



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES**

**Liderazgo en organizaciones modernas y liderazgo en  
las mujeres**

Autor/a: Lourdes Fernández Martín

Director/a: Jesús Labrador

Curso: 5º

Madrid

2019/2020

## **Agradecimientos**

A mi tutor, Jesús Labrador, profesor en esta Universidad, de quien he tenido la suerte de aprender y a quien siempre he admirado en su trabajo, consiguiendo incentivar mi interés y ganas de crecer, tanto personalmente como académicamente. Gracias por compartir este trabajo conmigo.

A mis padres, quienes me han enseñado siempre el valor del esfuerzo, la importancia de aprender y crecer y han hecho que todo este proceso sea mucho más fácil. Gracias por andar siempre detrás de mí, dejando que me caiga pero recogíendome y acompañándome en la caída, por formarme como persona y por hacer que mi objetivo sea llegar a ser la mitad de lo que vosotros sois.

A mi hermana, a la cual he podido recurrir desde que nací. Gracias por tanta paciencia y momentos que solo tú y yo podremos entender. Gracias por ser mi hermana y prestarme tu ayuda antes de pedírtela, por el futuro que nos espera y por ser mi compañera de vida para el resto de nuestras vidas.

A mis tíos, que se han leído este trabajo un mínimo de cien veces, y que siempre me han aconsejado lo mejor, dado lo mejor y mostrado lo mejor de ellos, haciendo que también salga lo mejor de mí. Gracias por ser la familia que escogería si pudiese haberlo hecho.

A mi abuela, Cuqui, cuyo recuerdo sigue haciéndome querer ser mejor día a día. Por enseñarnos y darnos a todos lo más valioso e importante, estaré eternamente agradecida.

## Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen .....	4
Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
2. Liderazgo en organizaciones modernas.....	9
2.1 Definición de liderazgo.....	9
2.2 Organizaciones modernas .....	10
2.3 Liderazgo transaccional .....	11
3. Liderazgo en las mujeres .....	15
4. Investigación.....	17
4.1 Metodología .....	17
4.2 Participantes.....	18
4.3 Variables e instrumento .....	18
4.4 Procedimiento .....	20
5. Resultados.....	20
6. Discusión .....	27
7. Referencias .....	30
Anexo 1 .....	33

## **Liderazgo en organizaciones modernas y liderazgo en las mujeres**

### **Resumen**

El liderazgo es uno de los fenómenos más antiguos e importantes de cualquier sociedad, siendo un proceso inevitablemente necesario, puesto que todos, en mayor o menor medida, ejercemos el liderazgo en nuestras vidas. Un ámbito donde adquiere mayor relevancia es el ámbito organizacional, el cual se está viendo sometido rápidas y crecientes transformaciones propias de un mundo cada vez más globalizado. Para hacer frente a estos cambios, es necesario identificar un estilo de liderazgo adecuado y sus características. Por ello, el presente trabajo se centra en los estilos *transaccional* y *transformacional*, y busca determinar si son o no las mujeres más transformacionales que los hombres y, por tanto, más adaptativas y adecuadas para ejercer el liderazgo en la actualidad. Para ello, se llevó a cabo una encuesta en la Universidad Pontificia de Comillas, ICAI, a 549 estudiantes. Con los resultados obtenidos se obtuvieron algunas diferencias significativas partir de las cuales se puede concluir que, efectivamente, las mujeres presentan más cualidades transformacionales que los hombres. Sin embargo, no se consigue demostrar que estos sean más transaccionales que las mujeres, tal y como se afirma en algunos estudios.

**Palabras clave:** liderazgo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, organización moderna, liderazgo en las mujeres

### **Leadership in modern organizations and leadership in women**

#### **Abstract**

Leadership is a long-time phenomenon and one of the most important in any society, being inescapably necessary since all of us, to a greater or lesser degree, exercise leadership in our lives. An area where it acquires greater importance is the organizational set-up, which is being put under rapid and growing changes typical of an increasingly globalized world. To face these changes, it is necessary to identify an appropriate leadership style and its characteristics. Thus, this paper focuses on transactional and transformational styles, and seeks to determine whether or not women are more transformational than men and, therefore, more adaptive and adequate to exercise leadership nowadays. For that purpose, a survey was conducted at Universidad Pontificia de Comillas, ICAI, on 549 students. The results obtained show some significant differences from which it can be concluded that women have more transformational qualities than men. However, it is not possible to show that men are more transactional than women, as stated in some studies.

**Key words:** leadership, transactional leadership, transformational leadership, modern organization, women's leadership

## 1. Introducción

El liderazgo es un fenómeno universal, presente en la vida de todas las personas, en todas las organizaciones y en toda sociedad. Para hablar de liderazgo, es necesario hablar de poder, lo cual no debe confundirse con autoridad tal y como la entendemos coloquialmente, sino que debemos entenderla desde su significado etimológico. La palabra “autoridad” tiene su origen en la raíz latina *augere*, cuyo significado es “promover, hacer progresar, hacer crecer”.

En primer lugar, cabe destacar que no existe una única definición de liderazgo, no se ha llegado a ningún consenso conceptual y además ha sido estudiado desde muy diversas perspectivas, ahora bien, lo que sí podemos afirmar es que el liderazgo es el asunto fundamental de cualquier organización, y se caracteriza por ser una relación, una conexión que se establece entre el líder y los subordinados.

Antes de llegar a la conclusión de que la relación es la dimensión principal del liderazgo, la definición del mismo tuvo que ir evolucionando al mismo tiempo que lo hacía la sociedad. Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994 (como se citó en Castro, 2007) confirman que, en un primer momento, las definiciones se basaron en el uso del poder y la autoridad, más adelante, pasaron a centrarse en rasgos y conductas y, por último, la atención se centró en el estudio de la relación entre líderes y seguidores.

De este modo, el liderazgo debe entenderse dentro de un contexto, puesto que al igual que evoluciona la sociedad, evoluciona el concepto. De hecho, en estudios recientes ya se ha contemplado el cambio del mismo. Se habla, por ejemplo, de un abandono del concepto más tradicional en los años 80, que dio paso a los nuevos modelos de liderazgo (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Estos mismos autores evidencian la necesidad de dicha evolución debido a la globalización, las nuevas tecnologías y los cambios económicos y sociales, que han hecho indispensable plantear nuevos roles y funciones de liderazgo.

Todo ello se puede ver reflejado en lo que conocemos como ambiente V.U.C.A., definido por sus iniciales en inglés, las cuales significan volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad respectivamente (UNC Executive Development, 2013).

Anteriormente, ya en 1997, Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie se dieron cuenta del importante cambio al que nos estábamos enfrentando como sociedad y que, por tanto,

influye en cualquier organización. La causa de dicho cambio es la necesidad de dejar de lado aquellos valores y estrategias que se hayan quedado obsoletos y crear unos nuevos (Heifetz y Laurie, 1997).

Por consiguiente, las compañías comenzaron a hacer frente a los desafíos adaptativos. Esto se traduce en una nueva tarea de líder: movilizar a los trabajadores para que sean estos los que puedan crear los cambios necesarios en su comportamiento y desempeño. Con todo, se terminará por crear un “trabajo adaptativo” (Heifetz y Laurie, 1997, p.124).

