

**ESTILO DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DE LÍDERES  
COMUNITARIAS INTERESADAS EN PARTICIPAR POLÍTICAMENTE EN  
COLOMBIA**

María Gabriela Paz Villamizar

Universidad del Rosario

Nota de la autora

Dirección electrónica de correspondencia: [mariag.paz@urosario.edu.co](mailto:mariag.paz@urosario.edu.co)

La autora desarrolló este artículo como trabajo de grado de la Maestría en Dirección.

Agradecimiento a la Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal del Ministerio del Interior por el apoyo logístico para la realización de esta investigación.

### Resumen

El artículo analiza la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de un grupo de mujeres de diferentes regiones de Colombia, que ejercen liderazgo en sus comunidades y han manifestado interés en la participación política. Este estudio se llevó a cabo a través de la caracterización de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, así como un análisis de la relación entre ambas variables. La metodología utilizada fue cuantitativa, se aplicaron los instrumentos *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* (MLQ, por sus siglas en inglés) y *Cuestionario de Estilo de Toma de Decisiones* (GDMS, por sus siglas en inglés) a 132 mujeres de cinco regiones de Colombia. Los resultados mostraron que en la variable Liderazgo, el estilo transformacional presentó las medidas más altas; seguido por el liderazgo transaccional, el cual obtuvo medidas medianamente altas; y en menor nivel, el estilo de ausencia de liderazgo. En cuanto a toma de decisiones, las medias más altas fueron en los estilos racional, intuitivo y dependiente. Al relacionar las variables se encontraron correlaciones significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de toma de decisiones racional, intuitivo y dependiente; entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de toma de decisiones dependiente, evitativo y racional; finalmente, el estilo de liderazgo *laissez faire* y el estilo de toma de decisiones evitativo y espontáneo.

*Palabras clave:* Liderazgo transformacional-transaccional, Estilo de Toma de Decisiones, Liderazgo Femenino.

### **Abstract**

The article analyses the relationship between leadership styles and the styles of decision-making by a group of women from different regions of Colombia, who exercise leadership in their communities and have interest in political participation. This study was accomplished through characterization of leadership styles and the styles of decision-making and finally the relationship between both variables. The methodology used was quantitative, applied The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and The General Decision-Making Style scale (GDMS) to 132 women from five regions of Colombia. The results showed that in the Leadership variable, the transformational style presented the highest measures, followed by the transactional leadership which presented moderately high measures and at a lower level, the style of absence of leadership

In terms of decision-making highest averages were dependent, intuitive and rational styles. To relate the variables there was significant difference between the transformational leadership style and the rational, intuitive and dependent decision-making styles; between the transactional leadership style and the dependent, avoidant and rational decision-making style; and between the laissez faire leadership style and the avoidant and spontaneous decision-making style

*Key words:* transformational – transactional leadership, decision-making style, women's leadership.

## 1. Introducción

Los estudios sobre liderazgo se han realizado de manera general, omitiendo el enfoque de género en los mismos; sin embargo, en la actualidad ha aumentado la elaboración de investigaciones en las cuales se estudian diferentes aspectos sobre el liderazgo femenino. Realizar la investigación con mujeres que llegan a ocupar altos cargos directivos tanto en entornos públicos como privados, es estudiar a una minoría. Se parte de la idea de que la situación laboral actual de las mujeres de manera general es controversial, más aun para las mujeres con interés en participar en política. Todo esto teniendo en cuenta que en este ámbito se han evidenciado barreras que dificultan su acceso a los espacios de participación, dejando por sentado que las líderes que logran llegar a ocupar altos cargos de representación política son las excepciones que cumplen la regla dadas, las circunstancias que han tenido que superar para lograr visibilizar su trabajo públicamente.

Por tanto, el liderazgo femenino y el tema de equidad de género han tenido un avance significativo a nivel mundial a través de los años, lo que evidencia un progreso sustancial de las mujeres en cuanto a su presencia en cargos de alta dirección en el gobierno, así como su aumento en la participación en política (O'Connor, 2010). Si bien, con el paso de los años se han logrado diferentes conquistas en los espacios de toma de decisiones para las mujeres, está demostrado que aún queda mucho camino por recorrer para llegar a la paridad en los espacios de toma de decisiones a nivel mundial. Según el informe del año 2015 de las Naciones Unidas sobre los objetivos de desarrollo del milenio:

Solo el 16 % de los líderes parlamentarios (presidentes del parlamento) son mujeres, mientras las mujeres representan el 18 % de todos los ministerios del mundo, lo que significa un aumento de solo (4) cuatro puntos porcentuales desde el estudio

realizado en el año 2005. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015, p. 31)

Esta información indica un crecimiento lento conforme a las dificultades y las barreras que tienen las mujeres para acceder a estos espacios en igualdad de condiciones que los hombres. En Colombia, el 51 % de la población total corresponde a mujeres (Country Meters, 2018). No obstante, en el poder ejecutivo entre el año 2014-2018, las mujeres hicieron parte del 37.5 % de ese gabinete (Presidencia de la República, 2016). En el poder judicial, en el año 2014 ocuparon el 26.1% de estos cargos (Cepal, 2018). En el poder legislativo en las últimas elecciones realizadas en el año 2014 fueron elegidas 23 senadoras y 28 representantes a la cámara. En total son 52 congresistas correspondientes al 22.5 % del total (Senado de la República de Colombia, 2016; Cámara de Representantes, 2016). Finalmente, en el poder local se destacó que en el 2015 las mujeres representaban el 37 % de los candidatos inscritos (Sisma Mujer, 2016).

Lo anterior evidencia que la presencia de las mujeres en los distintos niveles de los poderes del Estado en Colombia presenta desigualdad, para ellas es más difícil acceder y participar plenamente en cargos políticos (Misión de Observación Electoral [MOE], 2016). Aunque, se puede observar que ha habido un avance en el número de mujeres a nivel nacional que ocupan cargos de toma de decisiones con respecto a los años anteriores a los mencionados, todavía existe un rezago producto de estereotipos y factores discriminatorios hacia la población femenina tales como las barreras sociales, culturales, históricas, contextuales y económicas, entre otras, y barreras internas que afectan de manera directa el desempeño personal y profesional de las mujeres (Ministerio del Interior, 2015).

