

Nº 31

# AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · JULIO - DICIEMBRE 2017 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

MÓNICA  
GARCÍA SOLARTE

LAURA  
SALAS-ARBELÁEZ

ÉDGAR  
GAVIRIA MARTÍNEZ

JEL: M10, M12, J16

DOI: 10.17230/ad-minister.31.2  
[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**<sup>®</sup>

# ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES

## LEADERSHIP STYLES OF MEN AND WOMEN IN THE SMES

MÓNICA GARCÍA SOLARTE<sup>1</sup>  
LAURA SALAS-ARBELÁEZ<sup>2</sup>  
ÉDGAR GAVIRIA MARTÍNEZ<sup>3</sup>

JEL: M10, M12, J16

RECIBIDO: 13/05/2016

MODIFICADO: 13/09/2016

ACEPTADO: 23/09/2016

DOI: 10.17230/ad-minister.31.2

www.eafit.edu.co/ad-minister

Creative Commons (CC BY-NC-SA)

### RESUMEN

Según el género (hombre o mujer) se ejercen diferentes estilos de liderazgo. Por un lado, las mujeres han sido catalogadas más transformacionales que los hombres, que se consideran, por el contrario, más transaccionales. En este sentido, este estudio identifica el estilo de liderazgo promovido según el género de los gerentes en las pymes de Cali del sector manufacturero y de alta tecnología. Para este fin, se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) a una muestra probabilística de 142 gerentes. Los resultados muestran que el estilo predominante en las pymes es el transformacional, tanto en hombres como en mujeres, es decir, que no difieren en su estilo de liderazgo de manera significativa. Esta investigación contribuye a un nuevo contexto según el cual el estilo de liderazgo no varía de acuerdo con el género y plantea la idea de que hombres y mujeres pueden dirigir de manera similar.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo; género; gerente.

### ABSTRACT

Different leadership styles are exercised according to the gender (male or female). On the one hand, women have been regarded as more transformational individuals than men, who, on the contrary, are considered more transactional. In this regard, this study identifies the leadership style promoted according to the manager's gender in the SMES of the manufacturing and high technology sector in Cali. To this end, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is applied to a probability sample of 142 managers. The results show that the transformational style predominates in the SMES for both men and women. Therefore, there is no meaningful difference between the leadership style of both. This research contributes to a new context in which the leadership style does not vary on the basis of gender, and it raises the idea that both men and women can lead similarly.

### KEY WORDS

Leadership; gender; manager.

1 Doctora en Administración y Dirección de Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena. Profesora titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Correo electrónico: monica.garcia@correounivalle.edu.co; en Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012>

2 Magíster en Administración de la Universidad del Valle. Profesora ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Correo electrónico: salas.laura@correounivalle.edu.co; en Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3082-7247>

3 Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Profesional de Investigación del Grupo Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo: edgar.gaviria@correounivalle.edu.co; en Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4664-7470>

## INTRODUCCIÓN

Los estudios de género (ser hombre o mujer) han establecido nuevos elementos para tener en cuenta al interior de las organizaciones. A través del tiempo, las mujeres han empezado a obtener cargos que antes eran ocupados por los hombres y que no eran de su acceso (Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF y United Nations Development Fund for Women, 2015). En el ámbito empresarial, las empresas dirigidas por mujeres también han aumentado, aunque no de manera tan significativa como se ha pretendido, puesto que el rol de la mujer en su vida familiar no se ha alineado por completo con el de su vida laboral. Según la metáfora del “techo de cristal” (Barnet-Verzat y Wolff, 2008; Davidson y Cooper, 1992; Freeman, 1990; Pai y Vaidya, 2009; Segerman-Peck, 1991; Turner, 1993), la mujer tiene dificultades para el acceso a cargos estratégicos y de dirección dado el desequilibrio que ellas presentan entre el rol familiar y el profesional, situación que en la literatura se ha denominado “techo invisible”, que dificulta el ascenso de la mujer al interior de las organizaciones.

Ahora bien, el género del gerente ha sido estudiado en diversos campos sociales, políticos, culturales y legales. Sin embargo, en las empresas se han llevado a cabo diversos estudios que configuran el papel de la mujer en el trabajo. Una de las áreas en las que se han realizado análisis organizacionales ha sido en el ejercicio del liderazgo cuando las mujeres ocupan cargos gerenciales, de supervisión y de jefatura. La mayoría de las investigaciones han establecido que, en términos de género, las mujeres suelen ejercer un liderazgo con características transformacionales, mientras que los hombres lo hacen con las transaccionales (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Druskat, 1994; Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Gartzia y Van Engen, 2012; Hernandez Bark, Escartín y Van Dick, 2014; Vinkenburg, Van Engen, Eagly y Johannesen-Schmidt, 2011). Sin embargo, a pesar de que la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo haya aumentado en el transcurso de los años, existe poca información de estudios de género en Latinoamérica, en especial en Colombia, que vinculen las dos mencionadas variables. Esta situación también se presenta en los entornos regional y local, dado que para la ciudad de Santiago de Cali tampoco se encontraron estudios que relacionen el liderazgo y el género del gerente.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación se centra en identificar el efecto del género (ser hombre o mujer) del gerente en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes de los sectores manufactura y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali. Para lograr el objetivo se aplicó una metodología cuantitativa a 142 gerentes de las pymes, en la que se registró el género (ser hombre o mujer) y se evaluó el estilo de liderazgo a través de un cuestionario autoadministrado.