Es esta tarea la que define liderazgo, es decir, movilizar una organización para adaptar sus comportamientos a fin de prosperar en nuevos entornos empresariales (Heifetz y Laurie, 1997), lo que es muy distinto del *líder experto*. La dificultad radica en la necesidad de romper con un patrón de liderazgo muy arraigado propio del líder experto: asumir toda la responsabilidad y dar soluciones (Heifetz y Laurie, 1997). En lugar de ello, el líder debe ser capaz de ceder la responsabilidad. Para Heifetz y Linsky, 2002, este aspecto es especialmente importante y remarcan el peligro que supone liderar solo, así como lo fundamental que es crear valor, involucrar a las personas y no generar dependencia, así como mantener *perspectiva de palco*, es decir, mantener una visión amplia y alejada de la situación para poder analizarla correctamente.

De igual manera, esta idea se ve reflejada en otros estudios, como en Cooper, Ligthart, O’Brien, Stamoulis, Cvjetkovic, Neal y Goodman, 2016, donde se subrayan actividades propias del líder tales como crear sentimiento de inclusión, garantizar colaboración y crear un equipo.

Con todo, podemos entender liderazgo como una capacidad susceptible de ser desarrollada, como “la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” (Yarce, 2010, p.1).

Por otro lado, otra dimensión relevante es cómo ejerce su poder el líder, lo que determinará qué tipo de liderazgo emplea en un momento determinado. Ya Mendieta y Núñez, 1976 (tal y como se refiere en Contreras y Castro, 2013) hablaban del poder como un proceso de intercambio mediante el cual, quien tiene el poder, ejerce influencia y se impone sobre los intereses de sus seguidores, luego, tal y como plantea Stein, 2005 (citado en Contreras y Castro, 2013), el poder necesita de los seguidores.

Atendiendo al proceso de transacción, cabe mencionar aquí el *liderazgo transaccional*. Este tipo de liderazgo es uno de los más tradicionales, y se basa en “los intercambios que establecen con sus seguidores, en términos de intercambio de costes y beneficios” (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011, p. 39). En palabras de Stewart, 2006 “el liderazgo transaccional se da cuando una persona toma la iniciativa de ponerse en contacto con el otro con el objetivo de que se produzca un intercambio de cosas valiosas” (p. 9).

En resumen, los líderes transaccionales de acuerdo a Burns (1978), “motivan a sus asociados mediante el cambio de recompensas por servicios prestados” (Bass y Avolio, 1995, p.18). Es muy importante consolidar adecuadamente este concepto para poder entender un nuevo estilo de liderazgo que está teniendo cada vez más cabida en la actualidad: el *liderazgo transformacional*. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional no son excluyentes y pueden, de hecho, darse simultáneamente (Contreras y Barbosa, 2013). Es más, es imprescindible pasar por el liderazgo transaccional para llegar al transformacional, ya que el liderazgo transaccional es la base de un liderazgo efectivo, pero es con una combinación de ambos estilos con lo que se consigue una mayor implicación, satisfacción y efectividad, así como un mayor esfuerzo por parte de los seguidores (Bass y Avolio, 1995).

Por otro lado, nada de lo hasta aquí expuesto hace referencia a uno de los fenómenos que ha marcado las últimas décadas y que necesita ser mencionado: la creciente incorporación de la mujer a la fuerza laboral. No obstante, el acceso de este colectivo a altos puestos ejecutivos sigue viéndose obstaculizado.

La causa es que son los hombres los que tradicionalmente han ocupado posiciones de autoridad, y se refleja en que los estudios de liderazgo se centran en ellos, mientras que las mujeres han ejercido el liderazgo sin autoridad (Zamora y Poriet, 2006).

Mencionada obstaculización supone ignorar estilos de liderazgo adoptados por mujeres que son más beneficiosos que otros que exhiben las contrapartes masculinas, o impide que se dé un aprendizaje entre ambos sexos de las fortalezas de cada uno de ellos, aprendizaje que apoya Ms. Nelton (Bass y Avolio, 1994).

En el mismo artículo citado previamente, se hace referencia a un estudio de Levering, Moskowitz y Katz, 1985, en el cual se destacan determinadas aptitudes femeninas que conducen a las organizaciones al éxito y situarse en una buena posición.

Llegados a este punto, es importante plasmar algunos de los aspectos por los que la mujer ha sido ignorada o apartada del ámbito laboral en todas sus formas, tanto en investigación como en el empleo. Acevedo (1995), señala algunos de los prejuicios de los investigadores hacia la mujer, entre los que destacan, por ejemplo, la creencia de una fragilidad femenina, tanto física como psicológica.

En este sentido, es interesante el estudio de Olaz (2003) en el cual, haciendo referencia a Hackett y Betz en su investigación de 1981, refleja que, las propias mujeres, poseen creencias de debilidad sobre su eficacia para desempeñar carreras tradicionalmente masculinas.

Por lo tanto, este trabajo se va a centrar en el análisis de las nuevas formas de liderazgo, buscando propuestas más actuales, más concretamente en el liderazgo transformacional. A su vez, se estudiarán variables que lo favorezcan, así como otras circunstancias tales como el liderazgo de las mujeres para poder determinar si son las mujeres más transformacionales y, por tanto, más adaptativas, para lo que se llevó a cabo el cuestionario MLQ en una muestra de estudiantes de ingeniería.

Para explicar la relevancia de este trabajo, me gustaría aludir a una conversación que tuve con un amigo sobre el tema a tratar, mujeres y liderazgo. Comentando con él las conclusiones acerca del éxito femenino y la atribución que, por norma general, suele hacerse a otros factores que no corresponden a las mujeres, confirmó la creencia, e incluso puso un ejemplo que me llamó mucho la atención: “cuando veo a una mujer con un cochazo, pienso que es de su marido”.

De todo esto se desprende que, la trascendencia del presente estudio se sustenta en dos aspectos: la necesidad de comprender qué estilo de liderazgo es el más apropiado a día de hoy, teniendo en cuenta el mundo de cambio rápido y constante en el que vivimos, para poder llevarlo a cabo de manera eficaz; y la necesidad global de romper las barreras que condicionan a las mujeres a acceder a puestos directivos al mismo nivel que los hombres, pues como ya alertaba Frank Allen “un problema integral en las naciones del mundo es la subordinación de la mujer” (Bass y Avolio, 1994, p. 551).



## **2. Liderazgo en organizaciones modernas**

### **2.1 Definición de liderazgo**

Anteriormente hemos introducido la evolución a la que ha sido sometido el concepto de liderazgo, en este capítulo ahondaremos sobre dicha evolución y sobre la definición del mismo, dándole explicación a cómo surgió el fenómeno del liderazgo.

El ser humano es un animal social, y es de aquí de donde surge la necesidad de trabajar en equipo, para lo cual se requiere interacción entre los miembros del mismo. Para ello, es necesario que exista un líder capaz de guiar a este grupo de individuos, dividido y coordinado para alcanzar una meta común, es decir, una organización. Por tanto, el liderazgo ha estado presente a largo de la historia de la humanidad.

Al mismo tiempo que avanzaba la sociedad, haciéndose más compleja, avanzaba y se desarrollaba el liderazgo, siendo cada vez más fuerte y más necesario, de lo que ya eran conscientes los filósofos de la época. Poco a poco, el estudio del liderazgo se fue haciendo cada vez más sofisticado. No obstante, existen diversos modelos y teorías, por lo que el concepto de liderazgo puede presentar cierta ambigüedad. Dependiendo del autor que lo defina, encontramos una definición u otra.

De este modo, Daft (citado en Giraldo y Naranjo, 2014) define liderazgo como “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p. 6) y, por consiguiente, el líder es quien es “capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”, tal y como se ha reflejado anteriormente, definido por Gómez (2008) y citado en el mismo artículo. Para que se dé el fenómeno del liderazgo son también necesarios los seguidores, y según Hughes, Ginnet y Curphy (2007) son seguidores ejemplares aquellos que empatizan con el líder y buscan alcanzar las metas y objetivos propuestos por este de manera creativa, proactiva y eficiente (Giraldo y Naranjo, 2014).

