

Liderazgo y género de la gerencia: Pymes de Cali

Resumen

Las investigaciones sobre el liderazgo y el género han surgido en los últimos tiempos en respuesta a la inmersión de la mujer en cargos de liderazgo y al ocupar cargos que anteriormente eran ocupados por hombres. Pese a esta nueva posición de la mujer, aún existe incongruencia entre resultados de la manera en la que el género afecta el estilo de liderazgo que la gerencia adopta, ya que algunas investigaciones muestran que el liderazgo está más asociado a las características masculinas que femeninas. En este sentido, esta investigación se realiza con el fin de identificar la influencia del género (ser hombre o mujer) sobre el estilo de liderazgo de la gerencia en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Cali. Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cuantitativa, en la que se aplica un cuestionario a 340 gerentes. Como resultado de esta investigación se identifica que el género de la gerencia tiene un efecto sobre el estilo de liderazgo transaccional, aspecto que no se evidencia sobre el liderazgo transformacional. Además, al momento de evaluar el estilo de liderazgo tanto hombres como mujeres gerentes no difieren mucho, ambos se evalúan de manera similar en liderazgo transformacional y transaccional. Los resultados de esta investigación contribuyen a identificar un nuevo contexto en donde el estilo de liderazgo no cambia según el género de la gerencia, y evidencia que hombres y mujeres pueden dirigir de manera parecida pese a los estereotipos de roles.

Palabras claves: género de la gerencia, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

Introducción

En los últimos años las investigaciones sobre género han puesto en relieve la importancia de su influencia en todas las estructuras sociales: familia, comunidades, organizaciones e instituciones. El crecimiento de estas investigaciones no solo ha demostrado un interés académico sino también una preocupación frente a la posición que han adquirido las mujeres en diferentes instituciones en los últimos tiempos (Eagly & Heilman, 2016). El aumento de la posición de las mujeres en la sociedad, especialmente en el mundo laboral, ha incrementado significativamente, sin embargo, la representación de la mujer no ha sido tan grande como la que aun sostienen los hombres.

A pesar de que la literatura de investigación ofrece múltiples razones por las cuales las mujeres no ascienden a puestos de liderazgo en la misma proporción que hacen los hombres (Cuadrado & Morales, 2007; Davidson & Cooper, 1992; Freeman, 1990), los estereotipos y los prejuicios siguen siendo importantes. En este sentido, Eagly (1987) ha venido trabajando en la incongruencia del rol de la mujer con las características del liderazgo. En otras palabras, se ha definido que los líderes efectivos están más asociados con características masculinas que femeninas. De ahí, que la mujer pese a tener más participación en el mundo laboral, no ha llegado al mismo nivel de participación en cargos de poder y alta gerencia, como lo hacen los hombres.

Algunas investigaciones han señalado que la posición de líderes de hombres y mujeres se debe al impacto que el género tiene sobre su estilo de liderazgo. Algunas (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bass, 1998; Cortés, 2016; Druskat, 1994; López Zafra & Morales, 1998; Rosener, 1990) han señalado que la mujer suele tener un estilo de liderazgo transformacional que promueve más las relaciones interpersonales y la transformación de los seguidores, mientras que los hombres ejercen un estilo más transaccional basado en la relación de intercambio recompensa/logro. Otras

investigaciones por su lado han señalado que hombres y mujeres ejercen indistintamente cualquier estilo de liderazgo (Brandt, 2015; Cárdenas et al., 2014; Gartzia & van Engen, 2012; Hernandez Bark, Escartín, & van Dick, 2014; Lopez-Zafra, García-Retamero, & Berrios Martos, 2012).

Por lo anterior, esta investigación pretende identificar la influencia del género sobre estilo de liderazgo de la gerencia de las Pymes de Cali, ya que no existe este tipo de investigación en el contexto señalado y los resultados aún son inconsistentes. Para lograr el objetivo se aplica un cuestionario autoadministrado a 340 gerentes de las Pymes de Cali donde evalúan su estilo de liderazgo. Como estilo de liderazgo se ha elegido el transformacional y transaccional de Bass y Avolio (1997).