En la primera parte del texto se muestra el marco teórico con los conceptos de género y liderazgo, lo mismo que el estado del arte que relaciona las dos variables y las hipótesis. En la segunda parte del texto se muestra la metodología aplicada con su respectiva muestra y las variables utilizadas. En la tercera y última parte del texto se exponen los resultados descriptivos y univariantes que comprueben o

descarten las hipótesis, así como las principales conclusiones generadas a partir de los resultados obtenidos.

## MARCO TEÓRICO

### Género

Miranda-Novoa (2012) plantea que para hablar de género hay que referirse al uso fundamental que el mismo tiene, es decir, la distinción de palabras masculinas, femeninas o neutras. Ahora bien, los estudios de género han cobrado gran relevancia debido a la mala interpretación que se le ha dado a este concepto. Jayme y Sau (2004) se refieren al concepto de género en relación con la condición excluyente del sexo. Para dichos autores, el sexo y el género son una categoría de conceptos que describen elementos diferentes. Nicholson (1997) y Lindsey (2015) señalan, por su parte, que el sexo hace referencia a las características por las que el hombre y la mujer se relacionan mutuamente dentro de una dinámica estructural, por lo que se pueden categorizar en lo masculino y lo femenino.

Según Miranda-Novoa (2012) y Trombetta, Liguori y Bertolotto (2015), el término género pasó, a mediados del siglo XX, a tener una connotación social, en el sentido que comenzó a ser utilizado para referirse a las personas como varones y mujeres con el objeto de distinguir los roles y funciones propios de cada uno. Los rasgos masculinos y femeninos atribuibles a las personas obedecen, pues, a la asignación que la sociedad en general les da a ellos a razón de las funciones que deben desempeñar puesto que son de sexo distinto.

Sin embargo, Ember, Ember y Peregrine (2004) y Kotttak (2011) plantean que los seres humanos han sido tipificados de dos maneras (que, en palabras de Jayme y Sau, 2004, y Lamas, 1994, sería el sexo): hombres y mujeres. Para estos autores, las personas son diferentes, desde una perspectiva biológica, por cuanto poseen órganos reproductivos distintos, pero ello resulta insuficiente para explicar muchas otras condiciones relativas a su físico y a otros elementos constitutivos de su identidad que los hacen disímiles entre sí. La aproximación biológica a los seres humanos, en especial de sus sexos, no aclara del todo por qué unos y otros actúan en forma diferente. De esta manera, hombres y mujeres se visualizan desde la concepción del género, que entiende que las diferencias entre ambos se explican, primero en sus atributos biológicos y luego en su comportamiento social o rol dentro de la sociedad.

En el mundo laboral y de las organizaciones, el género se ha enfocado en las capacidades físicas de los hombres y de las mujeres, así como las de liderazgo y los cargos de poder. Dicha desigualdad ha planteado el desarrollo de líneas de pensamiento y ha abierto la puerta hacia nuevas problemáticas. Según estos lineamientos, Powell y Eddleston (2011) sugieren que hombres y mujeres gestionan los negocios en forma distinta; por lo tanto, el liderazgo es uno de los tantos elementos en el que difieren. De esta forma, para mayor claridad sobre la definición del concepto de género en el desarrollo de esta investigación, el mismo se entenderá como el ser hombre o mujer. Para el caso particular se habla de hombres y mujeres según sus aspectos biológicos.

## LIDERAZGO

El liderazgo lo definen innumerables estudiosos como un proceso de influencia, de una persona hacia otras, que se llaman seguidores. En lo fundamental, se identifican a los líderes y sus capacidades para influenciar dados sus rasgos, la forma en la que otros perciben al sujeto y la atribución que hacen de él en razón de sus cualidades, además de la injerencia del contexto en el mismo proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

Al hablar de los estilos de liderazgo se menciona que resultan de la combinación de habilidades, creencias y actitudes que demuestran el carácter y la forma de comportarse de un individuo. Además, los estilos de liderazgo se definen como patrones de conducta mostrados por los individuos (por los líderes) que son estables (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001). Por su parte, Newstrom (2011) describe los estilos de liderazgo mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades.

Existen diversas definiciones de estilos de liderazgo y diferentes estilos, pero los mismos se han estructurado de una mejor forma a través de las teorías o perspectivas. La primera de ellas fue la de los rasgos, que centraba la efectividad del líder en características propias que lo distinguen de ser o no ser un líder (Franklin y Krieger, 2012; Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013; Sánchez Manchola, 2009). La segunda perspectiva es la orientada hacia el comportamiento del líder. En ese caso, los planteamientos de los autores señalan que se reconocen aquellas cosas que hacen o no hacen los líderes, en relación con aquello que los hace efectivos (Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013). Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) señalan que esta teoría “se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen” (p. 274). Varias universidades participaron de esta perspectiva en la que se concentraron los mayores esfuerzos en establecer los comportamientos del líder en relación con la estructura y la consideración. En esta perspectiva autores como Liker, Lewin y Blake y Mouton diseñaron herramientas para identificar el comportamiento del líder y asociarlo con un estilo autoritario, democrático o de tipo *laissez-faire* (Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013).

La tercera perspectiva del liderazgo, denominada situacional, surgió como respuesta a las perspectivas anteriores. Plantea que la situación y el contexto también determinan la efectividad del líder. Sánchez Manchola (2009) indica que las teorías que se presentan tienen la misma premisa: “un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo” (p. 57). Entre los modelos que se encuentran en esta perspectiva se identifican el de Fiedler, con las tres características de la situación (relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto), y el de Hersey y Blanchard, que reconoce el grado de madurez del seguidor.