Según el boletín número 13 del Observatorio de Asuntos de Género realizado por la Consejería Presidencial para la equidad de la Mujer en Octubre de 2011, el Estado colombiano ha asumido diferentes compromisos realizados por Comités Internacionales, con la finalidad de garantizar que las mujeres accedan a los espacios de toma de decisiones y de participación política en igual de condiciones que los hombres. Teniendo en cuenta lo mencionado, se han creado diferentes herramientas jurídicas que facilitan y promueven la participación representativa de la mujer en la democracia (Olarte, 2011).

De esa manera, del trabajo conjunto entre el Estado y varias organizaciones de mujeres se adoptaron medidas de carácter temporal, por medio de acciones afirmativas que garantizaran la participación de las mujeres en procesos electorales. La Ley Estatutaria 581 de 2000 o Ley de Cuotas establece que mínimo el 30 % de los cargos de alto nivel jerárquico y otros niveles de toma de decisiones de las ramas y órganos del poder público deben ser ocupados por mujeres (Olarte, 2011). Asimismo, la Ley Estatutaria 1475 de 2011 establece que mínimo el 30 % de las personas incluidas en las listas de los partidos y movimientos políticos que participen en procesos electorales deben ser mujeres. (Olarte, 2011).

Aunque la implantación de las cuotas se realiza con el fin de facilitar las condiciones de las mujeres en el ejercicio de la política y la toma de decisiones, haciendo efectivo el principio de igualdad, se debe tener en cuenta que existen diferentes falencias y/o condiciones que impiden su participación equitativa en estos espacios. Con el propósito de fomentar los principios de la democracia al interior de los partidos y movimientos políticos y el desarrollo social y democrático, en el año 2005 se firmó un Pacto para la Inclusión Efectiva de las Mujeres en la Política, el cual propuso: “Estrategias políticas, económicas,

comunicativas, alianzas estratégicas y estrategias educativas y de capacitación para superar los diversos obstáculos que impiden lograr la inclusión de las mujeres en la política” (Olarte, 2011, p. 15).

Todo lo planteado hasta aquí demuestra la importancia de elaborar medidas conexas para visualizar y fomentar las capacidades de las mujeres en los espacios de toma de decisiones. Por esta razón, se resalta la importancia de continuar los estudios en materia de liderazgo femenino, en participación ciudadana, política, social y en general en todos los ámbitos organizacionales, lo que conlleva a que el objetivo central de este artículo verse sobre describir el liderazgo y los estilos de toma de decisiones, de mujeres líderes comunitarias interesadas en participar políticamente en Colombia, tema que es desarrollado a lo largo del artículo, enfocándose en el liderazgo transformacional-transaccional (Bass y Avolio, 1994); así como la relación de este con los estilos de toma de decisiones enmarcados en el esquema de Scott y Bruce (1995).

## **1.1 Liderazgo**

El liderazgo es un proceso de extensa complejidad que ha sido estudiado desde varias perspectivas teóricas, teniendo en cuenta cambios históricos, culturales, posturas epistemológicas y por la globalización (Contreras, 2008). Por esta razón, han existido diferentes aportes, teorías explicativas y teorías contradictorias sobre el concepto del liderazgo, el impacto que tiene su desarrollo en diferentes organizaciones en términos de competitividad y su importancia en la sociedad actual como mecanismo para lograr equidad e igualdad en la sociedad (Barahona, Cabrera, & Torres, 2011; Barbosa, Ramírez, & Noguera, 2014).

Continuó planteando Contreras (2008) que existen diferentes planteamientos en donde se expone que el liderazgo no es innato, ni es una habilidad propia de un sujeto. Por el contrario, expone que el liderazgo es apto de ser desarrollado en un ambiente apropiado al interior de la organización; idea reforzada por Chase (2010), la cual concluye que el liderazgo no es innato si se toma en cuenta que no que obedece a un atributo específico o a un rasgo de personalidad del individuo.

Partiendo de lo descrito, se puede determinar que los sujetos pueden aprender a ser líderes. Por ello, se estudian las variables que se deben tener en cuenta para identificar rasgos de personalidad y conocimiento cognitivo “propios de los líderes” en sujetos que por su reconocimiento se consideran que poseen la aptitud para ejercer liderazgo (Contreras, 2008). Igualmente Judge, Llies, Bono, y Gerhardt (2002) asumieron que el liderazgo es una característica que depende estrictamente de las cualidades y habilidades personales de cada persona.

Por otro lado, Barahona et al. (2011) mencionaron que el liderazgo no depende estrictamente del individuo, sino del entorno donde realizan sus labores, incluyendo el tipo de organización, es decir, el líder: “No se presentará en la misma medida y/o con las mismas características ante una situación similar dada en dos diferentes instancias dentro de la organización, si estas no pertenecen al mismo nivel de la estructura organizacional” (Barahona et al., 2011, p.95). Por el contrario, Chase (2010) consideró que de acuerdo a los primeros estudios sobre el enfoque conductual del liderazgo, los líderes presentan los mismos comportamientos y/o características sin que el entorno genere ninguna afectación, es decir, el entorno no influye en el comportamiento ni desarrollo de su liderazgo.

Ahora bien, para García (2011), el liderazgo es la posibilidad que un individuo incida sobre los pensamientos y acciones de otro u otros. Sobre este punto mencionó dos maneras de ejercer el liderazgo, la primera corresponde a generar la influencia a través de la posición jerárquica en la cual se encuentra el líder, y la segunda corresponde a hacerlo a través de actitudes que motivan y entusiasman a sus seguidores. Resulta interesante la definición de Castro y Lupano (2007), para quienes el liderazgo es un proceso que se atribuye mediante una apreciación que realiza una sociedad en específico, es decir, el reconocimiento de una persona como líder depende de que la sociedad lo determine como tal.