Los resultados de esta investigación señalan que hombres y mujeres gerentes evalúan de manera similar su estilo de liderazgo. Del mismo modo, los resultados de esta investigación revelan que los hombres gerentes tienen influencia en el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que las mujeres tienen un efecto solamente sobre el liderazgo transaccional. Esta investigación muestra que los hombres y las mujeres pueden adoptar cualquier estilo de liderazgo, por lo que ambos pueden ejercer posiciones de alta gerencia de la misma forma.

En el desarrollo de este documento se muestra en la primera parte la revisión de la literatura, los objetivos y la metodología, para si en la segunda parte mostrar los resultados y las conclusiones derivadas de los mismos.

1. Revisión de la literatura

El concepto de género ha causado controversia en los últimos años y más desde su conceptualización interdisciplinar, en donde se analiza desde diferentes perspectivas. Sin

embargo, algunos autores han orientado más sus investigación en establecer el uso de lo que es masculino y femenino (Novoa, 2012). Autores como Jayme y Sau (2004) se refieren al concepto de género en concordancia a la condición excluyente del sexo. Para estos autores, el sexo o género son una categoría de conceptos que describen elementos diferentes.

En esa misma línea, Ember, Ember y Peregrine (2004) señalan que los seres humanos son sido tipificados de dos formas: hombres y mujeres. Los individuos son diferentes, desde una perspectiva biológica, por cuanto, para algunos autores (Lamas, 1994; Nicholson, 1997) esto es insuficiente para explicar muchas otras condiciones. Al momento de analizar el género desde la perspectiva de las organizaciones, existe un enfoque donde las capacidades físicas de los hombres son más significativas que la de las mujeres, así como capacidades para ejercer algún liderazgo y cargos de poder. Bajo estos lineamientos, Powell y Eddleston (2011) sugieren que los hombres y mujeres gestionan los negocios de forma distinta, por lo tanto, el liderazgo de hombres y mujeres difieren pero es complejo predecir que uno es mejor que otro. En este sentido en esta investigación se entenderá por género ser hombre o mujer.

Por otro lado, el liderazgo es definido como un proceso de influencia, de un individuo hacia otros, los cuales son llamados seguidores (Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013; Sánchez, 2009). Newstrom (2011) señala que los estilos de liderazgo contienen una serie de características para enmarcar a un líder. Diversos autores (Bass, 1985; Robbins & Judge, 2013; Sánchez, 2009) han llegado al punto de plantear las teorías del liderazgo coincidiendo con que primero se dio la teoría de los rasgos, seguida por la conductual, situacional y terminando con la emergente. Dentro de la última teoría surgen los estilos transformacional y transaccional.

De acuerdo a Bass (1985) en el estilo transformacional los líderes transforman a sus seguidores y logran que estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Este mismo autor define el liderazgo transaccional como aquel estilo

donde se realiza un intercambio de recompensa/castigo con el seguidor y motiva las metas de la organización en función de ello. Frente al estilo de liderazgo transformacional, autores como Bass y Avolio (1990) y Bass y Riggio (2005) indican que se compone de influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación intelectual y la motivación inspiradora; mientras que el estilo de liderazgo transaccional se compone de recompensa contingente y la administración por excepción. Para esta investigación se utiliza los estilos de liderazgo de Bass y Avolio (1997): transformacional y transaccional.

Ahora bien, los estudios que relacionan el género y el liderazgo comienzan en los años noventa. Bass y Avolio (1994) concluyen que tanto hombre como mujeres adoptan diferentes estilos de liderazgo debido a los estereotipos que los subordinados adoptan hacia la mujer en posición de liderazgo. De esta forma, se dio pie para que se realizaran diversas investigaciones que relacionan el liderazgo y género las cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Investigaciones que relacionan el liderazgo y el género de la gerencia.

Autores	Conclusiones
Rosener (1990), Druskat (1994), Bass <i>et al.</i> (1996), Bass (1998), López Zafra y Morales (1998), Martin (2015), Cortés (2016).	Los estudios de estos autores concluyen que las mujeres líderes tienen mayores características del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres poseen mas características asociadas al liderazgo transaccional.
Komives (1991), van Engen, van der Leeden, y Willemsen (2001), Vecchio (2003), Gartzia y van Engen (2012), Hernandez Bark <i>et al.</i> (2014), Lopez-Zafra, García-Retamero, y Berrios Martos (2012), Vinkenburt <i>et al.</i> (2011), Cárdenas <i>et al.</i> (2014), Brandt (2015)	Los estudios de estas investigaciones muestran que hombres y mujeres líderes se autoevalúan de forma similar en sus estilos de liderazgo, por lo tanto no hay mucha diferencia entre los estilos que ejercen.

