

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FROM A GENDER PERSPECTIVE

Patricia Conde Sánchez

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
m2303062@itcelaya.edu.mx

María Teresa de la Garza Carranza

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
teresa.garza@itcelaya.edu.mx

Recepción: 29/enero/2025

Aceptación: 15/abril/2025

Resumen

El liderazgo transformacional ha ganado reconocimiento como un enfoque efectivo para inspirar y motivar a los equipos en entornos laborales dinámicos y desafiantes. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la capacidad de los líderes para fomentar un cambio positivo y desarrollar el potencial de sus colaboradores, se ha estudiado extensamente en diversas organizaciones. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se han enfocado en el liderazgo sin considerar las diferencias de género en la expresión de estas cualidades. En este contexto, es crucial explorar cómo los hombres y las mujeres manifiestan rasgos de liderazgo transformacional y cómo estas diferencias pueden influir en las oportunidades de ascenso y en la dinámica organizacional. Como se menciona en Díaz [2020] a pesar de que las mujeres a menudo demuestran habilidades interpersonales y un enfoque colaborativo que son esenciales para el liderazgo transformacional, todavía enfrentan ciertas barreras que restringen su acceso a roles de liderazgo. En este artículo se analizaron las características del liderazgo transformacional desde la perspectiva de género y se evaluaron las implicaciones de los hallazgos en el ámbito laboral proponiendo estrategias para promover un liderazgo más inclusivo que beneficie tanto a las organizaciones como a sus empleados.

Palabras Clave: Equidad, género, inclusividad, liderazgo transformacional.

Abstract

Transformational leadership has gained recognition as an effective approach to inspire and motivate teams in dynamic and challenging work environments. This leadership style, characterized by the ability of leaders to foster positive change and develop the potential of their collaborators, has been extensively studied in various organizations. However, most studies have focused on leadership without considering the gender differences in the expression of these qualities.

In this context, it is crucial to explore how men and women manifest transformational leadership traits and how these differences can influence promotion opportunities and organizational dynamics. As mentioned in Díaz [2020] although women often demonstrate interpersonal skills and a collaborative approach that are essential for transformational leadership, they still face significant barriers that limit their access to leadership positions. In this article, the characteristics of transformational leadership from a gender perspective were analyzed, and the implications of the findings in the workplace were evaluated, proposing strategies to promote a more inclusive leadership that benefits both organizations and their employees.

Keywords: *Equity, gender, inclusivity, transformational leadership.*

1. Introducción

En el siglo XXI, dentro de las organizaciones el liderazgo de las personas es pieza clave para lograr los objetivos y metas establecidos. Sin embargo, López [2019] señala que en la actualidad los modelos de liderazgo no están siendo del todo efectivos ya que no se está logrando tener una conexión verdadera con las personas, trayendo como consecuencia la afectación en la salud ocupacional, el absentismo, la pérdida de talento, un ambiente laboral desfavorable, la baja productividad de los empleados y muchos otros factores que contribuyen a un deterioro gradual y discreto que puede llevar al colapso a las organizaciones.

De acuerdo con López [2019] las organizaciones están en una época en la que todo su personal activo pertenece a diferentes generaciones, siendo las más presentes la generación X y los millennials, lo que hace más difícil lograr una sinergia entre los miembros del equipo de trabajo por las diferentes formas de pensar, las

perspectivas que se tienen laboralmente, horarios, sueldos, entre otros factores. Ante esta situación, un líder debe tener la capacidad de saber cómo integrar a su equipo de una forma efectiva para lograr el bien común; sin embargo, la naturaleza del mexicano es mandar porque así es como se le ha transferido el poder de generación en generación. Esta situación provoca que los subordinados no distingan la diferencia entre las características de lo que es ser un jefe y un líder, de la mano que gran parte de los puestos directivos, gerenciales y/o jefaturas están ocupados por personas que tienen experiencia adquirida a través de los años, en donde el modelo de aprendizaje, asignación de responsabilidades e integración ya no aplican en las nuevas estructuras organizacionales. Por lo anterior, el reto actual de las organizaciones mexicanas es romper con el modelo y paradigmas de “jefe” para dar entrada al concepto de “líder” y de esta forma permitir el desarrollo, la integración y el crecimiento de sus empleados a través de estrategias de formación que destaquen las habilidades técnicas y gerenciales de los mandos medios y altos. Drucker [2002] señala que la manera de hacer liderazgo ha cambiado con el paso del tiempo y debido a que el comportamiento de los individuos va evolucionando día con día, es indispensable que los líderes se adapten rápidamente a los nuevos entornos y generaciones.