En otros estudios, se contempla el concepto de liderazgo desde dos puntos de vista: la dirección y la influencia (Pacsi-Choque, Estrada-Mejía, Pérez-Vásquez y Cruz-Machaca, 2015).

En cuanto a estos puntos de vista y atendiendo a la investigación citada con anterioridad (Giraldo y Naranjo, 2014), estableceremos en primer lugar la distinción entre dirección y gestión, conceptos cuya comprensión es necesaria para entender el fenómeno del liderazgo.

Podemos definir gestión como “la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o por el contrario, puedan llegar a la quiebra (Giraldo y Naranjo, 2014, p.13).

Por su parte, dirección puede conceptualizarse como “la actividad por la cual un individuo (no siempre un líder) trata de administrar un grupo de personas, a través de los cuales se espera poder cumplir con las tareas que van surgiendo en la organización” (Giraldo y Naranjo, 2014, p. 14).

Con todo, se concluye que lo fundamental del liderazgo es la relación que el líder y sus seguidores establecen, lo que implica que ser líder no trae consigo necesariamente una posición de rango superior.

## **2.2 Organizaciones modernas**

Por otra parte, consideramos relevante describir el contexto en el que se desarrolla actualmente el liderazgo, puesto que las organizaciones modernas se enfrentan a importantes cambios para los cuales deben estar preparadas y ser capaces de adaptarse.

Una organización es un grupo de individuos o grupos que tiene un fin o meta común y se coordinan para cumplir estos objetivos. Las organizaciones están divididas en funciones y tareas, cada individuo o grupo de cada organización está especializado. Además, tienen una estructura específica donde la división de tareas es muy visible. La coordinación debe tener un sentido y un fin, y debe ser racional e intencionada.

En la sociedad moderna, las transformaciones sociales son algo del día a día, por ello los sistemas organizacionales deben ir a la par de estos procesos. Las organizaciones son incluso el medio de la sociedad a través del cual solucionar los problemas que enfrenta (Segredo, 2013).

Como ya se ha mencionado, estos cambios se explican mediante el concepto de ambiente V.U.C.A. Friedman es quien habla de la utilización de este concepto para dar nombre a este “nuevo mundo empresarial inestable de rápido y constante cambio” (UNC

Executive Development, 2013, p.2). Ante esto, se requiere de los líderes agilidad y capacidad de adaptación, flexibilidad y rapidez a la hora de tomar decisiones.

Los principales cambios a los que nos enfrentamos y que derivan en este ambiente V.U.C.A. son la continua revolución digital y la globalización, la cual no deja de expandirse (Horney, Pasmore y O'Shea, 2010). Es por ello por lo que, actualmente, los líderes de nuevas organizaciones deben aunar una serie de características y habilidades que antes no eran necesarias. Con lo cual, una organización únicamente sobrevivirá si tiene capacidad de adaptación y aprendizaje continuo.

Esta transformación a la que se enfrentan las organizaciones conlleva un cambio en el modelo de liderazgo, puesto que el más tradicional, es decir, el liderazgo transaccional (basado en la tarea) no es suficiente para afrontarlo, siendo el estilo transformacional el que puede resultar más adecuado para promover la adaptación (Contreras y Barbosa, 2013). Estos mismos autores hacen referencia a Bovey y Hede, 2001, para subrayar que, efectivamente, el reto más importante para los líderes de este siglo es asumir y comprender que los cambios son inevitables para poder afrontarlos.

Es por ello por lo que determinar qué características son las más adecuadas para lograr este estilo de liderazgo adquiere importancia en este trabajo, para lo cual debemos discernir entre aquellas que presentan las mujeres y de las que pueden aprender los hombres, y viceversa.

### **2.3 Liderazgo transaccional**

El Liderazgo Transaccional es definido por Daft, 2006 como una: “transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores” (Giraldo y Naranjo, 2014, p.6) mediante la cual el líder identifica las necesidades de sus seguidores y les ofrece las recompensas que se les adecuan si cumplen las metas y objetivos; del mismo modo, si no se alcanzan los objetivos, se administrarán sanciones y reprimendas (Giraldo y Naranjo, 2014).

Los líderes y los seguidores llegan a un acuerdo sobre aquello que deben hacer estos últimos para conseguir las recompensas pertinentes (recompensa contingente) o evitar el castigo (dirección por excepción), sin que concurra la necesidad de desarrollar confianza o compromiso para con el líder (Jung y Avolio, 2000). Por tanto, la confianza y el vínculo que se cree dependerá de si la recompensa es o no contingente, en la medida

en que esta sea presentada de manera justa reconociendo el buen trabajo del empleado, el líder será reconocido como tal. Para ello, la tarea ha de ser concreta y específica, lo que constituye una de las tareas del líder transaccional (Jung y Avolio, 2000).

El modelo de Bass habla sobre tres componentes del liderazgo transaccional recompensa contingente, gestión por excepción (cuyas siglas en inglés son MBE, *Management by Exception*) y *laissez-faire* o “comportamiento sin liderazgo”. Como ya se ha mencionado, la recompensa se asigna a una tarea concreta; el MBE se refiere a la práctica mediante la cual el líder se centra en aquello que se aleja del resultado que se quiere obtener, y puede ser activo (MBEA) o pasivo (MBEP), en el pasivo el líder espera a que los errores ocurran para tomar parte, mientras que en el activo se mantiene una supervisión por parte del mismo; y, por último, *laissez-faire* implica dejar de lado cualquier tipo de comportamiento de liderazgo, así como las posibles transacciones (Stewart, 2006).

Rowold (2005), concreta más acerca de las dimensiones propias del estilo de liderazgo transaccional, que son las que se miden el cuestionario MLQ, y estas son la recompensa contingente y la gestión por excepción activa. Esto deja fuera la gestión por excepción pasiva y el *laissez-faire*, para pasar a formar una dimensión que constituye la parte más pasiva del liderazgo.

Por consiguiente, concluimos que las conductas de liderazgo transaccional (en base a Bass, 1985, y citado en Bono y Judge, 2004) están dirigidas a monitorear y controlar a los empleados a través de medios racionales o económicos. Estos autores también llegan a la conclusión de qué rasgos de personalidad se adecuan más para este estilo de liderazgo, y destacan amabilidad y responsabilidad, que correlacionan en mayor medida con el componente de respuesta contingente.

El peligro que puede suponer abusar de este estilo de liderazgo, más concretamente de la gestión por excepción, es que resulta contraproducente a largo plazo, ya que centrarse en los errores puede afectar negativamente en el desempeño (Bass y Avolio, 1995).

### **2.3 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es aquel que, según Daft (2006) “se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización” (Giraldo y Naranjo, 2014, p.6). Este estilo de liderazgo es uno de los que más apoyo empírico ha recibido en los últimos años debido a las numerosas investigaciones llevadas a cabo en torno a él al ser el estilo que mejor se adapta a las necesidades organizacionales actuales.

El liderazgo transformacional no se queda únicamente en identificar las necesidades de los seguidores, sino que busca que estas necesidades se vayan desarrollando y evolucionando hasta los niveles más altos de madurez y compromiso, de modo que, el líder transformacional es aquel que consigue crear conciencia acerca de la importancia de alcanzar las metas marcadas y cómo alcanzarlas y es capaz de alentar a los trabajadores para que prevalezca el bien de la organización por encima del suyo propio fomentando también la autonomía (Bass y Avolio, 1995). Con esto, se consigue una mayor motivación por parte de los empleados, mayor eficacia, y mayor predisposición para aceptar retos, según afirma Shamir (1990, como se cita en Bass y Avolio, 1995).

