

TRABAJO FIN DE GRADO
Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2022/2023
Convocatoria: Junio 2023

**ESTILOS DE LIDERAZGO PERCIBIDO POR LOS JÓVENES. UN ESTUDIO
PREDICTIVO Y DIFERENCIAL DE GÉNERO**

Realizado por el alumno/a Dña. Marta Díaz González

Tutorizado por el Profesor/a D. José Alberto Martínez González

Departamento: Organización de empresa

Área de conocimiento: Dirección de Recursos Humanos

ABSTRACT

The study of leadership is important in the case of young professionals so that they can have a good adaptation to new work situations influenced by technologies and other innovative aspects. In this way, managers can better adapt to young and future professionals.

This work defines the term leadership and goes through the different theories, the different styles and the evolution of the term by means of a bibliographic search in magazines, books, articles, etc. as well as legal texts that develop equality between men and women. In turn, this TFG is also a research work that aims to study in a causal way the perception of performance and importance of a leader in a company of young people according to their perceptions of leadership competencies.

A sample of 215 subjects is used, an ad hoc questionnaire is designed and a descriptive, predictive and discriminant analysis is used.

It is concluded that the results have been evaluated very favorably, that it is possible to predict the perception of performance by young people and the existence of significant differences between men and women.

Key Words: women, organization, leadership, stereotypes.

RESUMEN

El estudio de liderazgo es importante en el caso de los jóvenes profesionales para que puedan tener una buena adaptación a las nuevas situaciones laborales en la que influyen las tecnologías y otros aspectos innovadores. Con ello los directivos puede adaptarse mejor a los jóvenes y futuros profesionales.

El presente trabajo define el término liderazgo y recorre las distintas teorías, los distintos estilos y la evolución del término mediante una búsqueda bibliográfica en revistas, libros, artículos, etc. así como textos legales que desarrollan la igualdad entre hombres y mujeres. A su vez este TFG también es un trabajo de investigación que tiene por objetivo estudiar de manera causal la percepción del rendimiento e importancia sobre un líder en una empresa de los jóvenes en función de sus percepciones sobre las competencias de liderazgo.

Se utiliza una muestra de 215 sujetos, se diseña un cuestionario ad hoc y se utiliza un análisis descriptivo, predictivo y discriminante.

Se concluye que los resultados han sido valorados de manera muy favorable, que es posible predecir la percepción de rendimiento por parte de los jóvenes y la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Palabras clave: mujeres, organización, liderazgo, estereotipos.

ÍNDICE DE CONTENIDO TEÓRICO-PRÁCTICO

1.- INTRODUCCIÓN.....	5
2.- MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.- EL LIDERAZGO.....	6
2.1.1- Concepto, tipología e importancia del liderazgo.....	6
2.1.2- Teorías liderazgo.....	12
2.1.3- Competencias liderazgo.....	15
2.2.- Existencia de una brecha de género en el liderazgo	20
2.3- LA GENERACIÓN Z.....	21
3.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1- Objetivo.....	22
3.2- Metodología.....	23
3.3- Población y muestra.....	23
3.4- Instrumento utilizado.....	24
3.5- Fiabilidad y validez.....	24
3.6- Resultados del análisis descriptivo.....	25
3.6.1- Descriptivo básico.....	26
3.7.- Análisis predictivo: resultados del análisis de regresión.....	27
3.8- Resultados del análisis discriminante.....	30
4.-CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	34
5.BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADRO 1. Otras definiciones del líder posteriores al año 2.000.....	7
CUADRO 2. Definición liderazgo formal e informal.....	11
CUADRO 3. Otros tipos de liderazgo.....	12
CUADRO 4. Teorías de liderazgo.....	13
CUADRO 5. Detalles de la muestra.....	24
CUADRO 6. Cálculo del alfa de Cronbach.....	25
CUADRO 7. Resultados alfa de Cronbach.....	25
CUADRO 8. Estadístico descriptivo básico (N= 341) (Elaboración propia).....	26
CUADRO 9. Resultados análisis regresión.....	28
CUADRO 10. Coeficientes análisis regresión.....	28
CUADRO 11. Resultados análisis regresión.....	29
CUADRO 12. Coeficientes análisis de regresión.....	29
CUADRO 13. Autovalores análisis discriminante.....	30
CUADRO 14. Diferencias de género.....	31
CUADRO 15. Coeficientes estandarizados.....	32
GRÁFICA 1. Análisis discriminantes hombres.....	33
GRÁFICA 2. Análisis discriminantes mujeres.....	33

1.- INTRODUCCIÓN

- a) Este TFG tiene por objeto el estudio de un líder y su adaptación a situaciones de crisis económica y pandémica como la que hemos vivido recientemente. Dicho líder debe fomentar la integración y el rendimiento de los colaboradores, particularmente en el caso de los jóvenes, que se han tenido que adaptar a circunstancias como trabajar telemáticamente y las ayudas tecnológicas.
- b) La elección del tema se debe a:
- Hoy en día es necesario conocer y mejorar las percepciones que los futuros trabajadores tienen respecto a sus estilos directivos preferidos, para poder realizar los ajustes oportunos.
 - Formo parte de la Generación Z, que es estudiada en este TFG, y estoy comprometida con el Grado en Relaciones Laborales cursado, y actualmente estoy trabajando y me gustaría aspirar a ser directivo en alguna empresa. Por tal motivo esta investigación me resulta útil para conocer la relevancia del papel del líder, sus tipologías y competencias, así como las teorías sobre éste, además de los estereotipos que llegamos a encontrar cuando el líder es una mujer.
 - A título personal y subjetivo, y si se me permite, desde pequeña me han felicitado por el papel de líder que ejerzo en todos los ámbitos: escolar, amistad, laboral, etc. ¿Por qué? Porque yo estoy de acuerdo con el término “un líder se hace y no nace” ya que en mi caso personal se puede ver reflejado desde la infancia.
- c) Este TFG está estructurado del siguiente modo: primero el Marco Teórico. Le sigue la investigación en el que están reflejados su objetivos y metodología. Posteriormente conocemos los resultados de la investigación y una conclusión de todo el proyecto.

2.- MARCO TEORICO

Seguidamente se presenta el Marco Teórico de este TFG, que incluye lo relacionado con el líder, sus definiciones a lo largo de los años por distintos autores, los tipos de líder que podemos encontrar y las teorías de éste a lo largo de los años. Posteriormente se nombran las competencias propias de un líder. Al final del marco teórico queda reflejado lo que llamaremos “aproximación al liderazgo”, en el que incluiremos los estereotipos existentes en el mercado laboral cuando el líder es una mujer, así como un resumen de las leyes más

importantes en el que se quiere conseguir una igualdad entre ambos sexos (masculino y femenino).

Antes de pasar al apartado que corresponde a la investigación se aclara el término Generación Z, quienes lo forman y sus características, ya que serán la muestra en el estudio realizado.

2.1. El liderazgo

2.1.1. Concepto, tipología e importancia del liderazgo

En el estudio del liderazgo los autores han comentado la relevancia de su conceptualización, las tipologías y teorías que lo abordan y, más recientemente, las competencias del liderazgo (Bean-Mellinger y Seidel, 2019). Estudiaremos en este primer apartado las definiciones y en los dos apartados siguientes los otros dos aspectos.

No existe una única definición de líder, depende de multitud de factores según el contexto histórico en el que nos encontremos. Una de las definiciones más antiguas que se encuentran se debe a Weber, el cual diferencia el estatus del líder del estatus de la figura del gerente. Insiste en la necesidad de diferenciar la figura del empresario, de la del gerente y de la del líder. El empresario en general es aquella persona que crea una empresa, es decir es el propietario de la una empresa o que cambia sustancialmente a la misma (Godoy y Bresó, 2013).

En la década de los noventa y para French y Bell (1996) un buen liderazgo se definía como un proceso interactivo del establecimiento de dirección, visión y estrategias necesarias para llegar a la meta motivando a las personas. Además, según Wofford, Wodwin y Wittington (1998), tanto el líder como el seguidor tiene un guion marcado de cómo se espera que una persona sea líder.