Hernández [2024] menciona que el liderazgo de las mujeres en el entorno organizacional actual ha adquirido una importancia notable en los estudios científicos, destacándose por su impacto positivo en la transformación de las empresas y en la creación de ambientes laborales más equitativos y humanos. Investigaciones recientes resaltan que las mujeres en posiciones de liderazgo suelen demostrar un alto nivel de inteligencia emocional, empatía y una orientación democrática en su gestión, lo que favorece el trabajo en equipo y mejora la eficiencia dentro de las organizaciones. A pesar de estas fortalezas, la presencia femenina en los niveles más altos de dirección sigue siendo reducida.

Datos recientes señalan que solo el 7% de las compañías que cotizan en bolsa tienen a una mujer como directora ejecutiva y apenas el 9% ocupa la presidencia de los consejos de administración. Además, la brecha salarial de género ha mostrado un leve aumento en los últimos años, lo que refleja la persistencia de

obstáculos estructurales que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

El liderazgo transformacional es una tendencia actual que puede lograr lo anterior, ya que está basado en fomentar la participación de los colaboradores, motivarlos, ser fuente de inspiración y evitar el temor a enfrentar los riesgos; atendiendo efectivamente al protagonista y activo intangible más importante que tienen las organizaciones: el capital humano.

Lapo et al [2015] han comprobado que el liderazgo transformacional influye de manera positiva en aspectos como la innovación y el incremento de la calidad, generando beneficios tanto para la organización como para los factores vinculados a ella.

Como se describe en Bass [1998], el liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar el compromiso, la implicación activa, la lealtad y el alto desempeño de los seguidores, mientras que el liderazgo transaccional podría generar contextos de mayor estrés. Eagly et al [2003] realizaron un metaanálisis en el que concluyen que las mujeres tienden a exhibir más comportamientos de liderazgo transformacional en comparación con los hombres, quienes a menudo se enfocan más en un liderazgo transaccional (basado en recompensas y castigos). Las mujeres demostraron una mayor capacidad para inspirar y motivar a sus equipos de trabajo, lo que es característico del liderazgo transformacional.

A pesar de que hay una serie de escalas disponibles para medir el liderazgo, Bass [1985] y Dumdum et al [2013] mencionan que el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés) que fue desarrollado por primera vez por Bass es el más utilizado para evaluar el liderazgo transformacional. Si bien muchos estudios han respaldado el modelo básico de liderazgo, varios estudios culturales realizados por Avolio et al [1999] han señalado el hecho de que existen importantes dimensiones culturales que podrían añadir más fiabilidad y validez al MLQ.

El liderazgo transformacional se destaca como una de las teorías más avanzadas y examinadas en las últimas décadas. Como se menciona en Fishman [2016] se considera la teoría más comprobada en este campo. Aunque su fundador es

Bernard M. Bass, se ve influenciada por las ideas originales de James MacGregor Burns.

Acosta [2013] establece que el liderazgo transformacional aborda dos enfoques distintos. En primer lugar, se refiere a la capacidad de provocar cambios estructurales o transformaciones organizacionales significativas. Navarro [2009] menciona que los líderes transformacionales se desalientan con la rutina y son hábiles para encontrar soluciones innovadoras. Son agentes del cambio capaces de guiar a la organización hacia prácticas empresariales nuevas y mejoradas. Por otro lado, el segundo enfoque del liderazgo transformacional resalta la habilidad del líder para transmitir su visión única a los seguidores. Además, Lussier et al [2011] señala que abren nuevas oportunidades para el futuro utilizando ideales y motivaciones que inspiran. En este sentido, Yukl [2008] agrega que los seguidores se sienten impulsados a superar sus propias metas debido a la confianza, admiración, lealtad y respeto que inspiran los líderes transformadores.

