidad a la cual se enfrentan hoy en día, las obliga a cuestionar sus estrategias y objetivos por lo menos una vez al año. Hay que anticiparse e identificar las oportunidades de crecimiento.

El informe también menciona que las empresas deben de asegurar y trabajar los atributos que sus líderes poseen: buena comunicación, tener una actitud para inspirar y delegar, confianza en uno mismo y tener una actitud positiva. Las empresas han de crear entornos en los que las mujeres tengan la seguridad de que van a ser apoyadas en las transiciones y los momentos difíciles.

El mencionado informe establece cuáles son los diez países del mundo con mayor igualdad de género. Ellos son:

1. **Islandia**
2. **Finlandia**
3. **Noruega**
4. Suiza
5. Ruanda
6. Irlanda
7. Filipinas

8. Eslovenia
9. Nueva Zelanda
10. Nicaragua

Analizaremos brevemente la historia de los tres primeros países, a los efectos de identificar los motivos que los hacen estar en esa posición, en lo que respecta al a la igualdad de género.

Islandia: Ubicada en el extremo noroeste de Europa, abarca la isla homónima y algunas pequeñas islas e islotes en el Océano Atlántico entre Europa y Groenlandia, cuenta con una población de 333.301 habitantes en un área de 103.000 Km2. Del total de la población, un 49,6% son mujeres y un 50,4% son hombres.

Según un artículo publicado en la PlayGround (2016), Islandia es oficialmente el mejor país para ser mujer, dado que se las trata con equidad, igualdad y respeto, en base a luchas feministas y movilizaciones.

El 24 de octubre de 1975, 25.000 mujeres islandesas, que representaban la quinta parte de las mujeres, salieron a las calles a protestar por sus derechos. Ante esta movilización, el 90% de las mujeres hicieron huelga profesional (no asistir a trabajar) y doméstica (no cocinar, no limpiar, no llevar los niños a la escuela, entre otras).

Luego de cinco años de la lucha feminista, en el año 1980 fue elegida democráticamente la primera presidenta del mundo. Se formó un partido político exclusivamente femenino y para el año 1999 el cambio era todo un éxito. En 1975 había 9 mujeres en el parlamento y a finales de los años noventa, un tercio del parlamento eran mujeres.

En las últimas décadas del siglo XX, se consolidaron políticas igualitarias, contribuyendo a mejorar la situación y posicionamiento de las mujeres en el país. Otro cambio importante ocurrido en el año 2000 fue la entrada en vigencia del permiso de paternidad,

por el mismo período que las madres, lo que contribuyó a que los hombres se involucraran más en el cuidado de los niños y las tareas del hogar.

En la actualidad, casi la mitad de los consejeros de las sociedades, son mujeres; un 41% de los parlamentarios son mujeres y el 65% de los estudiantes universitarios son mujeres.

La lucha continúa no sólo a nivel de violencia sexual y de género, sino que aún hay una brecha salarial entre hombres y mujeres, en donde los hombres cobran un 14% por encima de las mujeres por puestos de similares responsabilidades.

Por otra parte, la educación también está tomando medidas en el asunto, destacándose que ya en unos 19 colegios primarios tienen como asignatura obligatoria, el empoderamiento femenino.

Finlandia: País miembro de la Unión Europea desde 1995, se encuentra situado al noreste de Europa, compartiendo fronteras al oeste con Suecia, al este con Rusia y al norte con Noruega.

Cuenta con una población 5.550.016 habitantes, del cual el 50,9 % es femenino y el 49,1% es masculino, en un área de 338.145 km2.

Fue el primer país de Europa en brindarles el derecho al voto a las mujeres, en el año 1906. La igualdad de género y la promoción del liderazgo femenino, es uno de los pilares fundamentales de la sociedad política finlandesa.

El gobierno estuvo siempre comprometido en promover la igualdad de género. El derecho de igualdad está regido por la Constitución y por la ley de igualdad de género entre hombres y mujeres.

Hoy en día, las cuotas basadas en la igualdad de género se aplican a la toma de decisiones, garantizando decisiones justas y una participación equitativa. La no discriminación y los derechos humanos constituyen la esencia.

La educación se ha convertido en un pilar muy importante y nuestro país ha realizado varios intentos en ser un espejo y replicar sus técnicas avanzadas en la enseñanza pública. La deserción estudiantil en Finlandia es de un 0.6%, casi nula; mientras que, en nuestro país, un 40% es el porcentaje que estudiantes que no terminan el bachillerato.

A lo largo de los años, Finlandia fue pionera en muchos aspectos de género e igualdad. En tal sentido, destacaremos algunos hitos: En 1901 las mujeres dejan de necesitar un permiso especial para ir a la universidad; en 1906, se le otorga el derecho al voto; en 1921, se aprueba la ley de enseñanza obligatoria para niños y niñas; en 1926, surge una ley sobre el acceso de las mujeres a los cargos públicos; en 1963, se logra la igualdad salarial entre hombres y mujeres en cargos públicos; 1970, se prohíbe la discriminación por razón de sexo en el trabajo; 1972, se creó el Consejo para la igualdad de género; en 1987, se aprueba la Ley de igualdad de género entre hombres y mujeres; entre otros.
Todo esto se logra, gracias a un trabajo perseverante de las mujeres por la igualdad, asegurándose un sistema político justo.

Noruega: Es un Estado Soberano de Europa septentrional, cuya forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria. Cuenta con una superficie de 385.155 Km2, con una población de 5.319.851 habitantes, de los cuales un 49,9% son mujeres y un 50,1% son hombres.

Un estudio elaborado por el Banco Helvético, *Credit Suissa*, que evalúa el papel de las mujeres en el mundo empresarial, sitúa a Noruega como el país con mayor representación femenina en sus Directorios, posicionándose con el 46,7% de una muestra de 3.400 compañías de todo el mundo, mientras que Finlandia se sitúa en el 29,2 %.

En la antigüedad, las mujeres de Noruega eran consideradas para votar en determinadas ocasiones. El activismo político experimentó dos períodos de auge. El primero, a principios del siglo XX y el segundo en los años 60.

El movimiento femenino siempre se encaminó con el objetivo de aumentar la representación de las mujeres en la política. De a poco, fueron logrando su participación y ya para el año 1971, el 15% de los miembros de las asambleas municipales eran mujeres.

Las mujeres lograron posicionar al género como categoría política relevante, asegurándose una representación en los organismos de decisión. Se han llevado a cabo varias políticas sociales y de bienestar para fomentar la combinación de la vida laboral y familiar.

2.5.2. La mujer y el mercado de trabajo en Uruguay

En Uruguay, al igual que en la mayoría de los países de América Latina, el número de mujeres supera al número de hombres matriculados en la educación superior.

Según el Anuario Estadístico de Educación del Ministerio de Educación y Cultura (2015), del total de los alumnos graduados en programas universitarios de grado durante el 2015, el 65% estuvo representado por mujeres (Tabla 9). Esta cifra se acrecienta en determinadas carreras como Psicología, Derecho y Ciencias Económicas y disminuye en carreras como Ingeniería y Agronomía (MEC, 2015).

Tabla 9: Alumnos ingresados, matriculados y egresados en programas de grado por sexo en Uruguay

	Total	Ingresados		Total	Matriculados		Total	Egresados	
		M	F		M	F		M	F
Total	29.808	11.367	18.441	152.610	56.967	95.643	7.804	2.713	5.091
Público	26.101	9.607	16.494	131.102	46.124	84.978	6.040	1.953	4.087
Privado	3.707	1.760	1.947	21.508	10.843	10.665	1.764	760	1.004

Fuente: Anuario estadístico de Educación del Ministerio de Educación y Cultura (2015).

También se puede constatar cómo las mujeres han logrado incursionar en programas de postgrados en mayor proporción que los varones, del total de los alumnos graduados el 2015 el 62% estuvo representado por mujeres (Tabla 10).

Tabla 10: Alumnos ingresados, matriculados y egresados en programas de posgrado por sexo en Uruguay

	Total	Ingresados		Total	Matriculados		Total	Egresados	
		M	F		M	F		M	F
Total	4.144	1.360	2.784	12.044	4.318	7.726	2.325	870	1.455
Público	2.589	860	1.729	7.192	2.763	4.429	1.487	583	904
Privado	1.555	500	1.055	4.852	1.555	3.297	838	287	551

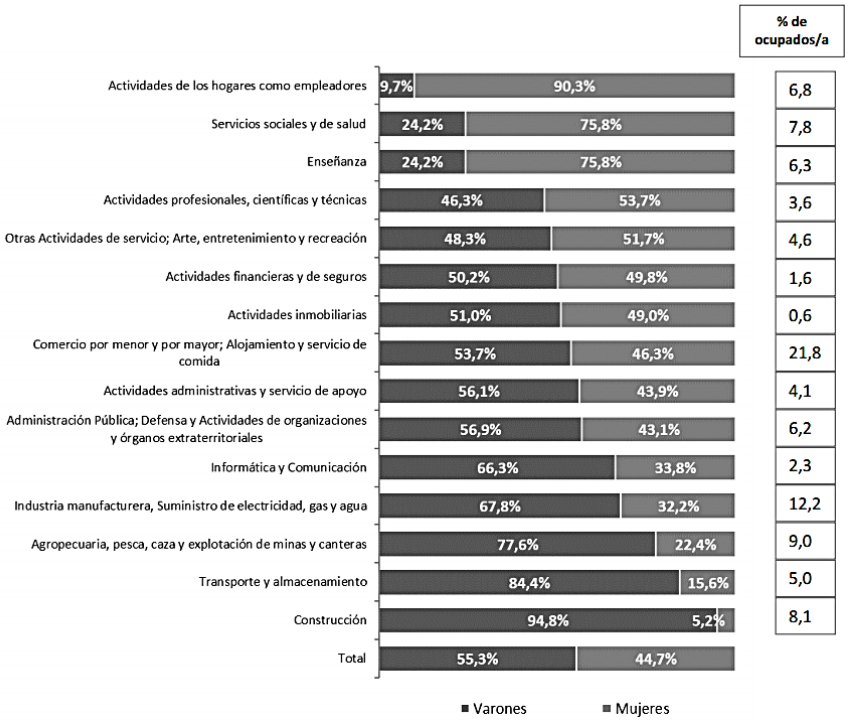
Fuente: Anuario estadístico de Educación del Ministerio de Educación y Cultura (2015)

Pese a los avances en el nivel educacional de las mujeres, persiste la brecha respecto a la posición de las mujeres en el mercado de trabajo. De acuerdo con la última encuesta continua de hogares del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) correspondiente a diciembre de 2016, la tasa de empleo de las mujeres es del 54,5% mientras que la de los hombres es de un 73,5 %. Por otra parte, el desempleo de las mujeres alcanza un 9,2% mientras que el de los hombres llega a 6,5%.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2012), las mujeres uruguayas ganan un 26,3% menos que los hombres a iguales edades y niveles educativos. Estas cifras colocan al Uruguay en el segundo país de 18 países estudiados de la región, luego de Brasil.

El informe sobre estadísticas de género presentado por el Ministerio de Desarrollo Social (2015) demuestra que hay ramas que se encuentran fuertemente feminizadas: nueve de cada diez personas empleadas en los hogares y tres de cada cuatro personas empleadas en servicios sociales, de salud o en la enseñanza son mujeres. (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2: Informe de género presentado por el MIDES



Fuente: Estadísticas de Género 2015. Sistema de Información de Género, Inmujeres-MIDES, p. 34, en base a ECH 2015.

El Índice Global de la Brecha de Género (Foro Económico Mundial, 2016), ubica a Uruguay en el lugar 91 de 144 países evaluados, mientras que ocupa el primer puesto en

el factor Salud y Supervivencia, en Participación Económica y Oportunidades, está en el puesto 90; en Educación ocupa el puesto 39; y el factor de la participación política arroja los peores resultados, ocupando el lugar 140.

Según un estudio realizado en los cuadros gerenciales y directivos de las principales empresas del Uruguay, existe una subrepresentación de las mujeres en la cúpula de la alta gerencia y dirección, en las cuales se identificó un 10% de mujeres desempeñándose en cargos con estas características (Serna y Barbero, 2016).

El estudio demuestra que a medida que se asciende en la pirámide empresarial, las mujeres están menos representadas, en tanto suelen ubicarse en los puestos gerenciales de divisiones, en particular en algunas áreas específicas como las de Recursos Humanos.

Tabla 11: Distribución de cargos de dirección y gerencia empresarial por sexo en Uruguay

Cargo	Varón	Mujer	Total
Dueño/presidente	92,2%	7,8%	100,0%
Vicepresidente	92,9%	7,1%	100,0%
CEO/Gerente Gral./director	90,2%	9,8%	100,0%
Gerente Divisiones	86,8%	13,2%	100,0%
Otros cargos	75,0%	25%	100,0%
Total	90,1%	9,9%	100,0

Fuente: Serna y Barbero (2016, p. 63).

2.5.3. Teorías que explican la brecha de género en el ámbito laboral

La diferencia a favor de los hombres en el acceso a puestos de dirección se ha explicado a través de la metáfora del Techo de Cristal, que refiere a la barrera que tienen las mujeres para seguir avanzando en sus carreras profesionales más allá de ciertos niveles (Segerman-Peck, 1991; Davidson y Cooper, 1992).

Eagly y Carli (2007) sostienen que esta situación ha empezado a cambiar y las mujeres presentan mayor acceso a los puestos de dirección. Las mencionadas autoras proponen la metáfora del laberinto para reemplazar la anterior, como forma de referir que, si bien el acceso a las mujeres a los puestos más altos no está bloqueado, para acceder a ellos tienen que atravesar una serie de obstáculos y recorrer caminos con dificultades. En muchos casos se deberán generar nuevos protocolos para la incorporación de las mismas en cargos de dirección.

Según la Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), las mujeres que intentan acceder a puestos de liderazgo son objeto de prejuicios, que limitan el acceso de las mismas a puestos de responsabilidad. Los prejuicios proceden de la incongruencia entre los requisitos del rol de líder y las características femeninas.

Para explicar los obstáculos que impiden que las mujeres tengan realmente las mismas oportunidades profesionales que los hombres se han dado distintas respuestas: en algunos casos se justifica por la percepción de las funciones, los estereotipos y capacidades de la mujer, y, por otro lado, se analizan las estructuras de gestión y los sistemas de las instituciones, organizaciones y empresas que se consideran poco favorables al avance de la mujer. En la Tabla 12 se reflejan algunos de los autores y teorías que se han empleado para explicar las posibles barreras que impiden atravesar el “techo de cristal”.

Tabla 12: Principales barreras que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo

Barreras organizacionales: Consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación con sus colegas hombres igualmente capacitados.	- Exigencia de altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres. - Existencia de Culturas corporativas hostiles: se refiere a ambientes de trabajo en los que los valores y las normas desalientan el equilibrio entre altas aspiraciones de desarrollo de carrera con obligaciones no laborales. (Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994). - Existencia de prejuicios y discriminación: reflejados en la tendencia a preferir trabajar e interactuar con personas que son similares tanto actitudinalmente como demográficamente (Cox, 1993). - Falta de apoyo y reconocimiento hacia las mujeres. - Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.
Barreras interpersonales: Consisten en obstáculos que se les presentan a las mujeres en el contexto laboral, más específicamente, en las relaciones de trabajo.	- Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos y preconceptos. - Falta de apoyo interpersonal y emocional. Muchos estudios han demostrado que las mujeres líderes experimentan en mayor medida la falta de apoyo en sus carreras comparados con hombres líderes en términos de aceptación, información, flexibilidad y relaciones de colega a colega (Morrison, 1992; Oakley, 2000, Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994; Ragins, Townsend y Mattis, 1998). - Exclusión de reuniones informales.

Barreras personales: Consisten en circunstancias de la vida personal de las mujeres y/o en la falta de determinados conocimientos que les impiden progresar en sus carreras.	- Falta de habilidades sociales y políticas (Bell y Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992). - Conflicto entre responsabilidades hogareñas y laborales (Ruckrman, Ohlott, Penzer y King, 2002).

Fuente: Perugini (2009, pp. 71 y 72).

Según Schein (2001) pensar ejecutivamente es pensar en términos masculinos *("Think manager, think male"*). Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar un estilo de liderazgo "similar al de los hombres".

Las barreras organizacionales, por su parte, se forman por la percepción de pérdida de poder del grupo dominante, los hombres frecuentemente siguen controlando las relaciones de poder y fomentan la permanencia de actitudes y roles estereotipados. También se incluye la cultura organizacional y las normas informales que rigen las interacciones entre los miembros de mayor responsabilidad. La existencia de mecanismos de selección y promoción pensados por hombres, potencian un apoyo informal al género masculino y, por el contrario, desaniman a las mujeres para que lo hagan.

Finalmente, cabe destacar las posibles dificultades para conciliar las responsabilidades en el ámbito laboral y familiar, lo que produciría según algunos autores un conflicto de rol. Tal situación se daría en determinados momentos de la vida de las mujeres, cuando experimentan sentimientos contradictorios respecto a cuáles son sus objetivos y tareas prioritarias (el cuidado de la familia o su desarrollo profesional).

2.5.4. Iniciativas para disminuir la brecha de género

Las acciones afirmativas o acciones positivas son uno de los mecanismos adoptados por los Estados y las organizaciones para abordar la discriminación y la exclusión de determinados grupos. Han sido definidas como un *"conjunto coherente de medidas de carácter temporal dirigidas específicamente a remediar la situación de los miembros del grupo a que están destinadas en un aspecto o varios aspectos de su vida social para alcanzar la igualdad efectiva"* (Bossuyt, 1998, p. 2).

En general, se tratan de estrategias temporales que pueden comprender medidas concretas o programas completos destinados a remover las situaciones, prejuicios y prácticas culturales y sociales.

En materia de equidad de género, las acciones afirmativas son medidas temporales, encaminadas a combatir las discriminaciones por razón de sexo, y aumentar la presencia de mujeres en las organizaciones, en todos los sectores y niveles de responsabilidad.

Las acciones afirmativas nacen en Estados Unidos a partir de la Segunda Guerra Mundial, como una política pública fundamentada en el derecho antidiscriminatorio a favor de las minorías segregadas de afroamericanos en el campo laboral.

La expresión *affirmative policy action* alude a los distintos tipos de programas de política antidiscriminatoria en Estados Unidos, dirigidos básicamente a las minorías raciales. Por su parte, la expresión "acción positiva" procede de la británica *positive action* y es de uso más general en Europa (Entrena Vázquez, 2005).

También suelen llamarse "discriminación inversa o positiva", por beneficiar a un colectivo tradicionalmente en situación de desventaja (Ruiz, 1996), perjudicando a las personas que no integran el colectivo tradicionalmente relegado. Este aspecto ha provocado la discusión sobre su constitucionalidad (Atienza, 1996).

Dentro de las acciones afirmativas, los cupos y las cuotas obligatorias de participación son las que generan mayor controversia. En estos casos se distingue según la cuota suponga la reserva de bancas o de lugares en las listas o nóminas de candidatos. El primer caso pretende igualar los resultados, mientras que el segundo pretende una igualación en oportunidades o en el punto de partida (Moreira y Johnson, 2003).

Una de las principales críticas al enfoque de cuota o cupos es que podría tender a estigmatizar a tales grupos, al centrarse en la mantención de una identidad que los mantiene segregados de los demás. Asimismo, se ha dicho que son violatorios del derecho de igualdad, en la medida en que ubican a sus destinatarios en circunstancia de inferioridad con respecto a las demás personas. Además, desde el punto de vista de los resultados, se sostiene que la participación en el mercado debe hacerse con base en criterios tales como la preparación de los miembros de ese grupo, su disposición al trabajo, sus méritos laborales o su experiencia.

En la Tabla 13, se presentan algunos ejemplos de acciones afirmativas, implementadas por diversos países.

Tabla 13: Acciones afirmativas implementadas a nivel mundial

Políticas de acción afirmativas: Incluye normativa o planes nacionales de igualdad de oportunidades.	- Alemania: Ley Anti-discriminatoria incluye obligación de divulgar todas las vacantes y la obligatoriedad de repetir el aviso externo si ninguna mujer aplicó para el Cargo; el comité de selección debe estar conformado por 50% hombres y 50% mujeres; en los casos de igual calificación, las mujeres tienen reclutamiento preferencial hasta que alcancen el 50% de esa profesión, nivel de carrera o nivel de remuneración. - Argentina: en la lista de partidos políticos, un 30% deben ser mujeres, en las instituciones de la Administración Pública, al menos un miembro del Comité de Selección de Personal. - Brasil: ley que establece que los partidos políticos, deben asegurar un 20% de mujeres en cargos electivos.
Políticas de incentivos: Medidas gubernamentales orientadas a promover iniciativas en pro de la igualdad de oportunidades, a lo interno del mismo aparato estatal y en el sector privado.	- Alemania: Las compras con el Estado que impliquen más de cinco mil dólares deben ser otorgadas a proveedores que demuestren que desarrollan una política efectiva de Igualdad de Oportunidades. - Canadá: los proveedores con 100 o más empleados que aspiran a contratos de más de dólares, se comprometan con la equidad laboral, como condición para ser seleccionados. - Suecia: Incentivos o beneficios fiscales para empresas que adopten horarios flexibles, arreglos de trabajo, especialmente permisos parentales por niños enfermos. - Reino Unido: premia organizaciones por sus avances en la incorporación de mujeres a sus plantillas de dirección.
Infraestructura de apoyo: Orientadas a propiciar el equilibrio entre las esferas laboral y familiar.	- Reino Unido: Facilitación de servicios de cuidado infantil, mediante la adecuación de espacio en sus propias sedes o de información sobre ofertas de este servicio en las cercanías. - Islandia: existen guarderías financiadas por el Estado a la que asisten el 90% de los niños.

Instrumentos de apoyo técnico: Buscan incentivar a las organizaciones para planificar, implementar y evaluar sus planes de igualdad de oportunidades y a avanzar en la aplicación de este criterio en diferentes procesos técnicos de la Gerencia de Recursos Humanos.	- España: Catálogo de Acciones Positivas, ofrece sugerencias prácticas para diagnosticar el problema existente; generar el ambiente apropiado para el cambio, así como medidas para evitar discriminación y para ofrecer igualdad de oportunidades (desde la oferta de empleo hasta en el ambiente de trabajo). - Unión Europea: Código Práctico para la aplicación del principio de la igualdad de retribuciones entre hombres y mujeres para un trabajo de igual valor, con el objetivo de hacer efectiva la aplicación del principio de igualdad en la remuneración.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar el Programa para el desarrollo de la mujer elaborado por el *British Council*, denominado "Springboard", cuyo propósito es el desarrollo de mujeres líder en el Reino Unido, programa diseñado por mujeres y para mujeres. Se originó en un inicio para ayudar a las mujeres árabes a liberar y descubrir su potencial, para que puedan lograr el éxito tanto a nivel personal como profesional. La clave está en el enfoque sobre el empoderamiento de las mujeres para que alcancen su potencial.

El Programa ganó varios premios internacionales, por lo cual ha estado funcionando alrededor del mundo. Su uso es tanto a nivel individual personal, como a nivel de empresas y organizaciones.

El Springboard, está orientado a las mujeres de todas las edades trabajen o no y busca lograr que las mujeres tengan más control de sus vidas, mediante la identificación de pasos claros, prácticos y realistas que deban tomar, desarrollando sus habilidades y

confianza para la toma de decisiones. Asimismo, las prepara para enfrentar y superar los obstáculos que se les presentarán a medida que ganan independencia e influencia.

Los temas discutidos incluyen:

- Autoevaluación: ¿Quién es usted?
- Evaluación de habilidades: ¿Qué tienes para ti?
- El mundo sobre ti: ¿A quién tienes para ti?
- Establecimiento de metas: ¿Hacia dónde te diriges?
- Ser asertivo: Construya su confianza y use la asertividad positivamente.
- Las conexiones correctas: Capitalizarlas en una red de mujeres fuertes.
- Crear una imagen: Trabajar sobre la imagen personal y la visibilidad.

Actualmente el programa ya viene siendo utilizado por más de 230.000 mujeres en más de cuarenta países.

En Uruguay las leyes N° 18.476 de 11 de mayo de 2009 y N° 18.487 de 15 de mayo de 2009, constituyen una novedad a nivel nacional en materia de legislación relativa a la equidad de género en el ámbito electoral.

El art. 1 de la Ley N° 18.476 declara de interés general la participación equitativa de personas de ambos sexos en la integración del Poder Legislativo, de las Intendencias, de las Juntas Departamentales, de las Juntas Locales Autónomas, de carácter electivo, de las Juntas Electorales y en los órganos de dirección de los partidos políticos. Se prevé que en cada una de las listas se debe incluir personas de ambos sexos en cada terna de candidatos, titulares y suplentes.

La Ley N° 18.104 de promoción de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre hombres y mujeres de la República Oriental del Uruguay y Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA, 2007) aprobado por el Poder Ejecutivo, se agregan

al compromiso político institucional necesario para el diseño y puesta en marcha de políticas de transversalización de género en las políticas públicas.

Una de las iniciativas para incorporar la perspectiva de género en recursos humanos de las que participa nuestro país es el “Programa de certificación para sistemas nacionales de gestión de igualdad de género”.

Los sistemas de certificación laboral en igualdad y equidad de Género se basan en los modelos de las Normas ISO y en consecuencia su aplicación recorre similares procesos. La organización que decide certificarse hace un inventario de sus condiciones en materia de igualdad y equidad, se somete a la auditoría de un tercero y si cumple con la mayoría de requisitos de la Norma, se hace acreedor a la certificación.

Para mantener la certificación, la organización debe someterse a auditorías de seguimiento y control, las cuales se realizan a solicitud de la organización. De esta forma, el sello permite visibilizar la perspectiva de género en la gestión organizacional, busca introducir cambios organizacionales que cierran brechas de género en las organizaciones, mejorar el clima laboral y la imagen de la organización en el marco de las nociones modernas.

El objetivo de este programa es garantizar el ejercicio de derechos laborales por parte de hombres y mujeres y eliminar las barreras para la inserción y el desarrollo profesional de las mujeres en el mundo laboral. Surgió por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer, y está dirigido tanto organizaciones públicas como privadas.

En la actualidad la Intendencia de Montevideo ha comenzado el proceso en búsqueda de obtener la certificación laboral en igualdad y equidad de Género.

2.5.5. Género y estilos de liderazgo

Según Cuadrado, Navas y Molero (2003), la literatura existente sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada por ser heterogénea y compleja. Las investigaciones tienen diferencias entre sí en distintos aspectos, como: las personas que realizan las evaluaciones (líder o seguidor), los tipos de organización en los cuales se realizan (actividad, tamaño, contexto), así como los instrumentos empleados en las investigaciones.

El primer estudio sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional fue realizado por Rosener (1990). De dicho estudio surgió que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información y aumentar la confianza de sus seguidores, características propias de liderazgo transformacional. Mientras que los hombres líderes describían su estilo de liderazgo a través de una serie de transacciones o intercambios con sus seguidores, lo cual es una característica propia del liderazgo transaccional.

La mayoría de los resultados obtenidos por la literatura le atribuye a la mujer el estilo de liderazgo más transformacional, orientado hacia la persona, carismático, con un mayor interés por los demás y una mejor sensibilidad social. Dentro de esta misma línea de pensamiento, Ramos et al. (2002) menciona que, entre las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual, como meta para conseguir los logros organizacionales. Adoptando en mayor medida que los hombres conductas de recompensa contingente. Las mujeres tienen un mejor manejo de la inteligencia relacional, tendiendo a conducir de forma más empática y equilibrada.

Eagly y Johnson (1990), realizaron un meta-análisis en el que se incluyeron 167 estudios sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo. De los resultados obtenidos, se

demostró que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres; mientras que los hombres lo hacían de manera más autocrática que las mujeres.

Asimismo, demostró que determinadas variables organizacionales afectan al estilo de liderazgo, como ser la ocupación congruente con el rol asignado al género. Por lo que, tanto hombres como mujeres ejercen un estilo de liderazgo orientado a la tarea, cuando ocupan un rol en la organización afín con su género. Estos autores también descubrieron que cuando el rol organizacional está dominado en su mayoría por hombres, las mujeres tienden a abandonar los estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos.

En relación al desempeño más o menos efectivo entre hombres y mujeres en materia de liderazgo, no se aprecian diferencias relevantes. Ambos géneros logran similares resultados, pero la diferencia son los estilos que apliquen y los cuales dependerán de la cultura de la organización y objetivos planteados. Se podrá discutir si un estilo es mejor que el otro, pero sin duda el liderazgo transformacional es la tendencia que se busca alcanzar, sin importar el género. Mediante dicho estilo de liderazgo se logra un mejor manejo de la inteligencia emocional, empatía con el equipo de trabajo, buen clima laboral, entro otras, aspectos que las nuevas generaciones están requiriendo.

En esta misma línea, López et al. (1999) encontraron que no existen diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, pero sí que hay una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino. Esto significa que los líderes transformacionales obtienen mayor puntuación en los factores relacionados con las relaciones personales que con los relacionados con la tarea.

Los resultados obtenidos también están caracterizados por la heterogeneidad. Así, en algunos estudios hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo, y otros encuentran diferencias en los estilos de acuerdo al género (Tabla 14).

