

La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador.

The influence of demographic variables on organizational leadership in organizations in Ecuador.

Piedad Elizabeth Alarcón Toabanda¹

ITS Japón, sede Santo Domingo. palarcón@itsjapon.edu.ec

Franklin Gerardo Naranjo Armijjo²

ITS Japón, sede Santo Domingo. fnaranjo@itsjapon.edu.ec

Angel Fredy Castelo Rivas³

Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador. angel.castelo@ute.edu.ec

Recibido: 29/09/2021 Aceptado: 5/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Alarcón, P.; Naranjo, F.; Castelo, A. (2021). La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 121-142.

¹ Ingeniera en Banca y Finanzas. Magister en Dirección de Empresas, Magister en Gerencia en Servicios de Salud, Especialista en Gerencia de Proyectos, Diplomado Superior en Gerencia Estratégica de Marketing, Diplomado Superior en Educación, Diplomado Superior en Investigación Científica y Asesoría Académica. Docente Universitaria desde 2003. Coordinadora Carrera de Administración de Empresas ITS Japón.

² Ingeniero de Empresas, Magister en Administración de Empresas. Docente Universitario con 10 años de experiencia. Coordinador Académico ITS Japón sede Santo Domingo

³ Ingeniero en Banca y Finanzas. Magister en Dirección de Empresas, Magister en Gerencia en Servicios de Salud, Especialista en Gerencia de Proyectos, Diplomado Superior en Gerencia Estratégica de Marketing, Diplomado Superior en Investigación Científica y Asesoría Académica. Investigador Auxiliar.

Resumen

El estilo que adopten los directivos en una organización para ejercer el liderazgo está condicionado por múltiples factores individuales y contextuales. Varias investigaciones han profundizado en cómo inciden en los estilos de liderazgos variables asociadas con las categorías de la diversidad como: la edad, el sexo, el nivel educacional o el tamaño de las empresas. Esta investigación está orientada a valorar cómo se comporta la relación entre variables demográficas y los estilos de liderazgo. Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra de 381 directivos de micros o pequeñas empresas, representativos de diversos estratos en cuanto a edad, nivel escolar y género. A la muestra seleccionada se le aplicaron dos instrumentos propuestos por Robbins (2016) para diagnosticar los estilos de liderazgo. Con los resultados de los instrumentos se conformaron en matrices de datos que fueron procesados con estadígrafos propio de la estadística descriptiva y se realizaron pruebas no paramétricas de comparación de medias y análisis de regresión logística. Como conclusión general se pudo establecer que no se encontraron diferencias significativas entre los estilos de liderazgo en función del comportamiento de las variables demográficas analizadas.

Palabras claves: Liderazgo, Género

Abstract

The style that managers in an organization adopt to exercise leadership is conditioned by multiple individual and contextual factors. Several investigations have delved into how variables associated with diversity categories such as: age, sex,

educational level or company size; affect leadership styles. This research is aimed at assessing how the relationship between demographic variables and leadership styles behaves. For the development of the research, a sample of 381 managers of micro or small companies was taken, representative of various strata in terms of age, school level and gender. Two instruments proposed by Robbins (2016) were applied to the selected sample to diagnose leadership styles. With the results of the instruments, data matrices were formed that were processed with statistical graphs of descriptive statistics and non-parametric tests for comparison of means and logistic regression analysis were performed. As a general conclusion, it was possible to establish that no significant differences were found between the leadership styles based on the behavior of the demographic variables analyzed.

Keywords: Leadership, Gender

Introducción

El liderazgo como función es más antiguo que la propia humanidad, existe y se manifiesta en cualquier grupo social sea o no humano. Las diferentes formas de agrupación animal por lo general cuentan con la presencia de un líder. En la especie humana se asocia con la historia de las guerras o de organizaciones sociales como la iglesia o los estados. Algunos clásicos de la literatura Universal profundizan en este aspecto y entre estos destacan: “El arte de la Guerra” de Sun Tzu con más de 2500 años de antigüedad y “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo.