Seguidamente se recogen en la tabla otras definiciones más actuales del liderazgo y conceptos afines. Se observa en la tabla que el liderazgo/líder es importante porque se encarga de conseguir recursos (Zaccaro, 2001), fomentar la innovación (Yukl et al., 2002) y por la importancia de influencia que esté influye en los miembros de la organización (Stenzel et al., 2003)

Cuadro 1. Otras definiciones del líder

Autor/ Autores	Año	Definición
Zaccaro et al.	2001	El líder es imprescindible para conseguir los recursos estratégicos a través de los recursos humanos y las organizaciones.
Yukl et al.	2002	Mientras un líder tiene en cuenta factores como la innovación, la capacidad de adaptación y la flexibilidad, un gerente toma en consideración: orden, estabilidad y eficiencia.
Stenzel et al.	2003	El empresario confía en la figura del gerente, al cual le otorga plena capacidad jurídica para dirigir una empresa.
Chiavento	2004	El líder influye interpersonalmente con los colaboradores en una situación determinada a través de una comunicación y unos métodos determinados.
Lupano et al.	2006	Hay un proceso natural del líder con sus seguidores a través de la filosofía.
Hawkings	2012	Todas las personas cuentan con la capacidad de liderar, pero no todas saben explotarla de manera adecuada.
Ganga y Navarrete	2013	El líder abandona el papel de mandar y empieza a acompañar y enseñar a sus seguidores la ruta a desarrollar para conseguir los objetivos planteados.
Godoy y Bresó	2013	Diferencian la figura del líder del concepto de liderazgo. El líder tiene que cumplir unas características marcadas de manera que incida en sus seguidores y poder motivarlo. El concepto de liderazgo se adquiere en el nacimiento y/o se puede entrenar.
Wipulanusat et al.	2017	Las tareas del líder y las del subordinado tienen que estar claramente definidas mediante un canal de comunicación nuevamente bien definido.

Como conclusión no hay una única definición de liderazgo debido a su complejidad. (Lupano et al., 2006).

Respecto a las tipologías del liderazgo, destaca en primer lugar la clasificación que propone Likert (1967), un autor que ha servido de base para las clasificaciones posteriores:

a) Autoritario-coercitivo:

Caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente. Se trata del modo extremo del liderazgo transaccional. El líder tiene el poder absoluto sobre los seguidores. Este tipo de liderazgo conlleva a que muchas personas se encuentren disgustadas.

b) Autoritario-benevolente:

En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

c) Consultivo:

Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores. Los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

d) Participativo:

Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Posteriormente, según Pedraja y Rodríguez (2004) los estilos de liderazgo serían:

a) Liderazgo participativo

Se caracteriza porque la persona que tiene la función de líder consulta a sus subordinados a la hora de decidir; es decir, tiene en cuenta su opinión. Además, en el caso de que el grupo se enfrente a un problema tiene en cuenta a los subordinados y estos les plantean sugerencias. Esto provoca un alto nivel de satisfacción del trabajador añadiendo que permite que las personas entrenen sus habilidades.

b) Liderazgo colaborativo

Se trata de un líder que esta continuamente atento a los trabajadores, ayudándolos para que se sientan bien dentro del grupo lo que incluye un trato igualitario y una fijación en los detalles.

c) Liderazgo instrumental

En este caso este tipo de líder explica la tarea a realizar, así como hace una definición sobre los estándares de desempeño, pero no tienen en cuenta las ideas de los trabajadores.

Más adelante, Cardona y Rey (2008) proponen los siguientes estilos de liderazgo:

a) Liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo tiene una influencia profesional entre el directivo y sus colaboradores básicamente económica, ya que el dirigente da o retira las recompensas según cumpla o no los objetivos anteriormente marcados. Se trata de un líder que trabaja los objetivos a corto plazo basándose en optimizar el beneficio porque trabaja los procesos y los recursos de manera eficiente. El problema lo encontramos cuando se centra únicamente en los comportamientos exigidos formalmente.

b) Liderazgo trascendente

La influencia entre este tipo de líder y sus colaboradores es personal ya que además de centrarse en un incentivo económico como en el liderazgo transaccional; o de buscar un atractivo en el trabajo como en el liderazgo transformador. Este tipo de liderazgo tiene en cuenta la necesidad que tienen los colaboradores a contribuir a un proyecto bien valorado mediante una actividad realizada adecuadamente que puede ayudar a las necesidades de personas individualmente, un colectivo e incluso la sociedad en general.

Por su parte, Vallejo (2009) sostiene que el liderazgo podría clasificarse en:

a) Liderazgo transformador

No se trata de una relación basada en la recompensa económica, sino que el directivo incide de manera más profunda porque ofrece un aspecto atractivo en el trabajo y esto provoca que los colaboradores aprendan y se comprometan. El empleado no está interesado únicamente en una retribución económica si no que le genera una cierta motivación el propio trabajo. El problema en este tipo de liderazgo lo encontramos al desarrollar nuevos líderes en la organización. Para Vallejo (2009) el liderazgo transformacional necesita un mayor grado de competencia social que se refleja en 4 pilares fundamentales:

- A) Motivación inspiradora: el líder tiene que ser poseer la habilidad de motivar a un equipo a través del entusiasmo y el optimismo para lograr los objetivos sean alcanzables.
- B) Atención individual: el líder tiene que esforzarse en conocer las necesidades de sus seguidores y fijarles actividades de importancia para su crecimiento personal.
- C) Carisma o influencia idealizada: un líder tiene que conseguir en sus seguidores un sentido de valor, orgullo y respeto siendo un modelo para seguir.
- D) Estímulo intelectual: quien ejerza el papel de líder retará a los demás a nuevos retos buscando caminos racionales para resolverlos con ideas que sean innovadoras y creativas.

b) Liderazgo carismático

Para Vallejo (2009) se estudia el comportamiento que percibe el líder desde tres espacios:

-Una visión orientada hacia el cambio.

-Un enfoque claro en lo relacionado a la organización.

-El líder tiene que conseguir llegar a la visión elegida mediante acciones y conductas.

Se trata de un tipo de liderazgo similar al liderazgo transformador ya que inspiran entusiasmo en los trabajadores.

Otros autores proponen otros estilos, como el *Liderazgo estratégico*. Para López, de la Garza y Zabala (2020) se caracteriza por ser un líder que tiene la facultad de poder anticiparse y adaptarse a los nuevos escenarios. Respecto al *Liderazgo "Laizer-faire"*, se trata de una definición francesa que al traducirlo al español significa "déjalo ser". Se trata de una descripción de liderazgo que dejan a los subordinados trabajar por su cuenta. En este tipo de liderazgo se proporciona los materiales necesarios y los trabajadores se organizan según lo crean correcto. Según Bass y Wind (1995), el líder no ejerce su papel en sí ya que no tiene un control sobre sus seguidores, ni toma las decisiones únicamente, él consigue que los mismos trabajadores tengan su propia responsabilidad sobre el equipo de trabajo.

Adicionalmente, otros autores han distinguido entre liderazgo centrado en las personas y liderazgo centrado en las tareas:

Estilo de liderazgo orientado a las personas

Para Sánchez (2008) se trata del tipo de liderazgo que se centra tanto en el buen ambiente de trabajo como en las relaciones interpersonales. El líder tiene en cuenta las necesidades de las personas que forman un equipo y no se centra solo en las tareas a conseguir (Toro-Suárez, 2015). Este líder tiene una capacidad para conseguir una motivación en sus seguidores haciendo que se sientan cómodos en el trabajo o en la empresa a la que pertenezcan (Judge, Piccolo y Ilies, 2004).

Liderazgo orientado a la tarea

Es aquel líder que tiene como objetivo una tarea y se centra únicamente en ella. Define la tarea, así como los roles, la estructura de la organización y la planificación, pero no piensa en sus subordinados. No consigue una motivación para los trabajadores, pero este tipo de líder es eficiente para que se consigan las tareas (Friedman, 2013).

Para Bean-Mellinger y Seidel (2019) se trata de un tipo de liderazgo que no consigue la integración de los participantes de un equipo y crea incomodidad. Este estilo de liderazgo está formado por una estructura básica en la que el líder establece una comunicación con sus seguidores adaptables a sus objetivos (Bass y Avolio, 1990).

Otra clasificación distingue entre el liderazgo formal e informal:

Cuadro 2. Definición liderazgo formal e informal

Liderazgo	Autor	Definición
<i>Formal</i>	Luria y Berson (2012)	El líder formal presenta autoridad y espera ser seguido por sus subordinados.
	Pielstick, (2000)	Existe una relación jerárquica entre los seguidores y su líder.
<i>Informal</i>	Sánchez (2008)	Se trata de ese tipo de liderazgo que podemos encontrar en cualquier situación de la vida cotidiana. Como es un líder que no está definido en sí no tiene poder legítimo.
	Schneider y Goktepe (1983)	Se define como un tipo de líder en el que se comparten sus consejos pero que no tienen un reconocimiento de líder por su nula reglamentación disciplinaria.