La última perspectiva, denominada emergente, contiene estilos de liderazgo determinados por cada una de las variables que identifica el líder en la organización. En esta perspectiva se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional planteados por Bass (1985), que han sido los estilos que en la actualidad se estudian en mayor medida en las organizaciones. Por un lado, según Bass (1985), en el estilo transformacional los líderes transforman a sus seguidores y, a su vez, están plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización.

Los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Por lo tanto, el autor plantea que este estilo de liderazgo motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba que hicieran. Por otro lado, el liderazgo transaccional lleva a cabo un intercambio entre beneficio y recompensa con el seguidor y motiva las metas de la organización en función de ello. El liderazgo de tipo *laissez-faire* es ausente, en el que el líder evita tomar decisiones, no realiza intercambios de ningún tipo para el logro de objetivos y no hace uso de la autoridad que su rol le confiere (Bass, 1985).

Frente al estilo de liderazgo transformacional, autores como Bass y Avolio (1990) afirman que se compone de elementos tales como influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiradora, mientras que el estilo de liderazgo transaccional se compone de recompensa contingente y administración por excepción. Además, proponen una dimensión de liderazgo de tipo *laissez-faire* conceptualizado como la ausencia del mismo.

A través del tiempo las mencionadas dimensiones han sido trabajadas por diversos autores y muchos de ellos las han simplificado para ser aplicables a todo tipo de organización. Uno de esos autores es Northouse (2010), que plantea los factores de cada uno de los estilos de liderazgo.

En el estilo de liderazgo transformacional, de acuerdo con Northouse, se presentan las siguientes dimensiones:

- INFLUENCIA IDEALIZADA

Esta característica hace que el líder evoque una visión y genere admiración, respeto, empatía y convencimiento. Este factor contiene carisma y motivación a partir del compromiso emocional con los seguidores; así, cada uno de ellos le atribuye al líder tener capacidades extraordinarias, determinación y persistencia, lo que hace que estén dispuestos a tomar riesgos. Para Northouse (2010), el líder con esta característica hace que los demás se sientan bien de estar a su alrededor, se tiene fe en el líder y los seguidores se sienten orgullosos de asociarse con él.

- MOTIVACIÓN INSPIRADA

Esta característica se asocia con motivar la acción de cada uno de los miembros del grupo. Para ello se incluyen elementos de comunicación de la visión e inspiración hacia otros y se fomentan motivadores intrínsecos hacia el grupo. Para Northouse

(2010), el líder con esta característica expresa en palabras sencillas lo que podrían y deberían hacer, ofrece imágenes atractivas de lo que se puede hacer y ayuda a los demás a encontrar sentido a su trabajo.

- ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Esta característica muestra el grado en el que el líder anima a los demás a ser creativos en el estudio de problemas anteriores, crea un ambiente que es tolerante frente a posiciones en apariencia extremas y alienta a las personas a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización. Para Northouse (2010), el líder en este caso permite que otros piensen en nuevas formas de resolver viejos problemas, ofrece a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas y hace que los demás repiensen ideas.

- CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Esta característica muestra el interés que el líder tiene por cada uno de los seguidores y la manera en la que se asignan proyectos en forma individual. El líder, en muchas ocasiones, actúa como mentor y entrega recompensas con el fin de promover la creatividad y el compromiso. Para Northouse (2010), el líder con esta característica ayuda a que los demás se autodesarrollen, da retroalimentación a los demás en su trabajo y ofrece atención personal a aquellos trabajadores que parecen excluidos.

En estilo de liderazgo transaccional, por su parte, se presentan las siguientes dimensiones:

- RECOMPENSA CONTINGENTE

Para Northouse (2010), el líder con esta característica les dice a los otros qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo, ofrece reconocimientos y recompensas cuando los demás alcanzan sus metas y está atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo con sus logros. Se identifican metas, expectativas, recursos y formas de lograr los objetivos con el fin de obtener la recompensa.

- GESTIÓN POR EXCEPCIÓN

El líder en esta dimensión se siente satisfecho cuando los otros cumplen las normas acordadas y además, siempre y cuando las cosas funcionen, no trata de cambiar nada. Este líder también se caracteriza por decirles a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo (Northouse, 2010).

## GÉNERO Y LIDERAZGO

Las diferencias de género en la forma de ejercer la función de dirección y liderazgo están marcadas por características propias de ser hombre o mujer. Por una parte, se considera que las mujeres muestran un comportamiento

demasiado emocional, tienen menos compromiso que los hombres, carecen de motivación y son menos asertivas. De otra forma, el género masculino posee características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de la masculinidad y vinculados con ser un buen líder (Eagly, 1987; Eagly, Wood y Diekmann, 2000; Hernandez Bark et al., 2014).

Schein (1978) plantea que el líder debe tener rasgos de masculinidad para lograr el éxito. Frente a esta posición, Eagly y Karau (2002) encontraron que las mujeres que son líderes se perciben de una manera menos positiva en comparación con los líderes masculinos; además, mostraron que ellas tienen mayores dificultades tanto para el logro de posiciones en cargos directivos como para el sostenimiento del éxito en su posición de líder. Entre los planteamientos de dichos autores se señala que existe una incongruencia entre el género y el liderazgo que indica que se les han atribuido a la figura de líder características masculinas y no femeninas, por lo que es muy complejo que las mujeres adopten el mencionado papel. En 2004, Ritter y Yoder realizaron un estudio en el que sugieren que muchas veces las mujeres deben adoptar características masculinas para ejercer su función de líder; incluso, cuando las mujeres poseen atributos de esta índole, muchos estereotipos sociales de género prohíben su aparición como líder.