El liderazgo transformacional implica identificación con el líder, valores y propósitos que trascienden a las metas a corto y a largo plazo (Cuadra y Veloso, 2007), lo que conlleva un mayor nivel de compromiso.

Para Burns, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son los dos extremos de un continuo, así, si el líder emplea estrategias transformacionales altas, las transaccionales serán bajas, sin embargo, Bass difiere en esto, y entiende ambos estilos como dos conceptos independientes (Cuadra y Veloso, 2007), y es por eso por lo que dentro de liderazgo transformacional encuentra sus propias dimensiones.

De este modo, Bass y Avolio (1997), distinguen cuatro factores dentro del liderazgo transformacional: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Cuadrado y Molero, 2002). El primer factor, carisma, se refiere a la capacidad del líder para generar confianza en sus seguidores; la inspiración hace referencia a la capacidad del líder para comunicar su visión; la estimulación intelectual se corresponde a la capacidad del líder para lograr que sus seguidores trabajen de manera creativa e innovadora; y, por último, la consideración individualizada implica

que el líder sea capaz de hacer ver a cada uno de los miembros del equipo que su trabajo es importante (Cuadrado y Molero, 2002).

En el estudio de Bono y Judge (2004) hablan de estas cuatro dimensiones desde una perspectiva más centrada en la personalidad, y dentro de carisma incluye la inspiración, y una influencia idealizada, puesto que existe alta correlación entre ellas y se combinan formando la medida de carisma, según Bass (1998). Dentro de este estudio, hacen referencia a la influencia idealizada como estándares de conducta moral y ética, respeto personal y capacidad de generar lealtad en los seguidores. El resto de dimensiones se describen de manera muy similar a la ya expuesta previamente.

Haciendo uso del Big Five, Bono y Judge (2004) llegaron a una serie de conclusiones. En primer lugar, individuos con puntuaciones altas en extraversión, tienden a exhibir un estilo de liderazgo más transformacional. Por otra parte, aquellas personas que puntúen alto en neuroticismo, no serán vistos como buenos líderes, y mucho menos tenderán a mostrar características transformacionales. Aquellos líderes con una alta apertura a la experiencia, se ajustarán mejor al estilo de liderazgo transformacional. La amabilidad es un rasgo que correlaciona con más características del liderazgo transformacional, ahora bien, también puede implicar preocupación por que el trabajador reciba la recompensa adecuada, luego influye en cierto modo en el liderazgo transaccional.

Las investigaciones han demostrado que haciendo uso del liderazgo transformacional se obtienen niveles mayores de rendimiento y satisfacción en los subordinados, sin dejar de lado los resultados positivos que también se obtienen del liderazgo transaccional (Cuadrado, Molero y Navas, 2003)

Un líder ejemplar debería hacer uso más a menudo de los componentes característicos del liderazgo transformacional, ahora bien, Bass y Avolio (1988) establecen la “Teoría de los dos factores” según la cual ambos estilos de liderazgo, transaccional y transformacional, son necesarios y se basan el uno en el otro (Stewart, 2006). Es decir, son complementarios y no excluyentes, un buen líder debe ser capaz de adoptar ambos estilos de liderazgo.

En conjunto, ambos tipos de liderazgo construyen confianza, respeto y el deseo de trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común (Bass y Avolio, 1995)

En cuanto a las características necesarias que ha de presentar un líder para ejercer este tipo de liderazgo, Barling, Weber, y Kelloway (1996) han demostrado que algunos de los comportamientos que se requieren para ello pueden enseñarse y, por tanto, entrenarse (Bono y Judge, 2004). En este mismo artículo, se subraya la importancia de los rasgos de personalidad, puesto que estos juegan un papel muy importante a la hora de determinar qué y cómo entrenar a cada persona que aspire a ser líder. Luego, a pesar de que la personalidad decida en gran medida el estilo de liderazgo que adoptará una persona, se le puede entrenar para que adquiera otras habilidades de las que carece.

### **3. Liderazgo en las mujeres**

La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, así como las continuas transformaciones a las que estamos expuestos como sociedad y, por tanto, también a nivel organizacional, hacen necesaria la realización de un análisis acerca del estilo de liderazgo en las mujeres y su adecuación a las organizaciones modernas.

Según el Instituto Europeo para la Igualdad de género (EIGE), en los altos cargos de la Administración General del Estado sigue existiendo una diferencia significativa entre hombres y mujeres, aunque ha habido un aumento notable que se aprecia en 2018. Por ejemplo, en el año 2017, había un total de 143 varones ocupando estos puestos, frente a 59 mujeres.

Según un estudio de 2014, el porcentaje de mujeres que ocupan altos cargos empresariales en España es de un 12% (Berbel, 2014). Es mucho más probable, como se comprueba en estudios de Eagly (2004) y Jacobs (1999), que un hombre acceda a puestos de liderazgo que una mujer (García-Retamero y López-Zafra, 2006). Deaux (1984), pone de manifiesto que la expectativa hacia las mujeres es de menos éxitos y más fracasos que los hombres, lo que puede estar determinado por los roles tradicionales, y por este motivo, los éxitos alcanzado por las mujeres serán atribuidos a factores externos, y aún más en tareas que se consideren propias de los hombres; y los fracasos, a factores internos (García-Retamero y López-Zafra, 2006).

De otros estudios como el de Helgesen (1990, citado por Cuadrado, 2014), se desprende que el liderazgo ejercido por mujeres promueve la cooperación y la igualdad en la jerarquía, mientras que los hombres enfatizan en la competitividad entre los subordinados. Ahora bien, Cuadrado (2014) también afirma que una gran mayoría de

científicos sociales no comparten estas diferencias, o al menos unas diferencias lo suficientemente intensas como para constituir estilos de liderazgo diferentes. Por tanto, no existe consenso en cuanto a los estilos de liderazgo adoptados por ambos géneros, pero esto puede deberse a los distintos métodos de estudio y de obtención de resultados.

No obstante, se ha constatado que hombres y mujeres tienden a desarrollar su rol de trabajo de manera consistente con su género, lo que puede derivar en que algunas de las diferencias de género sean en cierto modo autocumplidas (Bass y Avolio, 1996, basándose en los trabajos de Eagly, 1987; Heilman, Block, Martell, y Simon, 1989; Powell y Butterfield, 1989; Schein, 1973).

A pesar de la menor presencia de las mujeres en cargos directivos, según los estudios de Erkut, 2001 y Acjer, 2005 (tal y como se cita en López y Sánchez, 2009) se da “un alto nivel de satisfacción hacia el liderazgo ejercido por las mujeres en las organizaciones” (p. 333). López y Sánchez hacen referencia a otra serie de estudios (Bensimon, 1993; Calás y Smircich, 1993; Grogan, 1996; Tierney y Bensimon, 1996; Erkut, 2001; Fletcher, 2001) para explicar la ventaja de las mujeres, que se recoge en su manejo de habilidades comunicativas y sociales, las cuales encajan con las organizaciones modernas al buscar un “funcionamiento más participativo, reticular, descentralizado, emergente y democrático” (p. 333).

Bass y Avolio (1996) también se basaron en estudios como los de Eagly, 1987; Eagly y Johnson, 1990; Hall, 1984 para concluir que las mujeres se perciben como más “educativas, comprensivas, colaborativas, empáticas, socialmente sensibles, cooperativas y expresivas que sus homólogos masculinos” (p. 6).