Como objeto de estudio de las ciencias administrativas es mucho más recientes. El análisis del liderazgo como función de la Administración se inicia en el siglo XX al igual que la mayoría de los campos de estudio de la Citada Ciencia. Los intentos de descifrar las claves del liderazgo constituyen las causas del surgimiento de variadas teorías: La teoría de los rasgos (Yukl and Van Fleet, 1992) orientada a establecer rasgos innatos que destacan en los líderes; la teoría del comportamiento que promueve la idea de que la formación puede propiciar el dominio de habilidades propias de los líderes; la teoría de las contingencia que plantea que las conductas de los líderes se manifiestan de acuerdo con las condiciones existente en un entorno determinado (Peters, Hartke and Pohlmann; 1994), la teoría transaccional reconoce al líder como alguien con el potencial para dirigir a un grupo al logro de los objetivos y obtener recompensas o la teoría transformacional que valora al líder de acuerdo con su capacidad para distinguir y orientar las individualidades.

En la actualidad son múltiples las teorías modernas que reconocen la importancia del liderazgo como factor clave de la administración; disciplinas como la gestión de la calidad la colocan como acción fundamental para el logro de sus objetivos (ISO 9000; 2015). Con el desarrollo de los estudios de enfoque de género se han desarrollados varias investigaciones que pretenden debelar la influencia o no del género sobre las actitudes de los líderes (Raudeliūnienė, Davidavičienė et al. 2021, Schlamp, Gerpott et al. 2021).

Esta investigación en particular tuvo como objetivo profundizar en la relación existente entre los estilos de liderazgo y variables demográficas como la edad, género y el nivel educacional en el contexto de organizaciones del Ecuador.

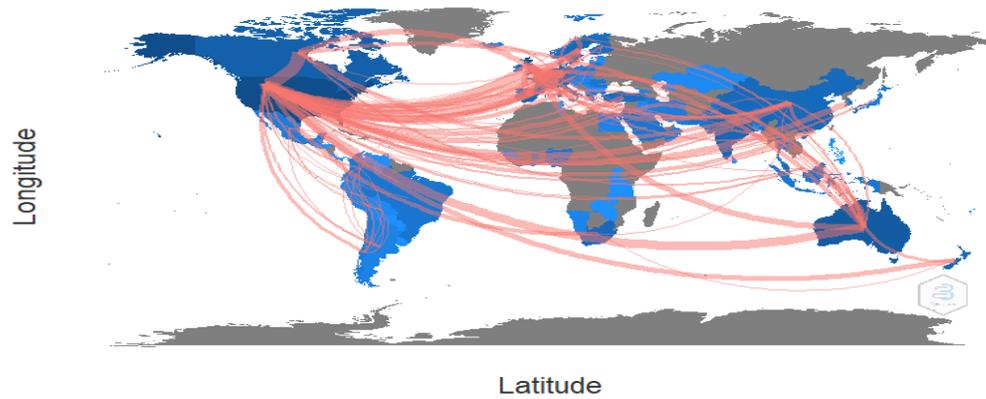
Desarrollo

Las investigaciones orientadas a profundizar en la relación existente entre el liderazgo y el género resultan diversas, solamente en la base de datos Scopus se reportan sobre liderazgo 215 086 artículos. El liderazgo es objeto de análisis de las diferentes disciplinas científicas, específicamente en las ciencias administrativas se encontraban registrados en la citada base de datos hasta septiembre del 2021, 43 330 artículos de la temática dentro del campo de la Administración.

Dentro del análisis del liderazgo una de las aristas que cada vez más se investiga es la relacionada con el grado de relación que este guarda con el género. Sobre este particular se reportan un total de 1972 artículos. Los artículos disponibles sobre estas dos temáticas fueron sometidos a un análisis bibliométrico con el Programa RStudio y su aplicación Biblionshiny. A través de este análisis se pudo establecer que la temática es objeto de análisis en las diferentes latitudes geográficas como se puede apreciar en la figura 1. Como se aprecia a pesar de la gran diversidad de estudios existen centro de desarrollos notables como lo son: Estados Unidos de América, Europa y Australia (Patwardhan, Kerr et al. 2021).

Figura 1.