En este sentido, los estereotipos sociales de género, que definen las características que tiene un hombre o una mujer, han dificultado el acceso de la última en las empresas a cargos de alta dirección. Este hecho se puede atribuir a la metáfora de “techo de cristal”, que plantea una restricción o barrera invisible al acceso de la mujer a cargos estratégicos y de dirección por su condición como madre o mujer (Barnet-Verzat y Wolff, 2008; Davidson y Cooper, 1992; Freeman, 1990; Segerman-Peck, 1991; Turner, 1993). Por otro lado, existen estudios, como el de Konrad, Ritchie y Lieb (2000), en el que los hombres manifestaron preferir un cargo con altos ingresos, responsabilidades y oportunidades para el liderazgo mientras que las mujeres prefirieron tener buenos compañeros y jefes y mayores oportunidades de ayuda.

Bass y Avolio (1994) concluyen que tanto hombres como mujeres adoptan diferentes estilos de liderazgo debido a los estereotipos que los subordinados asumen hacia la mujer en posición de liderazgo. Esta conceptualización del término liderazgo, y los diversos estudios que relacionan los estilos del mismo entre hombres y mujeres sirvieron para delimitar investigaciones que se han realizado con el mismo propósito y que se enuncian en la tabla 1.



Tabla 1. Estudios de estilo de liderazgo según el género

Autores	Aporte
Rosener (1990)	Realizó una investigación en la que se evidenció que las mujeres líderes se describen a sí mismas con una serie de características del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres lo hacen con las asociadas con el liderazgo transaccional
Komives (1991)	En su estudio demostró que hombres y mujeres directores se autoevalúan en forma similar en sus estilos de liderazgo. Sin embargo, sus percepciones en relación con el liderazgo transformacional variaron de manera significativa. Las mujeres percibieron que su logro contribuye más a un liderazgo transformacional mientras que los hombres, por su parte, no adujeron dicha relación
Druskat (1994)	A través de un estudio en el que hombres y mujeres evaluaron su liderazgo se reveló que a las mujeres se les atribuyen más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas del transaccional
Bass <i>et al.</i> (1996)	Concluyeron que hombres y mujeres consideran que las líderes mujeres ejercen un liderazgo más transformacional, al evidenciar conductas más orientadas hacia la “recompensa contingente” en comparación con los hombres, que muestran un estilo de liderazgo más pasivo
Bass (1998)	Identificó que las mujeres adoptan conductas de liderazgo transformacional como carisma y “consideración individualizada”, conductas menos orientadas hacia el liderazgo de tipo <i>laissez-faire</i>
López Zafra y Morales (1998)	Encontraron que las mujeres directoras se atribuyen puntuaciones superiores a los hombres en características como la “consideración individualizada” y el liderazgo transformacional en general y administración por excepción correspondiente al transaccional
Eagly <i>et al.</i> (2003), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	Concluyeron que las mujeres están más orientadas hacia la “consideración individualizada” y la “recompensa contingente”, lo que fomenta así el optimismo y el entusiasmo de las personas que tienen bajo su dirección, que es una característica propia del liderazgo transformacional
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001), Vecchio (2003)	Concluyeron que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres parecen no diferir entre ellos de manera significativa

Tabla 1. Estudios de estilo de liderazgo según el género. Continuación

Autores	Aporte
Gartzia y Van Engen (2012), Hernandez Bark <i>et al.</i> (2014), Lopez-Zafra, García-Retamero y Berrios Martos (2012), Vinkenburg <i>et al.</i> (2011)	Encontraron que las mujeres son más transformacionales que los hombres.
Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari (2011)	Mostraron que el papel de líder se percibió como más masculino en los estudios más antiguos que en los más recientes
Cárdenas <i>et al.</i> (2014)	En su estudio señalaron que los estilos de liderazgo de las mujeres no son tan diferentes al de los hombres. La mayoría indicó que el liderazgo de las mujeres no es mejor que el de los hombres
Martin (2015)	El autor no mostró diferencias entre hombres y mujeres líderes, sin embargo, en su estudio encontró que las mujeres eran más propensas a utilizar atributos idealizados y la motivación de inspiración, características que se encuentran asociadas al liderazgo transformacional.
Brandt y Edinger (2015)	Mostró que las mujeres líderes de equipos son más transformacionales que los hombres
Pooja y Kumar (2016)	Realizaron un estudio en la industria india en el que revelaron que existe una relación significativa entre el liderazgo y el género

Fuente: elaboración propia

Como sugiere la tabla 1, el género parece jugar un papel importante en la percepción que tienen hombres y mujeres del liderazgo que ejercen. Las implicaciones resultantes indican que la mujer se identifica como líder transformacional y el hombre como transaccional. Frente a estos planteamientos, Eagly *et al.* (2003) sugieren que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres puedan diferir en cierta medida gracias a la dinámica de la incongruencia del rol y su influencia en el comportamiento. Los autores atribuyen sus resultados a la forma como las mujeres favorecen un estilo de liderazgo asociado con la transformación, en el que el mismo les proporciona un medio para superar el dilema del papel de incongruencia, es decir, las conductas de transformación pueden ayudarlas a superar los problemas que requieren menor autoridad y legitimidad en comparación con los hombres.

## HIPÓTESIS

A partir de la revisión anterior surgen las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** las mujeres gerentes de la pyme promueven un estilo de liderazgo transformacional mayor que los hombres gerentes.