Por su parte, Martínez (2013) aseveró que para que el líder tenga “la capacidad de coordinar, organizar y motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas” (p.4), debe desarrollar las siguientes tres capacidades: la primera es la capacidad técnica, la cual conlleva a la generación de resultados tangibles, a través del trabajo con manipulación de instrumentos, herramientas y técnicas de manera especializada. La segunda es la capacidad humana, la cual desarrolla las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. La tercera es la capacidad intelectual, la cual posee habilidades que permiten comprender la visión de lo que se necesita y de lo que se quiere lograr para el desarrollo y cumplimiento de las metas y/ objetivos. Estas tres capacidades están interrelacionadas, creando e incrementando la posición del líder en el desarrollo de sus labores (Martínez, 2013).

Así mismo, Martínez (2013) también planteó que las características fundamentales para que una persona sea considerada como líder son el ser visionario, participativo, apasionado, motivador, creativo, innovador y ético. Además de las características anteriores, Martínez (2013) señaló que para el siglo XXI debe añadirse la habilidad potencializarse la

característica de la comunicación, en la cual se debe escuchar, oír, hablar y escribir coherentemente de acuerdo a la realidad en la que se encuentre. Igualmente, el líder debe ser mediador en todas las situaciones que presente la organización y generar un buen trabajo de equipo entre sus seguidores, para lograr la consecución de los resultados esperados en la organización.

## **1.2 Liderazgo femenino**

Ahora bien, luego de las reflexiones anteriores es importante en este artículo referirse al liderazgo femenino, para ello se debe tener en cuenta la evolución del papel de la mujer en la sociedad a través de los años y los esfuerzos realizados por diferentes organismos internacionales defensores de derechos humanos, en el desarrollo de acciones correspondientes a la reivindicación de los derechos de las mujeres en todos los espacios de participación, logrando visibilizar diferentes habilidades y fortalezas que presentan las mujeres en el ejercicio de sus funciones, en las diferentes empresas u organizaciones en las que trabajan, generando con esto el aumento de su participación en diferentes espacios de toma de decisiones. Lo que permite argumentar que el liderazgo femenino debe ser tenido en cuenta en los diferentes estudios correspondientes a la ciencia de la dirección y a los estudios evolutivos sobre el liderazgo.

Cabe señalar que el concepto del liderazgo femenino se ha venido trabajando a través de los años en el área de la dirección, con el objetivo principal de demostrar que el liderazgo de las mujeres es diferente al liderazgo de los hombres (Cuadrado y Molero, 2003; Ayman, Korabik y Morris, 2009; Ramos, 2005; Rhode, 2003; Ruiloba, 2013). Para autores como Fisher (2000), las mujeres poseen habilidades innatas correspondientes al liderazgo que

desarrollan en el ejercicio de sus labores diarias para lograr sus objetivos. Esta idea parte de que las mujeres normalmente llevan el control de la familia y cuando se ausentan de estos espacios por diferentes motivos, el día a día de la familia no funciona de la misma manera. Continuando con este parámetro, se llega a conclusión que las mujeres, sin discriminación de clase social, no necesitan desarrollar conocimientos en liderazgo porque ya los poseen de manera innata.

Así mismo, Fisher (2000) reconoció diferentes características femeninas como la organización, la creatividad, la solidaridad, la persistencia y el trabajo en equipo. Características que complementadas con el liderazgo innato que poseen las mujeres, son de vital utilidad para el desarrollo social y económico de cualquier comunidad o espacio laboral. Con relación a lo expuesto por Fisher (2000), podría decirse que las mujeres en el ejercicio de su liderazgo trabajan con la intuición, manera de pensamiento que en promedio, conlleva a que obtengan grandes éxitos en la toma de decisiones. Del mismo modo, las mujeres son pacientes y más propensas a pensar a largo plazo, lo que dificulta su poder de negociación en comparación con los hombres.

Se puede entender que el liderazgo femenino está dotado de flexibilidad mental, lo que genera que sus colaboradores trabajen bajo su directriz, de la mejor forma, generando empatía, cooperación y motivación con su equipo de trabajo y su organización (Fisher, 2000). Lo que permite afirmar que las mujeres presentan un tipo de liderazgo más participativo y democrático (Guzmán y Rodríguez, 2008). Berbel (2014) indicó que las características asociadas al liderazgo femenino son “sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación del conflicto, emocionalidad o intuición” (p.78). Sin

embargo, Pulido (2014) mencionó tres problemas que enfrenta la mujer en el ejercicio de su liderazgo:

Uno es el de los obstáculos que se encuentra la mujer cuando quiere acceder a la situación de líder, otro es el de los problemas de crítica y soledad que padece la mujer que ya es líder, y por último, está el problema que supone para las demás mujeres, el hecho de que la mujer que llega a la situación de liderazgo se olvide de llevar a cabo políticas y estrategias de igualdad de género. (p.275)

A pesar de la gran incorporación de las mujeres al mundo laboral, aún existe un rezago en la asignación de mujeres para participar en espacios de toma de decisiones del ámbito público y privado. Contreras, Pedraza y Mejía (2012), por su parte, expusieron que aunque la situación actual presenta un incremento en el número de mujeres que se encuentran participando en la cima de la escala organizacional, sigue evidenciándose una representación muy reducida en estos cargos. Incluso en términos salariales, los ejecutivos mejores pagos en algunos países de la Unión Europea y los Estados Unidos corresponden en un muy bajo porcentaje a mujeres. “Un ejemplo de ello es que de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1 % son presididas por mujeres” (Contreras et al., 2012, p.184). Lo cual coincide con lo presentado por Pulido (2014) respecto a los obstáculos de las mujeres para acceder a posiciones de alta dirección.

De otro lado, Guzmán y Rodríguez (2008) refirieron que parte de la desigualdad en materia de género se debe a la discriminación que culturalmente ha sufrido la mujer dentro y fuera de los espacios laborales, produciendo una baja participación en el desempeño de la dirección femenina.

A pesar de lo descrito, es válido evidenciar el trabajo conjunto que han realizado diferentes grupos de mujeres para romper las barreras culturales, eliminar obstáculos económicos y posicionar el trabajo y el desempeño laboral de las mujeres para que puedan ascender a cargos directivos de manera paritaria. Dicho avance se realizó en alianza con diferentes entidades que entendieron la importancia de fortalecer el liderazgo femenino como habilidad fundamental para aportar al desarrollo de cualquier sociedad (Rodríguez, 2008).