Dichas características (habilidades comunicativas, capacidad colaborativa y participativa, entre otras) están muy presentes en el ya mencionado liderazgo transformacional, entendido como “un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático” (Salazar, 2006, p.2). El liderazgo transformacional “está asociado con motivar a los asociados a hacer más de lo que originalmente creían posible” (Bass y Avolio, 1995, p.28), para lo que se requieren las habilidades que pueden proporcionarnos el liderazgo en las mujeres.



Nos basamos en evidencias como las aportadas por Bass y Avolio, 1995, quienes afirman que “las mujeres son más transformacionales que los hombres”, al ser los hombres “más propensos a manifestar aspectos transaccionales del liderazgo”, p.45,

En uno de los primeros estudios llevado a cabo sobre liderazgo y género por Rosener (1990), se encuentra que, en la autoevaluación de sus propios estilos de liderazgo, las mujeres se describían a sí mismas con características propias del liderazgo transformacional, mientras que los hombres aluden a características correspondientes al liderazgo transaccional (Cuadrado y Molero, 2002). Asimismo, en este mismo estudio, y avalado por el trabajo de Druskat (1994), se observa que el contexto es fundamental, puesto que en una organización más tradicional y burocrática, las diferencias de género disminuyen, al adaptarse las mujeres a las expectativas masculinas de la organización; por el contrario, en las organizaciones menos tradicionales las mujeres parecen sentirse más libres de expresar “su verdadero estilo de liderazgo” (Cuadrado y Molero, 2002, p. 42). Del mismo modo, Bass y Avolio se interesaron por las diferencias de género a la hora de ejercer el liderazgo, y confirmaron los resultados ya mencionados.

## **4. Investigación**

### **4.1 Metodología**

El presente trabajo es de naturaleza mixta, constando de una parte de tipo documental, basada en una revisión bibliográfica, y una parte empírica, en la cual se utilizó el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

La revisión bibliográfica se hizo a través de diferentes bases de datos como son *Dialnet* o *Google Scholar*. Del mismo modo, se han empleado fuentes de información secundarias como libros, artículos de revista y manuales. Es importante señalar que el material empleado se encuentra dentro del marco temporal de la última década del siglo XX hasta la actualidad, excluyéndose así fuentes de años anteriores, ya que nos centramos en organizaciones modernas y actualidad.

Se introdujeron como palabras clave como “organizaciones modernas”, “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “V.U.C.A.”, “organizaciones modernas”, “liderazgo en mujeres”, “liderazgo femenino”, “diferencias en el liderazgo de hombres y mujeres”. Y sus correspondientes en inglés debido a la escasa literatura en español en detrimento de la amplia gama de documentos en inglés.

## 4.2 Participantes

En cuanto a la naturaleza empírica del trabajo, cabe mencionar que el cuestionario MLQ<sup>1</sup> fue respondido por 549 estudiantes de la Universidad Pontificia de Comillas ICAI, es decir, estudiantes de Ingeniería, bien de primer curso de grado, último curso de grado o máster. De estos 549 estudiantes, 158 son mujeres y 391, hombres. Los alumnos se encontraban bien en primer curso del grado, en cuarto curso del grado o realizando los estudios de postgrado propios del máster. De primer curso, contabilizamos a 308 alumnos; a cuarto curso corresponden 112 estudiantes; y a los estudios de postgrado pertenecen 129 alumnos. En otras palabras, los alumnos de primer curso constituyen un 56,1%; los alumnos de cuarto curso, un 20,4%; y los alumnos de máster, un 23,5%.

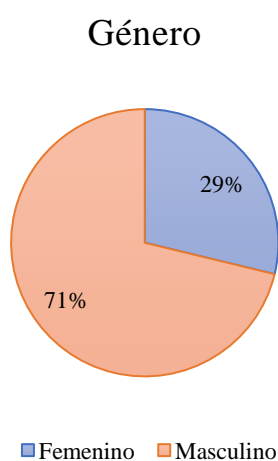


Figura 1: género de la muestra

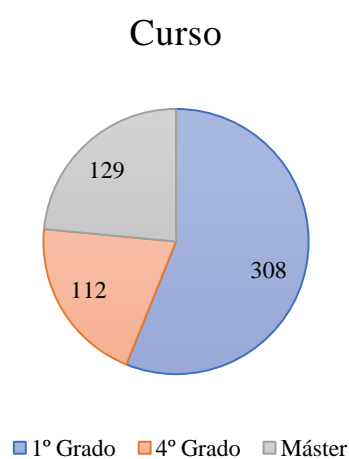


Figura 2: curso actual de los encuestados

## 4.3 Variables e instrumento

La adaptación empleada en este caso, es el MLQ-5X, versión abreviada del cuestionario, el cual consta de 45 preguntas. Dicho cuestionario, publicado por Mind Garden Inc., mide comportamientos tanto del liderazgo transformacional como del transaccional, más concretamente, incluye 5 dimensiones del liderazgo transformacional, tres del liderazgo transaccional y una del *laissez-faire*, así como otras tres escalas que miden otros factores de resultado organizacional (Rowold, 2005).

Las dimensiones del liderazgo transformacional son 1) inspiración motivacional (*Inspirational Motivation*), 2) influencia idealizada atribuida (*Idealized Influence attributed*), 3) conducta de influencia idealizada (*Idealized Influence behavior*), 4)

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1

estimulación intelectual (*Intellectual Stimulation*) y 5) consideración individualizada (*Individual Consideration*). Del lado del liderazgo transaccional, las dimensiones son 1) recompensa contingente y 2) gestión por excepción activa (MBEA). Y, por último, a la parte más pasiva o evitativa del liderazgo que mide este cuestionario corresponden las dimensiones de 1) gestión por excepción pasiva (MBEP) y 2) *laissez-faire*.

Las escalas referentes a los resultados organizacionales son 1) esfuerzo extra por parte de los seguidores, 2) efectividad del comportamiento del líder y 3) satisfacción de los seguidores. No obstante, estas tres dimensiones no son objeto de análisis en este trabajo.

Dentro del cuestionario se incluyeron también cinco preguntas referentes a variables demográficas: sexo, edad, país de nacimiento, titulación y curso actual.

Las preguntas se respondían a través de cinco valores de frecuencia, 1) Not at all, 2) Once in a while, 3) Sometimes, 4) Fairly often y 5) Frequently, If not always, correspondientes a los valores 0, 1, 2, 3 y 4 respectivamente.

Al cuestionario original MLQ se le añadieron 20 preguntas dirigidas a medir el fenómeno del impostor, no obstante, del mismo modo que las variables de resultado organizacional, no es de relevancia en el siguiente trabajo.

Tabla 1: ítems y dimensiones

*Correspondencia ítems-dimensiones liderazgo transformacional*

Factor	Inspiración motivacional	Influencia idealizada atribuida	Influencia idealizada (conducta)	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
Ítems	9, 13, 26, 36	10, 18, 21, 25	6, 14, 23, 34	2, 8, 30, 32	15, 19, 29, 31

**Nota.** Fuente: Multifactor Leadership Questionnaire, Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold

Tabla 2: ítems y dimensiones

*Correspondencia ítems-dimensiones liderazgo transaccional y comportamiento sin liderazgo*

Factor	Recompensa contingente	MBEA	MBEP	Laissez-faire
Ítems	1, 11, 16, 35	4, 22, 24, 27	3, 12, 17, 20	5, 7, 28, 33

**Nota.** Fuente: Multifactor Leadership Questionnaire, Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold

#### 4.4 Procedimiento

Las encuestas fueron distribuidas a los estudiantes en las mismas aulas de la Universidad, y se realizaban a través del aparato electrónico que tuviesen disponible, escaneando el código QR o introduciendo el enlace que se les proporcionaba.