Bass [1985] caracteriza al líder transformacional como aquel que tiene la habilidad de aumentar el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la relevancia y el significado de alcanzar metas idealizadas. De manera similar, Burns [1978] indica que estos líderes elevan el nivel de moralidad de sus seguidores. Avolio et al [1999] sugieren que el liderazgo transformacional está compuesto por los siguientes factores:

- Carisma, posteriormente renombrado como Influencia Idealizada, es el factor más destacado dentro del Liderazgo Transformacional. Este aspecto se refiere a la conexión personal o identificación que el líder logra establecer con sus seguidores. Se evalúa mediante ítems como "Actúa de manera que gana mi respeto" o "Demuestra un compromiso superior a sus propios intereses en beneficio del grupo".
- Inspiración, posteriormente renombrada como Motivación Inspiracional, se relaciona con la capacidad del líder para motivar o entusiasmar a los seguidores sobre la importancia de lograr la visión o misión. Aunque carisma e inspiración suelen estar estrechamente relacionados, son conceptos diferentes: mientras que el carisma se refiere a la identificación con el líder,

la inspiración se refiere a la identificación con la visión, ideales o proyecto que el líder propone. En el MLQ, la inspiración se evalúa a través de ítems como "Habla con entusiasmo sobre el futuro" o "Habla con entusiasmo sobre los logros que debemos alcanzar".

- Estimulación Intelectual, denota la capacidad del líder para fomentar que sus seguidores utilicen su propia inteligencia y habilidades creativas para abordar los problemas que puedan surgir. Este factor se evalúa mediante ítems como "Fomenta una visión diversa de los problemas" o "Busca perspectivas variadas para resolver los problemas".
- Consideración Individualizada, se refiere a la capacidad del líder para asistir, orientar y aconsejar a cada subordinado de manera individualizada. Se compone de ítems como "Me trata más como una persona individual que como un miembro del grupo" o "Me ayuda a desarrollar mis habilidades".

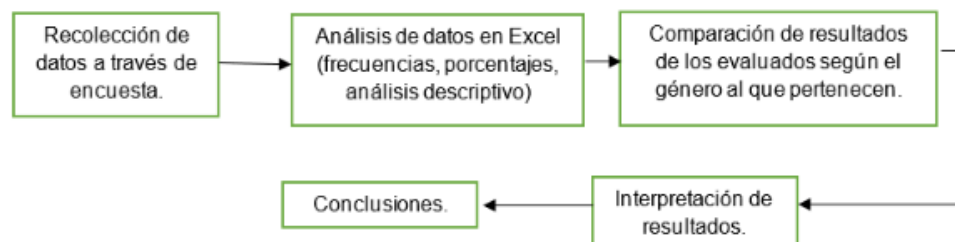
Por lo anterior, el propósito de la investigación es analizar cuál es el género que presenta más rasgos como líder transformacional dentro de una organización.

2. Métodos

El método de recolección de los datos fue mediante una encuesta generada en Google Forms, que constaba de tres secciones. La primera sección estaba destinada a obtener datos generales de los participantes, tales como género, edad, lugar de trabajo y ciudad. La segunda sección se centró en conocer el contexto laboral, incluyendo la estructura organizacional y la cantidad de hombres y mujeres en el entorno de trabajo. La tercera sección consistió en un cuestionario basado en el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para calificar las características de liderazgo del jefe inmediato, específicamente en las áreas de "sensibilidad y consciencia" y "toque personal", que corresponden a rasgos de un líder transformacional. Los datos fueron analizados utilizando Excel, aplicando análisis descriptivos, análisis de frecuencias y porcentajes. Se realizó un análisis específico según el género del jefe, y los resultados fueron comparados entre los jefes hombres y mujeres. El objetivo de este estudio fue identificar la presencia como

líderes de hombres y mujeres dentro de las organizaciones. Además, se analizó que género presenta más características de un líder transformacional, desde la perspectiva de los millennials, ya que fueron ellos quienes evaluaron a sus jefes. Esta interpretación permitió identificar diferencias clave en las percepciones de liderazgo según el género, lo que aporta una comprensión más profunda sobre las dinámicas de liderazgo en función del sexo de los líderes y la percepción de los jóvenes trabajadores. Los encuestados fueron 201 profesionistas que trabajan en empresas manufactureras y de servicio residentes de la zona laja-bajío pertenecientes a la generación millennial, tomando como referencia el intervalo sugerido en Zemke et al [2013] los millennials son las personas nacidas entre los años 1980 y 2004.