Además de fortalecer el liderazgo femenino, su visibilización es muy importante para eliminar los estereotipos que existen en torno al género que llevan a la inequidad y romper el *techo de cristal*, el cual es una barrera invisible que enfrentan las mujeres en el ejercicio de sus funciones, dificultando el ascenso o la movilidad de las mismas en los cargos directivos y de toma de decisiones (Bucheli y Sanroman, 2008).

### **1.2.1 Liderazgo femenino y estilos de liderazgo**

Teniendo en cuenta que las mujeres a través del tiempo han logrado incorporarse a puestos de alta jerarquía en el área de la dirección de diferentes países, se ha aumentado a su vez el interés en estudiar el comportamiento en el ejercicio de sus funciones (Perozo & Paz, 2016).

Continuando con lo descrito por Perozo y Paz (2016), se puede deducir que las mujeres líderes demuestran actitudes propias que conllevan a determinar que tienen un liderazgo efectivo y que a su vez tienen una forma de interactuar específica que adoptan a todas las situaciones a las que se enfrentan, conocidas como “estilos de liderazgo”. Helgesen (1995) expresó que existe un estilo de liderazgo femenino asociado a las mujeres y un estilo de

liderazgo masculino asociado a los hombres, los cuales presentan comportamientos diferentes de acuerdo a su género. En el liderazgo femenino se tiende a trabajar en red omitiendo las jerarquías, posiciones y rangos en los cuales se encuentran, generando espacios de trabajo satisfactorios a través de la motivación y la comunicación con sus subordinados.

Empero, Bellón (2017) concluyó que el liderazgo femenino no debe ser impartido únicamente a las mujeres, ya que el concepto de feminidad puede estar asociado en la actualidad a hombres y/o a mujeres. Por esta razón, se reconoce que existen identidades de género y por lo tanto se debe hablar del liderazgos de sujetos, con la finalidad de educar a la sociedad en esta diferencia y eliminar la desigualdad en torno al género. Esto permite deducir que no es válido determinar de manera general un estilo de liderazgo para las mujeres, puesto que el estilo de liderazgo debe evaluarse de manera individual.

Por otro lado, Berbel (2014) reportó un interesante estudio experimental de campo en una cátedra de Psicología Social, en la que realizó un ejercicio sobre la autoconcepción de las estudiantes (80 alumnas frente a 10 alumnos). Los resultados indicaron que los principales adjetivos con los que las jóvenes se definieron a sí mismas fueron, por este orden: empática, alegre, sensible, divertida, responsable, cariñosa, simpática y comprensiva.

Tal vez por el efecto de deseabilidad social que comportan los estereotipos, las jóvenes no se describen a sí mismas con el tipo de rasgos frecuentemente adscritos a los hombres, dejando en duda si las características que definen en el estudio mencionado anteriormente pueden ser asociadas a un estilo de liderazgo. Estas deducciones se realizan teniendo en cuenta que las características del liderazgo culturalmente se han atribuido mayoritariamente

al estereotipo masculino, debido a que a través de la historia se le asignaron roles a cada uno de los géneros (Morales y Cuadrado, 2004). “La teoría afirma que el menor acceso de las mujeres a roles de liderazgo se debe a la percepción de que las mujeres están menos capacitadas para desempeñar el liderazgo y a su preferencia para mostrar su conducta comunal” (Morales & Cuadrado, 2004, p.139).

De igual forma, Molina, Samper y Mayoral (2013) argumentaron que “el liderazgo es tanto una función de atributos personales (las capacidades, aptitudes e historial del líder) como del sistema social concreto en que se desarrolla la interacción” (p.144). Lo que deriva en que el ambiente en el que se desempeña el individuo influye de manera significativa en su formación y visibilización como líder.

Así, Molero, Cuadrado, García, Recio, y Rueda (2009) describieron que la mala percepción sobre el estilo de liderazgo de las mujeres, subyace de los estereotipos en torno al género existentes en la actualidad, los cuales son creencias y/o conductas atribuidas culturalmente a mujeres y hombres en una sociedad. Así mismo, Molero et al. (2009) señalaron que los estereotipos en torno al género se dan por las labores desempeñadas tradicionalmente por las mujeres, generando barreras culturales en el reconocimiento de su capacidad de liderazgo y llevando únicamente al reconocimiento del liderazgo masculino en espacios de toma de decisiones.

De acuerdo con lo descrito por los autores Morales y Cuadrado (2004) y Molina, Samper y Mayoral (2013), es válido discutir la relevancia de los roles de género en el ejercicio del liderazgo. Comúnmente se afirma que la aceptación hacia el liderazgo de la mujer es baja, basados en los resultados obtenidos de diferentes estudios realizados en torno a los comportamientos de las mujeres en espacios organizacionales. No obstante, la

concepción del liderazgo femenino va mucho más allá de su desarrollo en una organización, ya que si bien, muchas mujeres no desarrollan un trabajo formal, ejercen liderazgo en sus comunidades y en el interior de su hogar.

Por su parte, Clancy (2007) consideró que pensar en que las mujeres no pueden llegar a la cima de la escala organizacional por falta de visibilización de su liderazgo y/o por temas discriminatorios y de estereotipos hace parte de investigaciones que buscan encontrar una causa biológica entre los géneros (estilos de liderazgo), desconociendo la causa más importante que es su preferencia como mujer, es decir, la mujer tiene la facultad de decidir cómo manejar su tiempo, su desarrollo laboral y su camino al éxito.

Esta autora a través de diferentes ejemplos sustentó que las escogencias personales de las mujeres en relación a cómo se deben desempeñar laboralmente son variadas y en su mayoría diferentes a las de los hombres. Por ejemplo, para muchas mujeres el éxito es lograr tener un trabajo estable que le permita compartir tiempo con su familia y/o amigos y se alcanza el éxito cuando estas variables logran estar en equilibrio.