Tabla 14: Estudios sobre diferencias de liderazgo según género

Diferencias en estilo de liderazgo. Liderazgo Transformacional o femenino versus liderazgo transaccional masculino		
Autores	**Estudio**	**Aportaciones**
Gardiner y Tiggeman (1999)	Comprobar si en organizaciones dominadas numéricamente por hombres (industria automovilística, organizaciones tecnológicas y consultorías), las mujeres líderes exhibirían un estilo menos "orientado a las relaciones" (educación, enfermería y peluquería) a través de la prueba LBDQ.	Las mujeres estaban más "orientadas a la tarea" que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por hombres, mientras que hombres y mujeres estaban igualmente "orientados a la tarea" en organizaciones femeninas.
Rosener (1990)	Estudio de autoinforme para hombres y mujeres líderes cuya edad, ocupación y nivel educativo eran similares.	Las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia a "estimular la participación, compartir el poder, etc." (liderazgo transformacional o interactivo) y los hombres aludían a intercambios con sus subordinados (liderazgo transaccional).
Druskat (1994)	Diferencias de género en organizaciones no tradicionales (religiosas) a través del MLQ *(Multifactor Leadership Questionnair*e).	Las mujeres puntuaban significativamente por encima de los hombres en los factores "transformacionales" carisma-consideración individualizada y estimulación intelectual-inspiración. Los hombres obtenían puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en los factores "transaccionales" *laisse faire*-dirección pasiva por excepción, recompensa contingente y dirección activa por excepción.
Bass y colaboradores (1994)	Aplicación del MLQ a los subordinados de compañías norteamericanas para evaluar a sus hombres y mujeres líderes.	Las mujeres mostraban más conductas representativas en el liderazgo transformacional y especialmente en el carisma, mientras que los hombres destacaban más en el liderazgo transaccional (dirección por excepción).

Eagly y Johannesen-Schimdt (2001)	Los líderes norteamericanos son evaluados mediante el MLQ.	Las mujeres tienden a dirigir en estilos "femeninos" de liderazgo (atención y consideración con los subordinados) alejándose del tradicional estilo de mando y control.
Ramos, Sarrio, Barberá y Candela (2002)	Directivas, directivos y mandos intermedios procedentes de empresas del sector industrial, comercial y de servicios mediante sus propias percepciones a través del MLQ.	La mayor relación del liderazgo transformacional con el estereotipo femenino y el liderazgo transaccional con el estereotipo masculino muestra la diferencia.
López-Zafra y Morales (1998)	Realizado en el ámbito educativo mediante la auto-aplicación del MLQ.	Las diferencias en función del cargo se presentaban en el grupo de mujeres, así las directoras de los centros obtenían puntuaciones significativamente superiores a las secretarias en "consideración individualizada" y en el factor "transformacional", alcanzando similares puntuaciones en comparación con los directores.
Carless (1998)	Líderes, subordinados y superiores de una entidad bancaria australiana utilizando el MLQ5X, el GTL *(Global Transformational Leadership Scale)* y el LPI (Leadership Practices Inventory).	Las mujeres se autoevalúan como más transformacionales, pero las diferencias son estadísticamente significativas en MLQ y LPI sólo en "consideración individualizada", "facilitar la participación" y "fomentar la sensibilidad".
Sin diferencias en los estilos de liderazgo en función de género		
Autores	**Estudio**	**Aportaciones**
Komives (1991)	Directores de residencias universitarias (autoevaluaciones) y percepciones del estudiantado.	Hombres y mujeres se autoevalúan de forma similar en sus estilos de liderazgo. Hombres confunden factores asociados al liderazgo transformacional, debiendo modificar sus percepciones al respecto.

Gibson (1995)	Estudia las diferencias de género en 4 países (Noruega, Suiza, Australia y Estados Unidos) en líderes de diferentes organizaciones que debían completar el LEQ	Únicamente existían diferencias en dos dimensiones de conducta establecimiento de metas (más adoptado por hombres) y facilitación de la interacción (más adoptada por mujeres) pero en ningún estilo de liderazgo.
López-Zafra y del Olmo (1999)	Diferencias de género en el liderazgo transformacional en contextos educativos mediante el MLQ	No encontraron diferencias en las evaluaciones del estilo de liderazgo de hombres y mujeres (sólo destacaban las mujeres en "carisma", "consideración individualizada" y menos en "estimulación intelectual" e "inspiración".
Maher (1997)	Diferencias de género en el liderazgo transformacional y transaccional mediante el MLQ	Sin diferencias significativas. Únicamente en que las mujeres percibían que la mujer líder estereotípica era más transformacional y, sin embargo, los hombres no percibían distinciones en los líderes hombres y mujeres estereotípicos.
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	Departamentos de grandes almacenes alemanes a través del MLQ y del SBDQ	Hombres y mujeres no diferían en las evaluaciones recibidas de sus subordinados en ninguno de los estilos de liderazgo.

Fuente: Adaptación realizada por Reche, Sachicola y Lucena (2015) de Cuadrado (2003).

2.5.6. Ejemplos de líderes femeninas exitosas

En este apartado pretendemos complementar la revisión de la literatura especializada, con un mapeo no exhaustivo de casos de mujeres líderes, que pueden considerarse que han tenido éxito en sus profesiones.

Nos interesa indagar su trayectoria profesional, su estilo de liderazgo, y analizar el vínculo entre sus métodos de liderazgo y los modelos teóricos analizados precedentemente.

De esta forma pretendemos abordar el fenómeno del liderazgo femenino desde la perspectiva de algunas de sus protagonistas, y, sin pretender extraer conclusiones generales de los casos que se van a mencionar, servirán para conocer las características que han permitido que estas mujeres hayan atravesado con éxito las posibles barreras de género.

Nos centraremos en analizar tres de las líderes empresariales que son reconocidas a nivel mundial y que fueron seleccionadas por trabajar en empresas reconocidas en nuestro país.

Si bien trata de casos del mundo empresarial, su capacidad para crear una visión de futuro, el logro de cambios en los modelos tradicionales de sus organizaciones y la capacidad de movilizar a sus colaboradores, las convierte en ejemplos de líderes, incluso para el ámbito público.

Indra Nooyi

Indra Nooyi, esposa y madre de dos hijas, es Licenciada en Matemáticas, Física y Química, Máster en Administración de Empresas por el *Indian Institute Management* de Calcuta y es graduada de la Universidad de Yale en Gerencia Privada y Pública. Nació en Chennai, antigua ciudad conocida como Madrás, en India, un 28 de octubre de 1955.

Su primer trabajo fue en Tootal, una compañía textil británica. Poco tiempo después, la contrató Johnson & Johnson, fabricante de productos para el cuidado personal. Para completar su formación académica emigró a Estados Unidos y en 1978, con 23 años, ingresó en la Universidad de Yale.

En el 2006 fue nombrada como la quinta CEO de la compañía y primera persona no nacida en EE.UU. en ocupar ese puesto. Un año más tarde, fue nombrada también presidenta de PepsiCo.

Nooyi logró cambiar el modelo de la compañía, llevándola de los snacks y bebidas gasificadas a otro, más consciente de la salud y del impacto en el medio ambiente, logrando que la compañía duplique sus ingresos netos y que en sus primero cinco años de gestión, aumentaran los ingresos anuales en un 72%. Gracias a su liderazgo y visión del negocio, se ganó el apodo de "dama de hierro" de Wall Street.

La trayectoria de Nooyi se la puede considerar como transformacional y con una fuerte determinación por influir en el mundo.

Virginia “Ginni” Rometty

Rometty nació en Illinois, Chicago, un 29 de julio de 1957. Casada y sin hijos, se recibió con altos honores de Licenciada en Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica, de la Universidad Northwestern.

Su carrera laboral inició en 1981 en IBM, como Ingeniera de Sistemas, y desde el año 2012 es la Presidenta y CEO de IBM.

Rometty ha desarrollado su liderazgo en base a asumir riesgos. El liderazgo innovador ha convertido a las empresas de tecnología, en empresas de clase mundial. Por esta razón, todas las empresas desean contar con líderes innovadores para llevarlas a ese nivel, como es el caso del liderazgo de Rometty.

Su liderazgo se caracteriza por una serie de características que le dan su carácter de innovadora: visión estratégica; enfoque en el cliente; confianza mutua, siendo la clave además de la confianza en el otro, el trabajo en equipo; lealtad con la empresa y con el cliente; buena comunicación con el equipo (crear una cultura que toma en cuenta las ideas del equipo traerá: creatividad, innovación y sentido de pertenencia en todos los que conforman la cadena); flexibilidad en la fijación de las metas; retroalimentación clara y honesta; e inspiración.

El último logro de Rometty fue la alianza con Apple, antiguo rival de la compañía, para la cooperación en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para las empresas. De esta forma Rometty logró atravesar procesos de cambios, y logró que su empresa compitiera en negocios en los que no tenía una posición de fuerza.

Mary Kay Ash

Mary Kay, conocida por ser la precursora de los emprendimientos femeninos de venta directa, nació el 12 de mayo de 1918 en Texas, EE.UU., falleciendo en el año 2001.

Trabajó como vendedora e instructora de vendedoras en diversas compañías dedicadas a la venta directa hasta aproximadamente En 1963 fundó la empresa Mary Kay Cosmetics,

en 1979 logró su expansión, convirtiéndose en una corporación con ventas superiores a los 950 millones de dólares al año.

Creó una nueva cultura corporativa, cuyas bases eran la formación, preparación e intervención de las mujeres, la filosofía de trabajo de Mary Kay era la de incorporar vendedoras que organizaran su tiempo para trabajar, convenciéndolas de sus capacidades y la importancia de su feminidad.

Uno de sus métodos motivacionales era el de premiar por las ventas (viajes, joyas y el popular Cadillac rosa), a las consultoras de belleza que lograran récords de ventas.

Conocida por su estilo de liderazgo carismático, trataba a sus consultoras de belleza como celebridades, además de regalos pequeños o grandes, les daba apoyo y motivación constante. Creó una escala de reconocimientos, con el fin de representar un período personal diferente de logros en la empresa. Desarrolló una cultura corporativa que recalca la importancia de las relaciones y el sentido de la pertenencia, a diferencia de otras compañías de la industria de belleza.

Relación entre los ejemplos prácticos y los modelos teóricos analizados

Analizando la trayectoria de cada de esas líderes, se puede inferir que todas comparten un mismo estilo de liderazgo: el transformacional. Este liderazgo se caracteriza por la capacidad de un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás y mirar la organización como un todo.

El liderazgo transformacional evidencia la necesidad de mantener al sistema organizacional mediante relaciones cálidas, compromisos coordinados y estimulados por el líder, orientándose hacia los objetivos organizacionales y de los colaboradores.

Lo que nos demostraran estas líderes es su habilidad para buscar nuevas formas de hacer las cosas y mejorarlas, desafiando el *status quo* mediante la ruptura de paradigmas y la forma tradicional de hacer las cosas. Mediante la estrategia de la experimentación, el correr riesgos y aprender de los errores, se pone a prueba el liderazgo de una persona.

Estas mujeres exitosas han empleado las prácticas de liderazgo eficaz desarrolladas por Kouzes y Posner (1997, 2001): desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; habilitar a los demás para que actúen; modelar el camino (servir de modelo) y dar aliento al corazón (brindar aliento). Se puede precisar que no hay una práctica de liderazgo mejor que otra, sino que las cinco prácticas en conjunto contribuyen al desarrollo de un liderazgo exitoso.

De esta forma, entendemos que las líderes han empleado en su trayectoria profesional las prácticas de modelar el camino e inspirar una visión compartida.

Modelar el camino, porque han sido un ejemplo de comportamiento, dado que demuestran cómo deben de comportarse sus seguidores, manteniendo coherencia entre lo que dicen y lo que hacen como líderes.

Inspirar una visión compartida, implica lograr que sus seguidores se sientan identificados y comprometidos con una causa común. Por lo cual, la visión que el líder presente debe de ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y con el mayor afecto posible y así se entiende que estas líderes lo han hecho y están haciendo, por sus historias y enseñanzas de vida. Logrando cosas extraordinarias de los eventos rutinarios y simples de la vida, imaginando un ideal de un mejor futuro, mediante la premisa de ganar-ganar, generando soluciones innovadoras a los problemas del día a día.

En dos de las líderes se observa con claridad el uso de la práctica desafiar al proceso (Nooyi, CEO de PepsiCo y Rometty, CEO de IBM). Las empresas de tecnología son mayoritariamente las que requieren mayor innovación y estar constantemente

cuestionando y mejorando los procesos, dada la gran demanda social y la competencia que las obliga a no dejarse estar.

Estas líderes demostraron aplicar dos estrategias que son la clave en esta práctica: salir a la búsqueda de nuevas oportunidades que representen un desafío de cambiar, implicando una innovación y una mejora en el negocio; y la de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

En el liderazgo de Mary Kay Ash es posible identificar con claridad el uso de la práctica dar aliento al corazón. Ésta práctica tiene dos estrategias que son la clave y que Mary Kay aplicó: reconocer las contribuciones individuales ante el éxito de cualquier proyecto (desde los pequeños a los más grandes triunfos), como ser en este caso mediante recompensas materiales; y celebrar los logros del equipo de forma regular, haciendo públicos los logros alcanzados.

En ésta última estrategia, Mary Kay era reconocida por realizar reuniones para tomar el té en su mansión con su equipo, de forma de reconocer el esfuerzo y proyectando interés y aprecio genuino por sus colaboradores. De esta forma lograba que el trabajo fuera percibido como algo divertido y gratificante, dándole el espacio a sentirse triunfadores y capaces de lograr resultados extraordinarios.

2.6. La gestión de los recursos humanos y el liderazgo en el sector público

2.6.1. Particularidades del sector público

Existen diferencias importantes entre el sector público y privado, que pueden tener implicaciones en los procesos de gestión de los recursos humanos y en las prácticas de liderazgo, y por eso se entiende oportuno mencionar.

Las organizaciones públicas tienen como objetivo principal la satisfacción de necesidades públicas, a través de determinados principios que son la base del actual Estado de Derecho, como el de legalidad y garantía de los derechos individuales.

Por tanto, el sector público debe estar orientado hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. En cambio, las empresas privadas actúan según las leyes del mercado, persiguen fines de lucro y buscan satisfacer intereses particulares.

Rainey y Bozeman (2000) mencionan una serie de factores que diferencian a las organizaciones públicas de las privadas, entre los que se incluyen la complejidad y ambigüedad de objetivos, la estructura organizacional y el grado de formalización.

Rainey (2009) recoge un conjunto de teorías, observaciones de expertos y hallazgos de investigaciones que marcan diferencias entre ambos tipos de organizaciones (Tabla 15). El estudio compara las organizaciones públicas con las empresas privadas, y encuentra diferencias significativas en las relaciones con el entorno, en las estructuras y procesos internos. Estos aspectos traen como consecuencia singularidades en las estratégicas, propósitos, objetivos, selección de recursos humanos, dirección, motivación y valoración de resultados.

Tabla 15: Características distintivas de las organizaciones y la gestión pública: Resumen de tópicos comunes y resultados de investigaciones

Factores ambientales	I.1. Ausencia de mercados donde colocar los resultados de la actividad; dependencia de créditos gubernamentales para la obtención de recursos financieros.	I.1.a. Menos incentivos para lograr la reducción de costos, la eficiencia operativa y un desempeño más efectivo. I.1.b. Menor eficiencia en la asignación de recursos (débil reflejo de las preferencias de los consumidores). I.1.c. Menor disponibilidad de indicadores de mercado claros e información para la toma de decisiones de gerenciales (precios, utilidades, indicadores de marcado).
	I.2. Presencia de restricciones legales formales (especialmente elaboradas e intensas).	1.2.a. Más limitaciones en el margen de acción y en los procedimientos a seguir (menor autonomía para los directivos en la toma de tales decisiones). 1.2.b. Mayores controles administrativos formales. 1.2.c. Mayor número de fuentes externas de autoridad e influencia formales, con diversos intereses.
	I.3. Presencia de influencias políticas externas más intensas.	1.3.a. Mayor diversidad e intensidad de influencias políticas informales en la toma de decisiones (negociación política, opinión pública, grupos de interés). 1.3.b. Mayor necesidad de apoyo político por parte de las autoridades oficiales y políticas para obtener créditos y autorización para llevar a cabo acciones.
Relación Organización-Ambiente	II.1. Las organizaciones y directivos públicos participan en la elaboración de bienes o la prestación de servicios públicos. Los resultados de su actividad no son fácilmente transferibles a los mercados económicos a un precio de mercado. II.2. Las actividades públicas suelen ser coercitivas, monopolísticas e inevitables. El Estado tiene poder de coacción y habitualmente es el único proveedor. La participación de la ciudadanía en la financiación de estas actividades suele ser obligatoria. II.3. Las actividades públicas suelen tener un mayor impacto y significación simbólica. Existe un ámbito de preocupación más amplio y criterios de interés general. II.4. Existe un mayor escrutinio público en la gestión de los directivos públicos.	

	II.5. Hay expectativas altas de imparcialidad, receptividad, honestidad, apertura y responsabilidad.	
Roles, estructuras y procedimientos de la organización.	III.1. Mayor ambigüedad, multiplicidad y conflicto en metas y objetivos.	III.1.a. Mayor imprecisión, intangibilidad y dificultad en la medición de metas y evaluación de desempeño. Las metas son más discutibles y cargadas de valor (por ejemplo, seguridad pública, ambiente limpio, mejores condiciones de vida para los sectores vulnerables). III.1.b. Mayor multiplicidad de metas y criterios (eficiencia, responsabilidad pública, receptividad política, justicia, equidad social y criterios distributivos). III.1.c. Los objetivos pueden llegar a ser contradictorios, y la toma de decisiones supone elegir entre alternativas (eficiencia frente al debido proceso y equidad social, demandas de diversos grupos de interés y autoridades políticas).
	III.2. Características distintivas de rol de los directivos públicos.	III.2.a. Algunos estudios han encontrado que los roles de los gerentes públicos implican muchas de las mismas funciones que las de los gerentes en otros contextos, pero con algunas características distintivas: un papel más político y expositivo, involucrando más reuniones e intervenciones con grupos de interés externos y autoridades políticas. Un mayor desafío para equilibrar las relaciones políticas externas con las funciones de gestión interna.
	III.3. Autoridad administrativa y prácticas de liderazgo.	III.3.a. Los administradores públicos suelen tener menor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones debido a las limitaciones normativas y a influencias políticas externas. III.3.b. Los directivos públicos suelen tener una autoridad más débil sobre sus subordinados como resultado de restricciones institucionales (por ejemplo, el sistema de personal de la administración pública, régimen de compras y licitaciones) y alianzas políticas externas (grupos de interés, política). III.3.c. Los directivos públicos de nivel superior muestran una mayor reticencia a delegar autoridad, una tendencia a establecer más niveles de revisión y

		hacer un mayor uso de las regulaciones formales para controlar a sus subordinados. III.3.d. La mayor rotación de las autoridades máximas, debido a elecciones y nombramientos políticos, provoca mayor dificultad en la implementación de planes e innovaciones.
	III.4. Estructura organizativa.	III.4.a. Existen numerosas afirmaciones respecto a que las organizaciones públicas están sujetas a estructuras burocráticas más elaboradas. II.4.b. Los estudios empíricos reportan resultados mixtos, algunos apoyando las afirmaciones sobre la burocracia, otros no los apoyan. Numerosos estudios encuentran algunas distinciones estructurales para las formas públicas de organizaciones, aunque no necesariamente una estructuración más burocrática.
	III.5. Procesos estratégicos de toma de decisiones.	III.5.a. Estudios recientes muestran que los procesos de toma de decisiones suelen ser similares a las de otros. Mayor probabilidad de ser objeto de intervenciones, interrupciones y mayor participación de autoridades externas y grupos de interés.
	III.6. Incentivos y estructuras de incentivos.	III.6.a. Numerosos estudios demuestran que los administradores públicos y los empleados perciben mayores limitaciones administrativas en la administración de incentivos extrínsecos como el salario, la promoción y la acción disciplinaria, que sus contrapartes en organizaciones privadas. III.6.b. Estudios recientes indican que los gerentes públicos y los empleados perciben relaciones más débiles entre el desempeño y las recompensas extrínsecas como la remuneración, la promoción y la seguridad en el empleo. Los estudios indican que puede haber algún efecto compensador del servicio y otros incentivos intrínsecos para los empleados públicos y no muestran una relación clara entre el desempeño de los empleados y las diferencias percibidas en la relación entre recompensas y desempeño.
	III.7. Características individuales, actitudes y	III.7.a. Una serie de estudios han encontrado diferentes valores relacionados con el trabajo por parte de los gerentes y empleados públicos, tales como una menor valoración de los incentivos

	comportamientos relacionados con el trabajo.	monetarios y mayores niveles de motivación del servicio público. III.7.b. Numerosos estudios han encontrado niveles más bajos de satisfacción laboral y compromiso organizacional entre los administradores públicos. El nivel de satisfacción entre las muestras del sector público es generalmente alto, pero tiende a ser consistentemente inferior en comparación al sector privado.
	III.8. Rendimiento organizacional e individual.	III.8.a. Existen numerosas afirmaciones respecto a que las organizaciones públicas y los empleados son cautelosos y no innovadores. La evidencia de esto es mixta. III.8.b. Numerosos estudios indican que las formas públicas de diversos tipos de organizaciones tienden a ser menos eficientes en la prestación de servicios que sus contrapartes privadas, aunque los resultados tienden a ser mixtos para los hospitales y las empresas de servicios públicos. Sin embargo, otros autores defienden fuertemente la eficiencia y el desempeño general de las organizaciones públicas, citando diversas formas de evidencia.

Fuente: traducido y adaptado de Rainey (2009, pp. 75 y 76).

2.6.2. Recursos Humanos en el sector público

La gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas tiene particularidades propias de la administración del Estado. Como se mencionó anteriormente, la gestión pública está marcada por la existencia de normas de actuación, procedimientos e influencias de distintos grupos e intereses que interactúan dentro y fuera de la misma.

Tradicionalmente, la preocupación de la gestión de los recursos humanos en el sector público se ha concentrado en una administración de personal, sobre la base teórica de los principios de Derecho Administrativo: función pública y carrera administrativa.

Estos principios están expresamente consagrados en el artículo 59 de la Constitución nacional que dispone que: "*La ley establecerá el Estatuto del Funcionario sobre la base fundamental de que el funcionario existe para la función y no la función para el funcionario".*

Esta gran influencia de normativa busca garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a formar parte de la función pública y la protección del funcionario contra abusos, pero no asegura la profesionalización de los funcionarios ni la eficacia de su gestión.

Desde hace algunos años se han postulado transformaciones en la gestión de los recursos humanos en el sector público, que forman parte de un proceso más amplio de cambios en la organización y funcionamiento del Estado.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), instrumento elaborado y aprobado por los países Iberoamericanos, busca avanzar en la mejora de la gestión pública, y plantea que los procesos de Reforma del Estado necesitan mayores niveles de profesionalización de los funcionarios públicos.

A su vez, definen un conjunto de principios que deben inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos:

- Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras;
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores de la política de recursos humanos;
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas;
- Transparencia, objetividad e imparcialidad;
- Pleno sometimiento a la Ley y al derecho.

2.6.3. Liderazgo en el sector público

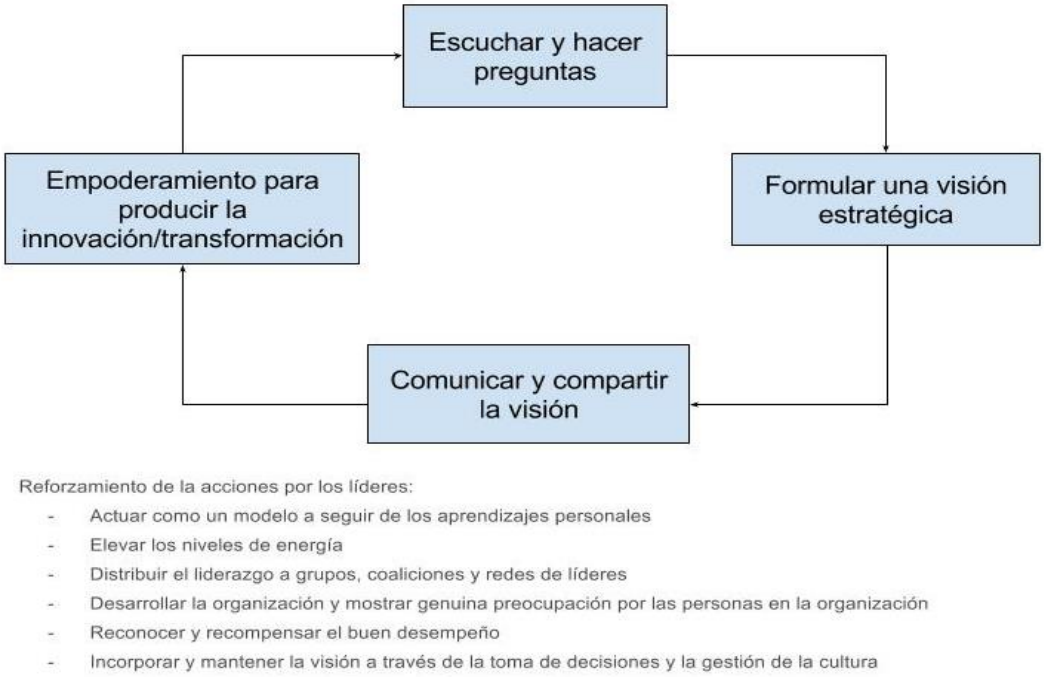
El estudio del liderazgo en las administraciones públicas del mundo en general es aún escaso, la gran mayoría de los estudios de instituciones públicas asociados al liderazgo corresponden a realidades anglosajonas.

Kabacoff (2006) afirma que los líderes del sector público están enfrentados al desafío de mejorar el rendimiento, eficiencia, el clima y modificar las actitudes de los empleados, adaptándolos a las exigencias del siglo XXI y las necesidades actuales de la ciudadanía.

La OCDE (2001) define al líder necesario en el sector público como aquel que puede llevar a otras personas hacia un sentimiento de servicio público orientado hacia las necesidades de la sociedad actual, mejorando la efectividad de los servicios que presta tanto al Gobierno como a los ciudadanos.

Milner y Joyce (2012) muestra un modelo del liderazgo visionario en el sector público (Ilustración 2), a través de un proceso para producir innovación y transformación, sostenido a través de acciones de refuerzo de los líderes. Siguiendo a Bennis (1998) plantea una forma de desarrollar los recursos humanos a través de la visión, ya que la visión empodera a las personas, dándoles claridad, dirección y los inspira para que busquen sus mejores logros.

Ilustración 2: Modelo de liderazgo visionario en el sector público



Fuente: Milner y Joyce (2012, p. 35).

Milner y Joyce (2012, p.38) después de analizar las distintas investigaciones que estudian el liderazgo en el sector público, concluyen en la existencia de una serie de características que deben reunir los líderes de este sector para lograr una mayor eficacia:

- En primer lugar, señalan que las pruebas han demostrado que es importante que los líderes públicos puedan encontrar y clarificar una visión estratégica, que actúe como agente de cambio.

- Segundo, señalan que los líderes que comunican y comparten la visión pueden movilizar a otros a que vean nuevas posibilidades

- En tercer lugar, en términos de cualidades personales, mencionan que hay evidencia de que los líderes necesitan ser honestos, tener integridad y ser inspiradores, así como ser capaz de utilizar su sano juicio.

- Cuarto, los líderes que expresan genuinamente su interés en sus subordinados como individuos y muestran consideración, tiene un efecto mayor en sus seguidores.

- En quinto lugar, los líderes del sector público necesitan habilidades políticas para tener credibilidad en sus seguidores.

- Sexto, los mejores resultados se obtienen cuando los líderes son inspiradores, desarrollan y comparten la visión estratégica, reconocen y premian el buen desempeño.

- Otro punto que marcan estos autores como resultado de los hallazgos de las investigaciones es que los modelos de liderazgo no son sustancialmente diferentes en el sector público que el privado. Aunque hay diferencias menores en el liderazgo en los dos sectores, las conclusiones más fuertes sostienen la similitud.

2.6.4. Participación femenina en el sector público

A nivel mundial se pueden encontrar muchas disparidades en la participación de las mujeres en el sector público.

El informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2014) postula una serie de argumentos que demuestran los beneficios de la presencia de mujeres en el sector público:

- Sirve para garantizar un desarrollo y una gobernanza democrática verdaderamente inclusivos, y ayuda a restablecer la confianza y la seguridad en las instituciones públicas y a mejorar la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de las políticas públicas.

- La participación igualitaria de las mujeres en la administración pública y toma de decisiones también puede considerarse una condición necesaria para que los intereses de las mujeres se tomen en cuenta por completo y se aborden correctamente.

- Existe cada vez más evidencia de que la desigualdad de género implica una mala economía. Se ha demostrado que los negocios se benefician de la promoción de las mujeres en liderazgo, como así también de un personal equilibrado en cuanto a género. La inversión en la igualdad de género, el empoderamiento y el trabajo decente para las mujeres es fundamental para mejorar las condiciones económicas, sociales y políticas.

Existen diversos instrumentos jurídicos internacionales en los cuales los Estados se han comprometido a avanzar en la participación de las mujeres en el sector público. Así, por ejemplo, la Plataforma de Acción de Beijing, acordada por 189 países, incluye compromisos específicos por parte de los Gobiernos para avanzar hacia la participación total de las mujeres en la vida pública.

El documento del Consenso de Brasilia, adoptado por 33 países de América Latina y el Caribe, insta a los Gobiernos regionales a resguardar los derechos de la mujer, su participación en la toma de decisiones y el ejercicio del poder en todas las esferas del sector público.

Los compromisos del Consenso de Brasilia (2010) incluyen:

- Incrementar y reforzar los espacios de participación igualitaria de las mujeres en la formulación e implementación de políticas en todos los ámbitos del poder público.

- Adoptar todas las medidas que sean necesarias, incluidas modificaciones a nivel legislativo y adopción de políticas afirmativas, para asegurar la paridad, la inclusión y la alternancia étnica y racial en todos los poderes del Estado, en los regímenes especiales y autónomos, en los ámbitos nacional y local y en las instituciones privadas, a fin de fortalecer las democracias de América Latina y el Caribe, con una perspectiva étnico-racial.

- Contribuir al empoderamiento de los liderazgos de mujeres indígenas para eliminar las brechas existentes y garantizar su participación en espacios de decisión, respetando el consentimiento libre, previo e informado para el diseño e implementación de políticas públicas nacionales y regionales.