El interés de realizar el estudio únicamente con la presencia de la generación millennial es porque dentro de las generaciones que se encuentran en el sector laboral, la millennial es la más joven y la que en un futuro será la única presente en puestos de cargos medios y altos, ya que la generación X y baby boomer muy pronto estarán fuera del mercado laboral por lo que es momento de escuchar a las nuevas generaciones para no repetir patrones del pasado. La Figura 1 muestra el proceso metodológico que se utilizó en esta investigación.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1 proceso metodológico.

3. Resultados

La Tabla 1 muestra las medidas de tendencia central. En la sección “Edad” se puede observar que la edad media de los encuestados es de 27 años. Para fines prácticos femenino = 1 y masculino = 2. Considerando lo anterior en la sección “Sexo de encuestados” se puede observar que la media de encuestados es igual a

1 lo que indica que de 201 encuestados el sexo femenino fue quien respondió con más frecuencia la encuesta. En la sección “¿Su jefe inmediato es hombre o mujer?” se puede observar que el sexo que más presencia tiene en una jefatura es el masculino dado que la media es igual a 2 y frecuencia de 133, mientras que la frecuencia de las mujeres es igual a 68.

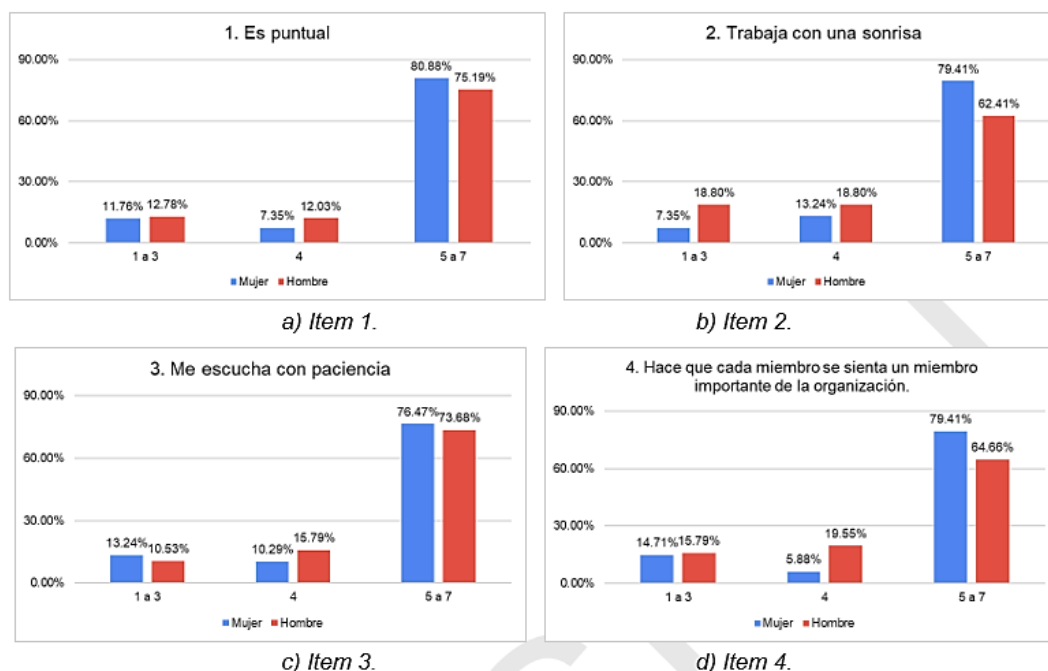
Tabla 1 Medidas de tendencia central.

Edad		Sexo de encuestados		¿Su jefe inmediato es hombre o mujer?	
Media	27	Media	1	Media	2
Error típico	0.368	Error típico	0.0354	Error típico	0.0335
Mediana	27	Mediana	1	Mediana	2
Moda	25	Moda	1	Moda	2
Frecuencias					
				Mujer	68
				Hombre	133

Fuente: elaboración propia.