Sin embargo, no es un común denominador, lo que permite establecer que las preferencias sobre cómo visualizar el liderazgo no están ligadas al género (femenino-masculino), sino al individuo y a su relación y/o autoconcepción personal (Clancy, 2007). En términos de preferencias laborales es importante la afirmación de Clancy (2007), en la cual mencionó lo siguiente:

El éxito en la vida es mucho más que abrirse camino a través de una barrera invisible. Las mujeres necesitamos dejar de pensar en términos de lo que nos detiene

y dedicar más tiempo a pensar en términos de lo que queremos y las elecciones que hacemos. (p.7)

Lo que cuestiona considerablemente la argumentación relacionada con las barreras biológicas y la marca cultural relacionada a los estereotipos, dejando por sentado que para muchas mujeres el éxito no radica en remontar a la cima de la pirámide corporativa. Es relevante decir que los estilos de liderazgo definen actitudes, rasgos y patrones de conducta que tienen las personas que desempeñan actividades de liderazgo sobre otras personas consideradas sus seguidores (Eagly y Johannesen, 2001).

De tal manera, Burns (1978) identificó la existencia de dos tipos de estilos liderazgo, transaccional y transformacional. De igual modo, Bass (1985) argumentó los conceptos de los estilos de liderazgo identificados por Burns (1978), con el objetivo de que fueran utilizados por las organizaciones en sus procesos de gestión. Estos autores identificaron que en el liderazgo transaccional las personas que trabajan en las organizaciones (seguidores) tienen la necesidad de esforzarse para recibir algo de valor o recompensa a cambio, es decir, el liderazgo transaccional se basa en generar y recibir un intercambio. Por el contrario, en el liderazgo transformacional los seguidores se sienten motivados a través de los valores, creencias y actitudes implícitas en las acciones de los líderes (Bass, 1985; Burns, 1978).

Según Burns (1978): "El liderazgo transformacional es el resultado de una relación de estimulación mutua y la motivación que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales" (p.4). Seguido por Bass (1985), el cual estableció que "el líder transformacional es un líder con visión y confianza en sí mismo" (p.17). De esta forma, a través de estos estudios, se puede establecer que los estilos de

liderazgo se identifican a través de las acciones realizadas por los líderes y el impacto que estas tienen sobre sus seguidores.

Por otra parte, se evidencia que los estudios sobre los estilos de liderazgo iniciaron parte de discusión con los estudios sobre liderazgo carismático realizados por Max Weber, los cuales se le atribuyen al estilo de liderazgo transformacional. Weber (1964) describió que las características del líder carismático son de alta admiración para sus seguidores, generando respeto y confianza en el actuar de sus acciones. Complementando lo descrito por Burns (1978), en donde hizo referencia a que los líderes transformacionales por su carisma tienden a brindar seguridad a sus seguidores para enfrentar diferentes situaciones de riesgo que enfrenten las organizaciones.

Es válido aclarar que el estilo de liderazgo transformacional es más integral que el liderazgo carismático, puesto que abarca diferentes factores como lo son: la influencia idealizada (atribuida y conducta), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass y Avolio, 2000). Este tipo de liderazgo orienta a sus seguidores a afrontar situaciones de riesgo y de toma de decisiones de una manera más exitosa y así mismo, desarrollar un trabajo en equipo que conlleve a la consecución de las metas de una manera más efectiva (Bass, 1998; Bass y Avolio, 2000).

En el mismo sentido, Hellriegel y Slocum (2004) consideraron que el liderazgo transformacional prepara a los seguidores para anticipar cambios futuros, previniendo y desarrollando tendencias para una mejor atención a esta problemática. Por ende, lo definieron como un liderazgo multiplicador de conocimiento y desarrollador de nuevos liderazgos. Esto permite inferir que en el entorno cambiante presente en el siglo XXI, el cual es atacado constantemente por la globalización, se debe pensar en un líder

transformacional que acepte el cambio y motive constantemente a sus seguidores para que logren enfrentar esta variable de la manera más eficiente.

Por consiguiente, Bass y Avolio (2000) establecieron que en el estilo de liderazgo transaccional, los líderes controlan y/o verifican el rendimiento de sus seguidores a través de transacciones, es decir, si los resultados obtenidos por los seguidores son positivos se les da un premio y si por el contrario los resultados obtenidos son negativos se les castiga. Asimismo, hicieron énfasis en el cumplimiento de la jerarquía existente al interior de las organizaciones y el ejercicio de la autoridad para su correcto cumplimiento.

De otro lado, Daft y Lane (2006) relacionaron este tipo de liderazgo como un proceso de intercambio en el cual se suplen las necesidades tanto de los líderes como de los seguidores en el ejercicio de sus actividades, en donde la dirección y la motivación que reciben los empleados para el logro de los objetivos empresariales se basan en la obtención de recompensas o sanciones; Atributo reforzado también por Hellriegel y Slocum (2004).

Por otra parte, se considera que los líderes transaccionales no son tan ventajosos en contextos cambiantes y de incertidumbre como lo son los líderes transformacionales. Por el contrario, su estilo de liderazgo tiende a obtener mejores resultados en contextos estables (Bass, 1998). Para lograr definir los estilos de liderazgo, Avolio, Bass y Jung (1999) crearon una herramienta que ha venido evolucionando a través de los años, en donde cada persona de acuerdo a su percepción, la responde y de acuerdo al análisis de los resultados se identifica el estilo de liderazgo.

Siguiendo lo anterior, Bass (1999) consideró que el liderazgo de las mujeres tiende a ser más transformacional que el liderazgo de los hombres. Igualmente, Ramos (2005)

mencionó que el liderazgo ejercido por las mujeres está orientado a la cooperación, trabajo en equipo, comunicación y motivación en concordancia con los estudios realizados por Eagly y Johnson (1990) y Rosener (1990), en los cuales se visualizó que el estilo de liderazgo de las mujeres es más participativo, equitativo, cooperativo y motivador, las cuales son características de este estilo de liderazgo transformacional.

Por otra parte, Gardiner y Tiggemann (1999) afirmaron que el estilo de liderazgo femenino tiende a ser democrático, lo que lo asocia al estilo de liderazgo transformacional, mientras que Rosener (1990) aseveró que el liderazgo de los hombres tiende a ser transaccional. Eagly y Johnson (1990) realizaron una serie de análisis estadísticos de diferentes estudios correspondientes a las diferencias de género en los estilos de liderazgo, generando como resultado que las mujeres presentan un liderazgo democrático asociado al liderazgo transformacional y los hombres un liderazgo autocrático asociado al estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, encontraron que el factor del entorno influye directamente en el estilo de liderazgo ejercido por mujeres y hombres, es decir, si una mujer se encuentra en un entorno organizacional donde la mayoría de trabajadores son hombres, tienden a abandonar el estilo de liderazgo asociado al estereotipo femenino. Todo esto en conformidad con el estudio realizado por Maher (1997), en donde se pudo inferir que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo masculinos para ponerse al mismo nivel de los hombres, quienes históricamente han tenido mayor representación en los puestos de liderazgo.