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, es decir poseen características de ambos estilos: transformacional y transaccional.
Pooja y Kumar (2016)	Su estudio concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo y género.

Fuente: Elaboración propia

Eagly et al. (2003) plantea la dinámica de incongruencia del rol y su influencia en el comportamiento. La idea principal de estos autores se basa en que las mujeres tienen un liderazgo más asociado al liderazgo transformacional, ya que ejercen labores de relaciones interpersonales, en comparación con los hombres. En este sentido, las características que siempre se le han asociado al líder están más de la mano con características masculinas que femeninas.

A partir de la revisión anterior se plantean las siguientes hipótesis.

H₁: El género influye en el estilo de liderazgo transformacional de la gerencia de las Pymes de Cali

H₂: El género influye en el estilo de liderazgo transaccional de la gerencia de las Pymes de Cali.

Objetivos

1.1.Objetivo general

Identificar la influencia del género sobre el estilo de liderazgo de la gerencia en las Pymes de Cali.

1.2.Objetivos específicos

- Establecer la influencia del género sobre el estilo de liderazgo transformacional de la gerencia en las Pymes de Cali.
- Determinar la influencia del género sobre el estilo de liderazgo transaccional de la gerencia en las Pymes de Cali.

2. Metodología

Esta investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo, en la cual se aplica un cuestionario autoadministrado a los gerentes de las Pymes. El cuestionario realizado se basa en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (1997) y adaptado por Northouse (2010) que contiene 19 preguntas que dan cuenta de los estilos transformacional y transaccional. Para el procesamiento de información se utiliza el programa SPSS y se analiza la información a través de una regresión lineal.

2.1.Población y muestra

Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). Como población se selecciona el número total de Pymes de Cali registradas al 2014 y 2015 en la Cámara de Comercio de la ciudad que corresponden a 7068 Pymes. El cálculo se realiza con un nivel de confianza del 94,9%, un margen de error del 5,1%, y una probabilidad de éxito y fracaso de 0,5. Como resultado se obtuvo una muestra de 340 Pymes de la ciudad de Cali de todos los sectores.

2.2.Variables

Variable Independiente

Género de la gerencia: Investigaciones como la de Cárdenas *et al.* (2014), Gartzia y van Engen (2012), Martin (2015) y Vinkenburg *et al.* (2011) trabajan en relación al género con el sexo del gerente, por lo tanto la variable género será tomado en esta misma medida. Esta es una variable dicotómica que adopta valores entre 0 y 1 correspondientes a 0 para hombre y 1 para mujer.

Variables Dependientes

Estilos de liderazgo: Las variables dependientes son los estilos de liderazgo planteados por Bass y Avolio (1997): Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Cada uno de los estilos de liderazgo está compuesto por una serie factores, que a su vez se componen de los enunciados de las preguntas. Así, el liderazgo transformacional se compone por:

- **Influencia idealizada:** Es el grado de confianza de los subordinados, la fe y respeto, el esmero a ellos, la apelación de las esperanzas y sueños, y el líder se convierte en el modelo a seguir.
- **Motivación Inspirada:** Es el grado en el que se proporciona una visión, se utiliza símbolos e imágenes apropiadas para que los subordinados se centren en su trabajo, y se hace que los otros sientan que su trabajo es relevante.
- **Estimulación Intelectual:** Es el grado en que el líder anima a los subordinados a ser creativos, solucionar problemas y los ayuda a cuestionar los propios valores y creencias en función de la organización.
- **Consideración Individualizada:** Es el grado en que el líder muestra interés por los demás para que se involucre en el grupo.