**H<sub>1a</sub>**: las mujeres gerentes presentan un mayor nivel de inspiración motivacional que los hombres gerentes.

**H<sub>1b</sub>**: las mujeres gerentes presentan un mayor nivel de estimulación intelectual que los hombres gerentes.

**H<sub>1c</sub>**: las mujeres gerentes presentan un mayor nivel de influencia idealizada que los hombres gerentes.

**H<sub>1d</sub>**: las mujeres gerentes presentan un mayor nivel de consideración individualizada que los hombres gerentes.

**H<sub>2</sub>**: los hombres gerentes de la pyme promueven un estilo de liderazgo transaccional mayor que las mujeres gerentes.

**H<sub>2a</sub>**: los hombres gerentes presentan un mayor nivel de recompensa contingente que las mujeres gerentes.

**H<sub>2b</sub>**: los hombres gerentes presentan un mayor nivel de administración por excepción que las mujeres gerentes.

## METODOLOGÍA

### Muestra

Para la realización de esta investigación se utilizó la base de datos de la Cámara de Comercio de Santiago de Cali. La técnica de recolección de información utilizada fue el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1997) pero adaptado por Northouse (2010). La población escogida fueron las pymes de la ciudad de Santiago de Cali. Según la Cámara de Comercio de Cali, a noviembre de 2011 existían 7.376 pymes, de las cuales el 80% eran empresas pequeñas y el 20% medianas. Para la aplicación de esta investigación se eligieron los sectores manufacturero y de alta tecnología. Para los mismos en la ciudad de Santiago de Cali había 242 pymes.

El diseño general de la muestra se fundamentó en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. Por ello, el número de criterios y estratos debía ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que se podía trabajar. Se empleó el método de muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción del 50%, de lo que se obtuvo que el tamaño adecuado de la muestra para las pymes de Santiago de Cali para dichos sectores era de 142 empresas.

### Variables dependientes

Las variables dependientes son los estilos de liderazgo planteados por Bass y Avolio (1990): liderazgos transformacional y transaccional. El cuestionario adaptado por Northouse (2010) comprende seis factores asociados con las características de cada uno de los estilos de liderazgo. Se seleccionó esta adaptación debido a la reducción de valores que ella ofrece, que permite una mayor comprensión y capacidad de respuesta por parte de los encuestados. Además, este cuestionario se adapta en forma adecuada a las variables que se están analizando en relación con el liderazgo.

A continuación se describen las variables.

Liderazgo transformacional: está compuesto por cuatro factores:

- Influencia idealizada: mantiene la confianza de los subordinados, conserva su fe y su respeto, muestra esmero con ellos, apela a sus esperanzas y sueños y actúa como su modelo por seguir.
- Inspiración motivacional: mide el grado en el que se proporciona una visión, utiliza símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a que otros se centran en su trabajo y trata de hacer que los demás sientan que su trabajo es importante.
- Estimulación intelectual: muestra el grado en que se anima a los demás a ser creativos en la creación de soluciones de problemas pasados, a la vez que se crea un ambiente que sea tolerante con posiciones en apariencia extremas y alienta a los individuos a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización.
- Consideración individualizada: indica el grado en que el líder muestra interés por el bienestar de los demás, asigna proyectos en forma individual y presta atención a los individuos que parecen menos involucrados en el grupo.

Liderazgo transaccional: comprende dos factores.

- Recompensa contingente: muestra el grado en que se les dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensados, con hincapié en reconocer sus logros y lo que se espera de ellos.
- Administración por excepción: el líder de esta dimensión está contento con el rendimiento y reitera de manera permanente los requisitos necesarios para cumplir las tareas asignadas.

Para determinar el valor dado a cada factor se suman las preguntas correspondientes al factor (tres preguntas por factor). El factor 1 se obtiene de la suma de las preguntas 1, 8 y 15. El factor 2 de la suma de las preguntas 2, 9 y 16. El factor 3 de la suma de las preguntas 3, 10 y 17. El factor 4 de la suma de las preguntas 4, 11 y 18. El factor 5 de la suma de las preguntas 5, 12 y 19. El factor 6 de la suma de las preguntas 6, 13 y 20. El resultado de estas sumas da un valor comprendido entre 1 y 15. Los resultados entre 1 y 5 representan un bajo nivel percibido de esa característica, entre 6 y 10 un nivel medio; y entre 11 y 15 uno alto. Estas variables son métricas y continuas medidas en una escala de Likert de 1 a 5.

### Variable independiente

El término género para este estudio significa ser hombre o mujer. Para la investigación se utilizó el concepto de género en relación con el sexo del gerente. Estudios como los de Cárdenas *et al.* (2014), Eagly y Carli (2003), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), Gartzia y Van Engen (2012), Martin (2015) y Vinkenbunrg *et al.* (2011) trabajan con el sexo del gerente al referirse a la variable género. La variable género es, entonces, una de tipo dicotómico que adopta valores de 0 o 1 correspondientes a 0 para hombre y 1 para mujer.

## RESULTADOS

### Análisis descriptivo

Como la tabla 2 sugiere, de la muestra recogida las empresas gestionadas por hombres equivalen a un 78% mientras que las gestionadas por las mujeres solo a un 22%, lo que da una participación muy pequeña a la mujer en cuanto a puestos estratégicos y gerenciales en las pymes; sin embargo, muestra que las mujeres sí tienen participación en las gerencias de las mismas.