Existen también otros tipos de liderazgo menos conocidos que son:

Cuadro 3. Otros tipos de liderazgo

Tipología	Autor	Definición
Camino-Meta	Willman y Velasco, (2011)	El líder cuando toma una decisión tiene en cuenta a los colaboradores escuchando sus opiniones y sugerencias. Esto provoca una mejor satisfacción de los subordinados y un mayor logro de los objetivos.
LMX	Bornay-Barrincha (2013)	Se trata de una relación entre 2 personas que ejercen un alto nivel de influencia mutuamente lo que conlleva un mayor apoyo y una mejor comunicación.
Liderazgo Mentor	Barbosa, Gambi y Gerolamo (2017)	Se caracteriza porque orienta de manera empática, estimula mediante premios los logros y escucha a los miembros de un equipo de trabajo.
Liderazgo electrónico	Esguerra y Contreras, (2016)	Se trata de un tipo de liderazgo que nace por las innovaciones que genera la tecnología que ha provocado que las organizaciones tengan que adaptarse a ellas, ya que genera nuevas formas de relacionarse, así como un escenario más globalizado.
Liderazgo Facilitador	Barbosa, Gambi y Gerolamo (2017)	El líder es la persona encargada que se encarga de la unión de un equipo formado por varias personas para minorizar las diferencias interpersonales que puedan surgir entre ellos.
Liderazgo Innovador	Barbosa, Gambi y Gerolamo (2017)	Es un líder que prevé los problemas, sabe adaptarse a los cambios él mismo y diseña las transformaciones que una organización puede necesitar.
Liderazgo Situacional	Kwan y Cardozo, (2018)	Es el líder flexible, que es capaz de adaptarse el tipo de liderazgo según sean las personas que trabajen. No existe un tipo de liderazgo más flexible que otro.

2.1.2 Teorías de liderazgo

Además de los conceptos mencionados en la sección anterior, también son de gran importancia las teorías acerca del liderazgo. En la siguiente tabla se presentan las principales teorías sobre el liderazgo ordenadas cronológicamente.

Son tantas las teorías elaboradas sobre el liderazgo que no deseo que sea engorrosa, pero no se desea dejar a un lado ninguna teoría relevante. Se puede observar que las diferentes teorías se engloban en aspectos tales como el propio líder como persona (Zaccaro et al., 2001), el líder según la situación en la que se encuentre su situación personal y la manera en la que se encuentre. También se aprecia en las diferentes teorías la importancia que las mismas dan a la inteligencia del líder y a los rasgos del líder (Covey, 2005).

Cuadro 4. Teorías de liderazgo

<i>Teorías</i>	<i>Autor/Autores</i>	<i>Elementos</i>
<i>Del rasgo</i>	Stodgill (1959)	Los aspectos importantes del líder son: sociabilidad, inteligencia, visión, responsabilidad, atención/alerta, autoconfianza, responsabilidad y persistencia. A su vez, las características que definen al líder de los demás: masculinidad, inteligencia, extrovertido, adaptación y conservatismo.
	Ekvall y Arvonen (1991)	Los líderes comparten características físicas (altura, inteligencia, etc.) o rasgos pasados en experiencia o aprendizaje de las personas no líderes.
	Baum et al. (1998)	Las características del líder son: guía, motivación, integridad, saber hacer, confianza y capacidad cognitiva
	Zaccaro et al. (2001)	Las características principales que un líder debe tener: simpatía, capacidad de resolución, motivación, conciencia, apertura, autopropulsión, inteligencia social, y estabilidad e inteligencia emocional.
<i>Del gran hombre</i>	Hook, (1986)	Los líderes no se hacen, sino que nacen. Hace diferencia entre dos tipos de descripciones: los “hombres de acontecimientos”, que son líderes en un momento específico de la historia y los “hombres creadores de los eventos”, que es un líder que cambia la historia.



<i>Teoría de la Atribución, procesamiento de información y sistemas abiertos</i>	Stone et al. (1977) Rush et al. (1977)	Estudian que el comportamiento del líder puede llevar o no a un desempeño deficiente del grupo. Concluyen que la retroalimentación del desempeño afecta a las atribuciones o percepciones del comportamiento del líder.
<i>Teorías psicoanalíticas</i>	Wolman (1971)	Se considera al líder una figura paterna: una fuente de amor y temor, como encarnación del súper yo; el desahogo emocional de las frustraciones y agresiones destructivas de los seguidores.
<i>Situacional</i>	Mason et al. (1977)	No todos los tipos de liderazgo funcionan en todos los contextos. La aparición de un gran líder depende de múltiples factores como el momento, el lugar y las circunstancias.
<i>Del liderazgo cognitivo</i>	Covey (2005)	Un líder incide en las personas, ya sea con su ejemplo o con las palabras que predica e incluso con los sentimientos.
<i>De situación personal</i>	Covey (2005)	Existen distintas circunstancias (rasgos personales, naturaleza del grupo y de sus miembros y los acontecimientos a los que debe enfrentarse) en las que espera un individuo.
<i>Rol del líder</i>	Covey (2005)	En un grupo existen distintos roles donde uno de ellos es el liderazgo. La persona que ejerce este papel se comporta de manera distinta a los demás. Según Mintzberg se definen distintos roles de liderazgo: portavoz, emprendedor, negociador, asignador de recursos, líder figurativo, difusor, líder de enlace, supervisor y moderador de conflictos.
<i>De la contingencia</i>	Covey (2005)	El líder está orientado a las relaciones o a las situaciones.
<i>De consecución de objetivos</i>	Covey (2005)	Un líder muestra el camino a seguir a sus seguidores para poder conseguir sus objetivos.
<i>Teorías y modelos de procesos interactivos</i>	Covey (2005)	Ejercer de líder es un proceso de intercambio a través de variables: iniciación de líderes, la relación del líder con cada uno de los individuos, la relación de la inteligencia del líder y sus logros o los del grupo, la integración social como forma

		de intercambio y las contingencias del comportamiento.
Combinación de teorías	Covey (2005)	La combinación de teorías: Poder-influencia liderazgo: liderazgo participativo, racional-deductivo. El poder que detenta y mantiene el líder es el objeto estudiado por la teoría poder-influencia.

2.1.3.- Competencias de liderazgo

Existe una multitud de autores que definen las competencias del liderazgo de distinta manera. Para Carreras y Perrenoud (2008) el término general de liderazgo hace referencia a la capacidad que aprendemos para realizar correctamente una función, un rol o una tarea relacionada con un ámbito particular del trabajo. Otros autores como Gil (2007) afirma que también la definición de competencia incluye aspectos relacionados con el ser como son los valores, actitudes, actitudes, aspectos sociales, motivaciones, rasgos, etc. Para Yániz (2008) al ser un término difícil de definir por sus elementos internos y externos del sujeto conlleva a que sea también complicado evaluar las características que lo forman y operativizar la competencia.

Otros autores describen la competencia de una manera más compleja debido a que se trata de una alineación entre psicología y sociología debido a que condensa los conocimientos, actitudes, rasgos y destrezas para reclutar a una persona y que ésta actúe de manera adecuada en un determinado contexto. (Ronquillo-Hernández and Goenaga-Conde et al., 2009).

Existe una visión sistemática de la competencia con los términos input y output. El término input hace referencia a las habilidades de una persona como son los conocimientos y las actitudes; por el contrario, el output se caracteriza por el dominio en un contexto determinado (González et al., 2004).

Las principales diferencias entre competencias y habilidades son las siguientes:

1. No es posible diseñar habilidades, pero sí se pueden diseñar competencias.
2. Las competencias se cultivan y se perfeccionan, pero las habilidades se descubren y ejercitan.
3. Practicar una habilidad no significa practicar una competencia.
4. No es necesario que todas las habilidades individuales de una persona sean necesario para el desarrollo de competencias de la misma.

5. Las habilidades son constructores de la competencia y por lo tanto forman parte de la competencia. Sin embargo, las competencias no son elementos de las habilidades.
6. El contexto es vital para el desarrollo de las competencias mientras que es secundario para el desarrollo de las habilidades.
7. Se da el caso de existencia de habilidades al margen de los intereses económicos y sociales.
8. Las habilidades se tienen que identificar y desarrollar desde una corta edad desde la infancia pasando por la adolescencia y la juventud.
9. El soporte principal de las competencias son los valores. Las habilidades carecen de valor exceptuando el que tienen en sí mismas.
10. Las habilidades son observables en todas las etapas de la vida del ser humano mediante el aprendizaje y la educación. Las competencias, por el contrario, se circunscriben a la formación de la vida adulta.
11. La comprensión es necesaria para cualquier tipo de competencia, pero no para todos los tipos de habilidades.

Para Carreras y Perrenoud (2008), aunque un ser humano cuente con los conocimientos y las capacidades esto no implica necesariamente ser competente. Se ha demostrado que personas que tienen los conocimientos y las capacidades no siempre saben gestionarlas en la forma acertada en el momento oportuno.

Si nos trasladamos a las competencias en el ámbito laboral podemos observar que David McClelland (1973) fue el pionero en esta introducción de las competencias en el ámbito de las empresas. El autor afirmaba que lo que hacía que una persona destacara sobre otras eran determinadas competencias, como la empatía, la iniciativa y la autodisciplina. La competencia se concibe entonces como un conjunto de hábitos visibles y habilidades que aumentan el valor monetario en lo referido al esfuerzo que una persona realizaba.

Relacionado con la organización McClelland (1998) enumeraba distintas competencias directivas:

- a) Pensamiento analítico.
- b) Desarrollar a los demás.
- c) Liderazgo de equipo.
- d) Dirigismo.
- e) Pericia técnica.