El objetivo perseguido con esta encuesta era determinar qué estilo era característico entre las mujeres estudiantes de ingeniería, las cuales muy probablemente terminen por ejercer el liderazgo dentro de una organización moderna. Por ello, nos hemos centrado en medir los dos estilos de liderazgo principales, el liderazgo transformacional y transaccional, para establecer las diferencias existentes entre hombres y mujeres y qué estilo de liderazgo es más propio de cada uno.

### 5. Resultados

En el presente apartado se analizarán los resultados obtenidos a partir de la encuesta y analizados a través del programa estadística SPSS.

Tabla 3: Muestra

*Género*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	158	28,8
Masculino	391	71,2
Total	549	100

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el objetivo principal de este trabajo es determinar si existen o no diferencias entre los estilos de liderazgo presentado por hombres y mujeres, por eso se administró el cuestionario a 158 mujeres y a 391 hombres de la Universidad Pontificia de Comillas (tabla 1).

En primer lugar, analizaremos los datos referentes al liderazgo transformacional. Se obtuvieron los datos descriptivos de las subescalas del liderazgo transformacional (tabla 4) y, a continuación, se realizó la prueba T para muestras independientes con la finalidad de determinar si existen o no diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Tabla 4: Liderazgo Transformacional

*Estadísticas de grupo*

	Género	N (total)	Media	Desviación típica	Desviación (error promedio)
Inspiración motivacional	Femenino	158	2,69	0,72	0,06
	Masculino	391	2,69	0,69	0,03
Influencia idealizada atribuida	Femenino	158	2,49	0,62	0,05
	Masculino	391	2,45	0,65	0,03
Influencia idealizada (conducta)	Femenino	158	2,82	0,64	0,05
	Masculino	391	2,59	0,67	0,03
Estimulación intelectual	Femenino	158	2,77	0,63	0,05
	Masculino	391	2,67	0,65	0,03
Consideración individualizada	Femenino	158	2,59	0,61	0,05
	Masculino	391	2,46	0,64	0,03
Liderazgo Transformacional	Femenino	158	2,67	0,48	0,04
	Masculino	391	2,57	0,5	0,03

Tras realizar el análisis de diferencia de medias de T de Student para muestras independientes en función del género en cada dimensión del liderazgo transformacional, se aplicó, en primer lugar, la Prueba de Levene para finalmente asumir varianzas iguales. Con esto, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de Influencia Idealizada (conducta) siendo los resultados  $t=3,68$  y  $p=0$ ; de Consideración Individualizada, cuyos resultados son  $t=2,25$  y  $p=0,03$ ; y de la puntuación total de Liderazgo Transformacional, en la que los resultados son  $t=2,2$  y  $p=0,03$  (tabla 5).

Tabla 5: Liderazgo Transformacional

*Prueba T para muestras independientes*

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas			Prueba T para la igualdad de medias					
		F	Sig.	T	Grados de Libertad	Sig. bilateral	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Inspiración motivacional	Se asumen varianzas iguales	0,88	0,35	0,04	547	0,97	0	0,07	-0,13	0,13
	No se asumen varianzas iguales			0,04	279,64	0,97	0	0,07	-0,13	0,14
Influencia idealizada atribuida	Se asumen varianzas iguales	0,82	0,37	0,63	547	0,53	0,04	0,06	-0,08	0,16
	No se asumen varianzas iguales			0,64	301,9	0,52	0,04	0,06	-0,08	0,15
Influencia idealizada (conducta)	Se asumen varianzas iguales	0,06	0,8	3,68	547	0	0,23	0,06	0,11	0,35
	No se asumen varianzas iguales			3,76	304,2	0	0,23	0,06	0,11	0,35
Estimulación intelectual	Se asumen varianzas iguales	0,07	0,8	1,74	547	0,08	0,11	0,06	-0,01	0,23
	No se asumen varianzas iguales			1,77	299,24	0,08	0,11	0,06	-0,01	0,23
Consideración individualizada	Se asumen varianzas iguales	0,46	0,5	2,25	547	0,03	0,13	0,06	0,02	0,25
	No se asumen varianzas iguales			2,3	306,4	0,02	0,13	0,06	0,02	0,25
Liderazgo Transformacional	Se asumen varianzas iguales	0,09	0,76	2,2	547	0,03	0,1	0,05	0,01	0,19
	No se asumen varianzas iguales			2,24	300,28	0,03	0,1	0,05	0,01	0,19

Además, encontramos en la dimensión de Estimulación Intelectual que  $t=1,74$  y  $p=0,08$ , lo que supone un valor marginalmente significativo, es decir, si ampliásemos la muestra, obtendríamos una  $p<0,05$ , lo que implicaría una diferencia de medias estadísticamente significativa. Con todo, concluimos que sí se dan diferencias en este estilo de liderazgo, Liderazgo Transformacional, entre hombres y mujeres, siendo las mujeres más transformacionales, sobre todo en lo referente a la capacidad de comunicarse como líder, de transmitir una manera de trabajo creativa e innovadora, valores éticos y lealtad, así como de reconocerle a cada trabajador la importancia de su trabajo.

Se llevó a cabo la prueba T para muestras independientes también para las dimensiones del Liderazgo Transaccional, obteniéndose de igual manera en primer lugar los datos descriptivos de cada una de sus subescalas (tabla 6).

Tabla 6: Liderazgo Transaccional

*Estadísticas de grupo*

	Género	N (total)	Media	Desviación típica	Desviación (error promedio)
Recompensa contingente	Femenino	158	2,56	0,54	0,04
	Masculino	391	2,47	0,58	0,03
Gestión por excepción activa (MBEA)	Femenino	158	2,35	0,64	0,05
	Masculino	391	2,35	0,66	0,03
Liderazgo Transaccional	Femenino	158	2,45	0,47	0,04
	Masculino	391	2,41	0,51	0,03

Así, tras realizar el contraste de medias ya mencionado y asumiendo varianzas iguales, no encontramos diferencias estadísticamente significativas (tabla 7). Es decir, hombres y mujeres presentan las mismas características en cuanto al Liderazgo Transaccional, sin poder atribuirle a un género u a otro una mayor predisposición a mostrar este tipo de liderazgo. Por tanto, con los datos obtenidos podríamos descartar, al menos para la muestra seleccionada, la afirmación de que los hombres son más transaccionales que las mujeres. No obstante, al igual que ocurre en la dimensión de Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformacional, es que si ampliásemos la muestra obtuviésemos resultados diferentes y, por consiguiente, una diferencia significativa.

Tabla 7: Liderazgo Transaccional

*Prueba T para muestras independientes*

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Grados de Libertad	Sig. bilateral	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Recompensa contingente	Se asumen varianzas iguales	1,55	0,21	1,64	547	0,1	0,09	0,05	-0,02	0,19
	No se asumen varianzas iguales			1,68	308,83	0,09	0,09	0,05	-0,02	0,19
Gestión por excepción activa (MBEA)	Se asumen varianzas iguales	0,24	0,63	-0,04	547	0,97	-0,01	0,06	-0,12	0,12
	No se asumen varianzas iguales			-0,04	301,34	0,97	-0,01	0,06	-0,12	0,12
Liderazgo Transaccional	Se asumen varianzas iguales	0,99	0,32	0,91	547	0,36	0,04	0,04	-0,05	0,14
	No se asumen varianzas iguales			0,95	315,43	0,34	0,04	0,05	-0,05	0,13



Por último, se analizó el comportamiento sin liderazgo, para el cual también se obtuvieron los datos descriptivos en función del género (tabla 8). A continuación, se realizó la prueba T para muestras independientes en cada una de sus subescalas, tal y como se ha hecho anteriormente.