Tabla 2. Número de pymes según el género del gerente

	Número de pymes	Porcentaje
Número de empresas gestionadas por hombres	111	78
Número de empresas gestionadas por mujeres	31	22

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, en términos de las calificaciones obtenidas por los estilos de liderazgos evaluados en las pymes seleccionadas, la tabla 3 sugiere que tanto el estilo de liderazgo transaccional como el transformacional tiene un nivel alto. Sin embargo, el primero presenta una calificación mayor frente al estilo segundo. Este resultado puede ser atribuido a la composición de la muestra, que señala que la mayoría de los gerentes son hombres y, tal como lo menciona Druskat (1994), ellos suelen ser más transaccionales.

Tabla 3. Estilo de liderazgo y sus componentes por género

		Media	Desviación estándar
<b>Transformacional</b>	Hombre	11,89	1,93
	Mujer	12,00	1,83
	Total	11,91	1,91
<b>Influencia idealizada</b>	Hombre	12,72	1,60
	Mujer	12,67	1,44
	Total	12,71	1,56
<b>Inspiración motivacional</b>	Hombre	12,73	1,57
	Mujer	12,67	1,62
	Total	12,72	1,58
<b>Estimulación intelectual</b>	Hombre	12,85	1,57
	Mujer	13,09	1,55
	Total	12,90	1,56
<b>Consideración individualizada</b>	Hombre	12,63	1,85
	Mujer	12,67	1,66
	Total	12,64	1,80
<b>Transaccional</b>	Hombre	12,73	1,37
	Mujer	12,78	1,43
	Total	12,74	1,38
<b>Recompensa contingente</b>	Hombre	12,03	2,20
	Mujer	12,22	2,23
	Total	12,07	2,20
<b>Administración por excepción</b>	Hombre	11,74	2,11
	Mujer	11,77	2,09
	Total	11,75	2,10

Valor de la media: bajo:1 a 5, medio: 6 a 10 y alto: 11 a 15

Fuente: elaboración propia

Por un lado, la tabla 3 sugiere, en forma general, que ambos estilos de liderazgo evaluados a través de las dimensiones propuestas fueron calificados de manera similar por parte de los gerentes encuestados. Sin embargo, al momento de categorizar los resultados por hombre o mujer se puede evidenciar que las mujeres calificaron

mejor la estimulación intelectual, que está relacionada con el ánimo brindado a los empleados por parte del líder para ser creativos y solucionar problemas. Ahora bien, en términos de los resultados del estilo de liderazgo transaccional, tanto hombres como mujeres calificaron con un puntaje más bajo la administración por excepción en comparación con la dimensión de recompensa contingente.

### ANÁLISIS UNIVARIANTE

Para corroborar la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, mientras que para corroborar la validez de todas las variables se llevó a cabo un análisis factorial a través del coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de estas estimaciones arrojaron resultados suficientes para validar las variables. Los resultados de la confiabilidad y la validez se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis univariante, validez y fiabilidad de las variables

	Alfa de Cronbach	KMO y prueba de esfericidad de Bartlett	Suma de cuadrados	F.	S.	S.	
Transformacional	0,9	KMO	0,815	0,005	0,024	0,878	N. S.
		Factor	1				
		Explicación de la varianza	72,00%				
		S.	0,00				
Influencia idealizada	0,6	KMO	0,570	0,045	0,018	0,893	N. S.
		Factor	1				
		Explicación de la varianza	54,44%				
		S.	0,00				
Motivación inspirada	0,7	KMO	0,662	0,091	0,036	0,849	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	63,01%				
		S.	0,00				
Estimulación intelectual	0,7	KMO	0,660	1,406	0,572	0,451	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	61,3%				
		S.	0,00				

Tabla 4. Análisis univariante, validez y fiabilidad de las variables. Continuación

	Alfa de Cronbach	KMO y prueba de esfericidad de Bartlett	Suma de cuadrados	F.	S.	S.	
<b>Consideración individualizada</b>	0,6	KMO	0,630	0,035	0,011	0,918	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	54,60%				
		S.	0,00				
<b>Transaccional</b>	0,7	KMO	0,500	0,031	0,077	0,782	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	79%				
		Sig.	0,00				
<b>Recompensa contingente</b>	0,7	KMO	0,625	0,873	0,179	0,673	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	60,60%				
		Sig					
<b>Administración por excepción</b>	0,6	KMO	0,557	0,017	0,004	0,951	N. S.
		Factor	1,000				
		Explicación de la varianza	55,6%				
		Sig	0,00				

Nota: \*:  $p \leq 0,1$ ; \*\*:  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0,01$ ; S.: significancia; N. S.: no significativo

Fuente: elaboración propia

El alfa de Cronbach muestra que todas las variables de liderazgo están sobre el 0,5; por lo tanto, las variables utilizadas son de fiabilidad media para el estudio. No obstante, tal como lo plantean Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), los coeficientes superiores a 0,5 se pueden trabajar en las áreas de las ciencias sociales. Por su parte, se muestra que todas las variables tienen validez, puesto que fueron significativas en el análisis factorial; el KMO es mayor que 0,5 y es significativo. De igual manera, la explicación de la varianza es superior al 50% y entre las variables se formó solo un factor; por lo tanto, hacen parte del mismo componente. En la tabla 4 se presenta el análisis de validez y fiabilidad al considerar que la variable transformacional



está compuesta por los cuatro factores antes mencionados y la variable transaccional está formada por dos factores. Ahora bien, cada factor se compone de las preguntas correspondientes en el cuestionario aplicado.