Distribución Geográfica de las investigaciones sobre Liderazgo y Género

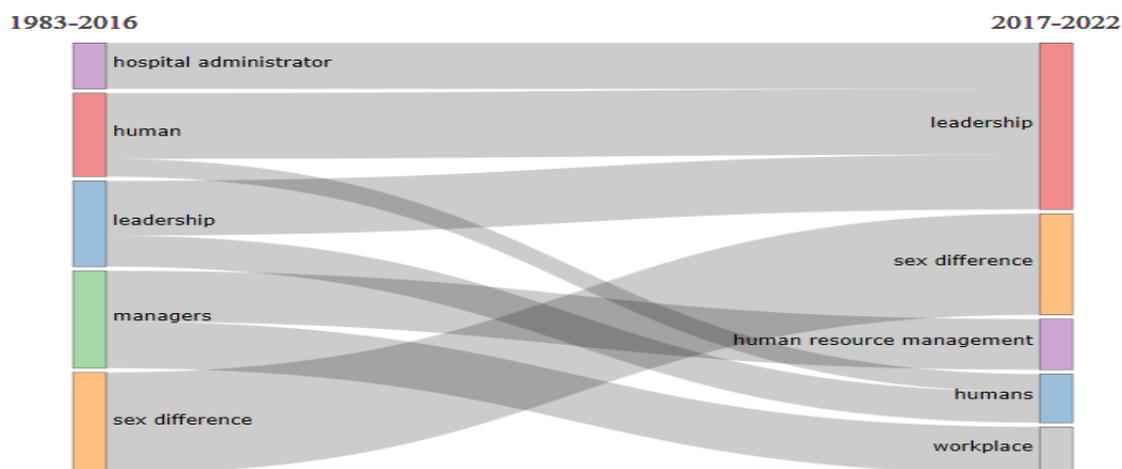


Nota: Extraído de Rstudio, BiblioShiny

Los primeros estudios que profundizan en ambas temáticas, en la referida base de datos se remontan (Greenhaus and Parasuraman 1986) y fue específicamente un análisis de revisión relativo a la incidencia del género en la conducta organizacional donde la variable Liderazgo ejerce una influencia importante. Desde entonces hasta la actualidad, aunque se han diversificado los temas de análisis existen algunos temas que marcan el predominio como se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2.

Evolución de la temática en el tiempo



Nota: Extraído de Rstudio, BiblioShiny

Del análisis de la figura se desprende como conclusión que si bien ambas variables en análisis pueden ser observadas de forma interrelacionadas, en realidad muestran dos líneas de desarrollo la primera orientada al estudio del liderazgo como eje central y la otra con un enfoque más transversal donde analiza las incidencias de las diferencias de género no solo en el liderazgo, sino en lo relacionado a los puestos de trabajo y las otras temáticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Para profundizar con mayor nivel de detalle en las variables que más destacan en los estudios se realizó un análisis de correspondencia con las palabras claves utilizadas en las diferentes investigaciones donde como se puede apreciar en la figura 3, los términos de análisis, aunque tienden a ser diversos se orientan en lo esencial al género y a la gestión organizacional y dentro de esta en el centro del estudio destaca el liderazgo.

Liderazgo en: Autocrático, Consultivo y Participativo. Además, propone otro instrumento para identificar algunos rasgos propios de los líderes.

En la literatura científica existe una corriente de estudio orientada a evaluar la relación del liderazgo con otras variables. Asociadas al liderazgo se analizan diversas variables como la cultura organizacional (Williams, Grande et al. 2021), el diseño organizacional (Young, Hassan et al. 2021), la toma de decisiones la influencia o determinación en las políticas de decisión de los sucesores (Xian, Jiang et al. 2021), la creatividad (Phuong and Takahashi 2021), la inteligencia emocional (Miao, Humphrey et al. 2021), entre otros aspectos.

De igual modo, son variados los estudios que se realizan acerca de cómo las diferencias de género se manifiestan o influyen entre otras variables entre estas destacan: las percepciones e identidad (Zhang, Qiu et al. 2021), los niveles de autoconfianza (Zabaniotou, Boukamel et al. 2021), los sistemas de remuneración (Yanadori, Kulik et al. 2021), acceso al trabajo (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021), el proceso de reclutamiento y selección (Organista 2021), entre otros.

Específicamente en lo relativo a la relación entre el liderazgo y el género se reportan una gran variedad de investigaciones, algunas como la de (Pooja and Kumar 2021) que profundizan no solo en la relación entre el género y el liderazgo sino que introducen una tercera variable asociada a las diferencias de edad o la influencia de la ética como tercera variable (Nekhili, Javed et al. 2021) o el trabajo en equipo (Lemoine and Blum 2021).

De forma general los estudios desarrollados coinciden en no encontrar diferencias significativas entre las actitudes de liderazgo y el género es decir las diferencias de género

no influyen en las diferencias de liderazgo sin embargo si se observan diferencias entre las posibilidades de promoción, ocupar un cargo, el salario recibido entre otros aspectos ((Xian, Jiang et al. 2021; Yanadori, Kulik et al. 2021; (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021).