El concepto de competencia directiva en lo referido a la organización fue abordado por McClelland y Boyatzis (1982), quienes describieron la competencia como un distintivo del individuo que tenga un rendimiento por encima de la media.

Las personas que contaban con una media superior tenían un rendimiento superior de sus competencias emocionales.

Diferenciaban cuatro modos de relacionarse entre competencias:

1. Las competencias pueden ser antagonistas.
2. Las competencias se alternan.
3. Las competencias se complementan.
4. Las competencias se compensan.

Tener éxito dependía de tener un equilibrio entre la persona (en lo referido a sus intereses, valores y su capacidad) y lo demandado por una actividad o desempeño organizativo (políticas, estrategias, estructura, cultura, etc.). De manera que por sí solas las competencias no son suficientes para predecir el rendimiento (McClelland y Boyatzis, 1982).

Las competencias directivas en el modelo del mencionado autor McClelland y Boyatzis (1982) son las nombradas a continuación:

- a) Poder: integrado por los contactos, la conciencia de organización, la persuasión, la negociación y la comunicación escrita/oral.
- b) Eficacia personal: referido a la valoración adecuada de uno mismo, la autoconfianza, el autocontrol, la objetividad social y la flexibilidad.
- c) Asociación: la empatía incluida en este.
- d) Logro: iniciativa, la orientación hacia el logro y la atención al detalle.
- e) Dirección: haciendo referencia a modo de desarrollar a los demás, a la dirección de grupo y la cognitiva.

Goleman (1996, 2005) está de acuerdo con McClelland y Boyatzis, (1982) en que son las competencias emocionales las más importantes, ya que el primero afirmaba que son este tipo de competencias lo que diferencian a un buen ejemplo de directivo de otro que no lo es. La competencia es la encargada de saber conducir el éxito en un determinado contexto. Si una persona cuenta con un elevado grado de una aptitud no va a garantizar que el sujeto sea competente, únicamente que cuenta con un magnífico potencial que habrá que desarrollar. Goleman (2005) en un principio contó con 5 competencias de liderazgo: conciencia de uno mismo, autocontrol y hábitos, motivación, empatía y comunicación.

Finalmente se amplió el modelo diferenciando dos grupos:

Competencias intra-personales (Relacionadas con el propio sujeto)	Competencias inter-personales: (Relacionadas con los demás)
Conciencia y valoración de uno mismo	Empatía
Autoconfianza y seguridad	Orientación al servicio
Autocontrol y hábitos	Aprovechar la diversidad
Fiabilidad y confianza	Conciencia política
Minuciosidad	Influencia y negociación
Adaptabilidad y aprendizaje	Comunicación
Innovación y creación	Resolución de conflictos
Motivación	Liderazgo y toma de decisiones
Compromiso, responsabilidad	Catalizar el cambio
Iniciativa y tomar decisiones	Establecer vínculos
Optimismo y positividad	Hacer equipos y cooperar

Para García et al. (2004) o para Cardona y Rey (2010) hay dos tipos de competencias en la organización:

1. Las competencias directivas: hace alusión a las actitudes que se observan y que son habituales para lograr el éxito de una persona en su función directiva.
2. Las competencias técnicas: referido a las características necesario para poder realizar un puesto determinado.

Después del análisis del uso de “Cuestionario de Competencias Directivas” que se le hizo a una muestra de 150 directivos se organizó 3 grupos de competencia (Torres et al., 2004), y que incluye las siguientes competencias:

- a) **Competencias de eficacia personal:** son los hábitos básicos de un individuo con la persona en sí y su alrededor. Este tipo de competencias evalúa la autodirección, la capacidad necesaria para poder dirigir a otras personas y que cuenta con 6 competencias que estas al mismo tiempo se subdividen:
 - Integridad: credibilidad, equidad, honestidad.
 - Resolución de problemas: toma de decisiones, capacidad de análisis y posesión de intuición.
 - Desarrollo personal: formado por la relación con la persona consigo misma y con su entorno, el aprendizaje, el cambio personal, la autocrítica y el autoconocimiento.
 - Gestión personal: referido a la gestión del riesgo, del estrés y del tiempo.

- Autogobierno: ser disciplinado, tener autocontrol y concentración.
 - Proactividad: iniciativa, creatividad y autonomía personal.
- b) **Competencias estratégicas:** se refiere a la capacidad estratégica de un directivo con el entorno de la empresa para obtener un resultado económico. Se refiere a: resolución de problemas, visión del negocio, orientación al cliente, orientación inter- funcional, gestión de recursos, red de relaciones efectivas, negociación.
- c) **Competencias intratélicas:** hace alusión a la capacidad de liderazgo y ejecutiva en lo referido al entorno interno de la empresa. Están orientadas a incidir en los empleados de manera que aumente su compromiso y desarrollar un mayor grado de confianza con la organización mediante las siguientes competencias: dirección de personas, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo, comunicación, organización, resultados económicos, liderazgo, desarrollo y compromiso con los empleados.

Las competencias actúan de manera integrada, juntas, haciendo más fácil el rendimiento de un directivo (Spencer y Spencer, 1993). Es decir, afirmaban cuanto más se complementen y encajen los requisitos de una tarea y las competencias con la que cuente el directivo, entonces más elevado será el rendimiento de esa persona y su satisfacción.

En lo que se refiere a las competencias en un contexto de liderazgo, y constituyen un sistema formado por “saber”, “saber ser-estar” y “saber-hacer” (Cardona y Rey, 2008). Existe una diversidad de competencias sociales pero las más significativas son:

1. Competencias sociales de trabajo: las relativas a saber hablar correctamente, tomar decisiones, mediar en un conflicto, solucionar problemas y organizar un grupo.
2. Competencias sociales de civilidad: relacionadas con las formas de comportamiento para intervenir de forma eficaz y constructiva como es presentarse, saludar y agradecer.
3. Competencias sociales de comunicación: lo relativo a saber relacionarse con los demás; es decir, poder iniciar una conversación, mantenerla y finalmente cerrarla.
4. Competencias sociales educativas: adquiridas en la educación de las personas que pueden ser entrenadas y que mejorarán el aprendizaje.
5. Competencias sociales asertivas de afrontamiento o defensa de la ciudadanía. Hace referencia a esas competencias que transmite la opinión ya sea por estar de acuerdo o en el caso contrario no estarlo, así como aceptar los errores y poder hacer frente a las críticas.

6. Competencias sociales empáticas y de expresión de sentimiento positivo.

2.2. – Existencia de una brecha de género en el liderazgo y su efecto en las percepciones

Según Emmanuel Levinas (1981), Eagly y Karau (2002) y Wilson et al. (2014) existen diferencias de género en el liderazgo. Según Allport et al. (1954) existen numerosas variables que pueden estar involucradas en la existencia de diferencias de género en el liderazgo, como es el caso de las variaciones culturales y la subculturales, incluso las características de algunos contextos organizacionales y societales. Estos mismos autores concluyen su estudio confirmando que los roles de liderazgo pueden estar cambiando debido a las propias permutaciones en el entorno laboral.

Según Naredo-Molero (2004) unos de los principiantes causantes de que las mujeres tengan mayores dificultades para alcanzar los puestos directivos son los estereotipos de género. Para Amurrio-Veléz et al. (2012) son los rasgos que se otorgan a una persona dependiendo del sexo al que pertenezcan. Mediante los estereotipos podemos definir si es algo es masculino o femenino, y hacemos que parezca biológicamente un rol que se asigne a hombres como a mujeres (Amurrio Vélez, 2012). Para Cuadrado et al. (2007) los estereotipos son los responsables de la existencia de dos condiciones negativas hacia las mujeres. La primera sería que no están preparadas para ejercer el liderazgo y la segunda que aun teniendo las cualidades y competencias necesarias para ejercer de líder estén rechazadas socialmente. Es difícil combatir el problema cuando autores como Cuadrado (2004) confirman que diversas organizaciones siguen apoyando y promoviendo que estilo de liderazgo sea exclusivamente masculino.

En nuestro país la Constitución Española de 1978 en su artículo 14 hace referencia a que todos los españoles son iguales ante la ley, ya sea por razón de sexo, nacimiento, raza, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social. Existen otras leyes para extender la igualdad de oportunidad y trato entre hombres y mujeres, concretamente la ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, eliminando la discriminación de la mujer, ya sea de manera directa o indirectamente. Concretamente en el título IV de la ley se hace hincapié en la igualdad de oportunidades, ya sea en la formación, acceso al empleo, en las condiciones de trabajo o en la promoción profesional. En su artículo 42: “Programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres” marca el objetivo de aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo con la ayuda de programas de inserción laboral. En el artículo 43, “Promoción de igualdad en la negociación colectiva”, se refleja que para beneficiar el acceso de las mujeres al empleo se podrá utilizar la negociación colectiva.