- Estimular acciones para garantizar el acceso de las mujeres a los espacios de decisión, y fortalecer, entre otros, la sindicalización femenina, tanto en el medio urbano como en el rural, a efectos de avanzar en materia de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

- Impulsar la creación y el fortalecimiento de los mecanismos gubernamentales de políticas para las mujeres a nivel nacional y subnacional, dotándolos de los recursos necesarios y de la más alta jerarquía gubernamental de acuerdo con los contextos nacionales.

- Promover medidas para incrementar la participación de las mujeres en los directorios de las empresas.

2.7. La Intendencia de Montevideo

2.7.1. Presentación de la Organización

La Intendencia de Montevideo es el órgano Ejecutivo del Gobierno Departamental de Montevideo. Sus cometidos se encuentran establecidos en la Constitución de la República de 1967 (Sección XVI, "Del Gobierno y de la Administración de los Departamentos", artículos 262 a 306 inclusive) y Ley Orgánica Municipal N° 9.515 de 28 de octubre de 1935, con modificaciones y derogaciones tácitas introducidas por normas constitucionales y legales.

Para el cumplimiento de sus cometidos, la Intendencia de Montevideo realiza una diversidad de actividades, entre las cuales se destacan: la fiscalización en determinadas materias (edificación, vivienda, higiene sanitaria y de salubridad, espectáculos públicos, de tránsito, entre otros), vialidad, alumbrado público, saneamiento, recolección de residuos y limpieza de calles, inhumación de cadáveres, servicios de bibliotecas, museos, exposiciones, guarderías, teatro, música, deportes, entre otros.

La estructura orgánica de la Intendencia de Montevideo se encuentra encabezada por el Intendente elegido directamente por el pueblo, con una duración de cinco años en sus funciones (artículo 270 de la Constitución Nacional), pudiendo ser reelecto por una sola vez.

Dependen directamente del Intendente once Departamentos, una División (Asesoría Jurídica) y otros órganos asesores. A su vez, cada uno de los Departamentos se subdivide en diferentes Divisiones, Servicios y Unidades (Ver Anexo 8.1. Organigrama de la Intendencia de Montevideo).

2.7.2. Información de los funcionarios de la organización

La Intendencia de Montevideo cuenta con aproximadamente 8.400 funcionarios.

Desde el 1° de abril de 1997 se encuentra en vigencia el Sistema Integrado de Carreras y Remuneraciones (SIR), diseñado e implementado a través de un convenio con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El SIR prevé la existencia de una escala única con 22 grados salariales entre los distintos Escalafones, que contiene varios Subescalafones, que agrupan distintas Carreras en función de la formación necesaria y la complejidad de las tareas.

De acuerdo al art. D. 64 del Volumen III del Digesto Departamental se denominan ESCALAFONES aquellos grandes grupos ocupacionales homogéneos que "se definen en función de las características principales de las actividades que comprenden y de las exigencias generales para su desempeño en cuanto a conocimientos y habilidades.
Se establecen los siguientes Escalafones:
. Político y de Particular Confianza
. Conducción
. Profesional y Científico
. Cultural y Educativo
. Especialista Profesional
. Administrativo
. Obrero
. Recaudación de Sala de Juegos de Casinos
. Fiscalización y Vigilancia de Sala de Juegos de Casinos
. Técnico Profesional de Sala de Juegos de Casinos

La población objetivo de este trabajo de investigación está integrada por todos los funcionarios que pertenecen al Escalafón Conducción, que se compone de: el

Subescalafón de Dirección Superior (con los cargos de naturaleza gerencial), el Subescalafón de Dirección y el Subescalafón de Jefatura.

De acuerdo a la normativa departamental el ingreso a cualquiera de los Subescalafones del Escalafón de Conducción se realizará siempre por los niveles de carrera más bajos. (art. D. 84 del Volumen III del Digesto Departamental).

A su vez la normativa detalla minuciosamente los procedimientos de ingreso a los distintos subescalafones, y el desarrollo de la carrera administrativa mediante procedimientos de ascenso y promociones.

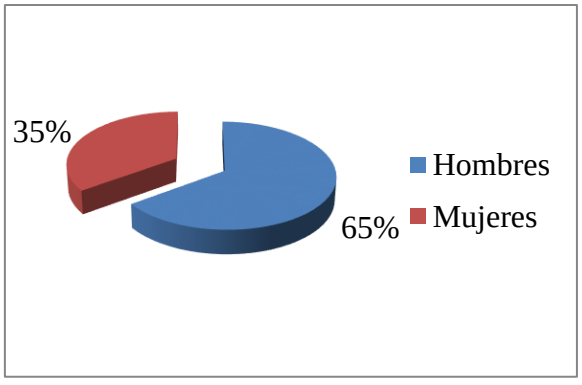
A continuación, detallaremos en forma resumida, la información de los funcionarios:

Tabla 16: Porcentaje de funcionarios por sexo

Sexo	Porcentaje
Hombres	65%
Mujeres	35%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Porcentaje de funcionarios por sexo



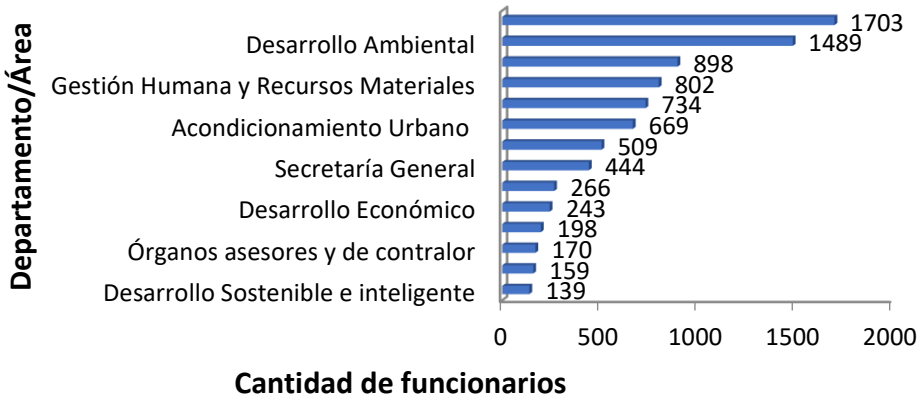
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Cantidad de funcionarios por departamento/área

Departamento/área	Cantidad	Porcentaje
Div. As. de Desarrollo Social, CCZ y Municipios	1703	20,22%
Desarrollo Ambiental	1489	17,68%
Cultura	898	10,66%
Gestión Humana y Recursos Materiales	802	9,52%
Movilidad	734	8,71%
Acondicionamiento Urbano	669	7,94%
Desarrollo Social	509	6,04%
Secretaría General	444	5,27%
Recursos Financieros	266	3,16%
Desarrollo Económico	243	2,88%
Planificación	198	2,35%
Órganos asesores y de contralor	170	2,02%
Funcionarios en comisión	159	1,89%
Desarrollo Sostenible e inteligente	139	1,65%
Total	8423	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Cantidad de funcionarios por departamento/área



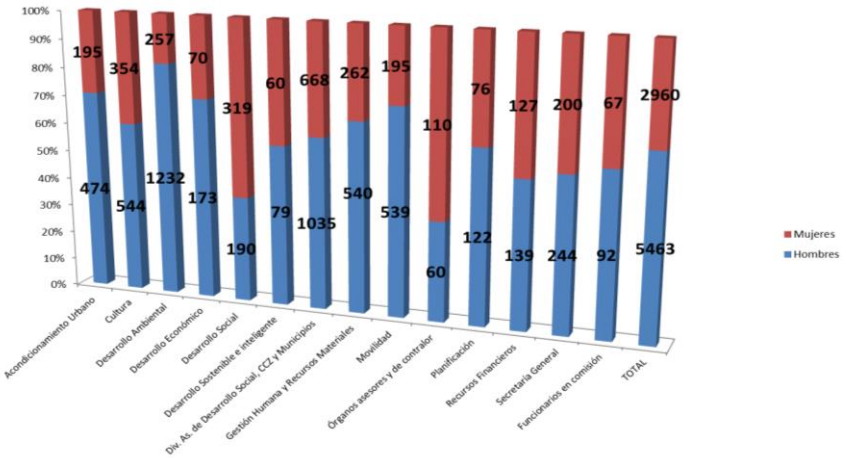
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Cantidad de funcionarios por departamento/área discriminados por sexo

Departamento/área	Hombres		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	N	%
Acondicionamiento Urbano	474	71%	195	29%	669	8%
Cultura	544	61%	354	39%	898	11%
Desarrollo Ambiental	1232	83%	257	17%	1489	18%
Desarrollo Económico	173	71%	70	29%	243	3%
Desarrollo Social	190	37%	319	63%	509	6%
Desarrollo Sostenible e inteligente	79	57%	60	43%	139	2%
Div. As. de Desarrollo Social, CCZ y Municipios	1035	61%	668	39%	1703	20%
Gestión Humana y Recursos Materiales	540	67%	262	33%	802	10%
Movilidad	539	73%	195	27%	734	9%
Órganos asesores y de contralor	60	35%	110	65%	170	2%
Planificación	122	62%	76	38%	198	2%
Recursos Financieros	139	52%	127	48%	266	3%
Secretaría General	244	55%	200	45%	444	5%
Funcionarios en comisión	92	58%	67	42%	159	2%
Total	5463	65%	2960	35%	8423	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Cantidad de funcionarios por departamento/área discriminado por sexo



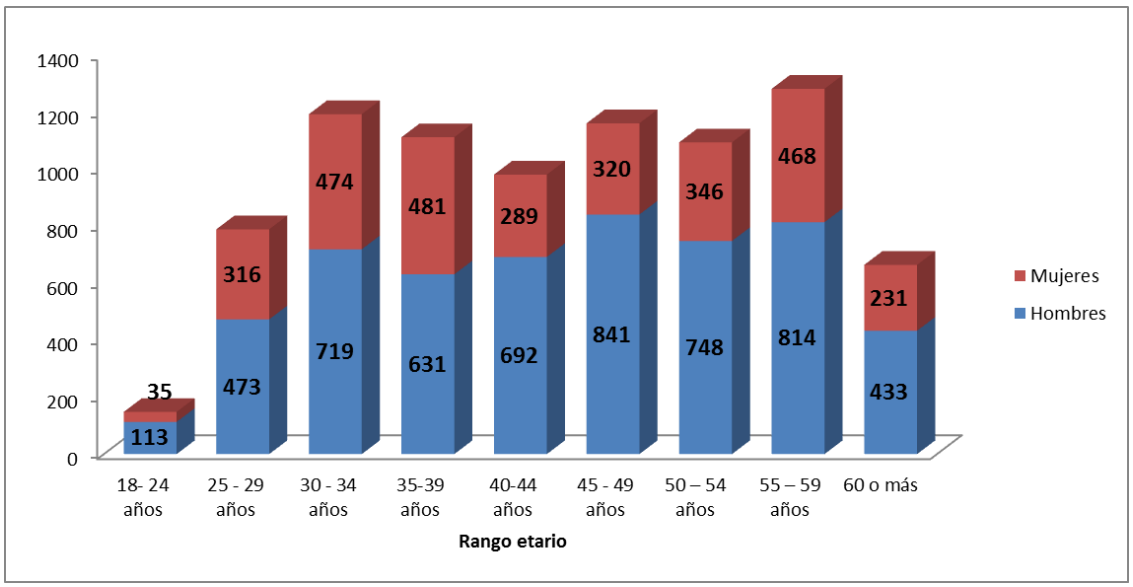
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Discriminación de los funcionarios por rango etario y sexo

Rango etario	Hombres		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	N	%
18- 24 años	113	76%	35	24%	148	2%
25 - 29 años	473	60%	316	40%	789	9%
30 - 34 años	719	60%	474	40%	1193	14%
35-39 años	631	57%	481	43%	1112	13%
40-44 años	692	71%	289	29%	981	12%
45 - 49 años	841	72%	320	28%	1161	14%
50 – 54 años	748	68%	346	32%	1094	13%
55 – 59 años	814	63%	468	37%	1282	15%
60 o más	433	65%	231	35%	664	8%
Total	5464	65%	2960	35%	8424	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Discriminación de los funcionarios por rango etario y sexo



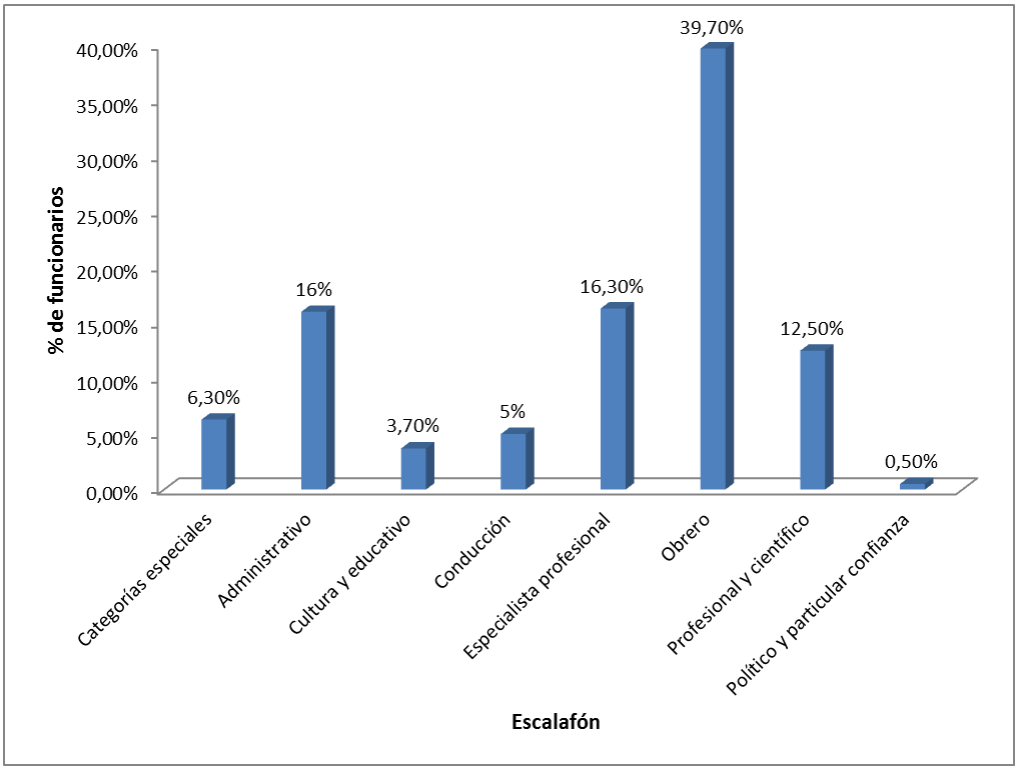
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Porcentaje de funcionarios por escalafón

Escalafón	Porcentaje
Categorías especiales	6,30%
Administrativo	16%
Cultura y educativo	3,70%
Conducción	5%
Especialista profesional	16,30%
Obrero	39,70%
Profesional y científico	12,50%
Político y particular confianza	0,50%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Porcentaje de funcionarios por escalafón



Fuente: Elaboración propia.

2.7.3. Políticas de la Intendencia de Montevideo relativas a la igualdad y equidad de género

En el año 1991 se creó la Comisión de la Mujer de la Intendencia de Montevideo, de carácter honorario, que impulsó una serie acciones pioneras en el país en la temática, como el apoyo a mujeres en situación de violencia doméstica.

En el año 2005 la Comisión se transformó en Secretaría de la Mujer. En este período se profundizaron los programas existentes, se convocó a los varones a asumir un rol protagónico en las políticas de género y se iniciaron campañas orientadas a la remoción de los estereotipos de género. Asimismo, se impulsó la creación de la Comisión Interdepartamental de Género en el Congreso de Intendentes en 2007 y se diseñó e implementó el Segundo Plan de Igualdad de Oportunidades y de Derechos entre Mujeres y Varones 2007/2010.

Entre los aportes que dejó el Segundo Plan se destaca el avance en medidas de igualdad en los marcos de sentido de los actores, en los procedimientos y sistemas de información, en la normativa que regula al personal, en la lógica que inspira las acciones de los departamentos y las asesorías. Además, ingresaron mujeres a ocupaciones tradicionalmente masculinas, se adoptó un lenguaje inclusivo para las convocatorias laborales, se diseñó y aprobó un Protocolo de Actuación para prevenir e intervenir ante situaciones de acoso sexual laboral, se ofrecieron talleres de sensibilización a una amplia gama de funcionarios y funcionarias.

Con el Tercer Plan 2014/2020, denominado “Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones” (2014), la Intendencia apunta a una estrategia de desarrollo para la consolidación de condiciones favorables para la implementación de esta política. Se profundizará la transversalización de la perspectiva de género, a través de siete lineamientos:

1. Aumentar la participación igualitaria en todos los ámbitos de la vida social y política.
2. Reducir las brechas de género en el acceso a los recursos económicos, sociales y culturales.
3. Consolidar una cultura organizacional sin discriminación y con igualdad de oportunidades y derechos.
4. Mejorar las condiciones para el uso, el disfrute y la apropiación sin exclusiones de los espacios públicos de Montevideo.
5. Mejorar las condiciones para vivir libre de violencia de género en Montevideo.
6. Garantizar el derecho a la salud en igualdad de condiciones y sin discriminación.
7. Impulsar cambios culturales que erradiquen estereotipos y prejuicios de género.

En octubre de 2016 se creó la División Asesoría para la Igualdad de Género, que depende directamente del Director General del Departamento de Secretaría General con el propósito de impulsar las políticas de igualdad de género, como medio para la transformación social y para hacer realidad la igualdad en las relaciones entre los distintos géneros (Resolución del Intendente de Montevideo Nº 4872/16 de 24 de octubre de 2016).

De esta forma, se buscó visibilizar el diferencial de las políticas de género como combinación de políticas transversales y específicas y de impacto universal, abarcando al conjunto de la población (mujeres, varones, personas trans) y no a un sector específico. Asimismo, se alinea con la normativa internacional (CEDAW, Beijing), nacional (Ley Nº 18.104 igualdad) y municipal (Decreto de la Junta Departamental de Montevideo N° 33.209 de descentralización).

La mencionada resolución destaca que la Intendencia de Montevideo ha sido pionera en la implementación de políticas públicas de género, con la creación de la Comisión de la Mujer en el año 1991 y desde entonces se han producido progresos, que han dado lugar al funcionamiento de la Secretaría para la Igualdad de Género, dentro de la División Políticas Sociales, del Departamento de Desarrollo Social.

En el año 2010 a través de la Resolución Nº 2440/10 la Intendencia de Montevideo declaró preceptivo el uso del lenguaje inclusivo en todos los actos administrativos y comunicación institucional con el objetivo de garantizar uno de los aspectos de una sociedad inclusiva: la consideración de la equidad entre mujeres y varones implica un reconocimiento en el lenguaje y en los mensajes escritos y audiovisuales.

2.7.4. Políticas de recursos humanos orientados a la equidad de género

Existen en la Intendencia de Montevideo una serie de políticas de recursos humanos que están alineadas con las políticas de igualdad de género.

Así, por ejemplo, se otorga a los funcionarios de la Intendencia licencias especiales por determinadas causales, entre ellas, se incluyen la licencia por contraer matrimonio o por la obtención del reconocimiento judicial de unión concubinaria; licencia por enfermedad de padres, hijos, cónyuges o concubinos de los funcionarios; licencia por adopción.

Existen también una serie de derechos especiales o prerrogativas que se conceden a las funcionarias mujeres para proteger su maternidad:

- Tareas aliviadas por embarazo de funcionarias obreras. Las tareas aliviadas se otorgarán desde la realización del tribunal médico y hasta 6 meses después del parto o cesárea.

- Licencia por maternidad de funcionaria embarazada tiene derecho a 90 días de licencia por maternidad.

- Reducción de horario posterior al nacimiento. La madre del niño, una vez culminada la licencia por maternidad, tendrá derecho a dos horas diarias de labor los

primeros 15 días, con posterioridad a lo cual cumplirá medio horario hasta tanto se hayan cumplido 6 meses del reintegro de la licencia por maternidad.

Además, a nivel del Centro de Formación y Estudios, se incluye dentro de los cursos de inducción y capacitación módulos de sensibilización en Políticas de Género y prevención del acoso sexual laboral.

Por Resolución del Intendente Nº 3419/12 de 13 de agosto de 2012 se aprobó el Protocolo de Actuación de Acoso Sexual Laboral con el objetivo de prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual laboral de la Intendencia y de los 8 Municipios de Montevideo, basándose en los principios de pro persona, celeridad, protección del derecho a la intimidad, confidencialidad, entre otros, de las personas involucradas.

La Intendencia de Montevideo fue pionera en regular sobre el acoso sexual laboral. Promovió ante la Junta Departamental de Montevideo la aprobación del Decreto Nº 28.942 de 16 de diciembre de 1999 que define y sanciona las conductas de acoso sexual en el trabajo. Luego se reguló el procedimiento a seguir ante una denuncia, en el numeral 3º de la Resolución Nº 4147/03 de fecha 7 de octubre de 2003.

El Protocolo de 2012 actualiza el procedimiento de políticas de prevención y actuación a seguir cuando se manifiesten conductas que supongan acoso sexual en el ámbito de la Intendencia de Montevideo y de los 8 Municipios existentes en el Departamento. De comprobarse la conducta de acoso, será calificada como falta grave.

2.8. Determinación del problema específico

Las organizaciones necesitan líderes con habilidades emocionales para poder influir en las demás personas de la organización y así encaminarlas en una dirección positiva, como el entusiasmo en un grupo y el logro de buenos resultados. Cuando los líderes orientan a las personas en una dirección negativa, como el resentimiento o la ansiedad, el grupo se encaminará hacia una desintegración dando pocos resultados a los que se esperan del mismo (Goleman., 2002).

Con la premisa es la de mejorar la eficacia del liderazgo, se entiende importante evaluar el eventual impacto de la inteligencia emocional en las prácticas de liderazgo.

Adicionalmente, se busca reconocer y analizar estos factores desde una perspectiva de género, con el fin de investigar en qué medida este factor influye en el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional. De esta manera, podrían identificarse mecanismos que puedan mejorar el rendimiento general de la organización.

La investigación pretende encontrar información que sirva como base para el mejoramiento de los estilos de liderazgo, como forma de lograr una mayor eficacia y eficiencia de las personas de la organización, mediante el desarrollo de la inteligencia emocional.

2.9. Antecedentes investigativos

Los estudios sobre las diferencias de género en el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional han sido poco concluyentes, así como escasos. La presente investigación cuenta como antecedentes estudios que han examinado las relaciones entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, y analizan en qué medida estas variables se comportan en hombres y mujeres.

Mandell y Pherwani (2003) estudiaron en forma simultánea las variables inteligencia emocional, liderazgo transformacional y género, y encontraron una relación significativa y predictiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Concluyen que la inteligencia emocional predice el estilo de liderazgo transformacional, encontraron una diferencia significativa en los puntajes de inteligencia emocional de gerentes masculinos y femeninos. Por último, no se encontraron diferencia significativa en las puntuaciones de liderazgo transformacional de hombres y mujeres directivos.

Brown y Reilly (2008) replicaron las hipótesis formuladas por Mandell and Pherwani (2003) e investigaron la relación entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el género. Este estudio se llevó a cabo en una empresa de tecnología ubicada en Estados Unidos, utilizando un muestreo de 161 gerentes y 2411 seguidores.

Los instrumentos utilizados en dicha investigación fueron el Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1996) en su versión 5X, y para medir la inteligencia emocional utilizaron el Inventario de Cociente Emocional de Bar-On (1997).

Los autores de dicha investigación concluyen que no encontraron ninguna relación significativa entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y el género.

Loganathan y Krishnan (2010) investigaron como el género del líder (feminidad y masculinidad) y la inteligencia emocional, influyen en el liderazgo transformacional, en el área de la salud en hospitales de la India.

Para dicha investigación se utilizaron tres instrumentos: el Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Krishnan (2007), la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002) y el Inventario de Roles de Sexo de Bem (1974).

Los resultados del estudio muestran como la inteligencia emocional del líder, media la relación entre la feminidad y el liderazgo transformacional. La relación entre la inteligencia emocional y liderazgo transformacional también fue significativa.

La investigación llevada a cabo por Noor, Uddin, y Sharmin (2011) examinó la relación entre tres variables: el género, los estilos de liderazgo e inteligencia emocional. El objetivo de este trabajo fue fundamentar el rol que desempeña el género en dos áreas críticas del comportamiento organizacional: los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.

Con este objetivo, realizaron una investigación llevada a cabo en diversos sectores industriales y comerciales de Estados Unidos. Se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario de liderazgo de Northouse (2007), compuesto de 20 ítems que evalúan dos orientaciones: a tarea y la relación (o estilo transaccional y transformacional), y para evaluar la Inteligencia Emocional fue utilizado el cuestionario desarrollado por Weisinger (2000), compuesto de 45 ítems calificados en dos componentes principales: intrapersonal e interpersonal.

Esta investigación arrojó como resultado que las mujeres obtuvieron una puntuación más alta que los hombres en dos factores interpersonales de la inteligencia emocional: buen relacionamiento con otros y la mentoría emocional. Por último, identificaron una fuerte

relación entre tres componentes de la inteligencia emocional (automotivación, la autoconciencia y mentoría emocional) y el estilo de liderazgo transaccional.

Quader (2011) también llevó a cabo un estudio en Asia para comparar los roles de género con los niveles de inteligencia emocional, y el impacto que estos factores tienen en los estilos de liderazgo. El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Weisinger en Inteligencia Emocional en el trabajo.

El autor llegó a la conclusión de que las mujeres mostraron niveles más altos de la inteligencia emocional sólo en dos factores interpersonales: buen relacionamiento y orientación emocional. En el resto de los componentes de la inteligencia emocional no se encontraron diferencias (autoconciencia, gestión de las emociones y automotivación), Además, identificó una correlación significativa entre la autoconciencia, la automotivación y la mentoría emocional, y el estilo de liderazgo transaccional.

El estudio de Fatima, Imaran y Awan (2011) tuvo como objetivo principal examinar el impacto de la inteligencia emocional y sus facetas, en el estilo de liderazgo transformacional. El estudio también tuvo como objetivo encontrar la disparidad de género en la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, en una muestra de 238 directivos de la industria hotelera en Pakistán.

Los resultados revelaron un impacto significativamente positivo de la inteligencia emocional. Aunque no se encontraron diferencias significativas entre los líderes de sexo masculino y femenino en la inteligencia emocional, las mujeres directoras se identificaron más con un estilo de liderazgo transformacional.

López, García y Berrios (2011) investigaron la relación entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, y los estereotipos de género. Para ello encuestaron a 431 estudiantes españoles, y fueron aplicados tres cuestionarios para medir la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional, y la identidad de género.

Los resultados de esta investigación arrojan que la feminidad y la inteligencia emocional, son predictores de liderazgo transformacional.

Tabla 21: Antecedentes investigativos de liderazgo, inteligencia emocional y género

Autores y año	Cuestionarios aplicados	Relación entre liderazgo, género e inteligencia emocional	Muestra
Mandell y Pherwani (2003)	- Inteligencia emocional: MLQ. - Liderazgo: EQ-i.	Encontraron una relación entre la inteligencia emocional y liderazgo. No encontraron diferencias significativas entre mujeres y hombres en cuanto mientras se predice el estilo de liderazgo transformacional. Se encontró una diferencia significativa en la inteligencia emocional de los puntajes de gerentes masculinos y femeninos.	32 gerentes EE.UU.
Brown y Reilly (2008)	- Inteligencia emocional: Inventario de Cociente Emocional de Bar-On (1997). - Liderazgo: MLQ, versión 5X.	No encontraron ninguna relación significativa entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y el género.	161 gerentes y 2411 seguidores Empresa de tecnología, EE. UU.
Loganathan y Krishnan (2010)	- Inteligencia emocional: escala de Wong y Law (2002). - Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Krishnan (2007).	La relación entre la inteligencia emocional y liderazgo transformacional fue significativa.	110 participantes área de la salud en hospitales de la India.

	- Inventario de Roles de Sexo de Bem (1974).		
Noor, Uddin y Sharmin (2011)	- Inteligencia emocional: cuestionario desarrollado por Weisinger (2000). - Cuestionario de liderazgo de Northouse (2007).	Las mujeres obtuvieron una puntuación más alta que los hombres en dos factores interpersonales de la inteligencia emocional: buen relacionamiento con otros y la mentoría emocional. Identificaron una fuerte relación entre tres componentes de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.	51 participantes diversos sectores industriales y comerciales de EE. UU.
López, García y Berrios (2012)	- Inteligencia emocional: "Trait Meta-Mood Scale" (TMMS) de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995). - Liderazgo: MLQ 22 items Cuestionario de roles de género de Morales López-Sáez (1993 basado en el de Bem (1974).	La feminidad, la inteligencia emocional, son predictores de liderazgo transformacional.	431 estudiantes españoles.

Fuente: Elaboración propia.

Comparando todos los trabajos mencionados es posible apreciar que las investigaciones que estudian la relación entre las variables liderazgo transformacional, género e inteligencia emocional, no son concluyentes.

Por un lado, algunas investigaciones (Loganathan y Krishnan, 2010, y López, García y Berrios, 2012) arrojaron resultados confirmando que la feminidad, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional estaban significativamente correlacionados de

manera positiva entre sí. Estos estudios demostraron que los líderes que tenían mayores niveles en las distintas dimensiones de la inteligencia emocional, eran percibidos como líderes transformacionales.

En cambio, otras investigaciones (Mandell y Pherwani, 2003; Noor, Uddin y Sharmin, 2011 y Fatima, Imran y Hussain, 2011) encuentran que la inteligencia emocional tiene una alta correlación con este estilo de liderazgo sin tener en cuenta el género del líder.