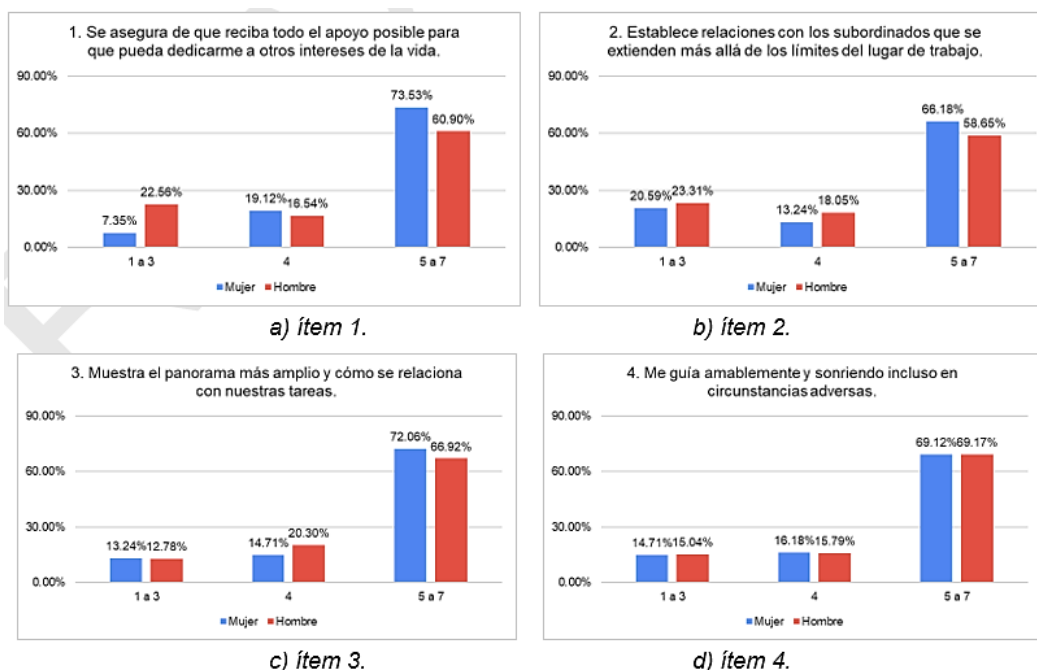
El total de líderes evaluados con el cuestionario MLQ fue de 201, siendo 68 líderes mujeres y 133 líderes hombres como se puede ver en la Tabla 1. El MLQ sugiere una escala de evaluación de 1 a 7, siendo 1: “en total desacuerdo” y 7: “totalmente de acuerdo”. Las evaluaciones se agruparon en tres secciones de la siguiente manera: “1 a 3” calificación mala, “4” calificación neutra y “5 a 7” calificación buena. Las Figuras 2 y 3 presentan las evaluaciones de las características “sensibilidad y conciencia” y “toque personal”, respectivamente; dichas características son parte del liderazgo transformacional en el cuestionario MLQ. La Figura 2a muestra la evaluación respecto a la puntualidad de los líderes, en ella se puede observar que las mujeres fueron consideradas más puntuales que los hombres con un 80.88%, mientras que los hombres obtuvieron un 75.19% en el rango de 5 a 7 (calificación buena). La Figura 2b muestra la calificación del ítem “trabaja con una sonrisa”, se puede observar que las mujeres fueron calificadas con superioridad sobre los hombres en la calificación “buena” lo que indica que tienden a ser más sonrientes durante su trabajo como líderes. La Figura 2c muestra la calificación del ítem “me escucha con paciencia”, en ella se puede observar que las mujeres fueron consideradas como mejores escuchas, sin embargo, este porcentaje no es tan

diferente al de los hombres líderes evaluados, ya que las mujeres tienen un 76.47% mientras que los hombres un 73.68%.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2 calificación sensibilidad y conciencia.



Fuente: elaboración propia.

Figura 3 calificación toque personal.

La Figura 2d hace referencia a la calificación del ítem “hace que cada miembro se sienta un miembro importante de la organización”. Se observa que las mujeres líderes fueron calificadas dentro del rango “bueno” con un 79.41%, mientras que los hombres líderes con un 64.66% lo que indica que las mujeres líderes son mejores en lo que se refiere a hacer sentir parte importante de una organización a un miembro.