2.3.- La Generación Z

Weller (2007) define una generación como una masa de jóvenes que comparten un clima similar, ya sea histórico o social. Por su parte, los historiadores Strauss y Howe (1991) definen la generación social como el conjunto de personas que tienen una misma ubicación en la historia, teniendo un sentido de pertenencia a ese momento en común. Los tres autores mencionados anteriormente edifican tres particularidades de las generaciones: el sentimiento de pertenecer a un colectivo, las creencias y comportamientos en común, y la ubicación que se comparte en la historia.

La Generación Z está compuesta por los nacidos a partir de 1995, y constituye una generación que se ha desarrollado junto a la tecnología (Schroer, 2008). Otros autores denominan también a esta generación la Generación V (en referencia a la virtualidad), Generación C (por la palabra comunidad), Generación Silencio, Generación de Internet o Generación Google (haciendo referencia todas estas últimas a la capacidad de a la tecnología de incidir en la información y la comunicación). Para Mascó (2012) hay una clasificación dentro de la propia generación Z. En primer lugar, encontramos la generación Z1, que son los comprendidos entre 1990 y 2000, y la segunda categoría incluye a los nacidos a partir de 2005.

Para Atrevia (2016) los jóvenes que pertenecen a la generación Z son el 25% de toda la población mundial. Actualmente están en la universidad o incorporándose al mercado de trabajo. Wood (2013) añade que esa generación está marcada por la globalización, que provoca que los cambios sociales cada vez se produzcan con mayor rapidez. Este grupo de jóvenes que conforma la Generación Z en su mayoría están interesados en distintas cuestiones sociales, como los derechos humanos, la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y el medio ambiente. (Filipuzzi and Maioli, 2017).

Según Posnick-Goodwin (2010) existen unas competencias comunes para los pertenecientes a la generación Z que deberían tenerse en cuenta por los directivos y supervisores para los cuales trabajen:

- 1) Facilidad en la comprensión de la tecnología
- 2) Multitarea
- 3) Expertos en sociabilizar a través de la tecnología
- 4) Interactivos
- 5) Impacientes y rápidos
- 6) Resilientes

En concreto, respecto a lo relacionado con la multitarea, Small (2008) se cuestiona que esta capacidad para realizar distintas tareas al mismo tiempo puede provocar una ausencia de profundización.

Sin embargo, para Elizondo et al. (2011), es posible gracias a una mayor velocidad a la hora de sintetizar la información como a la hora de generar una respuesta.

Por otra parte, la Generación Z tiene una forma del trabajo diferenciada con las otras generaciones, ya que priorizan buscarle un significado al trabajo, que debe caracterizarse por la autonomía laboral, la flexibilidad y la creatividad. Este conjunto de características particulares hace que la Generación Z le dé importancia a que el trabajo produzca una gran satisfacción laboral.

2.4.- El problema a investigar

Se han presentado los atributos y competencias del líder, así como el perfil de la Generación Z, que serán quienes asuman próximamente el relevo generacional en el contexto laboral. En dicho relevo laboral los jóvenes deberán ser productivos y eficientes. Ahora bien, ¿cuáles son las percepciones de dicha generación sobre los atributos y competencias de los directivos y cómo perciben que afectaría a su rendimiento y productividad? ¿Cuáles son las diferentes percepciones entre los hombres y las mujeres?

3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando el marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado como referencia se presenta a continuación el ámbito de investigación.

3.1.- Objetivos

La investigación tiene como objetivos los siguientes:

1.- OBJETIVO DESCRIPTIVO: Estudiar la importancia que la generación Z da a los diferentes ítems o variables observadas: las competencias del liderazgo.

Hipótesis 1: los jóvenes entrevistados valoran de manera positiva cada una de las variables observadas.

2.- OBJETIVO PREDICTIVO CASUAL: Descubrir si es posible predecir el ítem 30 (“Si el directivo o líder de una empresa tuviera las competencias anteriores se obtendría más rendimiento y productividad”).

Hipótesis 2: algunas de las variables observadas puntuadas por los jóvenes permiten predecir de manera significativa la variable/ítem 30 (“Si el directivo o líder de una empresa tuviera las competencias anteriores se obtendría más rendimiento y productividad”).

3.- OBJETIVO DISCRIMINANTE O DIFERENCIAL: determinar si existe o no diferencias en las respuestas entre ambos géneros.

Hipótesis 3: entre ambos sexos (hombre/mujer) existen diferencias significativas en las respuestas a los ítems seleccionados.

3.2.- Metodología

Se utiliza una metodología cuantitativa, pues los distintos elementos contemplados son medibles. En particular, para obtener el resultado final se han utilizado distintos métodos:

- a) Para alcanzar el objetivo 1 y contrastar la hipótesis 1 se ha utilizado un método descriptivo. En un primer lugar se muestra la mínima puntuación, así como la máxima de cada ítem. A su vez se presentan los porcentajes que corresponden a cada ítem, según la valoración de cada uno, así como de la máxima puntuación que posee cada ítem. Para terminar, se muestra el cálculo de media aritmética (suma del conjunto de valores dividida entre el número total de sumandos) y de la desviación típica (de utilidad para informar sobre la distribución respecto a la media aritmética, mostrar una visión que refleje la realidad).
 - b) Para alcanzar el objetivo 2 y contrastar la hipótesis 2 se ha utilizado un método predictivo-causal: dicho análisis se usa para saber si con algunos de los ítems seleccionados (cuáles y en qué medida) es posible realizar una predicción favorable del ítem 30 (“Si el directivo o líder de una empresa tuviera las competencias anteriores se obtendría más rendimiento y productividad”). Este procedimiento se realiza a través del análisis de regresión.
- A) Para alcanzar el objetivo 3 y contrastar la hipótesis 3 se ha utilizado un método predictivo-causal: este último tipo de análisis se utiliza para comprobar si existen o no diferencias significativas de género en las respuestas de muestra a los ítems.

3.3.- Población y muestra

La población hace referencia al conjunto de unidades de las que desea obtener información sobre las que se va a generar conclusiones. En este estudio la población está formada por los jóvenes estudiantes universitarios que forman la generación Z, ya que se están formando para asumir el relevo como los futuros profesionales. Particularmente se estudian en este TFG los estudiantes del Grado de Relaciones Laborales y el grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna. La muestra finalmente utilizada ha sido de 215 sujetos, cantidad que está de acuerdo con el mínimo de 200 sujetos para poder realizar este tipo de investigación.

Es de destacar que, al tratarse de un estudio preliminar o exploratorio, la muestra se selección de manera intencional.

Cuadro 5. Detalles de la muestra

Grado	Sujetos	Hombres	Mujeres	Porcentajes
Relaciones Laborales	40	8	32	18,61%
ADE	175	104	71	81,39%
Total	215	112	103	100%

3.4.- Instrumento utilizado

La escala final utilizada es de 32 ítems con 5 alternativas distintas: 1,2,3 4 y 5. En esta numeración 1 refleja “en absoluto o nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Se trata de la escala LIDERATO-32, que se recoge en el Anexo I y en el enlace de la plataforma de GOOGLE FORM (<https://forms.gle/yqC4VrCuSZE6Wv3p6>). El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores en el marco teórico de este TFG.

3.5 - Fiabilidad y validez

Ahora se presentan los resultados del estudio que se han obtenido después de analizar los puntos mencionados anteriormente. Dichas deducciones nos permiten saber si los objetivos se cumplen y las hipótesis se confirman.

En primer lugar, el cuestionario ha sido analizado para comprobar si es válido y fiable. Al referirnos a la validez del contenido se determina su garantía, ya que como hemos comentado en otras partes del trabajo realizado, los correspondientes ítems fueron diseñados atendiendo al marco teórico y a los autores mencionados en él. Por tanto, mediante el estudio de validez el objetivo se constata que los ítems midan lo que verdaderamente quieren medir. En lo que se refiere a la fiabilidad, esta se garantiza mediante el indicador Alfa de Cronbach. El resultado del coeficiente tiene que ser mayor al 70% (0,70). En este caso el test realizado tiene una fiabilidad del 93%, por lo que podemos afirmar que se ha diseñado y utilizado una escala válida y altamente fiable.

Incluso el autor Tuapanta-Dacto (2017) afirma que cuando el resultado del Alfa de Cronbach es superior a 0.9, justamente lo que sucede en el caso de este estudio (93%), se considera que tiene una fiabilidad más que excelente.

Cuadro 6. Cálculo del alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos (ítems)
0,93 (93%)	30 (32-2)

La siguiente tabla nos muestra unos porcentajes altos de fiabilidad global si cada uno de los ítems del cuestionario fuera eliminado, lo que lleva a una conclusión indudable: no será necesario suprimir ningún ítem para tener una fiabilidad más elevada en el conjunto global la escala utilizada.