Algunos de estos estudios (Mandell y Pherwani, 2003; Noor, Uddin y Sharmin, 2011, y López, García y Berrios, 2012) muestran que existen diferencias de género significativas en algunos componentes específicos de la inteligencia emocional, como habilidades sociales o atención a las emociones, favoreciendo a las mujeres.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo de las personas que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, de acuerdo a su percepción, y estudiar si existen diferencias significativas entre estas variables y el género del líder.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir las prácticas de liderazgo utilizadas por los funcionarios que cumplen tareas de conducción en la Intendencia de Montevideo según su autopercepción.

2. Analizar si existen diferencias entre hombres y mujeres en las autopercepciones de prácticas de liderazgo que ejercen los jefes y directores de la Intendencia de Montevideo.

3. Conocer el nivel de inteligencia emocional percibido por los funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo de acuerdo al modelo de Wong y Law (2002).

4. Examinar si existe relación entre las percepciones de inteligencia emocional y el género del encuestado.

5. Conocer si otras variables demográficas (rango etario, antigüedad en la institución) afectan los resultados de prácticas de liderazgo e inteligencia emocional

6. Identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo percibido por los jefes y directores de la Intendencia de Montevideo.

4. Diseño de la Investigación

4.1. Definición de las variables a medir

El presente trabajo busca entender el comportamiento del género con relación a dos variables: inteligencia emocional y prácticas de liderazgo. La investigación es cuantitativa, de tipo correlacional-descriptiva, ya que mide el grado de relación y la manera que interactúan las variables entre sí.

4.1.1. Prácticas de liderazgo

Kouzes y Posner (1995) definen el liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en post de aspiraciones comunes.

Operacionalmente, para analizar el liderazgo el presente estudio se fundamenta en el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1997, 2001), quienes integran la tipología transaccional en cinco dimensiones, representadas en la Tabla 22.

Tabla 22: Operacionalización estilos de Liderazgo

Dimensión	Alcance	Ítems
Desafiar el proceso	1. Búsqueda de oportunidades que presenten posibilidades de cambio, crecimiento e innovación. 2. Experimentar, tomar conciencia de los errores que se producen.	3,8,13,18, 23,28
Inspirar una visión compartida	1. Visualizar, imaginar un futuro promisorio. 2. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, esperanzas y sueños.	2,7,12,17, 22, 27
Habilitar a otros para actuar	1. Fomentar la cooperación mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 2. Fortalecer a los individuos a través de la cesión de poder, el desarrollo de competencias, la adjudicación de tareas y ofrecimiento de apoyo.	4,9,14,19, 24, 29
Servir de modelo	1. Proveer el ejemplo comportándose de manera coherente con los valores. 2. Obtener pequeños éxitos que promuevan el progreso y generen compromiso.	1,6,11,16, 21,26
Brindar aliento	1. Brindar reconocimiento a las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 2. Celebrar los logros del equipo.	5,10,15, 20, 25, 30

Fuente: Elaboración propia en base a Kouzes y Posner (1998).

4.1.2. Inteligencia Emocional

Conceptualmente, la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asumirlos y comprenderlos, y la destreza para regular y modificar su propio estado de ánimo y el de los demás (Salovey y Mayer, 1997).

Goleman, Cherniss y Bennis (2004), definen el término inteligencia emocional como la capacidad para percibir, evaluar y expresar emociones de manera adecuada, la capacidad de acceder y generar sentimientos cuando facilitan el pensar, la capacidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional, y la capacidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual.

Desde el punto de vista operacional, se puede definir a la inteligencia emocional como la capacidad de las personas de poseer autopercepción emocional, percepción de las emociones de los demás, uso de sus emociones y regulación emocional (Wong y Law, 2002).

Tabla 23: Operacionalización de la Inteligencia Emocional - WLEIS (2002)

Dimensión	Alcance	Ítems
Autopercepción emocional	Es la capacidad del individuo para comprender y evaluar sus emociones y ser capaz de expresar estas emociones de forma natural.	1, 2, 3, 4
Percepción de las emociones de los demás	Es la capacidad para percibir y comprender las emociones de las personas a su alrededor.	5, 6, 7, 8
Uso de las emociones	La capacidad de las personas para regular sus emociones, lo que permitirá una recuperación más rápida de la angustia psicológica.	9, 10, 11, 12
Regulación emocional	Capacidad de las personas para hacer uso de sus emociones dirigiéndolas hacia actividades constructivas y rendimiento personal.	13, 14, 15, 16

Fuente: Elaboración propia en base a Wong y Law (2002).

4.2. Población

La población objeto de estudio se encuentra conformada por todos los funcionarios de la Intendencia de Montevideo que ocupan cargos de conducción. Los cargos de conducción, de acuerdo a la normativa departamental, comprenden los puestos de Jefaturas y Direcciones.

Este estudio no incluye a los funcionarios que ocupan puestos políticos y aquellos que se encuentran desempeñando funciones en otro organismo en régimen “pase en comisión”.

De esta forma, el estudio parte de una población finita de 552 funcionarios que cumplen tareas de conducción, según información al 1 de enero de 2017.

La Tabla 24 muestra la cantidad de funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, discriminados por Departamento y sexo.

Tabla 24: funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, discriminados por Departamento y sexo

Departamento/área	Hombres		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	N	%
Acondicionamiento Urbano	45	80%	11	20%	56	10%
Cultura	23	59%	16	41%	39	7%
Desarrollo Ambiental	101	78%	28	22%	129	23%
Desarrollo Económico	5	42%	7	58%	12	2%
Desarrollo Social	8	38%	13	62%	21	4%
Desarrollo Sostenible e inteligente	8	62%	5	38%	13	2%
Div. As. de Desarrollo Social, CCZ	69	61%	44	39%	113	20%
Gestión Humana	35	52%	32	48%	67	12%
Movilidad	27	68%	13	33%	40	7%
Órganos Asesores	6	50%	6	50%	12	2%
Planificación	9	60%	6	40%	15	3%
Recursos Financieros	5	28%	13	72%	18	3%
Secretaría General	12	71%	5	29%	17	3%
Total	353	64%	199	36%	552	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, discriminados rango etario y sexo

Rango etario	Hombres		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	N	%
31-34	3	75%	1	25%	4	1%
35-39	6	75%	2	25%	8	1%
40-44	38	83%	8	17%	46	8%
45-49	65	66%	33	34%	98	18%
50-54	92	68%	43	32%	135	24%
55-59	92	54%	79	46%	171	31%
Mayor 59	57	63%	33	37%	90	16%
Total	353	64%	199	36%	552	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Una vez determinada la población, se procedió a establecer el tamaño de la muestra, suponiendo tener una validez en los resultados con un margen de error de 5% y un nivel de confianza deseado del 95%.

El tamaño de la muestra se calculó aplicando la siguiente fórmula, que toma en cuenta el tamaño de la población, el margen de error y el nivel de confianza deseado.

$$n = \frac{Z^2(pxq)N}{Z^2(pxq) + N\ (e^2)}$$

En donde:

Z = nivel de confianza.
p = probabilidad a favor.
q = probabilidad en contra.
N = universo
e = error de estimación
n = tamaño de la muestra

$$n = \frac{1{,}96^2(0{,}5x0{,}5)552}{1{,}96^2(0{,}5x0{,}5) + 552(0{,}05^2)}$$

$$n = \frac{530{,}1408}{2{,}3404} = 226{,}51$$

A continuación, a los efectos de la determinación de la muestra se procedió a efectuar la integración del total seleccionado (227 participantes), utilizando la técnica del muestreo probabilístico estratificado proporcionalmente.

A los efectos del cumplimiento de los objetivos de la presente investigación se entendió pertinente realizar un muestreo estratificado, a través de una partición de la población en

subpoblaciones o estratos, que se supone son más homogéneos en la variable de interés (Martínez Arias, 1995).

El muestreo es “estratificado”, en la medida que la población está dividida en subgrupos, y es “proporcional”, ya que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de cada uno de ellos.

Se encontraron dos variables de interés a los efectos de efectuar la estratificación.

En primer lugar, se toma en cuenta el Departamento donde se desempeñan los participantes, ya que debido a las diferencias de las poblaciones de cada Departamento (culturales, profesionales, geográficas), se justifica estratificar la población en función de este criterio, para no sesgar los resultados en base a una respuesta excesivamente mayoritaria de un sector en particular (Irisity y Migues, 2015).

El otro criterio utilizado a los efectos de realizar la estratificación de la población es el sexo, por ser de gran interés a los objetivos de esta investigación. Dado que este estudio está basado en un enfoque de género, la estratificación por sexo resulta muy útil a los efectos de lograr la representatividad de ambos géneros en los resultados de la investigación

El cálculo del factor de muestreo de cada estrato se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{227}{552} = 0{,}4112$$

En donde:

f = factor de muestreo n = tamaño de la muestra

N = universo

Tabla 26: Estratificación de la muestra

Estrato	Población por estrato	Proporción	Muestra por estrato (Población de cada estrato*0,4112)
Acondicionamiento Urbano - Hombre	45	8,2%	19
Acondicionamiento Urbano - Mujer	11	2,0%	5
Cultura - Hombre	23	4,2%	9
Cultura - Mujer	16	2,9%	7
Desarrollo Ambiental - Hombre	101	18,3%	42
Desarrollo Ambiental - Mujer	28	5,1%	12
Desarrollo Económico - Hombre	5	0,9%	2
Desarrollo Económico - Mujer	7	1,3%	3
Desarrollo Social - Hombre	8	1,4%	3
Desarrollo Social - Mujer	13	2,4%	5
Desarrollo Sostenible e int. - Hombre	8	1,4%	3
Desarrollo Sostenible e inteligente - Mujer	5	0,9%	2
Div. As. Des. Mun., CCZ - Hombre	69	12,5%	28
Div. As. de Des. Mun, CCZ - Mujer	44	8,0%	18
Gestión Humana s – Hombre	35	6,3%	14
Gestión Humana - Mujer	32	5,8%	13
Movilidad - Hombre	27	4,9%	11
Movilidad - Mujer	13	2,4%	5
Órganos Asesores - Hombre	6	1,1%	2
Órganos Asesores - Mujer	6	1,1%	2
Planificación - Hombre	9	1,6%	4
Planificación - Mujer	6	1,1%	2
Recursos Financieros - Hombre	5	0,9%	2
Recursos Financieros - Mujer	13	2,4%	5
Secretaría General - Hombre	12	2,2%	5
Secretaría General - Mujer	5	0,9%	2
Total	552	100%	227

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Instrumentos

Después de seleccionado el diseño de investigación y el tipo de muestreo, se procedió a escoger los instrumentos para realizar la recogida de información.

Para la recolección de los datos se aplicaron dos cuestionarios, uno para cada variable: inteligencia emocional y estilos de liderazgo.

Las encuestas pueden explorar y explicar las relaciones entre las variables, y son el método más común utilizado en el estudio del liderazgo (Yukl, 2006). Según Creswell (2002), son las más adecuadas para evaluar las tendencias o características de una población; aprender sobre actitudes, opiniones y prácticas individuales; evaluar el éxito o la eficacia de un programa e identificar necesidades.

Adicionalmente, se solicitó información demográfica para intentar establecer si alguna de estas variables tiene relación con los comportamientos del líder y la inteligencia emocional. Estas variables demográficas incluyen el rango etario del participante, su sexo, antigüedad en la institución, antigüedad en cargo de conducción, Departamento en el cual presta funciones y tipo de vínculo funcional (cargo efectivo o interino).

4.4.1. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), en inglés *Leadership Practices Inventory* (LPI) es un instrumento desarrollado por Kouzes y Posner (1997, 2001), con el fin de evaluar las cinco prácticas de liderazgo que son considerados comportamientos ejemplares de los líderes (Ver Anexo 8.2. Inventario de Prácticas de Liderazgo).

Dichos comportamientos son:

- Desafiar los procesos: refiere a cuestionar el *status quo*, buscar la innovación, procurar nuevas oportunidades, asumir riesgos y aprender de la experiencia.

- Inspirar una visión compartida: refiere a la frecuencia con la que el líder comparte o describe la visión a sus seguidores, si involucra a sus seguidores en la formación de esa visión y la pasión con que comparte esa visión.

- Facultar a otros para actuar: refiere al empoderamiento de los seguidores, al fomento de la colaboración y a la delegación.

- Servir de modelo: refiere al ejemplo que da el líder y a la claridad en sus valores y su conocimiento de sí mismo y a la consistencia entre lo que dice y lo que hace y cómo vive y manifiesta sus valores.

- Brindar aliento: esta última práctica se refiere al reconocimiento que hace el líder tanto público como privado de los logros individuales y grupales de los miembros de la organización.

El IPL contiene treinta declaraciones y los autores Kouzes y Posner (2001) han desarrollado dos formas el IPL, "USTED" que es contestado para evaluar la conducta de liderazgo de un individuo en particular y el "OBSERVADOR" que es contestado por personas familiarizadas con la conducta de liderazgo de ese individuo.

En esta investigación se utiliza la versión "USTED" (o autoinforme), que emplea una escala de Likert con diez puntos, que va desde 1 hasta 10, donde el 1 significa casi nunca, y el 10 casi siempre.

Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo.

Bass y Riggio (2006) afirman que este instrumento es útil para medir el comportamiento de líderes transformacionales y desarrollar programas de liderazgo. Kouzes y Posner (1997) han reportado evidencia de la validez de constructo (Tabla 27).

Tabla 27: Confiabilidad de la escala de medición de prácticas de liderazgo

Dimensión del Modelo IPL	Alfa de Cronbach	Análisis Factorial Exploratorio (AFE)
1. Desafiar los procesos	0,78	KMO 0,767 Chi2 149,828 Sig. 0,000
2. Inspirar una visión compartida	0,82	KMO 0,741 Chi2 210,311 Sig. 0,000
3. Habilitar a los demás	0,81	KMO 0,787 Chi2 168,360 Sig. 0,000
4. Modelar el camino	0,83	KMO 0,785 Chi2 195,265 Sig. 0,000
5. Dar aliento al corazón	0,82	KMO 0,763 Chi2 194,957 Sig. 0,000

Fuente: Kouzes y Posner (1997, p. 516).

4.4.2. Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (WLEIS)

El otro instrumento de medición que se utiliza en esta investigación es la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002) conocida por sus siglas WLEIS (Wong-Law *Emotional Intelligente Scale*).

Esta escala fue creada para el ámbito laboral y permite evaluar la percepción de las emociones propias, la comprensión de las emociones de los demás, el uso de las

emociones y la regulación de las emociones (Ver Anexo 8.3. Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law, WLEIS).

Este instrumento consta de 16 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos (donde el 1 significa nunca o casi nunca, y el 7 siempre o casi siempre), distribuidos en cuatro dimensiones, cada una compuesta por 4 ítems:

- Autopercepción emocional.
- Percepción de las emociones de los demás.
- Uso de las emociones.
- Regulación emocional.

Este instrumento ha sido validado por diferentes autores, entre los cuales se encuentran Aslan y Erkus (2008). Los resultados arrojados de la validación realizada por estos dos autores arrojan un Alfa de Cronbach total del 0,89 y un Alfa de Cronbach individual para la rama de valoración de las propias emociones de 0,81, para la dimensión de valoración de las emociones de los demás el Alfa de Cronbach fue 0,89, para la dimensión del uso de las emociones el Alfa de Cronbach fue de 0,83 y el Alfa de Cronbach para la dimensión de regulación de las emociones fue de 0,87.

Estos autores señalan además que es un instrumento que se puede utilizar en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional, y agregan que, al ser un instrumento corto, es también muy fácil de emplear.

4.4.3. Información sociodemográfica

La información sociodemográfica que se incluyó fue: rango etario, sexo, antigüedad en la institución, antigüedad en el cargo de conducción, Departamento en el cual presta funciones y tipo de vínculo funcional (cargo efectivo o interino).

4.5. Procedimiento del trabajo de campo

El trabajo de campo tuvo lugar durante los meses de abril y mayo de 2017. En primer lugar, se puso en conocimiento al director de la División Administración de Personal del alcance de la investigación y se solicitó autorización para repartir las encuestas a través del correo electrónico institucional.

Posteriormente, se distribuyó la encuesta en formato electrónico con el fin de hacer más sencilla su implementación y aumentar las posibilidades de respuesta (Ver Anexo 8.4. Correo electrónico enviado a los participantes).

A través del correo electrónico se informó a los participantes el objetivo general de la investigación, se destacó el carácter confidencial y anónimo de la participación, y se envió un enlace a los efectos de acceder a una plataforma electrónica de encuestas que se realizó a los fines de esta investigación y que fuera construido por medio de Formularios de Google (Ver Anexo 8.5. Formulario de la encuesta).

Después de dos semanas, se envió nuevamente un correo electrónico recordatorio mediante el cual se invitaba a participar a quienes todavía no lo habían hecho.

Finalmente, una vez recogidas las respuestas de los participantes, se depuró la base de datos y se utilizó el IBM SPSS *Stadistic*, Versión 20 en español, como herramienta electrónica para el cálculo estadístico.

5. Presentación de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, comenzando con una descripción de la metodología de muestreo y un análisis de fiabilidad de los instrumentos utilizados. Seguidamente, se presentan las características demográficas y organizacionales de los participantes.

En la siguiente sección se analizan los puntajes obtenidos en las prácticas de liderazgo de los participantes, según lo determinado por el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) de Kouzes y Posner (2003). Además, se analizan la correlación entre estos resultados y las distintas variables demográficas de los participantes, con especial énfasis en el género.

A continuación, se presentan los puntajes de inteligencia emocional de los participantes, medidos por las cuatro dimensiones de la Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (WLEIS), y su correlación con el género.

Finalmente, se realiza un análisis correlacional entre las variables del Inventario de Inteligencia Emocional y el Inventario de Prácticas de Liderazgo.

5.1. Validez y fiabilidad de la investigación

5.1.1. Representatividad del muestreo

El muestreo elegido ha sido estratificado por Departamento y género. Se trata de un muestreo con estratificación proporcional, que busca la representatividad de la población a través de tres condiciones: selección al azar, estratificación y proporcionalidad.

La muestra definitiva quedo constituida por 158 participantes, lo que no altera significativamente el error de estimación calculado inicialmente, que alcanza un 6,59% sobre un nivel de confianza del 95%.

Tabla 28: Respuestas obtenidas y validez de la muestra

Estrato	N por estrato	n por estrato	Respuestas obtenidas	Porcentaje de respuestas
Acondicionamiento Urbano - Hombre	45	19	9	47%
Acondicionamiento Urbano - Mujer	11	5	1	20%
Cultura - Hombre	23	9	3	33%
Cultura - Mujer	16	7	8	114%
Desarrollo Ambiental - Hombre	101	42	17	40%
Desarrollo Ambiental - Mujer	28	12	9	75%
Desarrollo Económico - Hombre	5	2	3	150%
Desarrollo Económico - Mujer	7	3	3	100%
Desarrollo Social - Hombre	8	3	2	67%
Desarrollo Social - Mujer	13	5	4	80%
Desarrollo Sostenible - Hombre	8	3	5	167%
Desarrollo Sostenible - Mujer	5	2	1	50%
Div. As. Des. Mun., CCZ - Hombre	69	28	16	57%
Div. As. de Des. Mun, CCZ - Mujer	44	18	13	72%
Gestión Humana – Hombre	35	14	16	114%
Gestión Humana - Mujer	32	13	10	77%
Movilidad - Hombre	27	11	9	82%
Movilidad - Mujer	13	5	10	200%
Órganos Asesores - Hombre	6	2	2	100%
Órganos Asesores - Mujer	6	2	1	50%
Planificación - Hombre	9	4	4	100%
Planificación - Mujer	6	2	2	100%
Recursos Financieros - Hombre	5	2	2	100%
Recursos Financieros - Mujer	13	5	2	40%
Secretaría General - Hombre	12	5	3	60%
Secretaría General - Mujer	5	2	3	150%
Total	552	227	158	70%

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Análisis de la fiabilidad de los instrumentos

En este apartado se analiza la fiabilidad de los dos instrumentos utilizados, para determinar replicabilidad de los resultados y su grado de consistencia interna.

La medición se realizó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se basa en un promedio de las correlaciones entre las variables de estudio, las cuales permiten analizar si la inclusión o exclusión de uno de sus componentes mejora la fiabilidad del cuestionario.

Algunos autores informan que en las Ciencias Sociales es posible trabajar con valores de consistencia interna en el orden de los 0,6 (Ledesma, Molina y Valero, 2002).

En la Tabla 29 se consolidan los valores de consistencia interna para todas las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo.

Analizando los valores Alpha de Cronbach encontrados, podemos constatar que las dimensiones dar aliento al corazón e inspirar una visión compartida reflejan una buena consistencia interna (>0,70), las dimensiones desafiar los proceso y habilitar a los demás para actuar presentan un valor aceptable (>0,60). En el caso de la dimensión modelar el camino, la eliminación del ítem 1 aumenta la consistencia interna a un nivel de 0,629.

Tabla 29: Valores Alpha de Cronbach para las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos	Alpha ítems eliminados
Dar aliento al corazón	,779	,790	6	No se eliminó ningún elemento.
Desafiar los procesos	,674	,670	6	No se eliminó ningún elemento.
Habilitar a los demás para que actúen	,631	,657	6	No se eliminó ningún elemento.
Inspirar una visión compartida	,780	,780	6	No se eliminó ningún elemento.
Modelar el camino	0,629	0,629	5	Eliminando el ítem 1.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 30 se consolidan los valores de consistencia interna para todas las dimensiones de la Escala de Inteligencia Emocional.

Tabla 30: Valores Alpha de Cronbach para las dimensiones de la Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach (elementos tipificados)	N° de elementos
Autopercepción emocional	,744	,754	4
Percepción de las emociones de los demás	,736	,739	4
Uso de las emociones	,721	,721	4
Regulación emocional	,873	,883	4

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los valores Alpha de Cronbach encontrados, podemos constatar que todas las áreas de la inteligencia emocional reflejan un buen nivel de consistencia interna (>0,70).

5.2. Descripción demográfica de la muestra

En este apartado se presenta un análisis descriptivo de la muestra de estudio, a través de las variables demográficas (género y rango etario) y organizacionales (antigüedad en la institución, antigüedad en cargo de conducción, Departamento o área en el cual presta funciones y tipo de vínculo funcional). Para ello se calcularon las frecuencias y los porcentajes de cada una de estas variables.

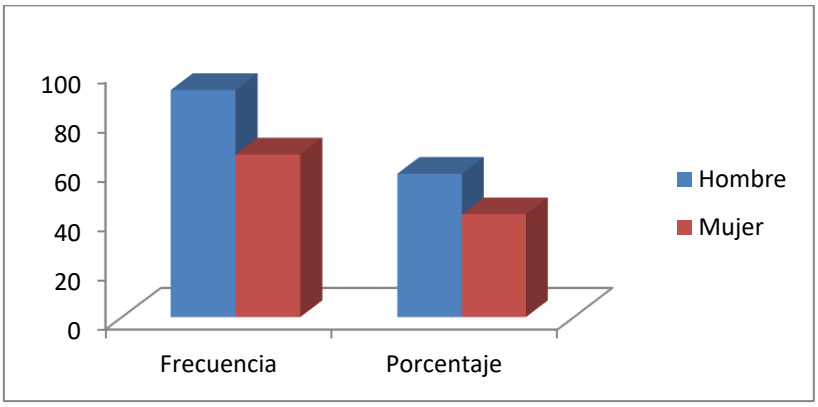
La Tabla 31 muestra el número de participantes y su porcentaje dentro de la muestra, discriminados por género, en el que se aprecia que el 41,8% de la muestra son mujeres y el 58,2% hombres.

Tabla 31: Distribución de la muestra por género

	Frecuencia	**Porcentaje**
Hombre	92	58,2%
Mujer	66	41,8%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Distribución de la muestra por género



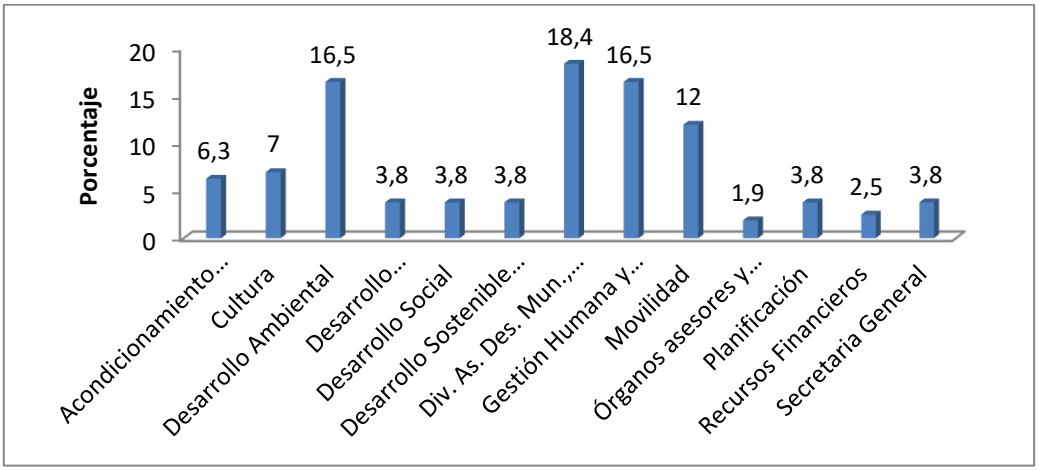
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones

Departamento/área	Frecuencia	Porcentaje
Acondicionamiento Urbano	10	6,3%
Cultura	11	7%
Desarrollo Ambiental	26	16,5%
Desarrollo Económico e Integración Regional	6	3,8%
Desarrollo Social	6	3,8%
Desarrollo Sostenible e Inteligente	6	3,8%
Div. As. Des. Mun., CCZ y Municipios	29	18,4%
Gestión Humana y Recursos Materiales	26	16,5%
Movilidad	19	12%
Órganos Asesores y de Contralor	3	1,9%
Planificación	6	3,8%
Recursos Financieros	4	2,5%
Secretaria General	6	3,8%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Distribución de la muestra por Departamento/área



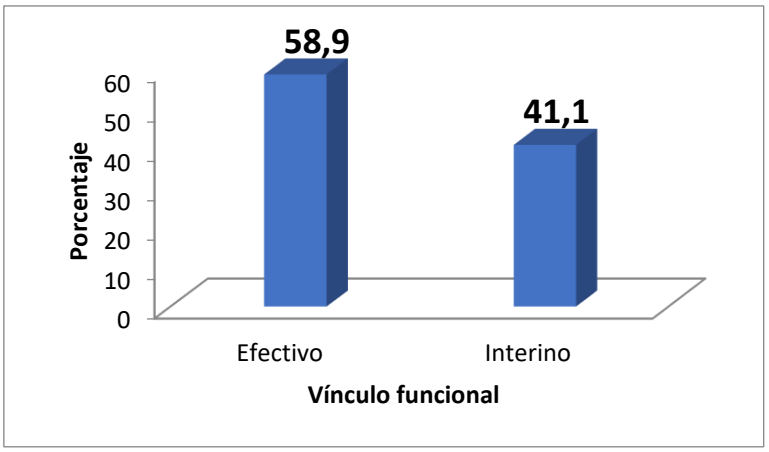
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Distribución de la muestra por vínculo funcional

Vínculo funcional	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	93	58,9%
Interino	65	41,1%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10: Distribución de la muestra por vinculo funcional



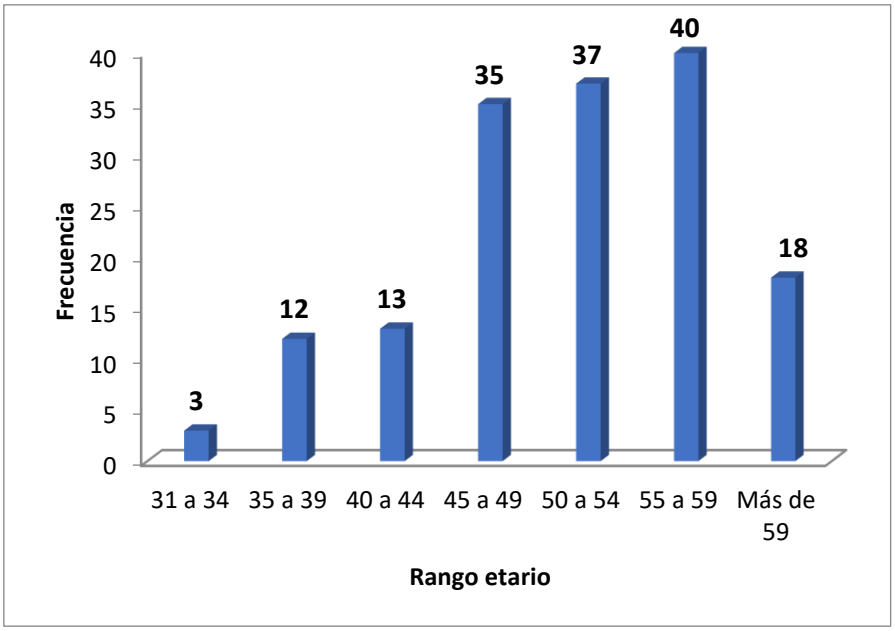
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Distribución de la muestra por rango etario

Rango etario (en años)	Frecuencia	Porcentaje
31 a 34	3	1,9%
35 a 39	12	7,6%
40 a 44	13	8,2%
45 a 49	35	22,2%
50 a 54	37	23,4%
55 a 59	40	25,3%
Más de 59	18	11,4%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Distribución de la muestra por rango etario



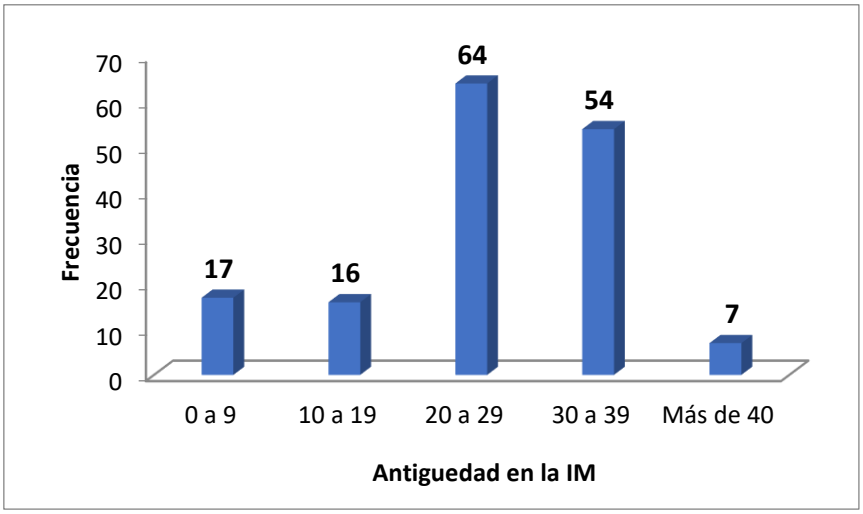
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM

Antigüedad en la IM (en años)	Frecuencia	Porcentaje
0 a 9	17	10,8%
10 a 19	16	10,1%
20 a 29	64	40,5%
30 a 39	54	34,2%
Más de 40	7	4,4%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM



Fuente: Elaboración propia.