Tabla 8: Comportamiento sin liderazgo

*Estadísticas de grupo*

	Género	N (total)	Media	Desviación típica	Desviación (error promedio)
Gestión por excepción pasiva (MBEP)	Femenino	158	1,15	0,66	0,05
	Masculino	391	1,33	0,72	0,04
Laissez-faire	Femenino	158	1,17	0,72	0,06
	Masculino	391	1,08	0,72	0,04
Comportamiento sin liderazgo	Femenino	158	1,16	0,6	0,05
	Masculino	391	1,2	0,62	0,03

En el análisis del contraste de medias (tabla 9), tras asumir varianzas iguales, se observaron diferencias estadísticamente significativas entre géneros únicamente en la dimensión de Gestión por Excepción Pasiva (MBEP), siendo  $t=-2,66$  y  $p=0,01$ . En este caso, son los hombres quienes presentan una tendencia mayor a realizar este tipo de comportamiento.

En conclusión, se confirma una mayor predisposición por parte de las mujeres a llevar a cabo conductas propias del liderazgo transformacional, lo que se traduce en una mayor capacidad comunicativa y capacidad de generar compromiso en sus seguidores. Sin embargo, no se ha demostrado que los hombres hagan uso de un estilo de liderazgo transaccional por encima de las mujeres. Ahora bien, estos si parecen recurrir más que las mujeres al tipo de gestión por excepción pasiva, mediante la cual esperan a que se dé un fallo en el trabajo de sus seguidores para actuar.

Tabla 9: Comportamiento sin liderazgo

*Prueba T para muestras independientes*

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Grados de Libertad	Sig. bilateral	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Gestión por excepción pasiva (MBEP)	Se asumen varianzas iguales	0,32	0,57	-2,66	547	0,01	-0,18	0,07	-0,31	-0,05
	No se asumen varianzas iguales			-2,77	315,39	0,01	-0,18	0,06	-0,3	-0,05
Laissez-faire	Se asumen varianzas iguales	0,01	0,93	1,28	547	0,2	0,09	0,07	-0,05	0,22
	No se asumen varianzas iguales			1,28	291,64	0,2	0,09	0,07	-0,05	0,22
Comportamiento sin liderazgo	Se asumen varianzas iguales	0,04	0,84	-0,77	547	0,44	-0,04	0,06	-0,16	0,07
	No se asumen varianzas iguales			-0,78	299,12	0,44	-0,04	0,06	-0,16	0,07

## 6. Discusión

No cabe duda que las mujeres han tenido que enfrentarse a una lucha que ha durado décadas para poder acceder al mercado laboral. Y esta lucha, a día de hoy, es por conseguir las mismas condiciones en el mismo puesto de trabajo que ocupa un hombre. Actualmente sigue existiendo una importante brecha salarial que hace plausible la discriminación hacia la mujer. No es infrecuente leer titulares, oír noticias o ver datos que confirman este hecho, y es que las mujeres llegan a cobrar hasta un 30% menos que los hombres y hacen frente a situaciones más precarias. Todo ello, termina por materializarse en lo que conocemos como el fenómeno del techo de cristal, es decir, en obstáculos que impiden a la mujer alcanzar posiciones jerárquicas más altas.

Todas estas barreras y obstáculos para la mujer no son más que el fruto de una sociedad marcada por unos estereotipos de género muy arraigados en la educación. Hombres y mujeres no somos educados de la misma manera, ni se nos enseñan las mismas cosas, lo que genera unas expectativas diferentes dependiendo de si eres hombre o mujer.

A lo largo de este trabajo se han ido demostrando las creencias y expectativas que derivan de estos estereotipos. Como mujeres, tendemos a creer que no alcanzaremos el éxito por nosotras mismas, lo que responde al reflejo de lo que ven de nosotras los demás: tus méritos los alcanzas gracias a factores que no dependen de ti. Incluso a veces no solo se atribuyen nuestros logros a algo ajeno a nosotras, sino que detrás parece haber una figura masculina. Seguramente esto justifique el modo que tienen las mujeres y los hombres de ejercer su liderazgo, estos últimos desde la autoridad, puesto que se espera de ellos que guíen y alcancen las metas establecidas; y las mujeres, desde la cooperación, porque creen necesitar de los demás. No obstante, de esto derivan muchos aspectos positivos del liderazgo en las mujeres.

Lejos de querer entrar en cuestiones de igualdad de género, lo que sí se ha comprobado en este estudio es que, efectivamente, existen diferencias en los estilos de liderazgo que presentan hombres y mujeres. Las mujeres somos más transformacionales, es decir, más comunicativas y cooperativas. Estas aptitudes, entre otras, resultan ser de gran utilidad en el ambiente que nos toca vivir en la actualidad, pudiendo decirse que somos capaces de adaptarnos a los constantes cambios y sacar provecho de ellos. Ahora bien, esto no excluye que los hombres no sean capaces de presentar estas mismas

características. Es por ello que tanto hombres como mujeres somos necesarios en cargos directivos, porque tal y como ya se ha expuesto, es conveniente tener ambas figuras para aprender y que cada uno adquiriera aquello de lo que carece.

Lo que es relevante es que no se demuestra que los hombres sean más transaccionales, luego no tienen un estilo marcado, por lo tanto, este aprendizaje es mucho más viable de lo que puede parecer a simple vista o de lo que pueden marcar los prejuicios y estereotipos.

Igualmente, cabe destacar que no existen diferencias significativas en todas las dimensiones del liderazgo transformacional, aunque no podemos afirmarlo de forma concluyente ya que es probable que si se ampliase la muestra se obtuviesen más resultados significativos. En lo que sí se encontraron diferencias significativas claras fue en influencia idealizada (conducta) y en la consideración individualizada. Con esto, podemos extraer que las mujeres dan más importancia a valores éticos, al compromiso y al reconocimiento del trabajo individual. Tenemos una capacidad empática mayor, lo que puede ser la base de este estilo de liderazgo. Creo que de ello es precisamente de donde se desprende la capacidad para reconocerle a cada persona su esfuerzo, y el hacer dueño a cada uno del fruto de su trabajo.

En cuanto a los resultados obtenidos, queda de manifiesto que las mujeres somos más capaces de adaptarnos a los cambios y lo que exige el mundo organizacional actual. Esto se debe a que, efectivamente, mostramos un estilo de liderazgo transformacional, mostrándonos más reticentes a un estilo puramente transaccional basado en intercambios y castigos. A pesar de que no se obtuviesen diferencias significativas en todas las subdimensiones, se ve clara la línea que siguen las mujeres en su estilo de liderazgo, y los hombres son quienes más tienen que entrenar habilidades transformacionales. Ahora bien, al ser ambos estilos necesarios, aunque no se hayan demostrado diferencias significativas entre géneros en el liderazgo transaccional, no se puede dejar de lado y debe ser igualmente entrenado.

Cabría abrir una nueva línea de investigación en la que la muestra fuese mayor y se realizase el cuestionario en un ambiente laboral en el cual las mujeres ya estén directamente ejerciendo el liderazgo, puesto que, al ser estudiantes, puede entenderse como limitación que muchas de ellas aún no se vieron en las situaciones descritas en la

encuesta, y tuvieran que responder de manera intuitiva. Con una muestra más grande es muy probable que pudiesen evidenciarse más diferencias significativas.