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se siguieron los pasos que se describen a continuación:

Selección de las variables para el estudio: para el estudio se establecieron dos grupos de variables unas asociadas a las condiciones demográficas de los sujetos objeto de estudio como son el género y la edad y las otras relacionadas con el liderazgo donde a través de un grupo de ítems se establece el estilo de liderazgo y otro instrumento que evalúa el grado de orientación predominante en los directivos hacia el logro de las tareas o a la creación o conservación de las relaciones personales.

Diseño de los instrumentos para la recopilación de información: Para la investigación optó por aplicar los instrumentos utilizados por Robbins (2016) para evaluar los estilos de liderazgo.

El instrumento orientado para establecer el estilo de liderazgo permite clasificar los estilos de liderazgo en cuatro categorías:

- Autocrático Extremo: Toma de decisiones sin recurrir a consultas o tomar en cuenta criterios de terceros.

- Autocrático: La toma de decisiones es generalmente centralizada y en muy pocas ocasiones se opta por escuchar otras opiniones.
- Consultivo autocrático: Aunque en ocasiones realiza consultas, su criterio es altamente predominante en la toma de decisiones.
- Consultivo participativo: Tiende a tomar decisiones a partir de los criterios colectivos.
- Participativo: Siempre que sea posible tiende a tomar decisiones de forma colegiada o participativa.

El instrumento para evaluar el estilo de liderazgo está compuesto por 12 preguntas, donde se combina la escala de Likert para 10 preguntas y 2 con escala dicotómica.

El instrumento para establecer el grado de orientación hacia las tareas o hacia las personas a su vez está compuesto por 16 preguntas que valoran el grado de identificación con 16 pares adjetivos relativamente opuestos que se consideran expresión de la orientación hacia las tareas o las relaciones interpersonales.

Definición de la población y la muestra

De acuerdo con los datos contemplados por el Instituto de Estadística y Censo de Ecuador (INEC) con fecha de diciembre del 2018, en el país se encontraban registradas 823005 empresas que distribuidas por tipos de empresas se muestran en la tabla 1, como se puede observar existe un alto predominio de las micros y pequeñas empresas.

Tabla 1

Composición de la población de la investigación

Tipo de empresas	Población	Porcentaje
Micros	773772	94,02%
Pequeñas	41647	5,06%
Mediana	6344	0,77%
Grandes	1242	0,15%
Total	823005	

En Ecuador las empresas se clasifican en estas categorías en función de la cantidad de trabajadores y los niveles de ingreso. Específicamente en lo relativo a la cantidad de trabajadores, las micro empresas deben tener menos de 10 trabajadores, las pequeñas entre 10 y 49, las medianas entre 50 y 99 trabajadores y las grandes más de 100 trabajadores. A partir de esta clasificación y considerando que la capacidad de liderazgo se desarrolla en colectivos compuestos por varios trabajadores, se eligió para el estudio solo empresas con más de 6 trabajadores y menos de 50. Se excluyeron las medianas y grandes por ser poco representativas del total de empresas. Por tal razón el tamaño de la población fue de 42 483 micros empresas y 41 647 pequeñas empresas, lo que representa un total de 84 130 organizaciones, con este tamaño de empresas se aplicó la expresión (1) para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 * p * q + N}{e^2 * (N - 1) + (p * q * z^2)} \quad (1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito y q: probabilidad de fallo= 0,5

z: Nivel de confianza= 1.96

N: Tamaño de la población

e: error del investigador se estableció de un 5%

Con la aplicación de la expresión de cálculos se determinó un tamaño de muestra de 381 organizaciones, por lo que se decidió a partir de este valor aplicar un muestreo aleatorio estratificado para asegurar la representatividad de ambos segmentos de estudio en función del porcentaje que representan para el tamaño de la población establecido quedando establecido que se debían analizar 192 microempresas y 189 pequeñas empresas.

Los instrumentos fueron aplicados a los directivos fundamentales de estas organizaciones. En la tabla 2, se presenta una caracterización general de la muestra. Como se puede observar, existe un ligero predominio del sexo femenino con una representación del 54% de los encuestados en las empresas. La edad entre 30 y 60 años representa el 65% de los encuestados y los niveles I y II de escolaridad están igualmente representados con un 80% del total de los encuestados.