La tabla 4 también muestra los resultados del análisis de varianza (ANOVA). Como se puede ver, en ninguno de los casos las hipótesis resultaron ser significativas. Por un lado, la variable de liderazgo transformacional mostró un F de 0,024 con una significancia de 0,878, lo que indica que se debe descartar la hipótesis  $H_1$ , conclusión que refleja que las mujeres gerentes de la pyme no promueven un estilo de liderazgo transformacional mayor que los hombres gerentes. Por otro lado, las hipótesis  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  y  $H_{1d}$  deben ser descartadas puesto que tuvieron valores de F muy bajos y no resultaron ser significativas. En otras palabras, las mujeres gerentes no presentan mayores niveles de inspiración motivacional, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada que su contraparte, los hombres gerentes.

Por otro lado, la variable de liderazgo transaccional, con un F de 0,077 y una significancia de 0,782, tampoco resultó ser significativa, por lo que se debe descartar la hipótesis  $H_2$  que afirmaba que los hombres gerentes de la pyme no promueven un estilo de liderazgo transaccional mayor que las mujeres gerentes. De igual manera, las hipótesis  $H_{2a}$  y  $H_{2b}$  deben ser descartadas debido a que la recompensa contingente y la administración por excepción no mostraron ser significativas y tuvieron valores de F muy bajos. Estos resultados permiten concluir, entonces, que los hombres gerentes no presentaron niveles de recompensa contingente y de administración por excepción mayores que las mujeres gerentes.

Los resultados obtenidos en esta investigación son similares a los encontrados por autores como Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001), por un lado, y Vecchio (2003), por otro, quienes señalan que el estilo de liderazgo de hombres y mujeres no difiere de manera significativa. Del mismo modo, estos hallazgos también validan los resultados de Martin (2015), quien señala que las mujeres suelen promover algunas características del liderazgo transformacional, tal como lo muestra la tabla 3. En relación con la investigación desarrollada por Cárdenas *et al.* (2014), estos resultados muestran que el estilo de liderazgo de las mujeres no es tan diferente al de los hombres y mucho menos mejor que el de los hombres. Los hallazgos aplicados al contexto de las pymes colombianas comprueban en cierta medida lo planteado por Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari (2011), que mostraron que el papel masculino del liderazgo está presente en estudios más antiguos, mientras que en estudios más recientes se rompe con ese paradigma. Por otro lado, los resultados son contradictorios con lo planteado por la mayoría de los autores (véase, por ejemplo, Bass *et al.*, 1996; Bass, 1998; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001), que indican que las mujeres suelen ser más transformacionales que los hombres, mientras que estos últimos son más transaccionales.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados revelan que los hombres y las mujeres gerentes no difieren en su estilo de liderazgo. Según el género del gerente, el estilo de liderazgo que predomina en mayor medida en las pymes de los sectores estudiados es el estilo transformacional para ambos géneros. Empero, las características propias de los estilos analizados sugieren que las mujeres suelen atribuirse una mayor calificación en la dimensión de estimulación intelectual, por lo que ellas suelen animar en mayor medida a los demás a ser creativos. Esa característica, no considerada en otros estudios, es nueva en el campo de resultados, puesto que la tendencia ha llevado a pensar que la mujer no genera innovación en gran proporción. Por otro lado, los resultados son contrarios a los planteados por Bass *et al.* (1996), Eagly *et al.* (2003) y Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), que indican que las características más representativas de las mujeres son consideración individualizada y recompensa contingente y les atribuyen a éstas un liderazgo transformacional y a los hombres uno transaccional.

En consecuencia, esta investigación aporta a los planteamientos de Cárdenas *et al.* (2014), Martín (2015), van Engen *et al.* (2001) y Vecchio (2003), quienes señalan que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres no difieren de manera significativa, es decir, no existe una clasificación clara entre las características y el comportamientos que tienen los hombres y las mujeres gerentes frente a sus seguidores. Estos resultados también revelan que la representación de la mujer está cambiando y se está formando una nueva perspectiva de liderazgo no asociada con la incongruencia entre los dos conceptos (liderazgo y género). En otras palabras, es romper con el viejo paradigma de que las características asociadas con el liderazgo efectivo son totalmente masculinas y que, por el contrario, la mujer no ejerce un liderazgo. Los hallazgos de esta investigación indican, entonces, que ya no hay discrepancia entre ser líder y ser mujer. Además, a pesar de que los resultados reflejan una poca representación de mujeres gerentes en las pymes de la ciudad, también se muestra un cambio en la perspectiva en la que ellas evalúan su estilo. Las mujeres están más abiertas a adoptar comportamientos transaccionales que les permitan dirigir la organización y obtener mejores resultados. Por lo tanto, esta investigación abre las puertas a pensar que la mujer puede adoptar y adaptar su estilo de liderazgo a uno que sea de gran beneficio para las organizaciones, al igual que lo pueden hacer los hombres.

De igual manera, aunque la participación de la mujer haya aumentado en las posiciones de liderazgo, dicho incremento no ha sido tan significativo, por lo que se espera, en consecuencia, que a medida que pase el tiempo, las mujeres vayan ocupando cargos que antes eran de control masculino. En este sentido, la presente investigación contribuye a disminuir la brecha entre hombres y mujeres al momento de ocupar cargos estratégicos y de liderazgo, al exponer que no se presentan diferencias significativas entre hombres y mujeres cuando se trata de liderar una organización. Esta conclusión central aporta a derribar la barrera invisible que detiene el ascenso de las mujeres en las empresas, puesto que permite que ellas accedan aún

más a cargos estratégicos y que aquella participación femenina en la alta gerencia se convierta en significativa. También se puede concluir que las mujeres líderes están adoptando características que por tradición eran adoptadas por hombres, para así lograr desempeñarse en cargos estratégicos, mientras que, por su parte, los hombres gerentes han tenido que adaptarse a las características que tienen las mujeres para mediar esa parte humana que según el esquema convencional se les atribuía a ellas.