Cuadro 7. Resultados alfa de Cronbach si se elimina algún ítem

Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítems	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem
V3	0,92	V18	0,92
V4	0,93	V19	0,92
V5	0,93	V20	0,92
V6	0,93	V21	0,93
V7	0,92	V22	0,92
V8	0,92	V23	0,92
V9	0,92	V24	0,93
V10	0,93	V25	0,92
V11	0,92	V26	0,92
V12	0,92	V27	0,92
V13	0,93	V28	0,92
V14	0,92	V29	0,92
V15	0,92	V30	0,92
V16	0,92	V31	0,93
V17	0,92	V32	0,93

3.6.- Resultados del análisis descriptivo

Seguidamente se presentan los resultados del análisis descriptivo, relacionado con el primer objetivo y la primera hipótesis de este estudio.

3.6.1- Descriptivos básicos

Lo siguiente que se ha llevado a cabo es el análisis descriptivo, el cual se presenta la tabla número 8, que se divide en 7 columnas en las que se incluyen por orden: el ítem a estudiar, su puntuación mínima, su puntuación máxima, la puntuación total de cada ítem, el porcentaje correspondiente, la media y la desviación típica. Este último nos permite saber la desviación de los datos en relación con la media aritmética.

Cuadro 8. Estadístico descriptivo básico (N= 341) (Elaboración propia)

ÍTEM	Mín	Máx	Suma	%	Med	DT
V3	3	5	1019	94,79%	4,74	0,59
V4	1	5	535	49,77%	2,49	1,20
V5	2	5	819	76,19%	3,81	0,91
V6	2	5	844	78,51%	3,93	0,94
V7	2	5	883	82,14%	4,11	0,96
V8	1	5	916	85,20%	4,26	0,93
V9	2	5	971	90,32%	4,52	0,88
V10	1	4	429	39,90%	2,00	1,09
V11	2	5	979	91,07%	4,55	0,79
V12	3	5	1003	93,30%	4,67	0,61
V13	3	5	963	89,58%	4,48	0,63
V14	2	5	971	90,33%	4,52	0,79
V15	3	5	1035	96,28%	4,81	0,48
V16	2	5	956	88,94%	4,45	0,74
V17	3	5	987	91,81%	4,59	0,68
V18	3	5	1027	95,53%	4,78	0,50
V19	3	5	979	91,07%	4,55	0,63
V20	3	5	995	92,56%	4,63	0,62
V21	3	5	891	82,89%	4,14	0,76
V22	3	5	884	82,23%	4,11	0,79
V23	3	5	947	88,09%	4,40	0,74
V24	2	5	916	85,21%	4,26	0,89
V25	2	5	971	90,33%	4,52	0,74
V26	3	5	1019	94,70%	4,74	0,52
V27	3	5	941	87,53%	4,38	0,78
V28	2	5	997	92,75%	4,64	0,82
V29	1	5	965	89,77%	4,49	0,96
V30	1	5	925	86,05%	4,30	1,08
V31	2	5	917	85,30%	4,27	0,97
V32	1	5	933	86,79%	4,34	1,09

En la tabla 8 se observa que existen pocos ítems a los cuales los encuestados hayan marcado la puntuación mínima: “1”. Estos ítems serían N: V4 (“Los líderes de las empresas nacen, no se hacen”), V8 (“Los directivos líderes deben desarrollar competencias estratégicas”), V10 (“Las mujeres son más competentes que los hombres para dirigir y liderar una empresa”), V29 (“Si un directivo tuviera las competencias que se han nombrado anteriormente sería más aceptado por sus colaboradores/empleados”), V30 (“Dichas competencias harían que se aumentara el rendimiento y la productividad”), y V32 (“Los colaboradores empleados serán más leales a la empresa”).

Respecto a la puntuación máximas se puede observar la presencia de un ítem al que ninguna persona puntuó con la máxima puntuación. Se trata del ítem V10 (“Las mujeres son más competentes que los hombres para dirigir y liderar una empresa”). Este ítem, a su vez, tiene el porcentaje más bajo de todos los ítems, con un 49,77% del valor máximo que el ítem hubiera obtenido si todos y cada uno de los elementos sujetos de la muestra lo hubieran puntuado con un 5, que en el máximo valor posible. El ítem con mayor porcentaje, y por lo tanto el más valorado, es V15, que se refiere a la importancia de la comunicación del directivo y líder de una empresa (96.28%).

3.7.- Análisis predictivo: resultados del análisis de regresión

(I) REGRESIÓN DEL ÍTEM 30:

Se considera que el análisis de regresión es de utilidad para determinar el grado en que las variables dependientes están influidas por las variables independientes. En primer lugar, estudiaremos la regresión del ítem 30 (“Si el directivo y el líder de una empresa tuviera las competencias nombradas anteriormente se obtendría más rendimiento y productividad”), y seguidamente la regresión del ítem 28 (“Si el directivo tuviera las competencias mencionadas sería mejor directivo y líder”).

En el cuadro 9, R^2 tiene un valor del 82% (0,82), Es decir, se cumple el requisito de que sea igual o mayor a 0,50. Esto quiere decir que el modelo de regresión en este caso puede explicar el 82% de lo que ocurre en la variable dependiente. A su vez, la significatividad del coeficiente de determinación es de 0,000 (se requiere que sea igual o inferior a 0.05), lo que nos informa de la importancia estadística del modelo de regresión.

Cuadro 9. Resultados análisis regresión

R² ajustado (R²≥0,50)	Significatividad
0,82 (82%)	P=0,000 (Por tanto, el nivel de confianza es del 100%)

Los coeficientes Beta son valores estadísticos que indican el grado de correlación entre las distintas variables. Se desarrollan en base a las desviaciones típicas, lo que permite que se comparen entre sí. Una variable posee mayor relevancia predictiva cuánto más grande es el su coeficiente de regresión estandarizado.

Por tanto, respecto al modelo de regresión que incluye el ítem 30 como variable dependiente, se afirma que la segunda hipótesis se cumple.

Cuadro 10. Coeficientes análisis regresión

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	T	Sig.	
	B	Desv. Error	Beta			
7	(Constante)	-3,22	0,33		-9,864	0,000
	V26	2,88	0,12	1,38	24,921	0,000
	V6	0,66	0,04	0,58	16,61	0,000
	V12	-0,57	0,09	-0,32	-6,06	0,000
	V25	-1,09	0,08	-0,74	-13,56	0,000
	V24	0,68	0,06	0,56	11,14	0,000
	V5	-0,44	0,05	-0,37	-8,57	0,000
	V20	-0,51	0,08	-0,30	-6,47	0,000
Variable dependiente: Ítem 30						

Por tanto, la ecuación de este primer análisis de regresión sería:

$$\text{Ítem 30} = -3,22 + 1,38xV26 + 0,58xV6 - 0,32xV12 - 0,74xV25 - 0,56xV24 - 0,37xV5 - 0,30xV20$$

(II) REGRESIÓN DEL ÍTEM 28:

Como hemos comentado en la regresión del ítem 30, el valor de R^2 tiene que ser como mínimo de 0,50 (50%), ello significa que al menos el modelo explica el 50% de la variable dependiente (ítem 28), siendo en su caso de 0.82 (82%). Con ello podemos afirmar que el modelo de regresión explica el 82% de lo que le sucede a la variable dependiente (ítem 28). La significatividad es en este caso es de $P=0,000$, siendo el máximo valor válido de 0,5, lo que nos informa de la importancia estadística del modelo de regresión.

Cuadro 11. Resultados análisis regresión

R² ajustado (R²≥0,50)	Significatividad
0,82 (82%)	(P=0,000; (Por tanto, el nivel de confianza es del 100%))

Se afirma que la segunda hipótesis se cumple respecto al ÍTEM 28.

Cuadro 12. Coeficientes análisis regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	
	B	Desv. Error	Beta			
10	(Constante)	-0,75	0,28		-2,67	0,008
	V26	1,29	0,07	0,82	17,89	0,000
	V6	0,44	0,03	0,51	15,28	0,000
	V20	-0,91	0,06	-0,69	-14,51	0,000
	V16	0,58	0,06	0,52	9,02	0,000
	V8	-0,59	0,05	-0,67	-12,18	0,000
	V4	0,18	0,02	0,26	7,55	0,000
	V19	0,-47	0,06	-0,36	-7,85	0,000
	V27	0,27	0,05	0,25	5,58	0,000
	V24	0,23	0,05	0,25	4,76	0,000
	V3	0,26	0,06	0,19	4,52	0,000
Variable dependiente: Ítem 28						

En la tabla se ve reflejado, que la ecuación de regresión será de:

$$\text{Ítem 28} = -0,75 + 0,82xV26 + 0,51xV -0,69xV20 +0,52xV16 -0,67xV8 +0,26xV4 - 0,36xV19 +0,25xV27 +0,25xV24 +0,19xV3$$

3.8.- Resultados del análisis discriminante

Por último, se realiza el correspondiente análisis discriminante. Se trata de una técnica estadística que cuenta con diversas variantes, siendo su objetivo observar la existencia de diferencias significativas entre dos grupos (ya sean de sujetos o de objetos), en un conjunto de variables, en este caso los ítems del cuestionario. En este caso la diferencia en los valores dados a las variables se realiza entre hombres y mujeres.