Además, es remarcable que son los hombres quienes más tienden a recurrir a un comportamiento ausente de liderazgo, cuando la creencia tradicional es que son las mujeres quienes llevan a cabo ese tipo de conductas.

Por otra parte, considero que debe hacerse más hincapié en los valores y principios, porque deberían ser el cimiento de cualquier organización. En primer lugar, es fundamental el compromiso, el cual no puede darse sin una identificación por parte de los seguidores con el líder y, por consiguiente, con los valores que este pretende transmitir. Es este el motivo porque el debería darse cierto sentido de admiración hacia el líder, y esto solo puede conseguirse si este es capaz de hacer ver a sus seguidores que es coherente en su forma de actuar y dirigir con los valores que predica.

Con todo, se deja de manifiesto que las mujeres estamos incluso más capacitadas para ejercer un liderazgo efectivo, por lo que alcanzar puestos directivos no debería suponer un problema, sino una ventaja para toda la organización. Del mismo modo, ya se ha demostrado que el liderazgo transaccional es igualmente necesario, y que no puede darse uno sin el otro, por lo que esto no debe ser una premisa para abandonar este estilo, sino un modo de aprender y equilibrar la balanza.

## 7. Referencias

- Acevedo, D. (1995). La investigación de los problemas de salud de la mujer trabajadora. *Salud De Los Trabajadores*, 3(1), 27-33.
- Bass, B., y Avolio, B. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B., y Avolio, B. (1995). Theoretical Background and Development. In *Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 18-46). Mind Garden.
- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns De Psicologia. International Journal Of Psychology*, 16(1), 73-84.
- Bono, J., y Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Castro, A. (2007). Concepciones teóricas acerca del liderazgo. En A. Castro, M. Lupano, D. Benatuil y M. Nader, *Teoría y evaluación del liderazgo con cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), cuestionario de conductas del líder (CONLID), cuestionario de liderazgo camino-meta (CAMIN), cuestionario de motivación para liderar (POTENLID)* (1st ed., pp. 17-35). Buenos Aires: Paidós.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (39), 152-164
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (39), 152-164.
- Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. doi: 10.1016/s0123-5923(13)70021-4

- Cooper, S., Ligthart, P., O'Brien, J., Stamoulis, D., Cvjetkovic, I., Neal, P., y Goodman, A. (2016). *Creating Sustained Value: Finding and Supporting Long-Term CEOs* (pp.2-12). Russell Reynolds Associates. Recuperado de <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/creating-sustained-value-finding-and-supporting-long-term-ceos>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista De Humanidades Y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- Cuadrado, I. (2014). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista De Psicología Social: International Journal Of Social Psychology*, 18(3), 283-307.
- Cuadrado, I., y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 18(1), 39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 38(2), 245-257.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Giraldo, D.; y Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (estudio monográfico). Universidad del Rosario, Bogotá D.C., Colombia.
- Heifetz, R., y Laurie, D. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Heifetz, R., y Linsky, M. (2002). Manual de supervivencia para líderes. *Harvard Deusto Business Review*, 110, 1-7.

- Horney, N., Pasmore, B., y O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE). Recuperado de [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eige\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eige_es)
- Jung, D., y Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal Of Organizational Behaviour*, 21(8), 949-964.
- López, J., y Sánchez, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista De Educación*, (348), 331-353.
- Olaz, F. (2003). Autoeficacia, Diferencias de Género Y Comportamiento Vocacional. *Revista Electrónica De Motivación Y Emoción*, 6(13), 1-20.
- Pacsi-Choque, A., Estrada-Mejía, W., Pérez-Vásquez, A., y Cruz-Machaca, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 9-16.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold* (pp. 1-28). University of Muenster, Alemania: Mind Garden, Inc.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, 1(3), 1-12.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana De Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal Of Educational Administration And Policy*, (54), 1-29.
- UNC Executive Development. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment* (pp. 1-15). UNC Kenan-Flagler Business School.
- Yarce, J. (2010) *¿Qué es el liderazgo?* (pp. 1-3). Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Zamora, Á., y Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista Faces*, XVII(1), 61-73.



## Anexo 1

1. Gender: Male / Female
2. Date of birth:
3. What course are you in? 1,4 o 2
4. Do you have Spanish nationality? Yes/ No
5. Have you studied your engineering degree in ICAI? Yes/ No
6. I provide others with assistance in exchange for their efforts
7. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate
8. I have often succeeded on a test or task even though I was afraid that I would not do well before I undertook the task
9. I fail to interfere until problems become serious
10. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards
11. I can give the impression that I'm more competent than I really am
12. I avoid getting involved when important issues arise
13. I talk about my most important values and beliefs
14. I avoid evaluations if possible and have a dread of others evaluating me
15. I am absent when needed
16. I seek differing perspectives when solving problems
17. When people praise me for something I've accomplished, I'm afraid I won't be able to live up to their expectations of me in the future
18. I talk optimistically about the future
19. I inspire pride in others for being associated with me
20. I sometimes think I obtained my present position or gained my present success because I happened to be in the right place at the right time or knew the right people
21. I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets
22. I wait for things to go wrong before taking action

23. I'm afraid people important to me may find out that I'm not as capable as they think I am
24. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished
25. I specify the importance of having a strong sense of purpose
26. I tend to remember the incidents in which I have not done my best more than those times I have done my best
27. I spend time teaching and coaching
28. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved
29. I rarely do a project or task as well as I'd like to do it
30. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."
31. I go beyond self-interest for the good of the group
32. Sometimes I feel or believe that my success in my life or in my job has been the result of some kind of error
33. I treat others as individuals rather than just as a member of a group
34. I demonstrate that problems must become chronic before I take action
35. It's hard for me to accept compliments or praise about my intelligence or accomplishments
36. I act in ways that build others' respect for me
37. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures
38. At times, I feel my success has been due to some kind of luck
39. I consider the moral and ethical consequences of decisions
40. I keep track of all mistakes
41. I'm disappointed at times in my present accomplishments and think I should have accomplished much more
42. I display a sense of power and confidence
43. I articulate a compelling vision of the future
44. Sometimes I'm afraid others will discover how much knowledge or ability I really lack
45. I direct my attention toward failures to meet standards

46. I avoid making decisions
47. I'm often afraid that I may fail at a new assignment or undertaking even though I generally do well at what I attempt
48. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others
49. I get others to look at problems from many different angles
50. When I've succeeded at something and received recognition for my accomplishments, I have doubts that I can keep repeating that success
51. I help others to develop their strengths
52. I suggest new ways of looking at how to complete assignments
53. I delay responding to urgent questions
54. If I receive a great deal of praise and recognition for something I've accomplished, I tend to discount the importance of what I have done
55. I emphasize the importance of having a collective sense of mission
56. I express satisfaction when others meet expectations
57. I express confidence that goals will be achieved
58. I often compare my ability to those around me and think they may be more intelligent than I am
59. I am effective in meeting others' job-related needs
60. I use methods of leadership that are satisfying
61. I get others to do more than they expected to do
62. I often worry about not succeeding with a project or on an examination, even though, others around me have considerable confidence that I will do well
63. I am effective in representing others to higher authority
64. I work with others in a satisfactory way
65. I heighten others' desire to succeed
66. If I'm going to receive a promotion or gain recognition of some kind, I hesitate to tell others until it is an accomplished fact
67. I am effective in meeting organizational requirements
68. I increase others' willingness to try harder

69. I feel bad and discouraged if I'm not "the best" or at least "very special" in situations that involve achievement
70. I lead a group that is effective