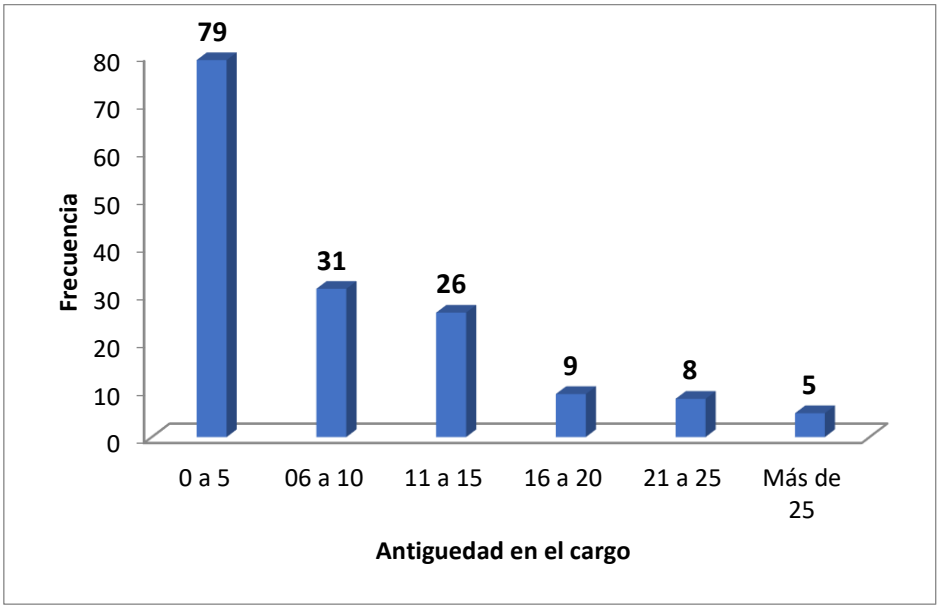
En cuanto a la antigüedad en el cargo, vemos que la mitad del muestreo tiene antigüedad de hasta 5 años en su actual cargo de conducción (Tabla 36).

Tabla 36: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo

Antigüedad en el cargo (en años)	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5	79	50%
06 a 10	31	19,6%
11 a 15	26	16,5%
16 a 20	9	5,7%
21 a 25	8	5,1%
Más de 25	5	3,2%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo



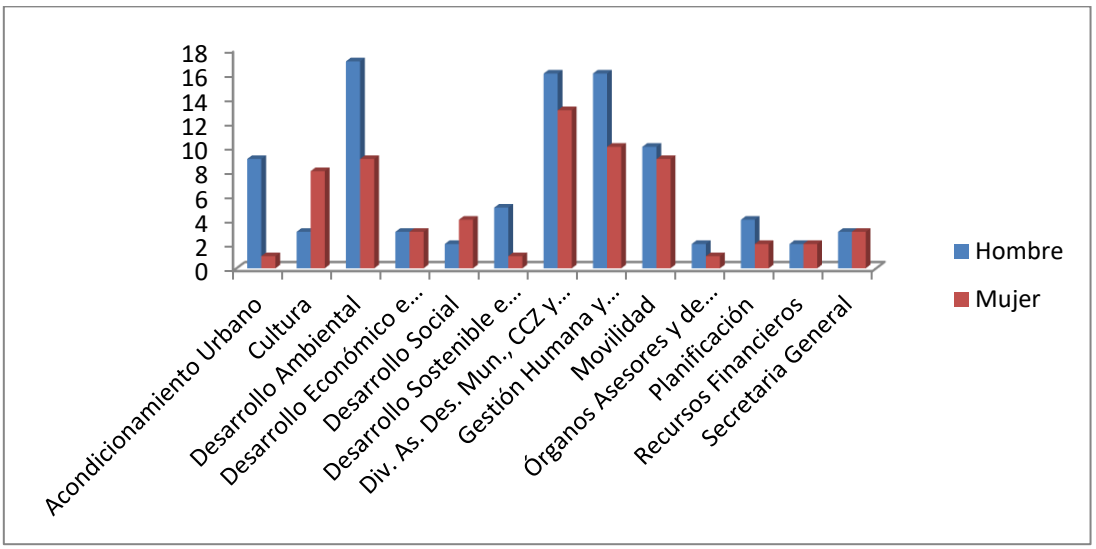
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones discriminado por género

Departamento / área	SEXO				TOTAL	
	Hombre		Mujer			
	n	%	n	%	N	%
Acondicionamiento Urbano	9	90%	1	10%	10	6%
Cultura	3	27%	8	73%	11	7%
Desarrollo Ambiental	17	65%	9	35%	26	16%
Desarrollo Económico	3	50%	3	50%	6	4%
Desarrollo Social	2	33%	4	67%	6	4%
Desarrollo Sostenible e Int.	5	83%	1	17%	6	4%
Div. As. Des. Mun., CCZ	16	55%	13	45%	29	18%
Gestión Humana	16	62%	10	38%	26	16%
Movilidad	10	53%	9	47%	19	12%
Órganos Asesores	2	67%	1	33%	3	2%
Planificación	4	67%	2	33%	6	4%
Recursos Financieros	2	50%	2	50%	4	3%
Secretaria General	3	50%	3	50%	6	4%
Total	92	58%	66	42%	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Distribución de la muestra por Departamento/área en la que presta funciones discriminado por sexo



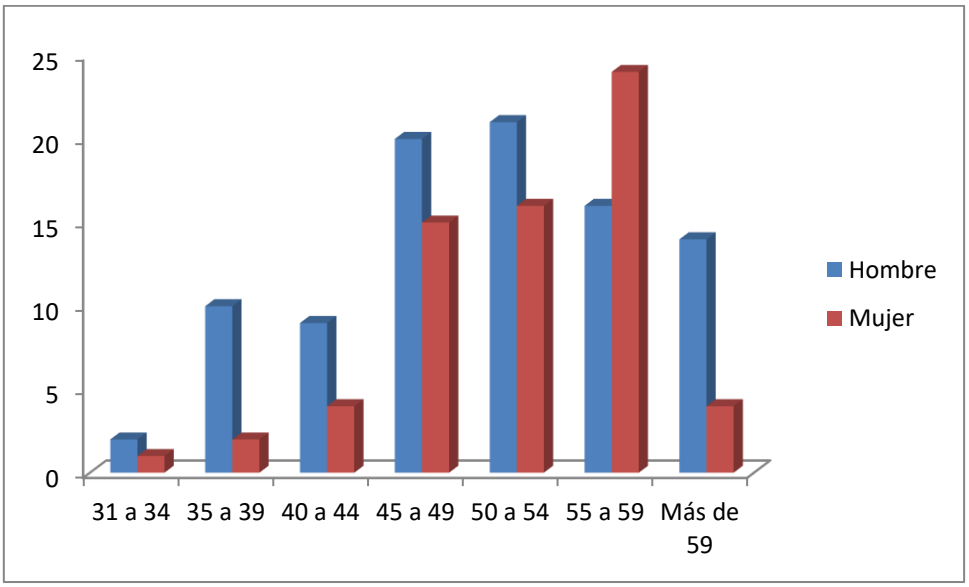
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Distribución de la muestra por rango etario discriminada por sexo

Rango etario (en años)	SEXO				TOTAL	
	Hombre		Mujer			
	n	%	n	%	N	%
31 a 34	2	67%	1	33%	3	2%
35 a 39	10	83%	2	17%	12	8%
40 a 44	9	69%	4	31%	13	8%
45 a 49	20	57%	15	43%	35	22%
50 a 54	21	57%	16	43%	37	23%
55 a 59	16	40%	24	60%	40	25%
Más de 59	14	78%	4	22%	18	11%
Total	92	58%	66	42%	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Distribución de la muestra por rango etario discriminado por sexo



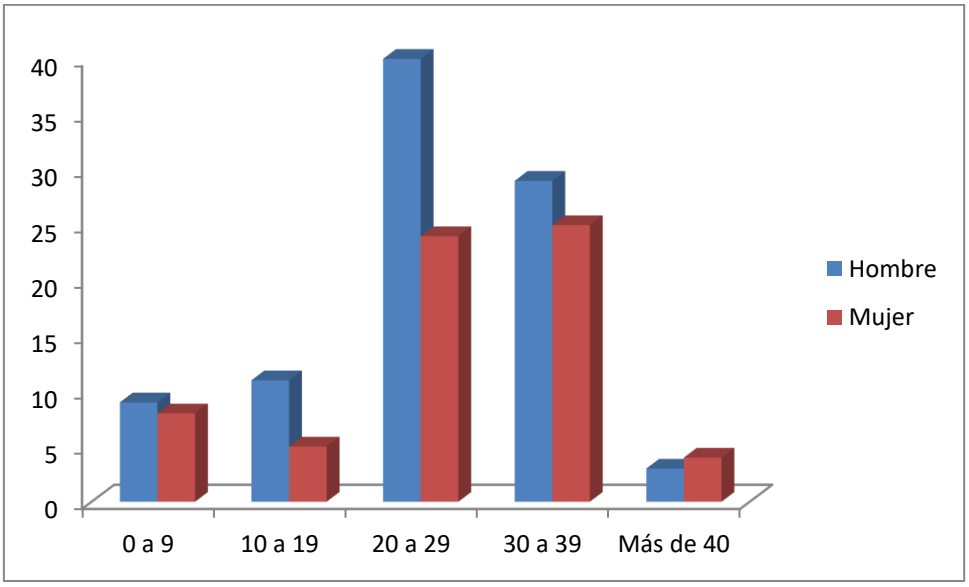
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM discriminado por sexo

Antigüedad en la IM (en años)	SEXO				TOTAL	
	Hombre		Mujer			
	n	%	n	%	N	%
0 a 9	9	53%	8	47%	17	11%
10 a 19	11	69%	5	31%	16	10%
20 a 29	40	63%	24	38%	64	41%
30 a 39	29	54%	25	46%	54	34%
Más de 40	3	43%	4	57%	7	4%
Total	92	58%	66	42%	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Distribución de la muestra por antigüedad en la IM discriminado por sexo



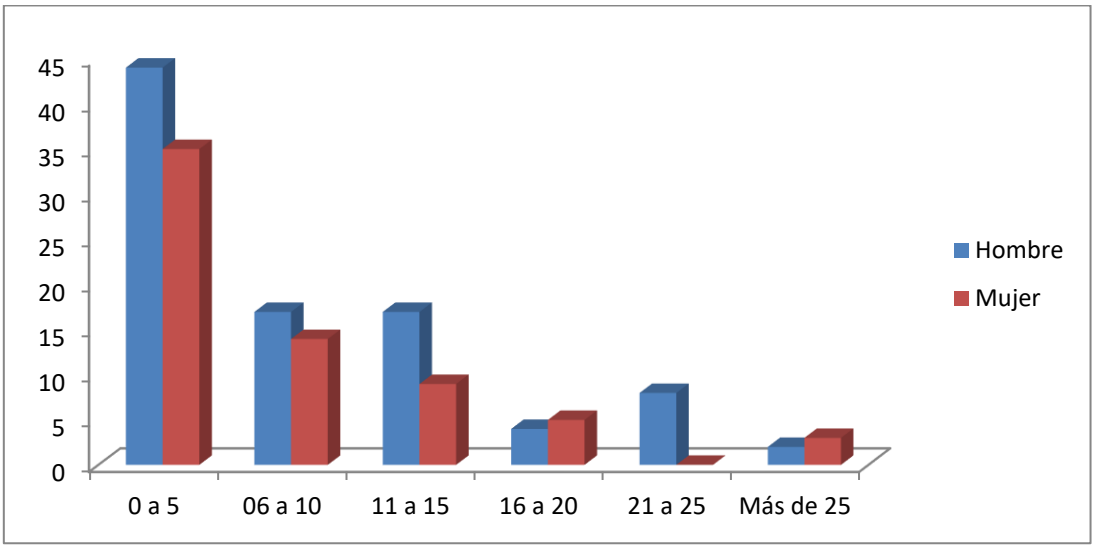
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo

Antigüedad en el cargo (en años)	SEXO				TOTAL	
	Hombre		Mujer			
	n	%	n	%	N	%
0 a 5	44	56%	35	44%	79	50%
06 a 10	17	55%	14	45%	31	20%
11 a 15	17	65%	9	35%	26	16%
16 a 20	4	44%	5	56%	9	6%
21 a 25	8	100%	0	0%	8	5%
Más de 25	2	40%	3	60%	5	3%
Total	92	58%	66	42%	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo



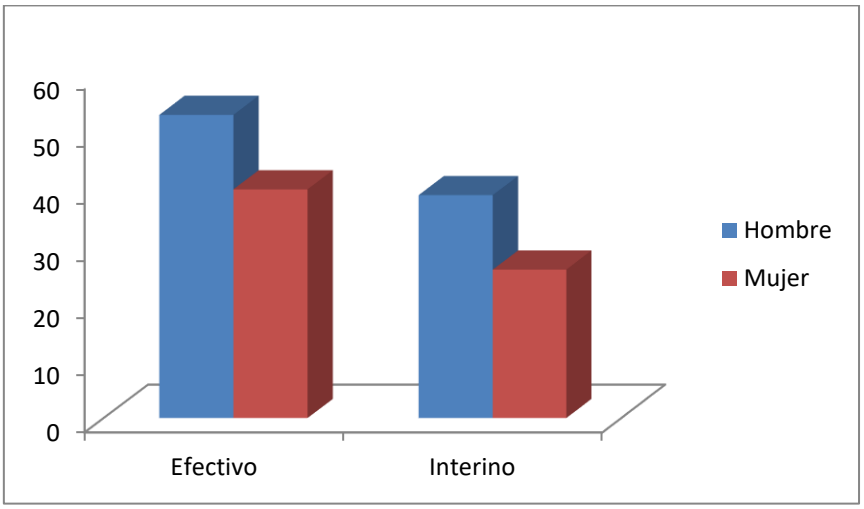
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Distribución de la muestra por tipo de vínculo funcional discriminado por sexo

Tipo de vínculo funcional	SEXO				TOTAL	
	Hombre		Mujer			
	n	%	n	%	N	%
Efectivo	53	57%	40	43%	93	59%
Interino	39	60%	26	40%	65	41%
Total	92	58%	66	42%	158	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: Distribución de la muestra por antigüedad en el cargo discriminado por sexo



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

En la Tabla 42 se presentan las medias calculadas de cada uno de los treinta ítems que componen el Inventario de Prácticas de Liderazgo ordenados de mayor a menor puntaje.

Tabla 42: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por ítem

Ítem	Factor	Media
14. Trato a las personas con dignidad y respeto.	Habilitar a otros para actuar	9,32
11. Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo.	Servir de modelo	8,96
9. Escucho atentamente los diversos puntos de vista.	Habilitar a otros para actuar	8,66
27. Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.	Inspirar una visión compartida	8,49
30. Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones.	Brindar aliento	8,44
29. Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.	Habilitar a otros para actuar	8,42
5. Elogio a las personas por un trabajo bien hecho.	Brindar aliento	8,40
10. Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades.	Brindar aliento	8,32
24. Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos y los programas iniciados.	Habilitar a otros para actuar	8,30
20. Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	Brindar aliento	8,29
4. Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo.	Habilitar a otros para actuar	8,12
26. Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo.	Servir de modelo	7,94
6. Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados.	Servir de modelo	7,84

23. Brindo a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.	Desafiar el proceso	7,70
21. Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización.	Servir de modelo	7,52
15. Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.	Brindar aliento	7,29
22. Comunico una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro.	Inspirar una visión compartida	7,23
28. Experimento y asumo riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	Desafiar el proceso	7,12
2. Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.	Inspirar una visión compartida	7,04
19. Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta.	Habilitar a otros para actuar	7,03
25. Encuentro la forma de celebrar los logros.	Brindar aliento	7,00
18. Pregunto “¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.	Desafiar el proceso	6,92
8. Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo.	Desafiar el proceso	6,87
3. Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades.	Desafiar el proceso	6,70
13. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	Desafiar el proceso	6,58
1. Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás.	Servir de modelo	6,53
16. Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás.	Servir de modelo	6,37
17. Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.	Inspirar una visión compartida	6,31
7. Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.	Inspirar una visión compartida	6,25
12. Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.	Inspirar una visión compartida	5,85

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 43 se consolidan las medias calculadas de cada uno de los factores que compone el Inventario de Prácticas de Liderazgo y los ítems que se incluyen dentro de cada subescala, ordenados de mayor a menor puntaje obtenido.

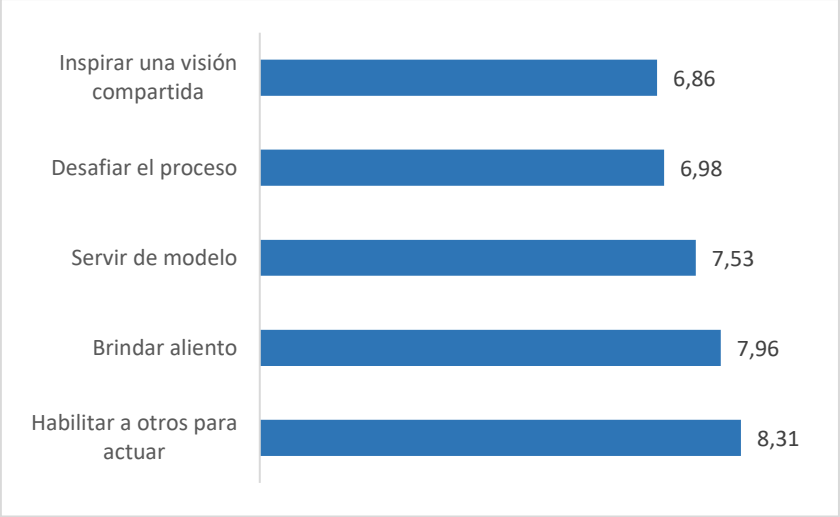
Tabla 43: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor

Factor	Ítem	Media por ítem	Media por factor
Habilitar a otros para actuar	14. Trato a las personas con dignidad y respeto.	9,32	8,31
	9. Escucho atentamente los diversos puntos de vista.	8,66	
	29. Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.	8,42	
	24. Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos y los programas iniciados.	8,30	
	4. Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo.	8,12	
	19. Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta.	7,03	
Brindar aliento	30. Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones.	8,44	7,96
	5. Elogio a las personas por un trabajo bien hecho.	8,40	
	10. Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades.	8,32	
	20. Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	8,29	
	15. Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.	7,29	
	25. Encuentro la forma de celebrar los logros	7,00	
Servir de modelo	11. Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo.	8,96	7,53

	26. Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo.	7,94	
	6. Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados.	7,84	
	21. Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización.	7,52	
	1. Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás.	6,53	
	16. Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás.	6,37	
Desafiar el proceso	23. Brindo a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.	7,70	6,98
	28. Experimento y asumo riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	7,12	
	18. Pregunto "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.	6,92	
	8. Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo.	6,87	
	3. Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades.	6,70	
	13. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	6,58	
Inspirar una visión compartida	27. Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.	8,49	6,86
	22. Comunico una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro.	7,23	
	2. Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.	7,04	
	17. Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.	6,31	
	7. Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.	6,25	
	12. Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.	5,85	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor



Fuente: Elaboración propia.

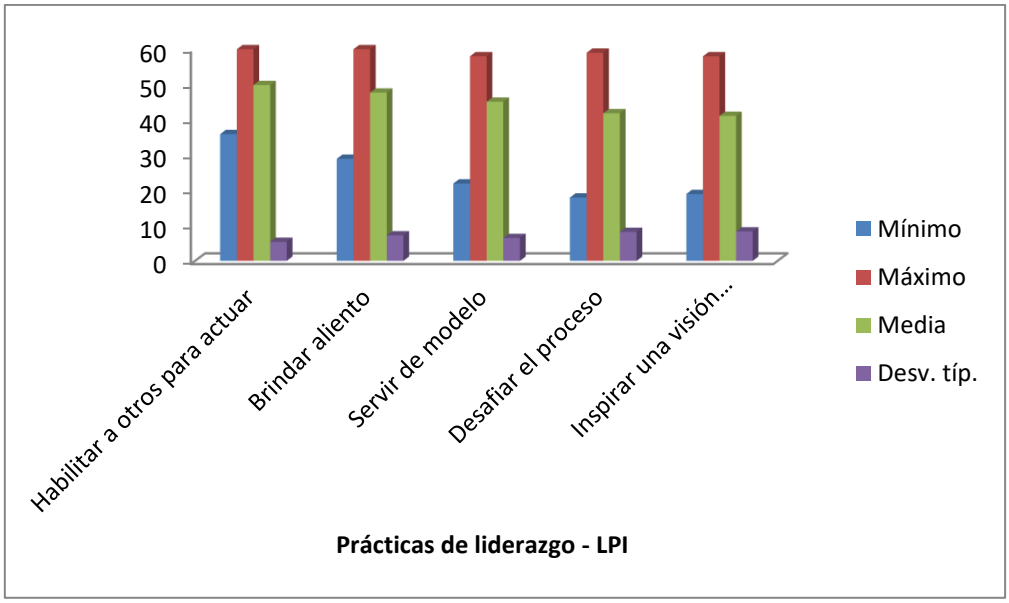
Las estadísticas generales de la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo se presentan en la Tabla 44. Los resultados generales muestran que las prácticas de liderazgo con mayor puntaje, de acuerdo a la percepción de los participantes, son las de habilitar a otros para actuar (Media de 49,68) y brindar aliento (Media de 47,73). En tanto que las que obtuvieron una menor puntuación son inspirar una visión compartida (Media de 41,16) y desafiar el proceso (Media de 41,88).

Tabla 44: Inventario de prácticas de liderazgo: Perfil del grupo participante

Prácticas de liderazgo	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Habilitar a otros para actuar	36,00	60,00	49,86	5,40
Brindar aliento	29,00	60,00	47,73	7,24
Servir de modelo	22,00	58,00	45,15	6,50
Desafiar el proceso	18,00	59,00	41,89	8,22
Inspirar una visión compartida	19,00	58,00	41,16	8,35

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: Inventario de prácticas de liderazgo: Perfil del grupo participante



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Relación entre prácticas de liderazgo y género

De acuerdo a los objetivos de este trabajo se busca analizar la incidencia del género en los resultados de las percepciones sobre las prácticas de liderazgo. Por ello, se analiza a continuación si existen diferencias entre las percepciones de hombres y mujeres respecto a sus prácticas de liderazgo.

La Tabla 45 muestra las medias de cada uno de los ítems y factores del IPL discriminado por género.

Tabla 45: Medias del Inventario de Prácticas de Liderazgo por factor discriminado por género

Factor	Ítem	Media por ítem		Media por factor	
		H	M	H	M
Habilitar a otros para actuar	14. Trato a las personas con dignidad y respeto.	9,36	9,26	8,26	8,38
	9. Escucho atentamente los diversos puntos de vista.	8,73	8,58		
	29. Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.	8,47	8,36		
	24. Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos y los programas iniciados.	8,12	8,56		
	4. Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo.	8,08	8,18		
	19. Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta.	6,80	7,35		
Brindar aliento	30. Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones.	8,40	8,48	7,89	8,05
	5. Elogio a las personas por un trabajo bien hecho.	8,38	8,42		
	10. Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades.	8,29	8,35		
	20. Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	8,25	8,35		
	15. Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.	7,16	7,47		
	25. Encuentro la forma de celebrar los logros.	6,86	7,20		
Servir de modelo	11. Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo.	9,02	8,88	7,46	7,62
	26. Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo.	7,98	7,88		
	6. Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados.	7,68	8,05		
	21. Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización.	7,46	7,61		
	1. Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás.	6,48	6,61		
	16. Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás.	6,12	6,71		
Desafiar el proceso	23. Brindo a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.	7,67	7,74	6,93	7,05

	28. Experimento y asumo riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	7,01	7,27		
	18. Pregunto “¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.	6,91	6,94		
	8. Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo.	6,62	7,21		
	3. Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades.	6,65	6,76		
	13. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	6,74	6,35		
Inspirar una visión compartida	27. Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.	8,46	8,53	6,72	7,05
	22. Comunico una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro.	7,17	7,30		
	2. Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.	7,01	7,08		
	17. Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.	6,13	6,56		
	7. Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.	6,16	6,38		
	12. Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.	5,40	6,47		

Fuente: Elaboración propia.

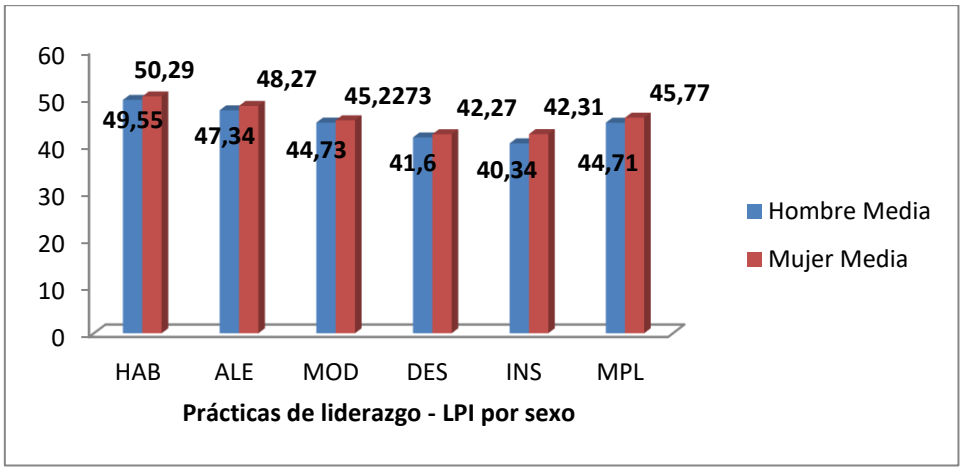
En la Tabla 46 se presentan los resultados generales de la muestra discriminada por género. Aquí se ve la relación existente entre género y la media calculada en cada una de las prácticas de liderazgo: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo, brindar aliento y la media total de prácticas de liderazgo.

Tabla 46: Resultados individuales de prácticas de liderazgo por género

Prácticas de liderazgo	Sexo	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Habilitar a otros	Hombre	49,55	5,37	0,56
	Mujer	50,29	5,45	0,67
Brindar aliento	Hombre	47,35	7,33	0,76
	Mujer	48,27	7,12	0,88
Servir de modelo	Hombre	44,74	6,11	0,64
	Mujer	45,73	7,02	0,86
Desafiar el proceso	Hombre	41,61	8,25	0,86
	Mujer	42,27	8,23	1,01
Inspirar una visión compartida	Hombre	40,34	7,95	0,83
	Mujer	42,32	8,82	1,09
Media total	Hombre	44,72	5,72	0,60
	Mujer	45,78	6,12	0,75

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: Resultados individuales de prácticas de liderazgo por género



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de las cinco escalas que componen el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), se observa una diferencia en la percepción media de hombres y mujeres, siendo más alta en todas las dimensiones el género femenino. Sin embargo, para concluir si las diferencias tienen una significación estadística, es preciso efectuar un segundo análisis.

Para ello, previamente fue necesario comprobar si se cumplen los requisitos para el uso de pruebas paramétricas, es decir, comprobar si existe una distribución normal de los datos. Se realizaron, entonces, las pruebas de normalidad denominada Kolmogorov-Smirnov, adecuada para una muestra mayor a 50 personas.

En la Tabla 47 se presentan los resultados de las pruebas de normalidad aplicada a los ítems del Inventario de Prácticas de Liderazgo.

Tabla 47. Pruebas de normalidad de los puntajes del Inventario de Prácticas de Liderazgo

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Parámetros normales[a,b]		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa		
LPI1	6,53	3,09	0,18	0,13	-0,18	2,22	,000
LPI2	7,04	2,17	0,20	0,09	-0,20	2,46	,000
LPI3	6,70	2,49	0,14	0,09	-0,14	1,72	,005
LPI4	8,12	1,68	0,17	0,13	-0,17	2,19	,000
LPI5	8,40	1,49	0,18	0,14	-0,18	2,29	,000
LPI6	7,84	1,60	0,18	0,12	-0,18	2,26	,000
LPI7	6,25	2,02	0,17	0,09	-0,17	2,16	,000
LPI8	6,87	2,20	0,17	0,08	-0,17	2,13	,000

LPI9	8,66	1,20	0,20	0,15	-0,20	2,46	,000
LPI10	8,32	1,42	0,17	0,12	-0,17	2,08	,000
LPI11	8,96	1,17	0,26	0,19	-0,26	3,29	,000
LPI12	5,85	2,34	0,17	0,09	-0,17	2,08	,000
LPI13	6,58	2,32	0,12	0,07	-0,12	1,55	,016
LPI14	9,32	0,92	0,37	0,23	-0,37	4,69	,000
LPI15	7,29	2,05	0,19	0,09	-0,19	2,42	,000
LPI16	6,37	2,47	0,14	0,08	-0,14	1,74	,005
LPI17	6,31	2,14	0,16	0,08	-0,16	2,06	,000
LPI18	6,92	2,28	0,14	0,09	-0,14	1,76	,004
LPI19	7,03	1,91	0,14	0,08	-0,14	1,80	,003
LPI20	8,29	1,77	0,21	0,17	-0,21	2,67	,000
LPI21	7,52	2,01	0,20	0,11	-0,20	2,54	,000
LPI22	7,23	1,82	0,16	0,10	-0,16	2,07	,000
LPI23	7,70	1,79	0,15	0,10	-0,15	1,86	,000
LPI24	8,30	1,53	0,15	0,13	-0,15	1,90	,001
LPI25	7,00	2,17	0,15	0,08	-0,15	1,83	,000
LPI26	7,94	1,75	0,19	0,12	-0,19	2,41	,000
LPI27	8,49	1,52	0,18	0,16	-0,18	2,22	,000
LPI28	7,12	2,18	0,14	0,09	-0,14	1,75	,004
LPI29	8,42	1,64	0,20	0,17	-0,20	2,52	,000
LPI30	8,44	1,44	0,19	0,14	-0,19	2,39	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de casi todos los ítems tienen un nivel de significación menor a 0,05, con excepción de los ítems 3 y 16.