En el cuadro 13 se muestran los tres indicadores estadísticos básicos: “autovalor”, “correlación” y “lambda de Wilkes”, necesarios para averiguar cómo se difieren entre hombres y mujeres las respuestas a los ítems. En la tabla 13 se aprecia que el autovalor y la correlación canónica se alejan de lejos de 0 (8,50 y 0,95 respectivamente), lo que confirma que hay diferencias de género en las respuestas a los ítems. Observando la tabla 13 se aprecia también el estadístico de Lambda de Wikis se aleja de 1, por lo que se reafirma la existencia de diferencias en las respuestas a los ítems entre los dos grupos, aunque no llegan a ser muy significativas.

Cuadro 13. Autovalores análisis discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.
8,50	0,95	0,10	0,000

Como se observa en el cuadro 14, los hombres puntúan en la función hallada en el análisis con signo positivo y las mujeres con signos negativos, lo cual nos permite diferenciar claramente a ambos grupos. Teniendo en cuenta los coeficientes estandarizados más altos (por encima de +/-0,400) del cuadro 15 se puede afirmar que:

LOS HOMBRES TIENDEN A PUNTUAR MÁS ALTO LOS SIGUIENTES ÍTEMS:

V6: “Los directivos y líderes de la empresa deben orientarse en el cumplimiento de objetivos, procesos y tareas”

V9: “Los directivos líderes deben desarrollar competencia de relación: trabajo en equipo, comunicación, empatía, etc”

V17: “Importancia de la resolución de problemas como competencia del directivo y líder de una empresa”

V21: “Importancia de la creatividad e innovación como competencias del directivo y líder de una empresa”

V25: “Importancia de organización y coordinación como competencias del directivo y del líder de una empresa”

V26: “Importancia de la toma de iniciativa como competencia del directivo y líder de una empresa”

V27: “Importancia de delegar como competencia del directivo y líder de una empresa”

POR SU PARTE, LAS MUJERES TIENDEN A PUNTUAR MÁS ALTO LOS SIGUIENTES ÍTEMS:

V8: “Los directivos líderes deben desarrollar competencias estratégicas: visión del negocio, orientación al cliente”

V12: “Importancia de las competencias de autocontrol y auto-regulación emocional para un directivo y líder de una empresa”

V18: “Importancia de la toma de decisiones como competencia para un directivo y líder de la empresa”

V19: “La importancia del trabajo en equipo como competencia para un directivo y líder de la empresa”

V22: “La importancia del cambio como competencia para un directivo y líder de la empresa”

V23: “La importancia de la planificación como competencia para un directivo y líder de la empresa”

Cuadro 14. Diferencias de género

Género	Signo en centroides
Hombre	+2,78 (amarillo)
Mujer	-3,03 (azul)

Cuadro 15. Coeficientes estandarizados

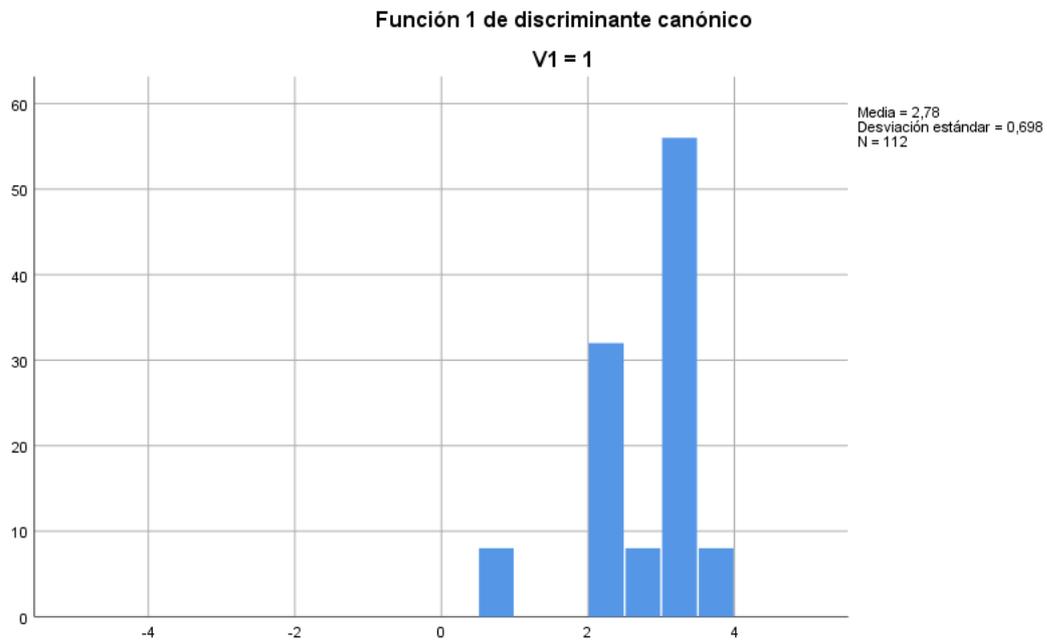
Ítems	CE	Ítems	CE
V3	-0,50	V15	-5,07
V4	0,45	V16	-0,55
V5	-1,98	V17	3,84
V6	3,55	V18	-8,36
V7	-1,44	V19	-4,26
V8	-4,59	V20	1,84
V9	5,21	V21	2,94
V10	1,79	V22	-5,64
V11	1,61	V23	-3,11
V12	-2,52	V24	-2,066
V13	2,41	V25	9,48
V14	0,44	V26	5,69
		V27	6,82

Se representan dos gráficas después de estudiar el análisis discriminante (una correspondientes a los hombres y una correspondiente a las mujeres). Al observar la gráfica 1 (hombres) se observa una tendencia de las barras con signo positivo hacia la derecha, mientras que en el gráfico 2 se observa que las mujeres puntúan con signo negativo hacia la izquierda.

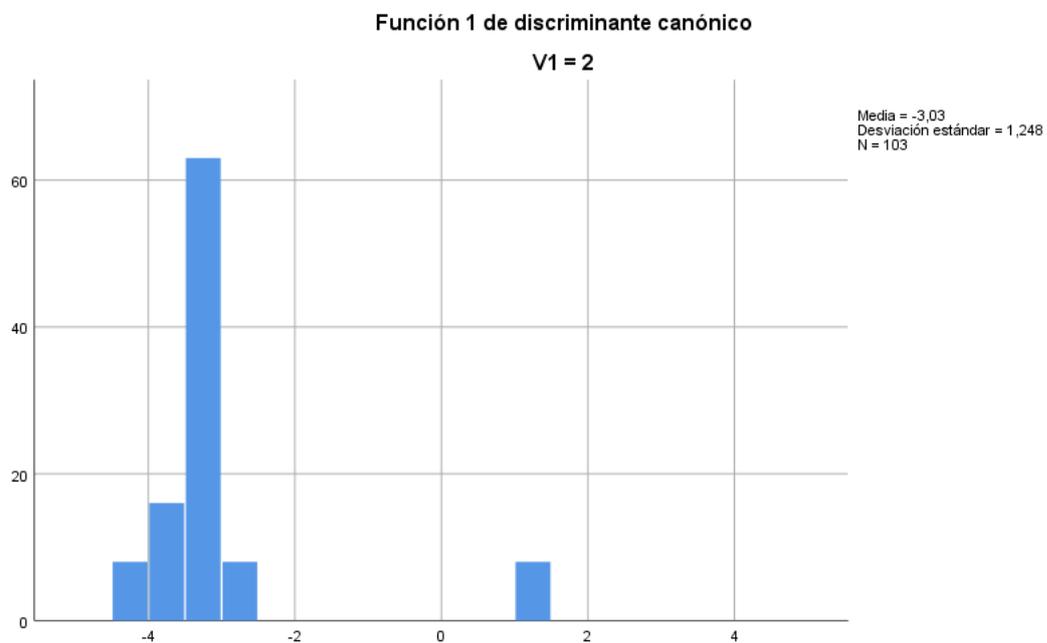
Por tanto, concluimos, que existen diferencias entre los hombres y mujeres según las respuestas a los ítems.

En el caso de que se fusionaran ambas gráficas en una única, se vería dibujado que existen una gran diferencia, ya que las puntuaciones son opuestas.

Gráfica 1. Análisis discriminante hombres



Gráfica 2. Análisis discriminante mujeres



4.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Este TFG tiene por objeto de estudio el liderazgo. El marco teórico nos ha permitido sintetizar los trabajos realizados sobre el liderazgo y la Generación Z, demostrándose la relevancia de dicha variable para esta generación que asumirá el relevo generacional como directivos en las empresas.