Tabla 2.

Caracterización de la muestra

Composición por sexo			Composición por Nivel Educativo		
	Cantidad	%		Cantidad	%
Mujeres	206	54	Nivel I	122	32
Hombres	175	46	Nivel II	179	47
Composición por edad					
Menores de 30	68	18	Nivel III	72	19
30-60	242	64			
Mayor de 60	71	19	Nivel IV	8	2

Aplicación de los instrumentos: Los instrumentos fueron aplicados con la colaboración de estudiantes. Con la información recopilada se conformó una matriz de 381 filas y 51 columnas, considerando las respuestas a cada una de las preguntas del cuestionario de estilo.

Procesamiento y análisis de los resultados: El procesamiento de resultados se inicia con un análisis descriptivo de las variables anteriormente definidas y posteriormente se procede a realizar pruebas no paramétricas de diferencias de medias con el estadístico de Kruskal-Wallis con el objetivo de verificar si el comportamiento de las variables difiere entre los diferentes comportamientos de las variables de categoría de la diversidad que caracteriza la muestra. Además, se verifica a través de una prueba de Regresión logística y los coeficientes de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden si existe correlación entre los estilos de liderazgo y los estilos de orientación a las tareas o a las relaciones.

Resultados

En la tabla 3 se muestran los resultados generales sobre el test de estilos de acuerdo con el tipo de empresa, según se puede apreciar los resultados muestran una tendencia al estilo consultivo I. Los estilos extremos participativos y autocráticos tienden a manifestarse con frecuencias similares y menos frecuentes que el estilo predominante. De igual modo el comportamiento por tipos de empresas tiende a ser similares.

Tabla 3

Distribución general de los estilos por tipo de empresas

	Tipo de empresas	
	Micro	Pequeña
Autocrático Extremo	30	33
Autocrático Moderado	23	18
Consultivo Autocrático	72	66
Consultivo Participativo	36	39
Participativo	31	33

En correspondencia con el objetivo se realizó una comparación entre los estilos declarados y el género del encuestado, como se puede observar en la tabla 4. De acuerdo con los resultados se puede plantear que el comportamiento de los estilos por género no muestra diferencias significativas y similar al de la tipología de empresas.

Tabla 4

Distribución general de los estilos por género

	Hombres	Mujer
Autocrático Extremo	27	36
Autocrático Moderado	25	16
Consultivo Autocrático	55	83
Consultivo Participativo	43	32
Participativo	24	40

Aunque no estaba previsto como objetivo del estudio, pero estando disponible la información y considerándose que podría ser una información complementaria del análisis realizado se efectuó la comparación de estilos por grupo de edades como se muestra en la tabla 5. De igual modo se puede apreciar que el estilo consultivo autocrático tiende a ser predominante en los tres grupos de edades y los estilos extremos muestran entre ellos similar comportamiento.

Tabla 5

Distribución general de los estilos por grupos de edades

	Menor de 30	De 30 a 60	Mas de 60
Autocrático Extremo	8	47	8
Autocrático Moderado	8	29	4
Consultivo Autocrático	28	87	23
Consultivo Participativo	12	45	18
Participativo	12	44	8

El comportamiento de los estilos por grupos de edades mostró un comportamiento similar al comportamiento general, por lo que puede observarse que la edad no es una variable que esté influyendo en el estilo de dirección a adoptar. Situación similar se observa (ver tabla 6) en lo referente a los niveles escolares y los estilos de dirección.

Tabla 6

Distribución general de los estilos por nivel escolar

	Nivel Escolar			
	I	II	III	IV
Autocrático Extremo	14	33	16	0
Autocrático Moderado	16	15	9	1
Consultivo Autocrático	46	64	23	5
Consultivo Participativo	28	38	9	0
Participativo	18	29	15	2

En lo referente al análisis del test para evaluar el estilo de orientación a las tareas o las personas (ver tabla 7) se pudo establecer que ambos estilos muestran una distribución relativamente balanceada entre los representantes de los diferentes estratos de la muestra, alternándose un relativo predominio de uno u otro estilo entre los diferentes estratos observados.