Estos puntajes sugieren una distribución no normal de datos del Inventario de Prácticas de Liderazgo, por lo cual se consideró estudiar los resultados bajo una propuesta no paramétrica.

Para analizar la existencia de posibles diferencias significativas en función de género en las prácticas de liderazgo, se realiza a continuación pruebas no paramétricas de comparación de medias para dos muestras independientes a través de la prueba U de Mann-Whitney (Tabla 48).

Tabla 48. Pruebas de comparación de medias de los puntajes de la Inventario de Prácticas de Liderazgo por Sexo

Estadísticos de contraste [a]

	Habilitar a otros para actuar	Brindar aliento	Servir de modelo	Desafiar el proceso	Inspirar una visión compartida
U de Mann-Whitney	2792,5	2801,5	2725,0	2954,0	2576,5
W de Wilcoxon	7070,5	7079,5	7003,0	7232,0	6854,5
Z	-0,9	-0,8	-1,1	-0,3	-1,6
Sig. asintót. (bilateral)	,390	,408	,272	,772	,105

a. Variable de agrupación: SEXO

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la prueba a U de Mann-Whitney, se puede concluir que las diferencias de percepción de hombres y mujeres respecto a sus prácticas de liderazgo no son estadísticamente significativas, ya que todas son superiores a 0.05.

5.5. Resultados de la escala de inteligencia emocional de acuerdo al modelo de Wong y Law (2002)

En la Tabla 49 se presenta un orden de clasificación de la media calculada de cada uno de los ítems compone la Escala de Inteligencia Emocional.

Tabla 49: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por ítem

Ítem	Factor	Media
4. Siempre sé si estoy contento o no.	Autopercepción emocional	6,30
12. Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo.	Uso de las emociones	6,06
9. Siempre me pongo metas e intento hacer lo máximo posible para alcanzarlas.	Uso de las emociones	6,01
2. Comprendo bien mis propias emociones.	Autopercepción emocional	5,93
3. Entiendo realmente lo que siento.	Autopercepción emocional	5,88
7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.	Percepción de las emociones de los demás	5,88
6. Soy un buen observador de las emociones de los demás.	Percepción de las emociones de los demás	5,87
1. La mayoría de las veces soy consciente de las razones por las cuales experimento determinados sentimientos.	Autopercepción emocional	5,83
13. Soy capaz de mantener la calma, lo que me permite manejar las dificultades racionalmente.	Regulación emocional	5,78
14. Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.	Regulación emocional	5,74
16. Tengo un buen control de mis propias emociones.	Regulación emocional	5,68
11. Soy una persona que se automotiva.	Uso de las emociones	5,61
5. Siempre me doy cuenta de cómo se sienten mis amigos a través de su comportamiento.	Percepción de las emociones de los demás	5,58
8. Comprendo bien cómo se siente la gente a mi alrededor.	Percepción de las emociones de los demás	5,46
15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho.	Regulación emocional	5,44
10. Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente.	Uso de las emociones	4,85

Fuente: Elaboración propia.

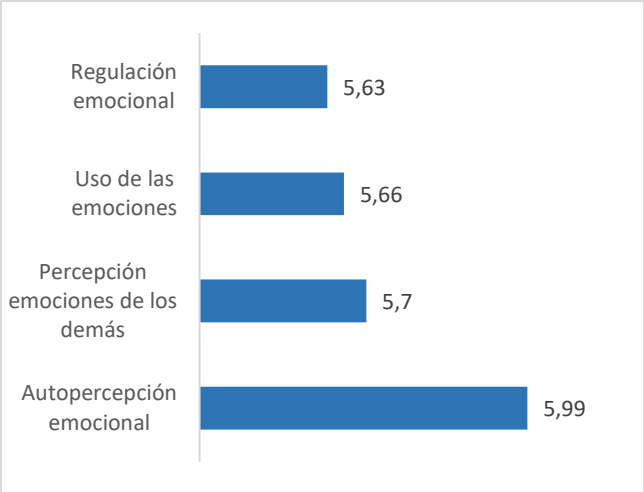
En la Tabla 50 se consolidan las medias calculadas de cada uno de los factores que compone la Escala de Inteligencia Emocional y los ítems que se incluyen dentro de cada factor, ordenados de mayor a menor puntaje obtenido.

Tabla 50: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor

Factor	Ítem	Media por ítem	Media por factor
Autopercepción emocional	4. Siempre sé si estoy contento o no.	6,30	5,99
	2. Comprendo bien mis propias emociones.	5,93	
	3. Entiendo realmente lo que siento.	5,88	
	1. La mayoría de las veces soy consciente de las razones por las cuales experimento determinados sentimientos.	5,83	
Percepción de las emociones de los demás	7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.	5,88	5,70
	6. Soy un buen observador de las emociones de los demás.	5,87	
	5. Siempre me doy cuenta de cómo se sienten mis amigos a través de su comportamiento.	5,58	
	8. Comprendo bien cómo se siente la gente a mi alrededor.	5,46	
Regulación emocional	13. Soy capaz de mantener la calma, lo que me permite manejar las dificultades racionalmente.	5,78	5,66
	14. Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.	5,74	
	16. Tengo un buen control de mis propias emociones.	5,68	
	15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho.	5,44	
Uso de las emociones	12. Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo.	6,06	5,63
	9. Siempre me pongo metas e intento hacer lo máximo posible para alcanzarlas.	6,01	
	11. Soy una persona que se automotiva.	5,61	
	10. Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente.	4,85	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor



Fuente: Elaboración propia.

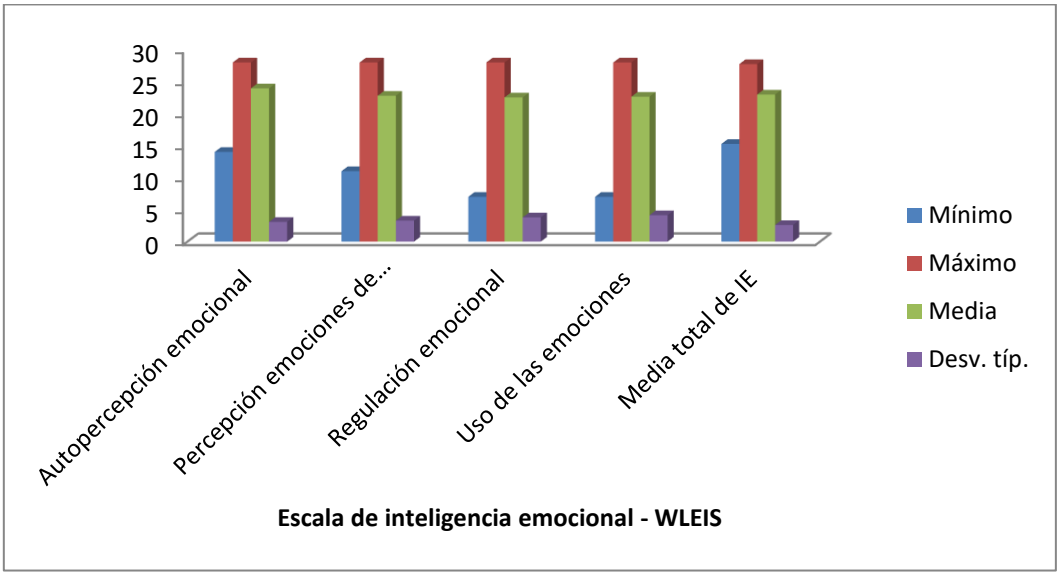
En la Tabla 51 se engloban los resultados generales de la Escala de Inteligencia Emocional. En ellas se identifican cada una de las áreas (factor) de la inteligencia emocional evaluadas: autopercepción emocional, percepción de las emociones de los demás, uso de sus emociones y regulación emocional.

Tabla 51: Escala de Inteligencia emocional: Perfil del grupo participantes

Escala de inteligencia emocional	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Autopercepción emocional	14,00	28,00	23,94	3,08
Percepción emociones de los demás	11,00	28,00	22,79	3,28
Uso de las emociones	7,00	28,00	22,65	4,12
Regulación emocional	7,00	28,00	22,53	3,79
Media total de IE	15,25	27,75	22,98	2,60

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: Escala de Inteligencia emocional: Perfil del grupo participantes



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados generales muestran que las áreas de inteligencia emocional con mayor puntaje de acuerdo a la percepción de los participantes, son la autopercepción emocional (Media de 23,94) y la percepción de las emociones de los demás (Media de 22,79). En tanto que las que obtuvieron una menor puntuación son el uso de las emociones (22,65) y la regulación emocional (22,53).

5.6. Relación entre inteligencia emocional y género

La Tabla 52 muestra las medias de la Escala de Inteligencia Emocional por ítem y factor, discriminado por sexo. En tanto que en la Tabla 53 se presentan los resultados generales de la muestra discriminada por género.

Tabla 52: Medias de la Escala de Inteligencia Emocional por factor discriminado por sexo

Factor	Ítem	Media por ítem		Media por factor	
		H	M	H	M
Autopercepción emocional	1. La mayoría de las veces soy consciente de las razones por las cuales experimento determinados sentimientos.	5,68	6,03	5,91	6,09
	2. Comprendo bien mis propias emociones.	5,87	6,02		
	3. Entiendo realmente lo que siento.	5,78	6,02		
	4. Siempre sé si estoy contento o no.	6,29	6,32		
Percepción de las emociones de los demás	5. Siempre me doy cuenta de cómo se sienten mis amigos a través de su comportamiento.	5,48	5,73	5,58	5,86
	6. Soy un buen observador de las emociones de los demás.	5,71	6,09		
	7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.	5,74	6,08		
	8. Comprendo bien cómo se siente la gente a mi alrededor.	5,41	5,53		
Uso de las emociones	9. Siempre me pongo metas e intento hacer lo máximo posible para alcanzarlas.	5,91	6,14	5,52	5,78
	10. Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente.	4,75	5,00		
	11. Soy una persona que se automotiva.	5,50	5,77		
	12. Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo.	5,93	6,23		
Regulación emocional	13. Soy capaz de mantener la calma, lo que me permite manejar las dificultades racionalmente.	5,84	5,70	5,63	5,71
	14. Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.	5,75	5,73		
	15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho.	5,26	5,70		
	16. Tengo un buen control de mis propias emociones.	5,65	5,73		

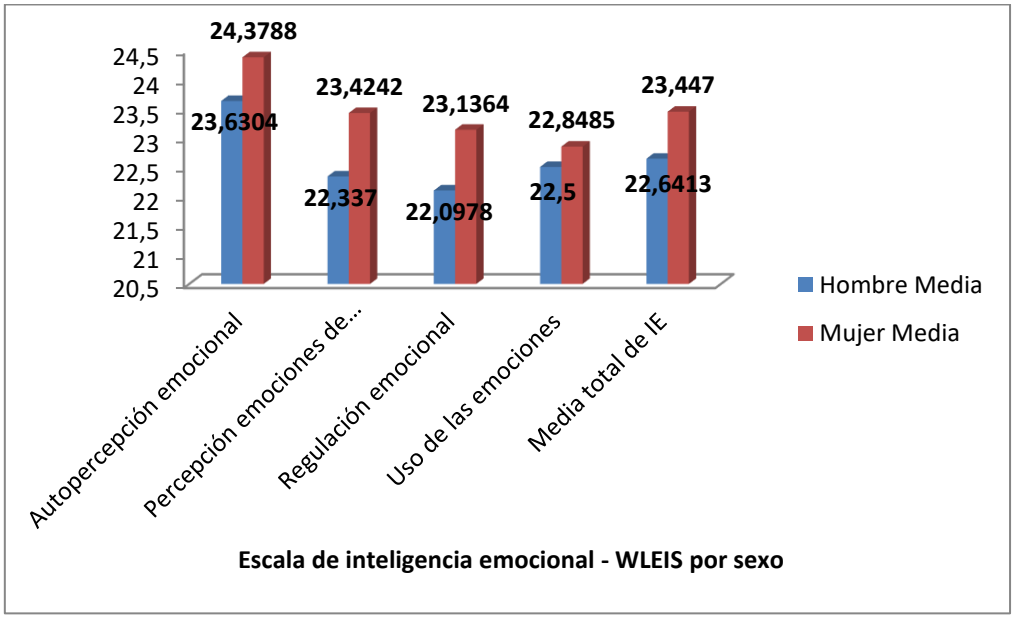
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53: Resultados individuales del inventario de inteligencia emocional por género

Escala de inteligencia emocional	Sexo	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Autopercepción emocional	Hombre	23,63	3,15	0,33
	Mujer	24,38	2,95	0,36
Percepción emociones de los demás	Hombre	22,34	3,38	0,35
	Mujer	23,42	3,03	0,37
Regulación emocional	Hombre	22,10	4,18	0,44
	Mujer	23,14	3,09	0,38
Uso de las emociones	Hombre	22,50	4,36	0,45
	Mujer	22,85	3,80	0,47
Media total de IE	Hombre	22,64	2,70	0,28
	Mujer	23,45	2,38	0,29

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24: Resultados individuales del inventario de inteligencia emocional por género



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que los resultados de las prácticas de liderazgo, se observa diferencia en la percepción media de hombres y mujeres, siendo más alta en todas las dimensiones el género femenino. También en este caso se realizará una prueba estadística para muestras independientes para analizar si dichas diferencias tienen significación.

Previamente se realizaron la prueba Kolmogorov-Smirnov para comprobar si se cumplen los requisitos para el uso de pruebas paramétricas.

Tabla 54. Pruebas de normalidad de los puntajes de la Escala de Inteligencia Emocional

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Parámetros normales [a,b]		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa		
W01	5,83	1,21	0,2	0,17	-0,2	2,52	0,000
W02	5,93	0,95	0,21	0,16	-0,21	2,6	0,000
W03	5,88	1,02	0,23	0,14	-0,23	2,9	0,000
W04	6,3	0,89	0,33	0,22	-0,33	4,18	0,000
W05	5,58	1,01	0,22	0,22	-0,16	2,82	0,000
W06	5,87	1,18	0,22	0,17	-0,22	2,74	0,000
W07	5,88	1,17	0,24	0,17	-0,24	3,03	0,000
W08	5,46	1,01	0,22	0,16	-0,22	2,72	0,000
W09	6,01	0,97	0,23	0,15	-0,23	2,86	0,000
W10	4,85	1,58	0,2	0,12	-0,2	2,47	0,000
W11	5,61	1,31	0,21	0,15	-0,21	2,65	0,000
W12	6,06	1,2	0,25	0,22	-0,25	3,17	0,000
W13	5,78	1,17	0,22	0,15	-0,22	2,7	0,000
W14	5,74	1,12	0,23	0,13	-0,23	2,9	0,000
W15	5,44	1,43	0,18	0,14	-0,18	2,23	0,000
W16	5,68	1,1	0,22	0,13	-0,22	2,78	0,000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 54 se observa que el nivel de significancia que en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov los resultados para todos los ítems menores que 0,05, por lo que se puede deducir que la distribución de estos puntajes difiere de la distribución normal. Por

lo tanto, se utilizarán las pruebas no paramétricas de diferencia de medias para dos muestras independientes a través de la prueba U de Mann-Whitney (Tabla 55).

Tabla 55. Aplicación del estadístico de contraste "U de Mann-Whitney" para muestras independientes

Estadísticos de contraste [a]

	Auto-percepción emocional	Percepción emociones de los demás	Regulación emocional	Uso de las emociones
U de Mann-Whitney	2606,50	2496,50	2693,00	2953,50
W de Wilcoxon	6884,50	6774,50	6971,00	7231,50
Z	-1,53	-1,91	-1,22	-0,29
Sig. asintót. (bilateral)	,127	,056	,224	,770

a. Variable de agrupación: SEXO

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, a pesar de observarse una aproximación a $p<0,05$ en la dimensión percepción de las emociones de los demás (0,056).

5.7. Relación entre los resultados totales de prácticas de liderazgo e inteligencia emocional con el resto de las variables de demográficas y organizacionales (rango etario, antigüedad en la institución, etc.)

Con el fin de examinar posibles diferencias en la percepción de las prácticas de liderazgo de acuerdo con las distintas variables demográficas y organizacionales, se ha utilizado la técnica de Regresión Lineal Múltiple (Tabla 56). Esta técnica permite establecer un coeficiente de correlación múltiple entre la variable prácticas de liderazgo y un conjunto de variables demográficas.

En el Anexo 8.6 se presenta la media calculada en cada una de las prácticas de liderazgo según las distintas variables demográficas (rango etario, antigüedad en la institución, antigüedad en el cargo, departamento en el cual trabaja).

Tabla 56: Coeficientes de Regresión Múltiple: prácticas de liderazgo según variables demográficas

Variables demográficas	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
Antigüedad en la institución	-0,69	0,73	-0,12	-0,95	,345
Antigüedad en el cargo	-0,26	0,37	-0,06	-0,71	,478
Edad	0,31	0,50	0,08	0,62	,539
Departamento	0,06	0,11	0,05	0,57	,569
Vinculo funcional	-0,36	1,02	-0,03	-0,36	,721

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la aplicación de la técnica de regresión lineal arrojan que la variable demográfica que más afecta las prácticas de liderazgo es la antigüedad en la institución, en tanto que la menos se relaciona es la naturaleza del vínculo funcional.

Sin embargo, todas las variables demográficas resultan con un *p-valor* (sig.), superior a 0,05 y, por lo tanto, ninguna de ellas sirve para explicar estadísticamente el comportamiento de la variable prácticas de liderazgo.

También se utilizó la técnica de Regresión Lineal Múltiple (Tabla 57) para conocer la correlación múltiple entre la escala de inteligentica emocional y las demográficas.

Tabla 57: Coeficientes de Regresión Múltiple: escalas de inteligencia emocional según variables demográficas

Variables demográficas	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
Edad	-0,31	0,22	-0,18	-1,44	,153
Departamento	-0,02	0,05	-0,04	-0,44	,661
Antigüedad en la institución	-0,11	0,31	-0,05	-0,36	,718
Vinculo funcional	-0,15	0,44	-0,03	-0,34	,733
Antigüedad en el cargo	-0,05	0,16	-0,03	-0,33	,742

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, los resultados de regresión lineal arrojan que la variable demográfica que más afecta la media total de inteligencia emocional es la edad, en tanto que las que menos afectan son el vínculo funcional y la antigüedad en el cargo.

Al igual que en el caso anterior, todas las variables demográficas resultan con un *p-valor (sig.*), superior a 0,05 y, por lo tanto, ninguna de ellas sirve para explicar estadísticamente el comportamiento de la variable inteligencia emocional.

En el Anexo 8.7 se presenta la media calculada en cada una de las escalas de inteligencia emocional según las distintas variables demográficas (rango etario, antigüedad en la institución, antigüedad en el cargo, departamento en el cual trabaja).

5.8. Análisis correlacional sobre áreas de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo

Para examinar las correlaciones entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo percibidas por los líderes de la organización, se realizará un estudio estadístico de correlación no paramétrico, en virtud de los resultados de no normalidad en la distribución de datos de los cuestionarios aplicados, antes analizado.

La Tabla 58 presenta los resultados del análisis estadístico sobre el grado de correlación que existe entre las prácticas de liderazgo, cada uno de sus factores y las áreas de inteligencia emocional.

Tabla 58: Correlación de Spearman entre áreas de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo

Rho de Spearman

		Auto-percepción emocional	Percepción emociones de los demás	Regulación emocional	Uso de las emociones
Habilitar a otros para actuar	Coeficiente de correlación	,298**	,285**	,252**	,338**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	0
	N	158	158	158	158
Brindar aliento	Coeficiente de correlación	,276**	,332**	,306**	,299**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	0
	N	158	158	158	158
Servir de modelo	Coeficiente de correlación	,320**	,352**	,346**	,356**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	0
	N	158	158	158	158
Desafiar el proceso	Coeficiente de correlación	,236**	,297**	,443**	,220**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	0,01
	N	158	158	158	158
Inspirar una visión compartida	Coeficiente de correlación	,359**	,299**	,337**	,332**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	0
	N	158	158	158	158

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del estadístico de Spearman, arroja como resultado que todas las correlaciones son significativas lo que implica que todas las prácticas de liderazgo tienen una asociación positiva con cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional.

6. Hallazgos, limitaciones, implicancias prácticas y conclusiones de la investigación

En este capítulo se presenta la discusión de los hallazgos de la investigación, las implicancias prácticas de los resultados, las limitaciones del estudio y una breve conclusión, en la cual se presenta una visión generalizada del trabajo y se proponen nuevas líneas o problemas de investigación que se desprenden de lo analizado.

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la inteligencia emocional de los líderes de la organización y sus prácticas de liderazgo, según la percepción de los jefes y directores de la organización.

La investigación se enfocó en una perspectiva de género, para intentar descubrir si hombres y mujeres presentan diferencias significativas en términos de liderazgo e inteligencia emocional, como forma de reflexionar y realizar una contribución para abordar la brecha de género en roles de liderazgo.

De esta forma, se pretende hacer un aporte al conocimiento existente sobre estos tópicos y contribuir a una mayor comprensión de estos fenómenos. Además, se analizan las potenciales aplicaciones prácticas de la información obtenida en procesos de modernización de la Administración Pública y fortalecimiento de una cultura de servicio a la ciudadanía en la Intendencia de Montevideo.

Este estudio sigue la literatura anterior, reseñada en capítulos anteriores, que examinan la relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo, y los estudios de cada uno de estos constructos en relación al género. Siguiendo, para ello, los planteos de Kouzes y Posner (2012), quienes se pronunciaron acerca de la necesidad de incrementar la competencia de líderes, incluyendo habilidades emocionales como la inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo para dirigir organizaciones de manera más efectiva.

A lo largo de los capítulos, se ha ido cumpliendo con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos planteados inicialmente. Se obtuvo información de interés para la investigación y se lograron realizar distintos análisis relacionados con el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional de los directores y jefes de la Intendencia de Montevideo, haciendo especial énfasis en un enfoque de género.

6.1. Hallazgos

A continuación, se exponen los hallazgos del estudio a través de la descripción del logro de cada uno de los objetivos de la investigación. De esta forma, se pretende presentar los hallazgos a medida que se vuelven a examinar los objetivos del estudio.

6.1.1. Conclusiones demográficas

Las mujeres representan el 35% de la fuerza laboral actual de la organización, y el número de mujeres en cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo representa el 41,8% del total de funciones que ocupan estos cargos. Los resultados demuestran que la diferencia por género es mayor en cargos que no son de conducción (en especial categorías obreras).

Existen departamentos donde la brecha de género aumenta significativamente. Las áreas en las que se observa una diferencia mayor a favor de los hombres son el Departamento de Desarrollo Ambiental donde las mujeres representan el 17% y el de Movilidad, donde las mujeres ocupan el 26% del total de cargos.

Las únicas áreas o departamentos donde se observa una mayor participación femenina es la identificada como órganos asesores y de contralor (Asesoría Jurídica, Contaduría General, Auditoría Interna) donde las mujeres llegan a un 64% del total de funcionarios, y el Departamento de Desarrollo Social donde representan el 63% sobre el total.

Estas diferencias parecen ser explicadas por el tipo de actividades que se desarrollan en cada una de estas áreas. Así, los Departamento de Acondicionamiento Urbano y Movilidad parecen ocupar tareas tradicionalmente masculinas, como son la recolección de los residuos, el sistema de saneamiento, el contralor del tránsito y transporte, entre otros. En tanto que los departamentos o áreas donde la presencia femenina es mayor presentan un perfil más técnico o profesional (órganos asesores, de contralor).

Los resultados de la encuesta demográfica también reflejan que el 66% de las mujeres que ocupan cargos de conducción tienen una edad de 50 años o más, en tanto que la antigüedad en la institución es de 30 años o más en un porcentaje del 43% de las mujeres.

En el caso de los hombres los porcentajes son menores respecto a su rango etario y antigüedad en la institución, el 55% tiene edad de 50 años o más, y un 32% de los hombres tiene una antigüedad mayor a 30 años en la organización.

En base a las referidas respuestas demográficas de los participantes de la encuesta, es posible destacar que la antigüedad en la institución es un método que parece utilizar la organización para promover a las mujeres a puestos de dirección y jefaturas.

Estos resultados se consideran particularmente relevantes y podrían implicar que la organización entiende que la antigüedad es la determinante de la eficacia de sus líderes, y en particular de las líderes femeninas.

Los hallazgos reflejan la necesidad de que en los procesos de desarrollo de carrera se aumente la importancia de los méritos, la evaluación de desempeño y la formación de los funcionarios, y en contrapartida, se disminuya el peso del factor antigüedad en la organización en los procesos de ascensos y promociones.

6.1.2. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 1

El primer objetivo específico plantea describir las prácticas de liderazgo utilizadas por los funcionarios que cumplen tareas de conducción en la Intendencia de Montevideo según su autopercepción.

El instrumento utilizado para el cumplimiento de este objetivo fue el Inventario de Prácticas de Liderazgo. Los resultados de la aplicación de este instrumento indicaron como resultado que las medias de los distintos factores oscilan entre 6,86 y 8,31 (sobre un máximo de 10).

Los mayores promedios se presentan en las prácticas de habilitar a otros para actuar y brindar aliento al corazón.

La variable permitir que otros actúen mide la frecuencia en que el líder se involucra en los comportamientos que facilitan las relaciones y un entorno en el que las personas puedan alcanzar niveles superiores de eficacia.

La práctica de liderazgo alentar al corazón, por su parte, está referida a reconocer las contribuciones mostrando aprecio por la excelencia individual, celebrar los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad.

Por otra parte, los factores con menor puntaje son inspirar una visión compartida y desafiar los procesos.

La variable inspirar una visión compartida permite evaluar la frecuencia con la que un líder se involucra en pensar acerca de aspiraciones dignas para el futuro y reunir a sus seguidores con intereses similares para cumplir con esa visión (Kouzes y Posner, 2012).

la menor puntuación de esta práctica podría tener proyecciones en los resultados de procesos de cambio en la organización, dado que según Kouzes y Posner (2012) el desarrollo de una visión para el futuro es clave para producir un cambio duradero.

La variable desafiar el proceso permite medir la frecuencia con la que un líder se involucra en comportamientos encaminados a encontrar nuevas formas de hacer las cosas y aprender de la experiencia (Kouzes y Posner, 2012).

Estos resultados son del todo coincidentes con las conclusiones de Posner (2016) quien plantea que los líderes del sector público reportan estadísticas mayores en las prácticas modelar el camino, habilitar a otros para actuar y alentar el corazón, que sus pares del sector privado; en tanto que los líderes privados tienen mayores resultados en las prácticas inspirar una visión compartida y desafiar los procesos.

Analizando los resultados desde el punto de vista de la puntuación media obtenida en cada uno de los treinta ítems que componen el instrumento utilizado, vemos que el puntaje más alto corresponde al ítem "Trato a los demás con dignidad y respeto" (media de 9,32). El segundo ítem con mayor puntaje fue "Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo", con una media de 8.96. El tercer puntaje más alto corresponde al ítem "Escucho atentamente los diversos puntos de vista", con una media de 8,66.

De los treinta ítems que componen el cuestionario, las medias con menor puntaje corresponden a la práctica de liderazgo identificada como "Inspirar una Visión Compartida". En este sentido, el ítem que obtuvo el menor resultado fue "Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro", con una media de 5,85. Los otros ítems con menor puntaje fueron "Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida", y "Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro", con una media de 6,31 y 6,25 respectivamente.

Los hallazgos parecen indicar que, de todas las prácticas liderazgo analizadas, la que presenta una menor percepción es la relativa a la capacidad de los mandos medios para crear una visión de futuro.

Estos resultados podrían llegar a ser explicados por factores propios de las organizaciones públicas mencionados por Rainey y Bozeman (2000), como la estructura organizacional y el grado de formalización, las limitaciones normativas y las influencias políticas externas. Estos autores también señalan que la mayor rotación de las autoridades máximas, debido a elecciones y nombramientos políticos, provoca una mayor dificultad en la implementación de planes a largo plazo e innovaciones.

En conclusión, los resultados de la investigación revelaron que las prácticas de liderazgo modelo de Kouzes y Posner se practican moderadamente en la muestra evaluada. Los hallazgos pueden servir como base para que la Intendencia de Montevideo evalúe las fortalezas y debilidades de las prácticas de liderazgo de las personas que ocupan cargos de conducción. De acuerdo a Kouzes y Posner (1995, p. 323) este modelo es *"un conjunto de habilidades. Y cualquier habilidad puede ser fortalecida, afinada y mejorada si tenemos la motivación y el deseo adecuados, junto con la práctica y la retroalimentación, los modelos de conducta y el coaching"*.

6.1.3. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 2

Con el objetivo de identificar si existen diferencias significativas en las prácticas de liderazgo autoevaluadas por hombres y mujeres encuestados, se realizó la prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes, de forma de comparar las medidas de cada una de las prácticas de liderazgo evaluadas en el Inventario de Prácticas de Liderazgo y el género del participante.