La Figura 3a muestra como fueron calificados los líderes respecto al ítem “se asegura de que reciba todo el apoyo posible”, se observa que las mujeres líderes fueron superiores a los hombres líderes con un 73.53% y un 60.90% respectivamente lo que indica que una mujer líder tiende más a ver por los intereses de la vida y no solo al trabajo. La Figura 3b muestra la calificación de los líderes respecto al ítem “establece relaciones más allá de los límites del lugar de trabajo”. En el rango “5 a 7” se observa que las mujeres líderes se consideran más sociables a diferencia de un hombre líder. En la Figura 3c se muestra la calificación relacionada al ítem “muestra el panorama más amplio y como se relaciona con nuestras tareas”. Se puede observar que las mujeres líderes están por encima de los hombres líderes, ya que en la calificación “buena” obtuvieron un 72.06%, mientras que los hombres un 66.92% lo que indica que una mujer líder se toma más tiempo para relacionarse con el personal y hacerles saber cómo se relacionan las tareas con los objetivos de la organización. La Figura 3d muestra las calificaciones respecto al ítem “me guía amablemente y sonriendo incluso en las circunstancias adversas”. Se puede observar que en este ítem ambos géneros fueron calificados con el mismo porcentaje dentro del rango de calificación “buena” (5 a 7), lo que indica que ya sea el líder hombre o mujer se comportan de manera amable con los subordinados incluso en situaciones difíciles.

Resultados obtenidos después del análisis de 68 mujeres líderes evaluadas:

- El 80.88% fueron consideradas como líderes puntuales, mientras que el 11.76% fueron evaluadas como líderes impuntuales.
- El 79.41% fueron consideradas como líderes que trabajan con una sonrisa, mientras que el 7.35% fueron evaluadas como líderes que no sonríen mientras trabajan.

- El 76.47% fueron consideradas como líderes que escuchan con paciencia, mientras que el 13.24% fueron evaluadas como líderes que no escuchan con paciencia
- El 79.41% fueron consideradas como líderes que hacen sentir a cada miembro importante, mientras que el 14.71% fueron evaluadas como líderes que no se preocupan por hacer sentir importante al subordinado.
- El 73.53% fueron consideradas como líderes que se preocupan no solo por el trabajo, sino también por los intereses de la vida, mientras que el 7.53% fueron evaluadas como líderes que no les interesa ver más allá del trabajo.
- El 68.18% fueron consideradas como líderes sociables, mientras que el 20.59% fueron evaluadas como líderes que no están interesadas en tener una relación más allá de lo laboral.
- El 72.06% fueron consideradas como líderes que se preocupan por hacer saber a su equipo como sus tareas se relacionan con el objetivo de la organización, mientras que el 13.24% fueron evaluadas como líderes que no están interesadas en hacer saber cómo la tarea de cada uno impacta a la organización.
- El 69.12% fueron consideradas como líderes amables incluso en situaciones difíciles, mientras que el 14.71% fueron evaluadas como líderes que no se comportan de forma amable cuando se presentan situaciones adversas.

Resultados obtenidos después del análisis de 133 hombres líderes evaluados:

- El 75.19% fueron considerados como líderes puntuales, mientras que el 12.78% fueron considerados líderes impuntuales.
- El 62.41% fueron considerados como líderes sonrientes, mientras que el 18.80% fueron considerados como líderes que no sonríen durante el trabajo.
- El 73.68% fueron considerados como líderes pacientes, mientras que el 10.63% fueron considerados como líderes que no escuchan con paciencia.
- El 64.66% fueron considerados como líderes que se preocupan por hacer sentir importante a cada miembro del equipo, mientras que el 15.79% fueron

considerados como líderes que no se preocupan por hacer sentir importante a su equipo.

- El 60.90% fueron considerados como líderes que también se preocupan por los intereses de la vida, mientras que el 22.58% fueron considerados como líderes que solo se ven preocupados por el trabajo y que este se cumpla.
- El 58.65% fueron considerados como líderes sociables, mientras que el 23.31% fueron considerados como líderes que no están interesados en formar relaciones con los subordinados que tengan que ver más allá del trabajo.
- El 66.92% fueron considerados como líderes preocupados por hacer saber cómo las actividades de cada miembro contribuyen a la organización, mientras que el 12.68% fueron considerados como líderes que no se preocupan por esto.
- El 69.17% fueron considerados como líderes amables ante cualquier situación presentada, mientras que el 15.04% fueron considerados como líderes no amables.