Tabla 7

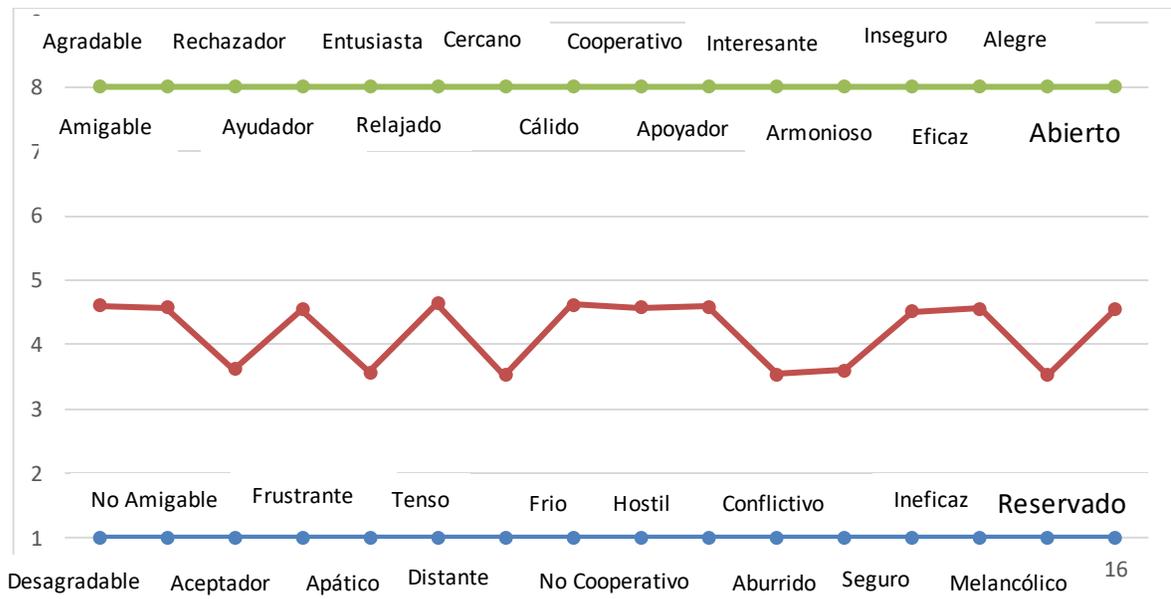
Estilos de orientación a las tareas o las relaciones

		Orientación a	
		Tareas	Relaciones
Tamaño de la Empresa	Micro	104	88
	Pequeñas	92	97
Género	Mujer	110	97
	Hombre	86	88
Edad	Menos de 30	33	35
	30 a 60	131	121
	Más de 60	32	29
Nivel Escolar	I	52	70
	II	96	83
	III	42	30
	IV	6	2

De igual modo, en la figura 4 se puede apreciar el comportamiento de las diferentes alternativas de opción que se evalúan en el instrumento de orientación de estilos.

Figura 4.

Comportamiento de las alternativas del instrumento de orientación de estilos



Como se puede observar, todas las alternativas establecidas en el instrumento de medición utilizado presentan una ligera dispersión alrededor del valor central, comportamiento que justifica y se corresponde con la relativa similitud de comportamiento observado en los estratos analizados.

Para constatar la existencia de diferencias estadísticas entre los estilos de dirección en función de las variables de la diversidad analizadas: Sexo, Edad, Nivel Escolar y Tipo de Empresa. Se aplicó la prueba Kruskal Wallis una prueba no paramétrica para K muestras independientes. Los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8

Resultados de Significancia de las Pruebas no paramétricas realizadas

Significación prueba	Autocrático I	Autocrático II	Consultivo I	Consultivo II	Participativo
Tipo de Empresa	,471	,544	,992	,358	,391
Nivel Escolar	,510	,998	,597	,801	,689
Edad	,885	,777	,918	,063	,229
Sexo	,885	,777	,918	,063	,229

Como se puede observar, los resultados de las pruebas estadísticas corroboran que las variables de la diversidad no generan diferencias significativas respecto los estilos de dirección que muestran los directivos en las organizaciones. De igual modo se realizó una prueba de correlación logística para comprobar la posible existencia de correlación entre los estilos directivos y los estilos de orientación a las tareas o las relaciones. Se asumió como variable dependiente el estilo de orientación a las tareas o las relaciones. En estas pruebas los valores de los coeficientes de correlación: Cox y Snell (0,008), Nagelkerke

(0,011) y McFadden (0,06) permiten afirmar que tampoco existe relación estadística entre las variables analizadas.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron corroborar que en lo referente a los estilos de liderazgo o de orientación a las tareas o las relaciones no existen diferencias significativas entre los géneros y de forma adicional tampoco se encontraron diferencias entre los estilos en función de otras variables de categorías de la diversidad analizadas como la edad, el nivel educacional o el tamaño de la empresa.