Las mujeres obtuvieron puntuaciones ligeramente superiores a los hombres en cada una las prácticas de liderazgo que surgen de la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo, pero sin significación estadística.

La implicación de este hallazgo es que las mujeres que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo se comportan de manera similar a los hombres que ocupan cargos análogos, en términos de prácticas de liderazgo.

Posner (2016) analiza los resultados de diversas investigaciones que han empleado el Inventario de Prácticas de Liderazgo como instrumento, y concluye que la mayoría de las investigaciones realizadas en diversos contextos, por ejemplo, salud, gobierno, sector público, educación, entre otros, no encuentran diferencias significativas de género. Estos resultados son consistentes con los resultados de la presente investigación.

Los hallazgos en este sentido también son consistentes con trabajos previos como el de Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001) y López-Zafra y del Olmo (1999), quienes investigaron acerca de la existencia de diferencias de género en el liderazgo transformacional entre hombres y mujeres, y sus resultados arrojaron que no existían discordancias estadísticamente significativas.

Por el contrario, es inconsistente con otra línea de investigaciones, como la de Eagly y Johannesen- Schimdt (2001), Ramos, Sarrio, Barberá y Candela (2002) y López-Zafra y

Morales (1998) quienes al estudiar la diferencia entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo encontraron diferencias significativas, y en general los resultados vincularon a las mujeres con un liderazgo predominantemente de tipo transformacional.

6.1.4. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 3

El instrumento utilizado para conocer el nivel de inteligencia emocional de los funcionarios que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo fue la escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (2002). Este cuestionario permitió evaluar las puntuaciones de la inteligencia emocional en cuatro áreas: percepción de las emociones propias, comprensión de las emociones de los demás, uso de las emociones, regulación de las emociones, y una escala de puntuación general.

En cuanto a las propiedades psicométricas del instrumento, se midió la consistencia interna a través del cálculo Alfa de Cronbach de cada subescala y el total de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002), que dieron como resultado coeficientes entre 0,744 y 0,873.

Los resultados de la aplicación de este instrumento indicaron como resultado que las medias de los distintos factores oscilan entre 5,63 y 5,99 (sobre un máximo de 7). Al analizar estos resultados, se observa que las medias de cada factor presentan valores muy próximos.

El área de inteligencia emocional que recibió el puntaje más alto fue la valoración de las propias emociones, que refiere a la capacidad de entender sus emociones y expresarlas de manera natural. Esto quiere decir, que los jefes y directores de la Intendencia Montevideo se destacan, dentro de las áreas de inteligencia emocional analizadas, por la capacidad de entender y valorar sus propias emociones.

La segunda área de inteligencia emocional más desarrollado según la percepción de los encuestados tiene que ver con la habilidad de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor, lo que se complementa con el área que recibió el mayor puntaje.

El área que tiene un menor puntaje es la regulación de las emociones, que está referida a la habilidad de las personas de regular sus emociones, lo que los faculta a recobrarse más rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia.

El segundo menor puntaje se encuentra en el uso de emociones, que es definido como la habilidad para direccionar sus emociones hacia actividades constructivas y el desempeño personal.

Los resultados indican que los jefes y directores de la Intendencia de Montevideo, tienen aún espacio para mejorar y el tener conciencia de sus estados emocionales, es un buen punto de partida para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Si se analizan los resultados desde el punto de vista de los resultados de cada uno de los ítems que componen la Escala de Inteligencia Emocional vemos que las medidas oscilan entre 4,85 y 6,30.

Los ítems con mayor puntaje fueron: “Siempre se si estoy contento o no” (media de 6,30) y “Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo” (media de 6,06). En tanto que los ítems que reflejaron una menor puntuación fueron: “Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho” (media de 5,44), y “Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente” (media de 4,85)

Las implicancias de los hallazgos para la organización es conocer las áreas fuertes y débiles de la inteligencia emocional de acuerdo a la percepción de sus líderes y la información recabada podría ser útil para el desarrollo de planes de capacitación.

Así, el resultado del ítem número 10 (“Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente”), que presenta un valor inferior al resto de los ítems, puede reflejar la necesidad de trabajar en la autoconfianza de los líderes para aumentar el concepto y valor que los funcionarios le dan a sus propios conocimientos y competencias.

El resultado del ítem “Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho”, que se ubica en el penúltimo lugar, pude indicar que otro campo en el que se puede trabajar es el control de las emociones e incluso la gestión de la ira.

De esta forma, se plantea desarrollar a los líderes de la Intendencia de Montevideo a través del mejoramiento de sus niveles de inteligencia emocional, partiendo de sus fortalezas para aumentar los aspectos que presentaron una mayor debilidad.

6.1.5. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 4

Con el objetivo de descubrir si existen diferencias significativas entre la inteligencia emocional y el género del encuestado se realizó la prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes.

Los hallazgos de la investigación demuestran que no existen diferencias significativas en los niveles de inteligencia emocional de hombres y mujeres. Sin embargo, hay el área de inteligencia emocional identificada como reconocimiento de las emociones de los demás, presenta un valor muy cercano 0,05, que es limite a partir del cual la diferencia se considera significativa.

Esto indicaría que las mujeres valoran y reconocen mejor las emociones de los otros, en comparación con los hombres.

Estos resultados sugieren que las mujeres encuestadas presentan un mayor nivel de empatía, que de acuerdo con la literatura consultada (Sosik y Megarian, 1999), es uno de los elementos fundamentales para que los líderes transformacionales puedan tener consideración individual con sus colaboradores.

Estas diferencias podrían ser atribuidas a un fenómeno cultural de un entorno social en donde las mujeres reciben una educación más centrada en el cuidado y la atención a las personas; o que éstas estén biológicamente más preparadas para la percepción de las emociones (Stewart y McDermott, 2004).

6.1.6. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 5

Para el cumplimiento del objetivo de analizar si otras variables demográficas (como la edad, los años de antigüedad en la institución y en el cargo) afectan los resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo y la Escala de Inteligencia Emocional, se realizaron estudios de regresión lineal múltiple.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en las prácticas de liderazgo y los puntajes de la inteligencia emocional de los participantes, de acuerdo a las distintas variables demográficas tomadas en cuenta en la investigación: rango etario, vínculo funcional, antigüedad en la institución, antigüedad en el cargo, y departamento o área donde trabaja.

Los hallazgos en este sentido indican, entonces, que ninguna de estas variables demográficas y organizacionales sirven para predecir el comportamiento del líder en cuanto a sus prácticas de liderazgo y su nivel de inteligencia emocional.

Estos resultados parecen coincidir con las conclusiones de Posner (2016) quien tras analizar resultados de diversas investigaciones que han empleado el Inventario de

Prácticas de Liderazgo, concluye que las prácticas de liderazgo medidas por el Inventario de Prácticas de Liderazgo no variaron sistemáticamente por factores como la edad, la experiencia en el trabajo y la etnia.

6.1.7. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico 6

Se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para estudiar la correlación entre las áreas de inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Esta relación se analizó en todos los niveles de las subescalas y en todas ellas existe una relación significativa.

Los hallazgos de la investigación demuestran la existencia de una correlación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Esta relación positiva significa que a medida que aumenta la inteligencia emocional de los líderes y directores de la Intendencia de Montevideo, aumenta su puntuación en las distintas prácticas de liderazgo.

En cuanto a las implicancias prácticas de estos hallazgos, los resultados parecen indicar que si se trabaja en el fortalecimiento de los niveles de inteligencia emocional, podría llegar a darse un fortalecimiento del liderazgo.

Los resultados en este sentido siguen la línea de investigaciones como la Mandell y Pherwani (2003), quienes estudiaron en forma simultánea las variables inteligencia emocional, liderazgo transformacional y género, y encontraron una relación significativa y predictiva entre la inteligencia emocional y liderazgo.

También, es consistente con la investigación realizada por Noor, Uddin, y Sharmin (2011) quienes examinaron la relación entre tres variables: el género, los estilos de liderazgo e

inteligencia emocional. Esta investigación arrojó como resultado que las mujeres obtuvieron una puntuación más alta que los hombres en dos factores interpersonales de la inteligencia emocional e identificaron una fuerte relación entre tres componentes de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional (no evaluado en este trabajo).

6.1.8. Análisis del cumplimiento del Objetivo General

La presente investigación tuvo como objetivo general estudiar la relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo percibidas por las personas que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, y descubrir si existen diferencias significativas entre estas variables y el género del líder.

Este objetivo se ha ido cumpliendo en la medida que se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos, y después de realizar las pruebas estadísticas, existe suficiente evidencia para decir que las prácticas de liderazgo se relacionan en forma significativa con las áreas de inteligencia emocional, según la percepción de los directores y jefes de la Intendencia de Montevideo.

Asimismo, se comprobó que las mujeres que ocupan cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo se comportan de manera similar, en términos de prácticas de liderazgo, que los hombres que ocupan cargos análogos.

6.2. Limitaciones de la investigación

A continuación, se identifican algunas de las potenciales limitaciones de la investigación realizada.

En primer lugar, la escasez y casi inexistencia de estudios previos realizados en contextos latinoamericanos enfocados al ámbito público, determina la ausencia de un marco de referencia en el cual se puedan comparar los resultados. Por ello, se ha dificultado la posibilidad de establecer coincidencias y distanciamientos con otras investigaciones similares.

En segundo lugar, señalamos las limitaciones propias de los instrumentos utilizados, a pesar las precauciones que se han adoptado en su preparación y aplicación. Si bien se trata de instrumentos empleados frecuentemente para evaluar las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional, han sido desarrollados en inglés y su traducción al español no ha sido sometida a la misma cantidad de estudios de propiedades psicométricas que se han realizado con su versión original.

Otra de las limitaciones identificadas en el estudio proviene de la fuente en que se obtuvo la información, debido a que todos los datos fueron recogidos a través de autoinformes. Para reducir dicho riesgo, se hizo hincapié en destacar el carácter voluntario de la participación en la encuesta, y en la confidencialidad y anonimato de los resultados.

Las investigaciones realizadas por Brackett et al. (2006); Lumley et al. (2005) y Patrides y Frunham (2000), confirmaron que los estudios que se centran en las diferencias de género en función de la inteligencia emocional autoinformada, demostraron que los hombres perciben un nivel de inteligencia emocional superior al que posteriormente ejecutan. En tanto a las mujeres, les ocurre lo opuesto, lo cual nos hace suponer que las mujeres se infravaloran y los hombres se sobrevaloran en lo relativo a sus habilidades emocionales.

Complementando lo anterior podría enriquecer mucho las conclusiones si se estudian indicadores relacionados con el grado de satisfacción de subordinados. Lamentablemente, limitaciones de tiempo no permitieron que este estudio utilice tal enfoque.

Finalmente, una posible limitación que hay considerar al desarrollar futuras investigaciones es la utilización de indicadores objetivos que permitan aportar información sobre la eficacia de los líderes. La dificultad para encontrar indicadores de desempeño de los líderes dentro de la organización, se refleja en las recomendaciones que se presentan en el siguiente apartado.

En tal sentido, Mandell y Pherwani (2003), incorporaron a su estudio una variable de resultados, en donde se analizó si coincide una buena gestión del líder versus el estilo de liderazgo que se aplique. Esa información no la pudimos considerar, como herramienta para validar si el liderazgo transformacional es el que brinda mejores resultados a la organización.

6.3. Recomendaciones

Basados en la bibliografía actual sobre el tema y en los resultados de la investigación se presentan a continuación una serie de recomendaciones que pueden ser de interés para la Intendencia Montevideo, desde la perspectiva de la gestión de los Recursos Humanos.

Las recomendaciones que se formulan apuntan al desarrollo de los líderes que necesita el sector público (OCDE, 2001) para que sean capaces de inspirar al resto de las personas de la organización hacia un sentimiento de servicio público orientado a las necesidades de la sociedad y mejorando la efectividad de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

En primer lugar, sería conveniente realizar una evaluación exhaustiva de los recursos y competencias de liderazgo disponibles. En base a ello, se aconseja identificar las competencias básicas que deben estar presentes en los funcionarios que ocupan cargos de conducción y jefaturas para apoyar los objetivos estratégicos de la organización. Estas competencias serán la guía para promover nuevos funcionarios a estos cargos, y capacitar a los actuales.

A la hora de definir aquellas competencias estratégicas que se identifican como prioritarias para los jefes y directores de la organización, podrían ser incluidas competencias tales como: compromiso con el servicio público, desarrollo de relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, orientación al ciudadano, gestión del cambio, innovación, manejo emocional, visión y fijación de metas.

Consecuentemente, y a raíz de estos resultados se recomienda revisar las descripciones de los cargos y competencias de los puestos de conducción dentro de la Intendencia de Montevideo. Corroborar que dentro de los perfiles de los cargos estén incluidas competencias de liderazgo de tipo transformacional porque está demostrado a través de diversas investigaciones, que ese tipo de liderazgo es eficaz para atravesar procesos de cambios, como podría ser la reforma del Estado.

Sobre las competencias directivas en el sector público, Longo (2001) toma como referente la construcción elaborada en el Reino Unido por su grado de desarrollo y concreción. El *Senior Civil Service* elaboró un modelo de competencias denominado "Liderazgo para resultados", el cual resume la visión de la función directiva pública en seis competencias directivas básicas: 1) Suministrar propósito y dirección; 2) Producir un impacto personal; 3) Pensar estratégicamente; 4) Conseguir lo mejor de las personas; 5) Aprender y mejorar; y 6) Centrarse en el servicio."

En segundo lugar, se recomienda la implementación de criterios transparentes para definir las promociones y ascensos a través de la definición de habilidades básicas que deben reunir los candidatos, acorde a los nuevos perfiles de cargos y las competencias priorizadas.

En las promociones a posiciones de mayor responsabilidad se sugiere disminuir el peso del factor antigüedad en la institución para cubrir los cargos de conducción. Como contrapartida, en el desarrollo de carrera debería aumentar la importancia de los resultados de la evaluación de desempeño y la formación de los funcionarios.

Estas recomendaciones se basan en los principios consagrados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), que destaca la importancia del mérito, el desempeño y la capacidad, como criterios orientadores de la política de recursos humanos.

En este proceso se deberá hacer especial énfasis en corroborar que los criterios de selección sean neutrales en cuestiones de género, y evitar aquellos requerimientos que pongan en desventaja a las mujeres. Para ello, cuando se establecen las condiciones para concursar por ascensos y promociones deberá analizarse los potenciales candidatos, y en caso de detectarse una brecha de género importante, eliminar o flexibilizar aquellos requisitos que excluyen a las mujeres (por ejemplo, años de antigüedad).

Siguiendo esta línea, se recomienda identificar brechas de género en los patrones de promoción y ascenso. En este sentido, puede ser discutida la posibilidad de que en aquellas áreas donde se detectan brechas importantes de paridad de género (por ejemplo, en el Departamento de Desarrollo Ambiental), pueden establecerse cuotas de participación del sexo infrarrepresentado.

Como vimos cuando se realizó el estudio de la literatura especializada, este tipo de acciones afirmativas generan cierta controversia. Así, se ha dicho que este tipo de medidas puede estigmatizar a los grupos que buscan favorecer, además de ir contra la igualdad y no tomar en cuenta criterios como la preparación, méritos laborales o su experiencia. Sin embargo, puede ser una herramienta útil y transitoria para ayudar a cerrar la brecha de género.

Complementando lo anterior, se sugiere en tercer lugar, realizar una revisión del sistema de evaluación de desempeño, para convertirlo en un elemento de cambio del sistema de gestión de recursos humanos y alineación con la estrategia global de la Administración.

En cuarto lugar, se recomienda elaborar un programa de capacitación en materia liderazgo acorde con el marco estratégico de la organización, dirigido a los funcionarios que se desempeñan actualmente en cargos de conducción y a los nuevos funcionarios que pasen a desempeñar estos cargos.

En los planes de capacitación deberá alentarse la participación equitativa de hombres y mujeres, y podrán ser incluidos talleres de sensibilización en materia de equidad de género y liderazgo femenino.

La formación del capital humano es un factor estratégico para dar respuesta a las demandas de la organización, y si se aplica correctamente, aportará la metodología básica para lograr con éxito el desarrollo del funcionario.

Para planificar la formación basada en resultados, hay que tener en cuenta una serie de factores: desarrollar planes y métodos de formación específica que tengan en cuenta la característica del puesto y la situación de la plantilla; una participación activa del personal; deberá ser considerada como un elemento integrado de las políticas de recursos humanos, que están a su vez interrelacionados con la selección, promoción, motivación, incentivos, entre otros, que incide en la cultura organizacional; y por último, se deberá contar con el consentimiento de los jerarcas de la Intendencia.

A los efectos de planificar los programas formación, los resultados de esta investigación pueden servir como un insumo más para diagnosticar las necesidades de capacitación y definir cuáles conocimientos, habilidades y actitudes de los funcionarios que ocupan cargos de conducción, deben ser fortalecidos.

Así, por ejemplo, del análisis realizado de la Escala de Inteligencia Emocional, el ítem número 10 obtuvo el menor puntaje, comprendido dentro del área de uso de las emociones. Este resultado puede indicar que puede ser de utilidad trabajar en los niveles de confianza de los líderes de la organización.

Otro ítem que puede necesitar fortalecimiento tiene relación con el manejo de las emociones (ítem número 15). Trabajar sobre la prevención y el tratamiento del control de las emociones e incluso problemas derivados de la ira, puede ser de importancia para evitar al impacto negativo que ésta produce tanto en la salud física como en la salud mental del individuo, y en las relaciones interpersonales.

Según Goleman (1996), una persona que pueda controlar sus emociones logra desarrollar cinco aptitudes: autodominio, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación. Factores asociados a su vez, con una de las prácticas de liderazgo que dio menor puntaje: Desafiar el proceso.

Dentro del análisis por ítem de las Prácticas de Liderazgo, el ítem que obtuvo el menor valor fue el número 12 (“Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro”), relacionado con la práctica: inspirar una visión compartida. En tal sentido, se sugiere realizar jornadas para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y lograr así, mayor apertura y confianza.

También puede de ser de mucha utilidad trabajar en las habilidades de comunicación de los líderes, por ello se sugiere realizar un entrenamiento tanto en habilidades oratorias, como en capacidades relacionadas con la escucha activa y la asertividad.

Se destaca, entonces, la importancia de prestar atención a los procesos de comunicación para apoyar la formación de los líderes eficaces, capaces de crear y transmitir una visión compartida, que atraiga el compromiso y energice al resto de las personas de la organización.

Asimismo, se recomienda incluir en los programas de liderazgo módulos de desarrollo de competencias de inteligencia emocional, para mejorar aquellos aspectos que mostraron una mayor debilidad en la presente investigación. Se sugiere también complementar la capacitación con el desarrollo de nuevas técnicas de ayuda al personal a su cargo, relacionadas con *coaching* y *mentoring.*

A los efectos de desarrollar un programa de desarrollo de inteligencia emocional se sugiere tomar como referencia programas cuyos resultados han sido evaluados como eficaces dentro de otras organizaciones.

En este sentido, encontramos el *Mastering Emotional Intelligence Program* (diseñado por Boyatzis y Goleman), consistente en un proceso de un año mediante el cual se enseña a los participantes a identificar y abordar los problemas de inteligencia emocional en el lugar de trabajo, mientras que se desarrollan competencias de inteligencia emocional.

La efectividad de este programa se midió en dos muestras diferentes (Boyatzis, Goleman y Rhee, 1999): un grupo de gerentes brasileños de una gran organización minorista de consumo y en una muestra estadounidense de contadores del sector público. En ambos casos, se midieron los niveles de inteligencia emocional anteriores y posteriores a la invención, y se encontró que las puntuaciones en el Inventario de Competencia Emocional fueron aproximadamente 11% más altas con posterioridad al programa para la muestra brasileña y 24% más alto en la muestra estadounidense.

Otra intervención que puede servir de ejemplo y que ha mostrado mejores resultados es el Programa de Desarrollo de Liderazgo Personalizado, desarrollado en la Escuela de Administración de Weatherhead (Stys y Brown, 2004).

Este programa permite a los líderes identificar las áreas en las que se requiere cambio de comportamiento, dándoles la oportunidad de practicar estos cambios en situaciones de la vida real. El programa guía a los participantes a través de un proceso de aprendizaje, experimentado como 5 "descubrimientos": yo ideal, yo real, plan de aprendizaje, proceso de experimentar y practicar, y relaciones de confianza (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002).

Los participantes en el Programa de Desarrollo de Liderazgo Personalizado han demostrado un 70% de mejora en las competencias de inteligencia emocional después de uno y dos años. Después de cinco a siete años de la finalización del programa, se han encontrado cambios que se mantienen con una mejora del 50%.

Entendemos que este tipo de programas de capacitación dirigidos a mejorar la inteligencia emocional pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo de los líderes en la Intendencia de Montevideo. A través del desarrollo de herramientas de comunicación, empatía, resolución de conflictos, y manejo del estrés, fomentar a que los líderes clarifiquen una visión estratégica, la comuniquen de manera eficiente al resto de los colaboradores y generen confianza, como forma de mejorar la eficacia de las prácticas de liderazgo.

Finalmente, se recomienda desarrollar un sistema de metas e indicadores de desempeño de los líderes, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Los indicadores de desempeño son fundamentales para obtener información sobre las áreas de acción de los líderes, y ayudan a otorgar una mayor transparencia a la acción pública.

Tal como señala Rainey (2009) el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias en el sector público es un desafío permanente, dado que existe una menor disponibilidad de indicadores de mercado claros e información para la toma de decisiones gerenciales, como pueden ser los precios, utilidades o pérdidas.

Recientemente, la Intendencia de Montevideo ha anunciado la próxima aplicación de mecanismos de medición del cumplimiento de metas asociado a la percepción de la ciudadanía respecto a dos aspectos: la atención al público y la evolución de opinión sobre temas estructurales de la gestión departamental. La medición se ejecutará a través del monitor de opinión pública y será auditada. Asociado al cumplimiento de esas metas se desarrolla un sistema de remuneración variable, denominado compromiso de gestión.

Consideramos la utilidad se seguir trabajando en este tipo de diseños para avanzar en un cambio organizacional con mayor orientación a los resultados y más cercano a la ciudadanía.

6.4. Conclusiones generales

A partir de los resultados de la investigación, destacamos la importancia de trabajar en el desarrollo del liderazgo de directores y jefes de la intendencia de Montevideo, ya que son el vínculo entre la dirigencia política y el resto de las personas de la organización, y tienen un potencial impacto en el desempeño organizacional, cuyo alcance debe ser objeto de otra investigación.

La Tecnología, la globalización y las expectativas cambiantes de los ciudadanos, exigen nuevas respuestas del sector público. La organización debe tener la capacidad de desarrollar líderes que sean capaces de administrar una fuerza de trabajo diversa, personas cuyo aprendizaje y experiencia son diferentes a las del pasado.

Estas realidades evidencian la necesidad del desarrollo de dos habilidades que consideramos fundamentales para el desarrollo del liderazgo para el presente y para el futuro.

Estas dos habilidades son: la capacidad de crear una visión compartida, convincente del futuro, que atraiga el compromiso y energice a las personas, y la capacidad de innovación, para que la organización cambie y se adapte a través del aprendizaje de las experiencias pasadas y la anticipación a los cambios futuros.

No se desconoce que la Intendencia de Montevideo, como organización pública, está regulada por una compleja red de leyes, normas y procedimientos, establecidos como forma de garantizar el correcto ejercicio de Estado de Derecho, para proteger el interés público, la rendición de cuentas, y la legalidad.

Por ello, todo plan de acción debe estar acompañado de una revisión jurídica, a través de un estudio normativo que clarifique los límites, identifique aquellas reglas y regulaciones confusas o contradictorias, y eventualmente promueva modificaciones.

Además de este entramado jurídico, existe una amplia variedad de reglas informales, prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas, que conforman la cultura de la organización, cuyo cambio requiere un esfuerzo sostenido en el tiempo.

En estos procesos, el rol del Departamento Recursos Humanos es fundamental para identificar los estilos de liderazgo que la organización necesita y necesitará, para definir las competencias de estos líderes, diseñar los procesos de selección, promoción, desarrollo y capacitación. De esta forma se busca promover una cultura de profesionalidad, de cambio de valores y actitudes a través de la adquisición de nuevos conocimientos y aptitudes por parte de los líderes.

El posicionamiento de recursos humanos como socio estratégico de todos los departamentos, es fundamental para el logro de los objetivos de la Intendencia.

En este trabajo proponemos dos grandes áreas desde las que puede abordar el fenómeno del liderazgo para su comprensión y desarrollo. En primer lugar, desde el punto de vista de la gestión de la diversidad, en particular la temática vinculada al género y al liderazgo femenino.

Por otro lado, el liderazgo es analizado desde el punto de vista de su relación con las habilidades personales de la inteligencia emocional, dado que, como demuestran los resultados de la investigación tiene una relación significativa con las prácticas de liderazgo eficaz.

Para finalizar se plantean algunas de las posibles líneas de trabajo futuras, derivadas del presente estudio. La primera sería continuar con el estudio del liderazgo a través del análisis de su relación con los resultados organizacionales.

Otra de las posibles futuras líneas de investigación podrían analizar el efecto de la aplicación de diferentes procedimientos de trabajo, intervenciones y programas de formación que se sugieren, en particular los que se fomenten el desarrollo de competencias relacionadas con la inteligencia emocional.

Es importante continuar con investigaciones centradas en el liderazgo en el sector público, bajo diferentes aproximaciones teóricas y desde distintas disciplinas, como la psicología o la neurociencia, con la finalidad de aportar nuevas ideas y referencias que permitan mejorar la eficacia del sector.

El presente trabajo pretende realizar un aporte a través del desarrollo de nuevas ideas, que permitan reflexionar sobre la importancia del liderazgo, la equidad de género y la inteligencia emocional, como forma de generar el crecimiento de la organización y la modernización del sector público.

7. Bibliografía

- Amancio, L. (1993). Stereotypes as ideologies: The case of gender categories. *Revista de Psicología Social, 8*(2), 163-170.
- Anand, R., y Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management, 5* (2), 65-76.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. *Revista internacional del trabajo, 16*(3).
- Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World.* Geneva: International Labor Organization (ILO).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly, 14*(3), 261-295.
- Armstrong C., Flood P.C., Guthrie J.P., Liu W., MacCurtain S. and Mkamwa T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management, 49,* 977–998.
- Arnalds, Á. A., Eydal, G. B., y Gíslason, I. V. (2013). Equal rights to paid parental leave and caring fathers-the case of Iceland. *Stjórnmál og stjórnsýsla*, *9*(2), 323.
- Aslan, S., y Erkus, A. (2008). Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, *4*(3), 430-438.
- Atienza, M. (1996). Un comentario al caso Kalanke. *Cuadernos de Filosofía del Derecho, N° 19*. Universidad de Alicante, Alicante.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne* (Working paper). Columbia University, New York.
- Ballart, X. (1997). Gestión pública, análisis y evaluación de políticas. *Revista de estudios políticos, 97*, 223-247.

- Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, *33* (4), 549-560.
- Bass, B.M., y Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Baumann, D. M. (2006). *The relationship between the emotional competence and the leadership effectiveness of hall directors*. ProQuest.
- Bell, S.T., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L., y Briggs, A.L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management, 37*, 709-743.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Clinical and Consulting Psychology*, *42*, 155-162.
- Bem, S. L. (1975). Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 634-643.
- Bem, S. L. (1981). *Bem Sex-Role Inventory: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bem, S. L. (1981). The BSRI and gender schema theory: A reply to Spence and Helmreich. *Psychological Review*, *88*, 369-371.
- Bennis. W. (1998). *Cómo Llegar a ser Líder*. Colombia: Editorial Norma.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, *12*(7), 1166-1181.
- Boney, C. (2003). *From the inside out: An appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa, Canada: Royal Roads University.

- Bossuyt, M. (1998). *El concepto y la práctica de la Acción Afirmativa*. Informe final conforme a la resolución 1998/5 de la Subcomisión Naciones Unidas, Comisión de Derechos Humanos, Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos. 53vo período de sesiones.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In Bar-on, R., y Parker, J. D. (eds.). *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M., Rivers, S., Shiffman, S., Lerner, N., y Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology, 91* (4), 780-795.
- Broussine, M. (2003). Public leadership. *Public management and governance*, 175-188.
- Brown, F. W., y Reilly, M. D. (2008). Emotional intelligence, transformational leadership and gender: Correlation and interaction possibilities. *The Journal of International Management Studies, 3*(2).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, USA: Harper and Row.
- Calloway, J. D. A. (2010). *Performance implications of emotional intelligence and transformational leadership: Toward the development of a self-efficacious military leader* (Doctoral dissertation). Capella University. Minneapolis, USA.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex Roles, 39*, 887-902.
- Catalán, L. G., Berr, X. D., y Cardarelli, A. M. (2009). Imágenes sobre el trabajo femenino en Chile, 1880-2000. *Universum (Talca), 24*(2), 74-93.
- Cavins, B. J. (2005). *The relationship between emotional-social intelligence and leadership practices among college student leaders* (Doctoral dissertation). Bowling Green State University. Ohio, USA.
- Christensen, T., y Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. *Gestión y Política Pública, 16*(2), 539-564.

- Ciarrochi, J.V, Chan, A. y Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences, 28* (3), 539-561.
- CLAD (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública,* Caracas. CLAD. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. CLAD, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio.
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review, 29*(3).
- Comisión de Equidad y Género de la Intendencia de Montevideo. (2014). *Tercer Plan de Igualdad de Género, Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones.* Montevideo, Uruguay: IM.
- Condren, T., Martin, B. N., y Hutchinson, S. (2006). What does emotional intelligence and gender have to do with leadership effectiveness.... Or does It? *Advancing Women in Leadership, 21*, N_A.
- Cook, A., y Glass, C. (2009). Between a rock and a hard place: Managing diversity in a shareholder society. *Human Resource Management Journal, 19*(4).
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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, 18*(3), 283-307.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema, 16*, 270-275.
- Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica, 2*(2), 115-129.
- Damji, T. y Lee, C.M. (1995). Gender role identity and perceptions of Ismaili Muslim men and women. *Journal of Social Psychology, 135*, 215-223.