4. Discusión

Después de evaluar los resultados es evidente que el género femenino presenta muchos más rasgos positivos de lo que es ser un líder transformador aun cuando el número de líderes mujeres evaluadas fue muy inferior al de los líderes hombres evaluados.

Como se menciona en Ruiz et al [2016] a pesar de que las mujeres a menudo presentan más rasgos de liderazgo transformacional, como empatía, comunicación efectiva y habilidades de colaboración, persiste una brecha en las oportunidades de liderazgo debido a varios factores estructurales y culturales. Un argumento clave es que los estereotipos y las normas de género profundamente arraigadas siguen afectando las decisiones relacionadas con la contratación y la promoción. Muchas organizaciones aún operan bajo la percepción de que el liderazgo está asociado a características tradicionalmente masculinas, como asertividad y la toma de decisiones rápidas. Esto crea un sesgo implícito que favorece a los hombres, incluso

cuando las mujeres demuestran ser igualmente, si no más, efectivas en roles de liderazgo.

Además, la falta de representación femenina en posiciones de liderazgo puede vincular la idea de que los hombres son más adecuados para esos roles, lo que limita las oportunidades para las mujeres. Este ciclo de retroalimentación negativa dificulta el avance de las mujeres, a pesar de que sus estilos de liderazgo transformacionales pueden contribuir significativamente al éxito organizacional y a la creación de entornos de trabajo más inclusivos y colaborativos.

5. Conclusiones

En conclusión, el estudio sobre el liderazgo transformacional desde la perspectiva de género revela que, aunque las mujeres exhiben más rasgos asociados con este estilo de liderazgo, su representación en roles de liderazgo sigue siendo significativamente menor que la de los hombres. Esto resalta la necesidad urgente de abordar las barreras culturales y estructurales que limitan el avance de las mujeres en el ámbito laboral.

El liderazgo transformacional no solo es fundamental para el desarrollo personal de los empleados, sino que también favorece a las organizaciones al fomentar un ambiente de innovación, compromiso y alto rendimiento. Al inspirar y motivar a sus equipos, los líderes transformacionales contribuyen a una cultura organizacional más sólida y adaptativa, lo que puede traducirse en un aumento de satisfacción laboral y retención de talento.

Para cerrar la brecha de género en el liderazgo, es crucial que los hombres en posiciones de liderazgo reconozcan la importancia de adoptar características transformacionales. Programas de capacitación y desarrollo profesional que enfatizan la empatía, la escucha activa y el trabajo en equipo pueden ser efectivos para fomentar un estilo de liderazgo más inclusivo. Otra estrategia que puede utilizarse es la de mentoría y patrocinio, ya que ayuda a establecer programas de mentoría donde líderes experimentados apoyen a empleados de diversos orígenes. Esto no solo ayuda a los empleados a desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras, sino que también fomenta una cultura de inclusión al promover la

visibilidad y el apoyo a talentos. Por último, fomentar un entorno de retroalimentación abierta ayuda a crear espacios seguros donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones. Implementar mecanismos de retroalimentación regular, como encuestas anónimas y sesiones de grupo, puede ayudar a identificar áreas de mejora y asegurar que todas las voces sean escuchadas y valoradas. Al promover un entorno donde se valoren estas cualidades, no solo se enriquecerá la cultura organizacional, sino que también se facilitará la igualdad de oportunidades para todos los líderes, independientemente de su género.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] Acosta, J. (2013). *Dirigir: Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, Dirigir Reuniones*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- [2] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- [3] Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [4] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- [5] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [6] Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- [7] Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.
- [8] Dumdum, U. R., Avolio, B. J., & Lowe, K. B. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, vol. 5, 39-70.

- [9] 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.
- [10] Fischman, D. (2016). *El líder transformador*. Peru: Grupo Planeta.
- [11] Hernández Herrera, C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29).
- [12] Lapo Maza, M. D., & Jácome Ortega, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11-16.
- [13] López Nieto, S. R. (2019). El liderazgo en las empresas mexicanas. *Alethéia IEU universidad*, 3-5.
- [14] Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- [15] Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA*. Barcelona: Profit Editorial.
- [16] Ruiz Jiménez, J. M., Fuentes Fuentes, M. M., & Ruiz Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 503-515.
- [17] Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6a ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- [18] Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. New York: American Management Association.