Entre tanto, Bass y Avolio (1994) realizaron un estudio en Estados Unidos para percibir cuál género tenía más influencia en cada uno de los estilos de liderazgo, en donde se obtuvo como resultado que *a)* el liderazgo transformacional era atribuido en su mayoría a mujeres,

b) el liderazgo transaccional era atribuido en su mayoría a hombres, y c) la ausencia de liderazgo o *laissez-faire* era atribuido en su mayoría también a los hombres.

Cabe resaltar que las características asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo se perciben también por parte de los seguidores a través de la cultura organizacional, en donde el líder a través del ejercicio de sus funciones genera un ambiente de trabajo que puede inculcar estilos de liderazgos transaccionales, transformacionales o de ausencia de liderazgo (Kuhnert y Lewis, 1987).

### **1.3 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es definida como el proceso de identificación y resolución de problemas presentados en la organización, así como la identificación de oportunidades, en donde se pueden considerar cursos alternativos de acción, seleccionando e implantando opciones de cambio para la obtención de buenos resultados (Daft y Lane, 2006). Igualmente, se determina como una herramienta crucial en todas las organizaciones, dado que en la toma de decisiones reposa toda la responsabilidad de diferentes tipos de recursos de las compañías (Rodríguez, Pedraja y Aranea, 2013).

Así, para Robbins (1987), el proceso de toma de decisiones consiste en evaluar diferentes opciones y elegir la más adecuada para la organización, sobre lo cual Simon (1972) agregó que el conocimiento y la experiencia que tiene cada persona influye en la elección de la decisión que resolverá la problemática presentada. Amaya (2010) mencionó que “tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo, la creatividad” (p.3). Lo que permite establecer que las

personas necesitan un conjunto de habilidades, aptitudes, destrezas y conocimientos para realizar el proceso de toma de decisiones de manera correcta.

Por otro lado, Daft y Lane (2006) consideraron que un aspecto a tener en cuenta para la toma de decisiones es la intuición, desarrollada a través de la experiencia del trabajo en campo en cuestión, la cual permite a los directivos identificar soluciones rápidas y apropiadas para la organización. “En el entorno empresarial acelerado de hoy en día, la intuición desempeña un papel cada vez más importante en la toma de decisiones” (Daft & Lane, 2006, p. 219).

Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede inferir que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo por todas las personas a largo de la vida, siguiendo un procedimiento propio desarrollado por cada individuo. De la misma forma, el proceso de toma de decisiones es la principal actividad para un directivo, constituyendo riesgos en diferentes niveles de acuerdo a la situación y llegando a través de ellas la consecución de los resultados que se esperan en las organizaciones.

En tanto, Drucker (2004) argumentó que la toma de decisiones se desempeña en todos los niveles de la organización, haciendo énfasis en que las decisiones tomadas desde los niveles operativos, hasta los niveles gerenciales, son cruciales para el sostenimiento y crecimiento de la organización. Igualmente, Solano (2013) refirió que en su mayoría, las decisiones a largo plazo son tomadas por los niveles directivos de la organización, ya que son consideradas las más importantes y las que requieren mayor nivel de análisis, mientras que las decisiones a corto plazo son tomadas en su mayoría por el nivel operativo.

Por otra parte, el papel de la mujer en la actualidad se ha destacado debido al trabajo generado para visibilizar el liderazgo femenino, logrando romper estereotipos que han conllevado a que las mujeres se pueden desempeñar en cualquier profesión y en cualquier tipo de cargo en una organización. A pesar de estos progresos, todavía falta mucho camino por recorrer para lograr que las mujeres participen en espacios de toma de decisiones, evidenciados en el sector privado en la conformación de los miembros de las juntas directivas y la elección de los gerentes de las empresas y en el sector público en los representantes de las tres ramas del poder público (Marrugo, 2016).

Es de resaltar que para Chinchilla, León, Torres y Canela (2006), las mujeres tienen obstáculos para acceder a los cargos de toma de decisiones identificados en la formación profesional y en la personalidad y confianza determinada en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, Mateos, Gimeno y Escot (2010) aseveraron que en el ámbito privado uno de los problemas identificados que impiden a las mujeres hacer parte de la representatividad de los cargos de alta dirección es que normalmente las personas que realizan dichos nombramientos y/o procesos de contratación discriminan a las mujeres y tienen preferencia de género hacia los hombres por temas de estereotipos (Mateos, Gimeno, Escot, 2010). Así como la asociación de la dirección con ser del género masculino (Antal & Izraeli, 1993).

De igual modo, Burgess & Tharenou (2002) mencionaron que el papel de las mujeres en los espacios de toma de decisiones trae beneficios para las organizaciones, ya que las mujeres tienden a tener un tipo de liderazgo transformacional y características que llevan la toma de decisiones a un proceso de debate donde se discuten y evalúan diferentes perspectivas de la situación presentada.

Teniendo la importancia del papel de la toma de decisiones en los sectores privado y público, es importante generar estrategias que conlleven a la igualdad de género en el trabajo para que tanto las mujeres como los hombres en igualdad de condiciones puedan desempeñarse en cualquier organización. Resulta pertinente decir que esta investigación está centrada en la concepción que presentan Scott y Bruce (1995), quienes definieron la toma de decisiones como el proceso que involucra la evaluación de opciones, seguida de la elaboración de criterios de solución, finalizando con la elección de la opción más adecuada para solucionar el problema. También, determinaron que los estilos de toma de decisiones de las personas se evalúan teniendo en cuenta los siguientes cinco factores: racionales, intuitivos, dependientes, evitativos y espontáneos.