- Danehy, L. S. (2005). *The relationship between emotional intelligence and leadership in NCAA division III college coaches*. (Unpublished dissertation). Wilmington College, Wilmington, OH.
- Davidson, M., y Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- Delaney, J. T., y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 949-969.
- Diaz, A. (2008). *Leadership training and emotional intelligence in school nurses.* Ph.D. University of Nevada. Las Vegas, United States.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roma Catholic Church. *Leadership Quarterly, 5* (2), 99-119.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3).
- Eagly, A. y Johannesen-Schimdt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*, 4, 781-797.
- Entrena Vazquez, (2005). *Constitución y acciones positivas, El sistema de cuota de participación política para mujeres en Ecuador*. Anuario de Derecho Constitucional Latinoamericano, 11 Año, Tomo II. Fundación Konrad Adenauer. Oficina Uruguay, Montevideo.
- Falkenberg, L. (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. *Journal of Management, 16*(1).
- Fatima, A., Imran, R., y Awan, S. H. (2011). Emotional intelligence and transformational leadership: Finding gender differences. *World Applied Sciences Journal, 14*(11), 1734-1743.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology, 11*, 59-112.

- Forbes: Accedido el 30 de mayo, 2017, desde: https://www.forbes.com/profile/ginni-rometty/
- Foro Económico Mundial. (2016). *Educación para alcanzar la igualdad de género*. Accedido el 18 de diciembre, 2016, desde https://www.weforum.org/es/agenda/2016/12/capacitacion-para-alcanzar-la-igualdad-de-genero
- Foro Económico Mundial. (2016). *Los diez países del mundo con mayor igualdad de género*. Accedido el 19 de diciembre, 2016, desde https://www.weforum.org/es/agenda/2016/11/los-diez-paises-del-mundo-con-mayor-igualdad-de-genero/.
- Gardenswartz, L., Cherbosque J., Rowe, A. (2008). *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. Davies-Black, Mountain View, California.
- Gardiner, M. y Tiggermann, M. (1999). Gender differences in leadership styles, job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 301-315.
- Gehring, D. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *IEEE Engineering Management Review, 3*(35), 109.
- George, J.M. (2000). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Human Relations, 53*, 1027-55.
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of international business studies, 26*, 255-279.
- GIZ (2012), *Gender Strategy of Police 2012 – 2016: Equality in Perspective is published.* Gender Responsive Policing (GRP), Pakistan.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam Boo.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review, 26-37.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.

- Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). *El Líder Resonante crea más*. *El poder de la Inteligencia Emocional* (1er, ed.). Barcelona, España: Plaza y Janes Editores, S.A.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona, España: Editorial Paidos.
- Hollander, E. P. y Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, *45* (2), 669-718.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of leadership effectiveness. *Leadership: The cutting edge*, 189-207.
- House, R.J., y Mitchell, T.R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- IBM: Accedido el 31 de mayo, 2017, desde: https://www-03.ibm.com/press/us/en/biography/10069.wss
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta Continua de Hogares. Diciembre 2016. Actividad, Empleo y Desempleo*. Accedido desde: http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Diciembre+2016/99c3ad13-0fe8-406a-ae99-7ba7699f75c6
- Intendencia de Montevideo. Accedido desde: http://www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/comprometidos-con-la-gestion
- Irisity, H. y Migues, A. (2015). *Estudio de las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral en el sector público de Montevideo* (tesis de maestría). Universidad ORT. Montevideo, Uruguay.
- Jones, V. D. (2012). The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness among sponsored research administrators.
- Kabacoff, R. (2006). *Best leadership practices in public sector organizations in Western Europe.* Artículo presentado en EMFD Conference on Public Sector Management Development. Aix en Provenza, Francia.

- Kautzman, R. W. (2011). *An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices in a healthcare organization*. Grand Canyon University.
- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of Hall Director's transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development, 32*, 155-165.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1995). *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Granica, S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Granica, S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide*. USA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2008). *El Desafío del Liderazgo*: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Kozmetsky, R. (1992). *La mujer en los negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kroeck, K. G., Lowe, K., y Brown, K. (2004). The assessment of leadership. J. Antonakis, A. Cianciolo, y R. Sternberg (Edits.). *The Nature of Leadership,* 70-98.
- Lattmann, C., y Echevarría, S. G. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lawrence, B. (1997). The black box of organization demography. *Organization Science, 8.*
- Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, *7*(2), 143-152.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly,* 370-390.

- Lin, N. (2001). Social Capitlal: A theory of social structure and action. USA: Cambridge University.
- Loganathan, N., y Krishnan, V. R. (2010). Leader´s feminity and transformational leadership: Mediating role of leader´s emotional intelligence. *Great Lakes Institute of Management, 4*(2), 53-72.
- Longo, F. (2001). *La Reforma del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Mérito Con Flexibilidad*. Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Barcelona. BID Washington, D.C.
- López, E., García, R., y Berrios, M. (2012). The Relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record, 62,* 97-114.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada, 9* (3), 53-71.
- López-Zafra, E. y Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología, 60*, 15-25.
- Lorenzi–Cioldi, F. (1993). Aprés les genres: L'androgynie. *Revista de Psicología Social, 8*(2), 153-162.
- Lumley, M., Gustavson, B., Partridge, R., y Labouvie-Vief, G. (2005). Assessing alexithymia and related emotional ability constructs using multiple methods: Interrelationships among measures. *Emotion, 5* (3), 329-342.
- Lussier, R. N. y Achua C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *SexRoles, 37* (3), 209-225.
- Mandell, B., y Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology, 17*(3), 387-404.
- Martín, F, Romero, P., Sánchez-Gardey G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto

moderador de la dirección estratégica de los Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12*(1).

- Mary Kay: Accedido el 1 de junio, 2017, desde: http://www.marykay.es/es-ES/About-Mary-Kay/CompanyFounder
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., y Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion, 1* (3), 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (1997). *Emotional IQ test* (CD ROM). Needham, MA: Virtual Knowledge.
- McCleskey, J. A. (2015). *An examination of the relationship between ability model emotional intelligence and leadership practices of organizational leaders and entrepreneurs* (Doctoral dissertation). Capella University. Minneapolis, USA.
- Milner, E., y Joyce, P. (2012). *Lessons in Leadership: Meeting the Challenges of Public Service Management*. London: Routledge.
- Mitchell, R. E. (1971). Some social implications of high density housing. *American Sociological Review*, 18-29.
- Moreira, C. y Johonson, N. (2003). *Democracia, equidad y género: Aportes al debate sobre los mecanismos de acción afirmativa*, Montevideo: FESUR, Documento de Análisis y Propuesta, N° 1, 2003.
- Moya Morales, M.C. (1993). Categorías de género: consecuencias cognitivas sobre la identidad. *Revista de Psicología Social, 8* (2), 171-187.
- Noor, M. A., Uddin, I., y Sharmin, S. (2011). Leadership Style and Emotional Imtelligence: A Gender Comparison. *European Journal of Business and Management, 7.*
- OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, *66*(3), 353-366.
- OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impuls*o. Ginebra: OIT.
- OIT (2016). *Las mujeres en el trabajo - Tendencias 201*. Ginebra: OIT.

- Olsen, J. E., y Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1168—1187.
- Orjuela, B., y López, N. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *PANORAMA, 7*(13), 75-94.
- Osborne, A. M. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership practices among physicians. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 73*(12-A(E)).
- Packard, J. A. (2008). *Analyzing the intersection of leadership practices, emotional intelligence, and coping responses in women-owned small businesses* (Doctoral dissertation). Capella University. Minneapolis, USA.
- Pandya M. y Shell R. (2007). *Liderazgo permanente: Lo que se aprende de los 25 principales líderes empresarios de nuestros tiempos* (1er. ed.). México: Pearson Educacion.
- Perugini, M. L. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. Psicodebate, 9, 65-80.
- Petrides, K., y Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles, 42*, 449-461.
- Pin, J. R., Gallifa, A., y García, P. (2007). Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas. *IESE*. Universidad de Navarra.
- Posner, B. Z. (2016). Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences, 6*(4), 17.
- Powell, G.N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive, 4* (3), 68-75.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). Igualdad de género en la administración pública.
- Purkable, T. L. (2003). *Emotional intelligence, leadership style and coping mechanisms of executives* (Unpublished dissertation). The Catholic University of America. Washington, DC.

- Quader, M. S. (2011). Leadership style and emotional intelligence: A gender comparison. *Annamalai International Journal of Business Studies y Research*, *3*(1).
- Quiminet: Accedido el 30 de mayo, 2017, desde: https://www.quiminet.com/articulos/indra-nooyi-ceo-de-pepsico-elegida-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-del-mundo-4148283.htm
- Rahman, S. U. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, *12*(2), 201-210.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley y Sons.
- Rainey, H. G., y Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, *10*(2), 447-470.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, *17* (2).
- Reche, M. P. C., Sachicola, A., y Lucena, M. A. H. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal, ESJ*, *11*(2).
- Rehman, R. R. (2011). Role of emotional intelligence on the relationship among leadership styles, decision making styles and organizational performance: A review of the literature. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*(1), 409-416.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 825-836.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87.*
- Richard, O. y Johnson, N. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. Journal of Managerial Issues, 177-195.

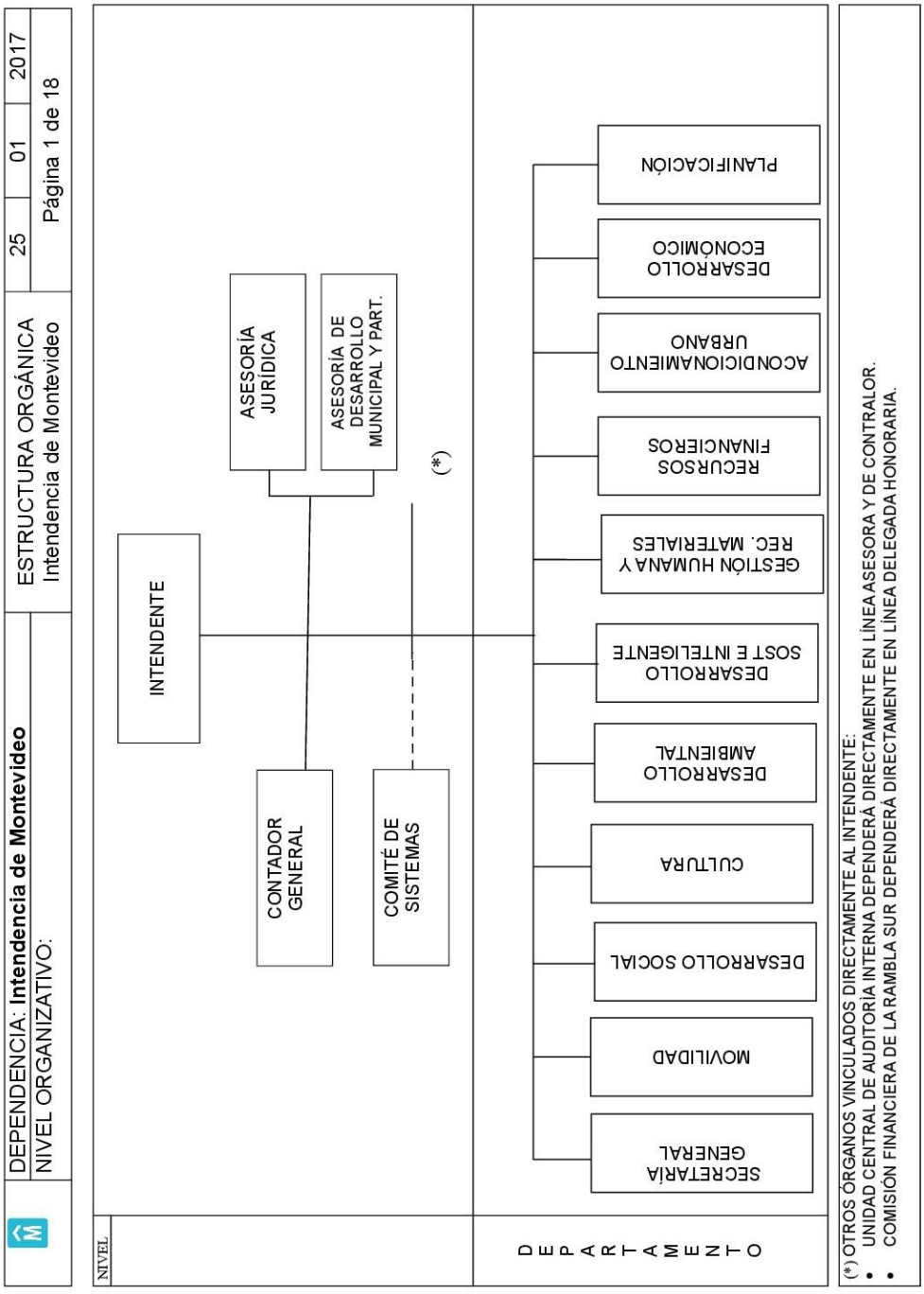
- Ridgeway, C. L., y Kricheli-Katz, T. (2013). Intersecting Cultural Beliefs in Social Relations: Gender, Race, and Class Binds and Freedoms. *Gender y Society, 27*(3), 294-318.
- Roberson, Q. M., y Park, H. J. (2007). *Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity*. *Group yamp. Organization Management, 32*(5), 548-568.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*, 119-125.
- Ruiz, A., (1996). La *igualdad en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional*, Cuaderno de Filosofía del Derecho, N° 19, Universidad de Alicante, Alicante.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, *9*(3), 185-211.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, *57*(4), 675-688.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. London: Piatkus.
- Serna, M. y Barbero, M. (2016). Desigualdades de género en la cúpula de las grandes empresas: Uruguay en perspectiva comparada. Accedido el 1 de julio, 2017, desde: http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Economia/Trabajos/Serna-Barbero.pdf
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., y Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 235-251.
- Silverman, D. (2000). Doing qualitative research: A practical guide. *Thousand Oaks, CA: SagePublications*.
- Sosik, J.J. y Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emocional intelligence and performance. *Group and Organization Management, 24*(3), 367-390.
- Stewart, J. y McDermott, C. (2004). Gender in psychology. *Annual Review of Psychology, 55*, 519-544.

- Stockdale, M. S., y Crosby, F. J. (2004). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Stratton, J. A. (2011). *The Relationship among Emotional Intelligence, Leadership Practices and Leadership Act in First-Year College Students*. Union Institute and University.
- Stys, Y., y Brown, S. L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. *Research branch correctional service of Canada*, *10*.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education, 10*(4), 401-419.
- Thornton, G. (2016). *Women in business: Turning promise into practice*. Accedido el 17 de febrero, 2017, desde https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016/
- Ulrich, D. (1986). *OASIS: An empirical study of strategy, organization, and Human Resource Management*. Paper presented at the Academy of Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., y Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, *32*(1).
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R., Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 581-598.
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling: Women in management. Geneva: International Labour Organization.
- Wong, C. S., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The leadership quarterly, 13(3), 243-274.
- Ysa, T., y Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: El ciclo de vida del cargo directivo. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 62, 39-76.

- Yukl, G. A., y Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. Organization Management Journal, 3(3), 210-231.

8. Anexos

8.1. Organigrama de la Intendencia de Montevideo



8.2. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

A continuación, encontrará una serie de frases, seleccione la opción que mejor describa su nivel de acuerdo respecto a cada frase, en una **escala del 1 al 10**.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Casi nunca	Rara vez	Pocas veces	De vez en cuando	Ocasionalmente	A veces	Con frecuencia	Usualmente	Con mucha frecuencia	Casi siempre

1.	Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás.
2.	Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.
3.	Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades.
4.	Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo
5.	Elogio a las personas por un trabajo bien hecho.
6.	Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados.
7.	Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.
8.	Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo.
9.	Escucho atentamente los diversos puntos de vista.
10.	Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades.
11.	Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo.
12.	Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.
13.	Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.
14.	Trato a las personas con dignidad y respeto.
15.	Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.
16.	Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás.

17.	Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.
18.	Pregunto “¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.
19.	Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta.
20.	Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.
21.	Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización.
22.	Comunico una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro.
23.	Brindo a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.
24.	Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos y los programas iniciados.
25.	Encuentro la forma de celebrar los logros
26.	Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo.
27.	Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.
28.	Experimento y asumo riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.
29.	Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.
30.	Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones.

8.3. Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law (WLEIS)

A continuación, encontrará una lista de características personales. Le pedimos que piense cuáles son las que mejor lo/a describen. Por favor, indique en una **escala del 1 al 7,** qué tan verdadera es esa característica sobre su persona, según el recuadro que figura antes de la lista. Por favor, no deje ninguna sin marcar.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Casi nunca o nunca	Raramente	Infrecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Usualmente	Siembre o casi siempre

1.	La mayoría de las veces soy consciente de las razones por las cuales experimento determinados sentimientos.
2.	Comprendo bien mis propias emociones.
3.	Entiendo realmente lo que siento.
4.	Siempre sé si estoy contento o no.
5.	Siempre me doy cuenta de cómo se sienten mis amigos a través de su comportamiento.
6.	Soy un buen observador de las emociones de los demás.
7.	Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.
8.	Comprendo bien cómo se siente la gente a mi alrededor.
9.	Siempre me pongo metas e intento hacer lo máximo posible para alcanzarlas.
10.	Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente.
11.	Soy una persona que se automotiva.
12.	Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo.
13.	Soy capaz de mantener la calma, lo que me permite manejar las dificultades racionalmente.
14.	Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.
15.	Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho.
16.	Tengo un buen control de mis propias emociones.

8.4. Correo electrónico enviado a los participantes

Asunto: Participación en proyecto de investigación

Estimado/a Jefe/a o Director/a:

Desde la Universidad ORT, con la autorización de la Intendencia de Montevideo y en el marco de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, estamos realizando un trabajo de investigación sobre los estilos de liderazgo en los cargos de conducción en la Intendencia de Montevideo, desde una perspectiva de género.

Su participación como jefe/a o director/a en este proceso resulta indispensable para asegurar la calidad final del instrumento y poder llevar a cabo el proyecto de tesis.

Las respuestas son absolutamente anónimas, no hay respuestas correctas o incorrectas y los resultados sólo serán utilizados con los fines de esta investigación.

Para acceder al cuestionario deberá hacer click en el siguiente enlace: https://goo.gl/forms/rgSP6kG16RZ1DeW43 y seguir las instrucciones

allí establecidas. Es importante tener en cuenta que para acceder a la misma es necesario tener activa la conexión a internet.

Agradecemos mucho su esfuerzo y participación en este estudio.

Quedamos a vuestra disposición ante cualquier duda o aclaración.

Lo saludan muy cordialmente,

Ana Laura y Carolina

Alumnas del Master en Dirección de RRHH

Universidad ORT

8.5. Formulario de la encuesta

Cuestionarios para realización de Tesis de Maestría en RR.HH.

Su aporte es muy valioso para nuestra investigación, muchas gracias por su participación.

*Obligatorio

◯ Opción 1

Sexo: *

Elegir

Rango etario: *

Elegir

Antigüedad en la IM: (Colocar en años y sólo el número) *

Tu respuesta

Antigüedad en cargos de dirección en la IM: (Colocar en años y sólo el número) *

Tu respuesta

Departamento actual en el que se desempeña: *

Tu respuesta

Tipo de vínculo: *

Elegir

CUESTIONARIO 1 de 2

A continuación encontrará una serie de frases, seleccione la opción que mejor describa su nivel de acuerdo respecto a cada frase.

1. Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás. *

Elegir

2. Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo. *

Elegir

3. Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades. *

Elegir

4. Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo. *

Elegir

5. Elogio a las personas por un trabajo bien hecho. *

Elegir

6. Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados. *

Elegir

7. Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro. *

Elegir

8. Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo. *

Elegir

9. Escucho atentamente los diversos puntos de vista. *

Elegir

10. Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades. *

Elegir

11. Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo. *

Elegir

12. Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro. *

Elegir

13. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos. *

Elegir

14. Trato a las personas con dignidad y respeto. *

Elegir

15. Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito. *

Elegir

16. Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás. *

Elegir

17. Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo, inscribiéndose a una visión compartida. *

Elegir

18. Pregunto “¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba. *

Elegir

19. Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta. *

Elegir

20. Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos. *

Elegir

21. Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización. *

Elegir

22. Comunico una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro. *

Elegir

23. Brindo a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo. *

Elegir

24. Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos y los programas iniciados. *

Elegir

25. Encuentro la forma de celebrar los logros. *

Elegir

26. Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo. *

Elegir

27. Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo. *

Elegir

28. Experimento y asumo riesgos, aún cuando hay posibilidades de fracaso. *

Elegir

29. Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal. *

Elegir

30. Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones. *

Elegir

CUESTIONARIO 2 de 2

A continuación encontrará una lista de características personales. Le pedimos que piense cuáles son las que mejor lo/a describen, indicando dentro de la escala marcada, que tan verdadera es esa característica sobre su persona.

1. La mayoría de las veces soy consciente de las razones por las cuales experimento determinados sentimientos. *

Elegir

2. Comprendo bien mis propias emociones. *

Elegir

3. Entiendo realmente lo que siento. *

Elegir

4. Siempre sé si estoy contento o no. *

Elegir

5. Siempre me doy cuenta de cómo se sienten mis amigos a través de su comportamiento. *

Elegir

6. Soy un buen observador de las emociones de los demás. *

Elegir

7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás. *

Elegir

8. Comprendo bien cómo se siente la gente a mi alrededor. *

Elegir

9. Siempre me pongo metas e intento hacer lo máximo posible para alcanzarlas. *

Elegir

10. Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente. *

Elegir

11. Soy una persona que se auto-motiva. *

Elegir

12. Siempre me animo a mí mismo para intentar hacerlo lo mejor que puedo. *

Elegir

13. Soy capaz de mantener la calma, lo que me permite manejar las dificultades racionalmente. *

Elegir

14. Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones. *

Elegir

15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando me enfado mucho. *

Elegir

16. Tengo un buen control de mis propias emociones. *

Elegir

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

8.6. Resultados individuales del Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) según variables demográficas y organizacionales

A continuación, se presentan los resultados de la media calculada en cada una de las prácticas de liderazgo, las cuales se abrevian de la siguiente manera: desafiar el proceso (DES), inspirar una visión compartida (INS), facultar a otros para actuar (HAB), servir de modelo (MOD), brindar aliento (ALE), y la media total de prácticas de liderazgo se identifica como MPL, según las distintas variables demográficas y organizacionales que se tomaran en cuenta en esta investigación.

Resultados individuales de prácticas de liderazgo por rango etario

Rango etario	HAB	ALE	MOD	DES	INS	MPL
31 a 34	48,67	45,33	47,67	41,67	38,33	44,33
35 a 39	48,92	46,50	45,25	41,00	38,50	44,03
40 a 44	49,31	46,69	44,69	42,92	39,77	44,68
45 a 49	50,66	49,57	46,91	43,74	42,60	46,70
50 a 54	50,84	49,35	44,57	41,73	41,97	45,69
55 a 59	49,83	47,25	45,28	41,80	41,15	45,06
Más de 59	47,61	43,89	42,50	38,67	40,00	42,53
Total	49,86	47,73	45,15	41,89	41,16	45,16

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de prácticas de liderazgo por tipo de vínculo funcional

Vínculo funcional	HAB	ALE	MOD	DES	INS	MPL
Efectivo	49,76	47,83	45,30	41,91	41,03	45,17
Interino	50,00	47,60	44,94	41,85	41,35	45,15
Total	49,86	47,73	45,15	41,89	41,16	45,16

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de prácticas de liderazgo por antigüedad en la institución

Antigüedad en la IM	HAB	ALE	MOD	DES	INS	MPL
0 a 9	49,12	47,76	45,47	42,76	39,65	44,95
10 a 19	48,88	46,00	44,25	40,50	39,31	43,79
20 a 29	50,81	49,39	46,27	42,92	41,50	46,18
30 a 39	49,24	46,37	44,57	41,37	42,11	44,73
Más de 40	50,00	47,00	40,71	37,43	38,71	42,77
Total	49,86	47,73	45,15	41,89	41,16	45,16

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de prácticas de liderazgo por antigüedad en cargo de conducción

Antigüedad en el cargo	HAB	ALE	MOD	DES	INS	MPL
0 a 5	49,58	48,43	45,80	42,30	41,46	45,51
06 a 10	49,45	46,94	44,81	41,32	40,45	44,59
11 a 15	50,81	48,85	45,62	41,85	41,08	45,64
16 a 20	50,78	43,78	42,67	40,67	43,00	44,18
21 a 25	50,25	43,25	39,00	37,63	38,13	41,65
Más de 25	49,60	50,20	49,00	48,00	43,00	47,96
Total	49,86	47,73	45,15	41,89	41,16	45,16

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de prácticas de liderazgo por departamento/área

Departamento	HAB	ALE	MOD	DES	INS	MPL
Acondicionamiento Urbano	47,60	47,40	46,90	38,30	37,80	43,60
Cultura	50,45	45,82	45,55	41,36	41,73	44,98
Desarrollo Ambiental	49,81	46,08	43,77	40,04	39,69	43,88
Desarrollo Económico	50,33	49,17	46,50	40,17	35,67	44,37
Desarrollo Social	47,83	46,50	40,50	41,50	40,00	43,27
Desarrollo Sostenible Int.	43,00	39,83	39,67	35,33	39,17	39,40
Div. As. Des. Mun., CCZ	50,52	48,97	47,24	43,24	43,21	46,63
Gestión Humana	51,46	48,54	45,46	44,38	42,04	46,38
Movilidad	50,32	49,84	45,95	44,37	44,11	46,92
Órganos asesores	47,33	48,67	46,67	45,67	41,33	45,93
Planificación	49,17	47,83	45,17	42,33	39,67	44,83
Recursos Financieros	49,75	47,00	41,50	37,75	39,25	43,05
Secretaria General	51,67	50,50	44,00	40,67	40,50	45,47
Total	49,86	47,73	45,15	41,89	41,16	45,16

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Resultados individuales de la Escala de Inteligencia emocional de Wong y Law según variables demográficas y organizacionales

A continuación, se presentan los resultados de la media calculada en cada una de las áreas de inteligencia emocional, las cuales se abrevian de la siguiente manera: percepción de las emociones propias (EPE), la comprensión de las emociones de los demás (PED), el uso de las emociones (USO) y la regulación de las emociones (REG) , y la media total de prácticas de inteligencia emocional como MIE, según las distintas variables demográficas y organizacionales que se tomaran en cuenta en esta investigación.

Resultados individuales de inteligencia emocional por rango etario

Rango etario	EPE	PED	REG	USO	MIE
31 a 34	24,67	23,67	22,67	21,33	23,08
35 a 39	23,33	22,25	22,08	23,50	22,79
40 a 44	24,77	23,08	21,38	21,23	22,62
45 a 49	23,80	22,89	23,37	21,69	22,94
50 a 54	24,24	22,89	23,03	23,59	23,44
55 a 59	24,02	22,70	22,28	23,00	23,00
Más de 59	23,11	22,61	21,56	22,44	22,43
Total	23,94	22,79	22,53	22,65	22,98

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de inteligencia emocional por tipo de vínculo funcional

Vínculo funcional	EPE	PED	REG	USO	MIE
Efectivo	23,84	22,60	22,66	22,99	23,02
Interino	24,09	23,06	22,35	22,15	22,92
Total	23,94	22,79	22,53	22,65	22,98

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de inteligencia emocional por antigüedad en la institución

Antigüedad en la IM	EPE	PED	REG	USO	MIE
0 a 9	23,06	23,24	22,35	23,29	22,99
10 a 19	24,63	22,31	21,50	21,81	22,56
20 a 29	23,75	22,80	22,97	22,44	22,99
30 a 39	24,54	23,02	23,13	23,06	23,44
Más de 40	21,71	21,00	16,71	21,71	20,29
Total	23,94	22,79	22,53	22,65	22,98

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de inteligencia emocional por antigüedad en cargo de conducción

Antigüedad en el cargo	EPE	PED	REG	USO	MIE
0 a 5	23,96	22,85	22,57	22,59	22,99
06 a 10	24,61	22,87	22,52	22,32	23,08
11 a 15	23,12	22,62	23,31	22,96	23,00
16 a 20	24,11	22,22	21,67	23,78	22,94
21 a 25	24,25	23,63	19,88	23,75	22,88
Más de 25	23,00	22,00	23,80	20,00	22,20
Total	23,94	22,79	22,53	22,65	22,98

Fuente: Elaboración propia.

Resultados individuales de inteligencia emocional por departamento/área

Departamento	EPE	PED	REG	USO	MIE
Acondicionamiento Urbano	22,40	23,90	23,10	22,10	22,88
Cultura	23,27	21,82	21,82	22,27	22,30
Desarrollo Ambiental	24,27	22,31	22,42	23,12	23,03
Desarrollo Económico	23,17	21,67	24,67	22,83	23,08
Desarrollo Social	24,83	22,50	23,33	21,83	23,13
Desarrollo Sostenible e Int.	24,00	22,17	22,83	22,17	22,79
Div. As. Des. Mun., CCZ	24,83	23,48	22,86	22,90	23,52
Gestión Humana	23,50	22,69	21,85	22,69	22,68
Movilidad	24,21	23,47	23,00	24,00	23,67
Órganos asesores	22,67	23,67	22,33	20,67	22,33
Planificación	23,17	21,17	22,00	20,17	21,63
Recursos Financieros	22,75	22,00	20,25	19,50	21,13
Secretaria General	25,17	23,50	22,17	23,17	23,50
Total	23,94	22,79	22,53	22,65	22,98

Fuente: Elaboración propia.