Con este TFG se pretendía demostrar, entre los objetivos, que los jóvenes valoran la importancia de los líderes en una empresa, sus atributos y competencias, así como la valoración diferencial de los hombres y de las mujeres respecto a las características que debería poseer el líder de una organización.

Se ha diseñado un cuestionario para obtener datos que es válido y fiable (como se ha explicado anteriormente), lo que permite valorar de manera positiva los resultados obtenidos. Además, la metodología es cuantitativa y completa (descriptiva, causal y discriminante), lo cual permite obtener mejores resultados medibles. Se considera que este proyecto es de ayuda para las empresas y para todas aquellas personas, especialmente las mujeres, que deseen convertirse en líderes.

Los resultados descriptivos han sido valorados de manera muy favorable ya que los jóvenes que realizaron el cuestionario estiman muy positivamente los ítems que se han utilizado en esta investigación. En particular, la mayoría de los encuestados consideran que la comunicación es muy importante como competencia del directivo/líder de una empresa.

Los resultados de los análisis de regresión demuestran que es posible predecir la(s) variable(s) dependiente(s) utilizando solo unos pocos ítems o variables independientes, por lo que es de utilidad para influir sobre dicha variable, en el caso de los jóvenes.

Los resultados del análisis discriminante demuestran que existen algunas diferencias entre hombres y mujeres, ya que valoran de manera distinta los ítems. Por un lado, los hombres tienen más en cuenta los ítems relacionados con el cumplimiento de objetivos, procesos y tareas, así como la creatividad, la innovación, la organización, la coordinación y la capacidad de iniciativa y delegar. Por su parte, las mujeres valoran que un líder se oriente hacia el cliente, las competencias (e.g. autocontrol, auto regulación) y la planificación y la adaptación al cambio.

5.- BIBLIOGRAFÍA

Allport, G. W., Clark, K. and Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice. *Political Psychology*, 12(1), 125-157.

Amurrio-Vélez, M., Larrinaga Rentería, A., Usategui Basozobal, E. and Del Valle Logroño, A. I. (2012). *Los estereotipos de género en los/las jóvenes y adolescentes*. Donostia: Eusko Ikaskuntza.

Atrevia (2016). *Generación Z. El último salto generacional*. Bilbao: Deusto Business School.

Barbosa, F., Gambi, L. and Genoralmo, M. (2017). Liderazgo y gestión de la calidad: un estudio correlacional entre los modelos de liderazgo y los principios de gestión de calidad. *Perspectivas en Psicología*, 10(1), 57-70.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, F. M. and Wind, J. (1995). Introduction to the special issue: empirical generalizations in marketing. *Marketing Science*, 14(3), 1-5.

Baum, J. R., Locke, E. A. and Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43-61.

Bean-Mellinger, B. and Seidel, M. (2019). *Differences between task-oriented leaders & relational-oriented leaders*. Chron: <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-taskoriented-leaders-relationaloriented-leaders-35998.html>.

Bornay-barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 41-53.

Cardona, P. and Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: como lograr el liderazgo en toda la organización*. Barcelona: Universidad de Navarra-IESE, Ocasional Paper, 08/04, 1-15.

Carreras, J. and Perrenoud, P. (2008). *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Barcelona: ICE y Ediciones Octaedro. Pp. 1-45.

Covey, S. (2005). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Cuadrado Guirado, I. and Morales Domínguez, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 183-202.

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.

Eagly, A. H. and Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

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

Elizondo-Elizondo, J., Quiroga-García, M. Á., Palomares-Gorham, P. I. and Martínez-González, G. I. (2011). La satisfacción del paciente con la atención técnica del servicio odontológico. *Revista Salud Pública y Nutrición*, 12(1), <https://respyn.uanl.mx/index.php/respyn/article/view/280>.

Esguerra, G. and Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*. 32, 262-268.

Filipuzzi, M. and Maioli, E. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*, 5(8), 1-11.

French, W. L. and Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson Educación.

Friedman, M. J. (2013). Finalizing PTSD in DSM-5: Getting here from there and where to go next. *Journal of Traumatic Stress*, 26(5), 548-556.

Ganga, F. and Navarrete E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.

García, N. M., Cardona, G. A. C., Echauri, A. N. and Gutiérrez, A. C. R. (2018). Conceptualización de Competencias Socioemocionales y Estilo de Vida de estudiantes universitarios de ciencias de la salud. *Polis*, 14(1), 135-153.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 10, 83-106.

Godoy, R. and Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires–Argentina: Kairós.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11, 125-140

González, J., Wagenaar, R. and Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 151-164.

Hook, S. (1986). The principles and problems of academic freedom. *Contemporary Education*, 58(1), 6-18.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 36-51.

Kwan, C. K. and Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academo*, 5(2), 117-126.

Levinas, E. (1981). *Otherwise than being or beyond essence* (No. 3). New York: Springer Science & Business Media.

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.

López, J., De la Garza, M. and Zavala, M (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70.

Lupano, M. L., Blanco, E. and Castro, A. (2006). Conductas de liderazgo. Una propuesta para su evaluación. In *XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.

Luria, G. and Berson, Y. (2012). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 995-1015.

Mascó, A. (2012). *Entre generaciones: no te quedes afuera del futuro*. Madrid: Temas Grupo Editorial.

Mason, R. J., Williams, M. C., Greenleaf, R. D. and Clements, J. A. (1977). Isolation and properties of type II alveolar cells from rat lung. *American Review of Respiratory Disease*, 115(6), 1015-1026.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

McClelland, D. C. and Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.

Naredo-Molero, M. (2004). ¿Qué nos enseñan las reclusas? La criminalización de la pobreza desde la situación de reclusas extranjeras y gitanas. *Humanismo y Trabajo Social*, 3, 67-94.

Pedraja, L. and Rodriguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de Tarapacá*, 12(2), 63-73.

Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.

Posnick-Goodwin, S. (2010). *Meet Generation Z*. California Teachers Association. (<https://www.cta.org/educator/posts/genz-educators>) (23-06-2022).

Ronquillo-Hernández, E. and Goenaga-Conde, B. (2009). Competencia Comunicativa: Evolución cronológica del término y sus elementos constitutivos. *Humanidades Médicas*, 9(1), 0-0.

Rush, M. C., Thomas, J. C. and Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93-110.

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1-39.

Schneider C. E and Goktepe, J. R (1983). *Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader behavior*. Chicester, Inglaterra: John Wiley.

Schroer, W. (2008). Defining, managing, and marketing to generations X, Y, and Z. The Portal, Vol. XL, (https://s3.amazonaws.com/rdcms-iam/files/production/public/newimages/portalpdfs/2008_03_04.pdf).

Small, G. (2008). *El cerebro digital, cómo las nuevas tecnologías están cambiando nuestra mente*. Barcelona, España: Editorial Urano.

Spencer, L. M. and Spencer, S. M (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.

Stenzel, I., Hause, B., Miersch, O., Kurz, T., Maucher, H., Weichert, H., ... and Wasternack, C. (2003). Jasmonate biosynthesis and the allene oxide cyclase family of arabidopsis thaliana. *Plant Molecular Biology*, 51, 895-911.

Stone, W. E., Deloule, E., Larson, M. S. and Lesher, C. (1977). Evidence for hydrous high-MgO melts in the Precambrian. *Geology*, 25(2), 143-146.

Strauss, W. and Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill.

Toro-Suárez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá: Universidad Nueva Granada.

Torres, R., Acosta, Á. and Chinchilla, C. (2004). Proyecto comercial de compostaje de los desechos agroindustriales de la palma aceitera. *Palmas*, 25(2), 377-387.

Tuapanta-Dacto, J. V., Duque-Vaca, M. A. and Mena-Reinoso, A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en Docentes Universitarios. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 10, 37 - 48

Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares; un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.

Weller, W. (2007). Karl Mannheim: Um pioneiro da sociologia da juventude. XIII congresso brasileiro de sociologia.

Willman, S. and Velasco, M. I. (2011). Relação das percepções do estilo de liderança do chefe imediato com o desempenho laboral dos estudantes praticantes da Universidade Icesi. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84.

Wilson, C., Wright, E., Bronnenhuber, J., MacDonald, F., Belore, M. and Locke, B. (2014). Tracking ghosts: combined electrofishing and environmental DNA surveillance efforts for Asian carps in Ontario waters of Lake Erie. *Management of Biological Invasions*, 5(3), 225.

Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K. and Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7-17.

Wofford, J. C., Goodwin, V. L. and Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.

Wolman, A. (1971). No quick and easy solutions. *Environmental Science & Technology*, 5(10), 981-981.

Wood, S. (2013), Generation Z as Consumers: Trends and Innovation. NC State University, Institute for Emerging Issues. Disponible online en: <https://archive.iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>.

Yániz, C. (2008). Las competencias en currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. *Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, 4(2), 1-14.

Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. and Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.