Por su parte, el liderazgo transaccional se compone de:

- **Recompensa Contingente:** Es el grado en que se le dice a los subordinados lo que deben hacer para así ser recompensados, hacen énfasis en lo que se espera de ellos, y reconocen sus logros cumplidos.
- **Administración por excepción:** Es el grado en el que se evalúa lo que el líder le dice a los demás acerca de los requisitos del trabajo y como afecta el rendimiento.

Para determinar el valor dado a cada factor se realiza una media aritmética.

3. Resultados y discusión

La Tabla 2 muestra los resultados en relación a las empresas gestionadas por hombres o por mujeres. Tal como la tabla sugiere la mayoría de las Pymes de Cali son gestionadas por hombres (72,6%). Sin embargo, la mujer si tiene una representación relevante en la gerencia de las Pymes (27,4%).

Tabla 2. Pymes según el género de la gerencia

Pymes gestionadas por	Total	% por género
Hombre	247	72,6%
Mujer	93	27,4%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

La predominancia del estilo liderazgo transformacional y transaccional en las Pymes de Cali se muestran en la Tabla 3. Tal como la tabla sugiere, tanto hombres como mujeres gerentes califican su estilo de liderazgo de manera muy similar. Sin embargo, las pequeñas diferencias se dan en que el hombre se califica más transformacional y las mujeres más transaccionales en relación al género opuesto. Estos resultados concuerdan con la investigaciones realizadas por Komives (1991), van Engen, van der Leeden, y Willemsen (2001), Vecchio (2003), Gartzia y van Engen (2012), Hernandez Bark *et al.* (2014), Lopez-Zafra, García-Retamero, y Berrios

Martos (2012), Vinkenbunrg *et al.* (2011) y Brandt (2015) quienes señalan que tanto hombres como mujeres califican de forma muy similar su estilo de liderazgo.

Tabla 3. Descriptivos del estilo de liderazgo según el género de la gerencia.

Pymes gestionadas por	Transformacional	Transaccional
	Media	Media
Hombre	5,48	5,43
Mujer	5,49	5,55

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para determinar la influencia del género de la gerencia sobre el estilo de liderazgo transformacional se realiza una regresión lineal. Los resultados de esta regresión se muestran en la Tabla 4. Tal como la Tabla sugiere el género de la gerencia resulta ser significativo en relación al liderazgo transformacional. Cuando una Pyme es gestionada por un hombre los resultados revelan que existe una relación positiva (B: 5,477) y significativa (0,000***) con el liderazgo transformacional. Empero, cuando la Pymes es gestionada por una mujer no resulta tener una relación significativa en cuanto al liderazgo transformacional. En este sentido la hipótesis H₁ debe ser rechazada al no demostrarse que ambos géneros de la gerencia influyen en este estilo de liderazgo.

Tabla 4. Influencia del género de la gerencia en el liderazgo transformacional.

Estilo Transformacional	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
Hombre	5,477	,032		169,893	0,000***
Mujer	,011	,062	,010	,178	,859 ^{NS}

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

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, frente a la influencia del género sobre el estilo de liderazgo transaccional de la gerencia se realiza una regresión lineal que se muestra en la Tabla 5. Los resultados muestran que existe una influencia del género cuando la gerencia es gestionada tanto por hombres como por

mujeres. La tabla sugiere que cuando un hombre gestiona la Pyme existe una relación positiva (B: 5.431) y significativa (Sig. 0,000***); aspecto que se presenta de la misma forma cuando la Pymes es gestionada por una mujer, sin embargo, el nivel de significancia es mejor que cuando es gestionada por un hombre (B: 0,123; Sig.: 0,082*). En este sentido, la hipótesis H₂ debe aceptarse, ya que se ve una influencia de ambos géneros en el estilo transaccional.

Tabla 5. Influencia del género de la gerencia en el liderazgo transaccional

Estilo Transaccional	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
Hombre	5,431	,037		147,950	0,000***
Mujer	,123	,070	,095	1,747	,082*

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

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados encontrados en esta investigación muestran que, en efecto, existe una influencia del género de la gerencia sobre el estilo de liderazgo, que en este caso es sobre el liderazgo transaccional. Estos resultados apoyan lo planteado por Pooja y Kumar (2016) quienes detectan estos mismos resultados en su investigación. Sin embargo, caso contrario sucede con las investigaciones en donde se encuentra que la mujer ejerce un liderazgo transformacional (Bass et al., 1996; B. Bass & Avolio, 1990; Cortés, 2016; Druskat, 1994; López Zafra & Morales, 1998; Rosener, 1990), ya que estas no son apoyadas con los resultados de esta investigación.