Esta investigación le aporta al desarrollo de estudios de liderazgo y género en las pymes, de modo particular en Cali. Asimismo, conduce a evaluar el estilo de hombres y mujeres respecto de las diferencias identificadas en años anteriores y que hoy están siendo superadas. Este estudio está limitado a la percepción que tiene cada gerente de su estilo de liderazgo, puesto que el cuestionario solo fue respondido por los gerentes de cada pyme. En esa misma línea, el estudio tiene limitaciones en cuanto a los sectores en que fue aplicado y a la composición de la muestra, puesto que en su mayoría fueron hombres gerentes. Frente al sector, el estudio solo seleccionó dos sectores de las pymes, que cuentan, de acuerdo con la muestra empleada, con un 22% de participación de mujeres gerentes; en consecuencia, no se puede ofrecer una generalización de estilos por género, sino únicamente limitarse al contexto que se plantea.

En futuras investigaciones se pueden considerar estudios sociológicos y psicológicos que amplíen la incidencia del género en el estilo de liderazgo, y la representación del mismo frente a los seguidores, además de aplicar el cuestionario también a los empleados de las organizaciones para mostrar la diferencia en la percepción entre líderes y seguidores.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo institucional y económico que para este trabajo han recibido de la Universidad del Valle, en Colombia, a través de la financiación del proyecto “Impactos del género del gerente en la pyme de la ciudad de Santiago de Cali” en la convocatoria 2-2013.

## REFERENCIAS

- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Information processing and leadership. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Steinberg (Eds). *The nature of leadership* (pp. 125-147). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barnet-Verzat, C., & Wolff, F.-C. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: A firm-level investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6), 486-502. DOI: 10.1108/01437720810904185
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management, 33*(4), 549-560. DOI: 10.1002/hrm.3930330405
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology, 45*(1), 5-34. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Brandt, T. M., & Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams-the effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management: An International Journal, 30*(1), 44-68. DOI: 10.1108/GM-08-2013-0100
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., Galarza Quirós, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M. J., Rocha Sánchez, T. E., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B. E., Darre, S., & Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal, 29*(1), 2-24. DOI: 10.1108/GM-06-2013-0067
- Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF, & United Nations Development Fund for Women (2015). *The world's women 2015: Trends and statistics*. United Nations. Nueva York, NY: United Nations. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/gender/worldswomen.html>
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly, 5*(2), 99-119. DOI: 10.1016/1048-9843(94)90023-X
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-rol interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly, 14*(6), 807-834. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797. DOI: 10.1111/0022-4537.00241
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573
- Eagly, A., Wood, W., & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ember, C. E., Ember, M., y Peregrine, P. N. (2004). *Antropología*. Madrid: Pearson Educación.
- Franklin, E., y Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Freeman, S. (1990). *Managing lives: Corporate women and social change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- Gartzia, L., & Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough? *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314. DOI: 10.1108/17542411211252624
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*, 12ª ed. México: Cengage Learning.
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., & Van Dick, R. (2014). Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects. *Sex Roles*, 70(11-12), 522-537. DOI: 10.1007/s11199-014-0375-7
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Jayme, M., y Sau, V. (2004). *Psicología diferencial del sexo y el género: fundamentos*. Barcelona: Icaria.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. DOI: 10.1037/a0023557
- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32(2), 155-165. DOI: 10.1023/A:1025647811219
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641. DOI: 10.1037/0033-2909.126.4.593
- Kotttak, C. P. (2011). *Antropología cultural*, 14ª ed. México: McGraw-Hill.
- Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y género. *Debate feminista*, 10, 3-31. Recuperado de <https://ideafem.wordpress.com/textos/k/k05/>

- Lindsey, L. (2015). *Gender roles: A sociological perspective*, 6ª ed. Nueva York, NY: Pearson.
- López Zafra, E., y Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-26.
- Lopez-Zafra, E., García-Retamero, R., & Berrios Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, 97-114. DOI: 10.1007/BF03395790
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Libraries and the Academy*, 15(2), 331-351. DOI: 10.1353/pla.2015.0015
- Miranda-Novoa, M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Dikaion*, 21(2), 337-356.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, 13ª ed. México: McGraw-Hill.
- Nicholson, L. (1997). The myth of the traditional family. En H. Lindemann Nelson (Ed.), *Feminism and families* (pp. 27-42). Londres: Psychology Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pai, K., & Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: Role of women in the corporate world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 106-113. DOI: 10.1108/10595420910942270
- Pooja, A., & Kumar, P. (2016). The effect of gender on leadership and its sub variables in the Indian service sector. *Purusharta: A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 7(2), 30-35.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. (2011). Work family enrichment and entrepreneurial success: Do female entrepreneurs benefit most? *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-16. DOI: 10.5465/AMBPP.2011.65869189
- Ritter, B. a., & Yoder, J. D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 187-193. DOI: 10.1111/j.1471-6402.2004.00135.x
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, 5ª ed. México: Pearson.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-126.
- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en la organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. Londres: Piatkus Books.
- Trombetta, C., Liguori, G., & Bertolotto, M. (Eds.). (2015). *Management of gender dysphoria: A multidisciplinary approach*. Nueva York, NY: Springer.
- Turner, C. (1993). Women's business in Europe: EEC initiatives. En A. Sheila & C. Truman (Eds.), *Women in business: Perspectives on women entrepreneurs* (pp. 133-147.). Londres: Routledge Press.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598. DOI: 10.1348/0963179011167532
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 835-850. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.09.005
- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.003