### **1.3.1 Estilos en la toma de decisiones**

Los estilos de toma de decisiones pueden ser analíticos, intuitivos, independientes o dependientes, confiados o apoderados, efectivos entre otros y dependiendo de cada estilo, la toma de decisiones tendrá un buen o mal resultado (Morán, Espinosa, Sotomayor, León, y Ortega, 2006). De igual manera, la toma de decisiones influye en el manejo de la información suministrada y en la elaboración de alternativas de solución para la situación presentada.

Ahora, cuando se trata del uso de información, continúan planteando Moran et al (2006), algunas personas recolectan gran cantidad de información previa a la toma de decisiones (maximizadores), en cambio otros se basan en datos claves para elaborar hipótesis y tomar decisiones rápidamente (satisfactores). En la elaboración de alternativas de solución se pueden presentar de dos maneras, la primera es cuando las personas solo se centran en una

sola salida o un solo camino de acción, mientras que la segunda plantea diferentes posibilidades para dar solución a la misma problemática. Se puede inferir que las personas que plantean diferentes alternativas de solución son más flexibles a las circunstancias que se presenten.

Con base en lo descrito se pueden identificar cuatro estilos de tomas de decisiones (Moran et al, 2006), tal como se expone a continuación:

Tabla 1.

*Estilos de toma de decisiones*

|                                   | Bajo nivel de información | Alto nivel de información |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Una alternativa de solución       | Decisivo                  | Jerárquico                |
| Diversas alternativas de solución | Flexible                  | Integrador                |

Fuente: elaboración propia con base en Moran et al (2006)

Vale aclarar que el término estilo de toma de decisiones está cercanamente relacionado al término estilo cognitivo, el cual en la toma de decisiones frecuentemente está referido a la práctica del pensamiento centrado en entender el proceso de decisión. En algunos reportes sobre diferencias en la toma de decisiones, los dos términos son utilizados como sinónimos. Andersen (2000), revisando la literatura acerca de las diferencias individuales sobre la toma de decisiones, refirió diferencias en los estilos cognitivos y encontró que algunos teóricos basaban sus estudios en la tipología de Jung. La tipología de Jung (1976) se basaba en dos elementos, actitud y funciones. El elemento función es el más interesante en lo que respecta a su relación con la toma de decisiones. Jung dividió la función en

percepción (sensorial e intuición) y juicio (pensamiento y sentimiento); Jung (1976) definió una función como una cierta forma de acción psíquica. De acuerdo con Andersen (2000), la tipología de Jung puede ser interpretada como una afirmación de que la percepción y los juicios determinan el estilo de la toma de decisiones de un individuo.

Por su lado, Scott y Bruce (1995) revisaron la literatura y encontraron dos definiciones de estilo de toma de decisiones; un patrón habitual individual y un modo característico de percibir y responder a la tarea de tomar una decisión. De igual forma, estos autores junto con otros teóricos propusieron que el estilo de toma de decisiones es un hábito aprendido y la clave está en cómo se aprende a diferenciar el estilo, dependiendo de la cantidad de información que se considere durante la decisión y el número de alternativas identificadas.

Igualmente, Scott y Bruce (1995) integraron todo lo realizado sobre estilo de toma de decisiones, definiéndola como un modelo de respuesta habitual aprendida por un individuo cuando confronta con una situación en donde debe tomar una decisión. No es un entrenamiento personal pero si es un hábito basado en la propensión para reaccionar de una cierta manera en un contexto de decisión específico. Con base en esto, Scott y Bruce (1995) definieron cuatro estilos en términos conductuales: el estilo racional, caracterizado por la búsqueda comprensiva de información, el inventario de alternativas y una evaluación lógica de las alternativas; un estilo intuitivo caracterizado por la atención a los detalles en lo profundo de la información, tanto como una búsqueda sistemática para procesar información con una tendencia relativa a la premonición y a los sentimientos; un estilo dependiente caracterizado por una búsqueda de guía y ayuda de otros antes de tomar la decisión y por ultimo un estilo evitativo caracterizado por intentos de evitar la decisión lo

más que sea posible. Durante la evaluación del proceso surgió un quinto estilo que es el estilo espontáneo, el cual requiere que la decisión se tome de la manera más rápida posible.

En ese orden de ideas, McKivior (2016) mostró un estudio en el que expuso que un cuerpo de literatura emergente ha estado explorando sobre el rol de algunas variables tales como estilo de toma de decisiones y estructuras de poder como predictores de trabajo satisfactorio en varias poblaciones y contextos. Esta investigación tuvo como objetivo avanzar en el conocimiento y cuestionamiento de la habilidad predictiva de la estructura de poder y el estilo de toma de decisiones en mujeres gerentes medios de la universidad de Ontario. La hipótesis es que cuando las mujeres se sienten empoderadas, dependiendo de su estilo para tomar decisiones, experimentan una alta satisfacción laboral.

Por ende, se aplicó la escala de condiciones para la efectividad en el trabajo (CWEQ-I), la escala de estilo de toma de decisiones (GDSM) y el de satisfacción en el trabajo (JSS) cada uno emplea una escala Likert, se llevó a cabo en 17 universidades de Ontario. La intención del estudio fue determinar la relación entre el empoderamiento, el estilo de toma de decisiones y la satisfacción en el trabajo. En cuanto al empoderamiento, los resultados mostraron que el sentimiento de empoderamiento exhibe una relación significativa para la satisfacción en el trabajo, y en efecto cuenta para una cantidad significativa de varianza o variabilidad en lo referente a satisfacción laboral

En lo que se refiere al estilo de toma de decisiones, dentro del estudio, en lo que respecta a los estilos propuestos por Scott y Bruce (1995): racional, intuitivo, dependiente y evitativo; la mayoría de las mujeres encuestadas exhibieron una propensión hacia el estilo racional, dentro de este estilo los individuos tendían a hacerlo en un proceso de pasos para seleccionar la mejor alternativa dentro de las existentes. Resulta interesante el comparar

con el estudio de Sohail (2013), quien determinó en su estudio que de forma altamente mayoritaria las mujeres universitarias mostraban un estilo de toma de decisiones racional basado en el esquema o clasificación propuesta por el GDSM.