4. Conclusiones

Esta investigación muestra que el género tiene un efecto sobre el estilo de liderazgo de la gerencia, especialmente, asociado al estilo transformacional, para hombres gerentes, y transaccional, para hombres y mujeres. Además, muestran que hombres y mujeres adoptan ambos estilos. Estos resultados son complementarios a los de Komives (1991), van Engen, van der Leeden, y Willemsen (2001), Vecchio (2003), Gartzia y van Engen (2012), Hernandez Bark et

al. (2014), Lopez-Zafra, García-Retamero, y Berrios Martos (2012), Vinkenbunrg *et al.* (2011) y Brandt (2015), quienes señalan que hombres y mujeres se evalúan de manera similar en cuanto a su estilo de liderazgo.

Los resultados de esta investigación revelan que la representación de la mujer está cambiando y se está formando una nueva perspectiva de liderazgo, fuera de la incongruencia entre el género y liderazgo. Es decir, pese a los estereotipos y prejuicios existentes frente a las mujeres líderes, esta investigación señala que no existe diferencia significativa, en relación a los hombres, de la manera de liderar de las mujeres. A pesar de que los resultados indican una poca representación de mujeres gerente en las Pymes, también se muestra un cambio en la perspectiva en la que evalúan su estilo, ya que han adoptado características del liderazgo transformacional, aspecto que era atribuido principalmente a los hombres. En otras palabras, las mujeres han asimilado características masculinas al momento de gerenciar las organizaciones. En esta misma línea, se ve que los hombres también han adoptados estilos, como es transformacional, que generalmente es atribuido a las mujeres. Lo anterior puede esta atribuido a la manera en como los roles de la sociedad han cambiado y como hombres y mujeres han adoptado estilos que les permitan se efectivos en las organizaciones.

Esta investigación contribuye al desarrollo de estudios de liderazgo y género en la Pyme, específicamente 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. Dentro de las limitaciones de esta investigación se encuentra que el estilo de liderazgo es evaluado por el gerente, es decir, solo basado en la percepción. Futuras investigaciones pueden considerar estudios sociológicos y psicológicos que amplíen la incidencia del género en el estilo de liderazgo, y la representación de los seguidores para evaluar el estilo de liderazgo de los gerentes.

Finalmente, esta investigación solo se aplica a Pymes de Cali, por lo que futuras investigaciones pueden cubrir organizaciones más grandes y de otras ciudades.

5. Referencias

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (Segunda). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. [http://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Brandt, T. M. (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.
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., ... Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2–24.
- Cortés, S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional : análisis a través de la variable de

- género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1, 30–45.
- Cuadrado, I., & Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 23(2), 183–202.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*.
- Eagly, A. (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.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership : Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27, 349–353.
- 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. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <http://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Ember, C. E., Ember, M., & Peregrine, P. N. (2004). *Antropología*. Madrid: Pearson Education.
- Freeman, S. (1990). *Managing lives: Corporate women and social change*. 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.
<http://doi.org/10.1108/17542411211252624>

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12th 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.
<http://doi.org/10.1007/s11199-014-0375-7>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Jayne, M., & Sau, V. (2004). *Psicología diferencias del sexo y el género: fundamentos*. Barcelona: Icaria Editorial.

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.

Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y género. *Debate Feminista*, 3–31.

López Zafra, E., & 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. Pi. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, 97–114.

Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (13th ed.). México: Mc Graw Hill.
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nicholson, L. (1997). The myth of the traditional family. In *Feminism and families* (pp. 27–42). London: Psychology Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Novoa, M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Dikaion*, 21, n° 2, 337–356.
- Pooja, A., & Kumar, P. (2016). The Effect of Gender on Leadership and Its Sub Variables in the Indian Service Sector. *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.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Quinta). México: Pearson.
- Rosener, J. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–126.
- Sánchez, 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.
- 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. <http://doi.org/10.1348/096317901167532>
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 835–850.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.005>
- Vinkenbunrg, 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.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>