De igual modo, se pudo apreciar que el estilo que predomina el consultivo I y que los estilos extremos participativos y autocráticos se manifiestan con menor frecuencia. Además, de forma general los estilos de orientación a las tareas y las relaciones tienden a mostrar una tendencia equilibrada o central.

Los resultados encontrados corroboran los hallazgos de otras investigaciones ((Xian, Jiang et al. 2021; Yanadori, Kulik et al. 2021; (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021) realizados en contextos distintos a los de la sociedad y las empresas de la República de Ecuador pero que sin embargo muestran similitudes respecto a la relación entre las variables analizadas.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, *16*(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Greenhaus, J. H. and S. Parasuraman (1986). "Vocational and organizational behavior, 1985: A review." *Journal of Vocational Behavior* *29*(2): 115-176.
- Lemoine, G. J. and T. C. Blum (2021). "Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance." *Personnel Psychology* *74*(1): 3-28.
- Miao, C., et al. (2021). "Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review." *Business Ethics* *30*(2): 231-243.
- Nekhili, M., et al. (2021). "Audit Partner Gender, Leadership and Ethics: The Case of Earnings Management." *Journal of Business Ethics*.
- Organista, N. (2021). "Gendering of recruitment and selection processes to boards in Polish sports federations." *International Journal of Sport Policy and Politics* *13*(2): 259-280.
- Patwardhan, P., et al. (2021). "Ad Agency Leadership in the US, UK, and Australia: A Mixed-Method Analysis of Effective Attributes and Styles." *Journal of Advertising*.
- Phuong, T. H. and K. Takahashi (2021). "The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures." *Asia Pacific Business Review* *27*(1): 77-100.

- Pooja and P. Kumar (2021). "A comparative study of the leadership skills of the millennial male and millennial female managerial leaders in the Indian service sector." International Journal of Services, Economics and Management 12(1): 41-59.
- Raudeliūnienė, J., et al. (2021). "Women's leadership success factors in the Baltic states." International Journal of Learning and Change 13(2): 171-189.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 542-554
- Robbins, S. Judge T. (2016). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. 18 Ed. 779 Pg
- Schlamp, S., Gerpott, F.H. and Voelpel, S.C. (2021), "Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender", Journal of Managerial Psychology, Vol. 36 No. 1, pp. 51-74. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0062>
- Schlamp, S., et al. (2021). "Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender." Journal of Managerial Psychology 36(1): 51-74.
- Seale, O., et al. (2021). "Enabling and empowering women in leadership in South African universities – Assessing needs and designing a response." Management in Education 35(3): 136-145.
- Segovia-Pérez, M., et al. (2021). "Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry." Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism 20(3): 442-471.
- Sims, C., et al. (2021). "Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program." Human Resource Development Quarterly 32(1): 55-75.

- Sposato, M. and N. Rumens (2021). "Advancing international human resource management scholarship on paternalistic leadership and gender: the contribution of postcolonial feminism." International Journal of Human Resource Management 32(6): 1201-1221.
- Williams, E. N., et al. (2021). "The development and practice of authentic leadership: a cultural lens." European Journal of Training and Development.
- Xian, H., et al. (2021). "Negotiating the female successor–leader role within family business succession in China." International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 39(2): 157-183.
- Yanadori, Y., et al. (2021). "Who pays the penalty? Implications of gender pay disparities within top management teams for firm performance." Human Resource Management 60(4): 681-699.
- Young, K. A., et al. (2021). "Towards understanding workplace incivility: gender, ethical leadership and personal control." Public Management Review 23(1): 31-52.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197). Consulting Psychologists Press.
- Zabaniotou, A., et al. (2021). Network assessment: Design of a framework and indicators for monitoring and self-assessment of a customized gender equality plan in the Mediterranean Engineering Education. Evaluation and Program Planning 87.
- Zhang, R., et al. (2021). "Managerial aspiration: do gender and gender role identity make a difference in the Chinese context?" Gender in Management 36(2): 189-204.
- Zheng, W., et al. (2021). "The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work." Human Relations 74(8): 1178-1210.