Es de hacer notar que al examinar las correlaciones con satisfacción laboral, el estilo de decisión evitativo y espontáneo correlacionan de manera inversa con la satisfacción laboral; en otras palabras, si estos estilos están presentes la satisfacción laboral es baja. Batool, Riaz, y Riaz (2015) presentaron un estudio acerca de la integración entre el estilo de decisión racional y el intuitivo, expusieron que tanto la teoría como las investigaciones se han limitado a que la toma de decisiones se hace de forma racional o intuitiva, en las últimas décadas los investigadores han enfatizado en el uso mixto de estrategias racionales e intuitivas, ya que esta mezcla resulta en beneficios dobles al maximizar los resultados de la decisión seleccionada.

Luego de una extensa revisión de la literatura, se debe mencionar que Batool et al. (2015) propusieron un modelo mixto basado en que la mayoría de los gerentes utilizan un estilo dominante llamado patrón primario, pero también utilizaron un patrón secundario que depende de la situación en particular. También hay evidencias de que los gerentes utilizan el patrón secundario cuando el principal falla, señalan que con frecuencia las decisiones son tomadas bajo un estilo mixto de manera de ser más efectivos en la respuesta, en ocasiones aún se está poco consciente de ello, pero la práctica muestra cada vez más como nunca se es totalmente racional, pues siempre hay un poco de intuición hacia la mejor alternativa, pero tampoco se es totalmente intuitivo, puesto que la intuición se basa en un mínimo de información que se tiene como información experiencial.

En ese sentido, Uzonwanne (2014) publicó una investigación sobre estilos de liderazgo y modelos de decisiones entre líderes de organizaciones sin fines de lucro en Norteamérica, la muestra fueron 109 de 500 ejecutivos seleccionados al azar, los hallazgos corroboran una correlación positiva entre el estilo de liderazgo participativo y el estilo de toma de decisiones racional. Otro hallazgo encontrado fue la relación entre el género y el estilo de liderazgo y de toma de decisiones. En conclusión, evidenciaron cómo los directivos de organizaciones sin ánimos de lucro en estos tiempos de turbulencias económicas y sociales se ven obligados a utilizar todos los estilos de liderazgo de toma de decisiones dependiendo de cada situación, viendo que estos modelos mixtos y situacionales son los más efectivos al maximizar lo que se vaya necesitando en cada momento.

Además, Thunholm (2004) realizó una investigación con el objetivo de explorar la relación entre el estilo de toma de decisiones basada en la propuesta de Scott y Bruce (1995), y alguna habilidad mental teóricamente relacionada con el proceso de toma de decisiones. La población estuvo conformada por 206 oficiales militares de todos los servicios. Los resultados indicaron que el estilo de toma de decisiones incluye una autoevaluación básica y en general una habilidad para iniciar y mantener una intensidad, como por ejemplo: la autorregulación.

Por esta razón, se hace necesario identificar el estilo de toma de decisiones de las mujeres líderes que tienen interés en participar en política en Colombia, dado que actualmente no se ha localizado un estudio que nos permita deducir esto, para objetivo de esta investigación, así como la importancia de continuar los estudios en materia de liderazgo femenino, en participación ciudadana, política, social y toma de decisiones y en general en todos los ámbitos de comportamiento organizacional; es por ello que el objetivo

central de este artículo versa sobre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de líderes comunitarias interesadas en participar políticamente en Colombia.

## **2. Método**

El artículo se aborda bajo la postura epistémica positivista, con un enfoque cuantitativo, específicamente un estudio descriptivo, transversal, correlacional, donde el tipo de muestra a desarrollar es no probabilística por conveniencia. Con respecto al enfoque cuantitativo, esta investigación se realizó bajo un proceso secuencial y probatorio, en el cual se utilizó la recolección de datos basados en una medición numérica y análisis estadístico, con la finalidad de caracterizar el estilo de liderazgo y de toma de decisiones de las mujeres en Colombia (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Así mismo, en atención al objetivo central, el presente artículo responde a los tipos de investigación descriptiva, por cuanto se centra en describir el comportamiento de las variables caracterizadas mencionadas anteriormente.

Resaltando la opinión de Hernández et al. (2010), los estudios de tipo descriptivo correlacional tienen como propósito valorar la relación existente entre dos o más variables y a través del análisis obtenido se predice el comportamiento de una variable con respecto al comportamiento de la otra variable. Por ende, el presente artículo se direcciona en atención al diseño no experimental, pues solo se observaron las variables como se presentan en su contexto, sin manipulación deliberada de las variables.

Dentro de este contexto, el presente estudio se desarrolló mediante el diseño transaccional o transversal con modalidad descriptivo-correlacional, teniendo en cuenta que los cuestionarios aplicados cumplen con el objeto de describir los estilos de liderazgo y de

toma de decisiones de las mujeres en Colombia y adicionalmente, se realizó el análisis entre las variables descritas para determinar si existía correlación entre las mismas. Es descriptivo porque el procedimiento consiste en ubicar las variables mencionadas anteriormente a las mujeres líderes, permitiendo el logro de su descripción real en el contexto que se estudia. Además después de analizada cada variable por separado, se estableció la relación estadística entre las variables, permitiendo predecir el comportamiento de una variable en función de la otra variable. En este caso, el estilo liderazgo y el estilo en la toma de decisiones de las mujeres líderes de Colombia.

De igual modo, se consideró de campo pues los cuestionarios de estudio fueron aplicados en las cinco regiones de Colombia, con la finalidad de estudiar las variables analizando el entorno cultural, sin manipular o controlar ninguna variables (Arias, 2012). En cuanto a la población, esta investigación se refiere a las mujeres líderes de Colombia. A efectos del estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tanto en la selección de las mujeres líderes a nivel nacional, así como en las regiones en donde se aplicaron los cuestionarios, las cuales fueron en cinco regiones de Colombia. Estas mujeres fueron seleccionadas por el Ministerio del Interior, específicamente por la Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal, debido a la influencia que tienen en sus comunidades por el trabajo e incidencia en cada uno de sus territorios. El Ministerio del Interior, a través de su trabajo en torno al fortalecimiento del liderazgo femenino, facilitó diferentes espacios con dichas mujeres para la aplicación colectiva de los instrumentos.

## 2.1 Instrumentos

Para la recolección de los datos, como fuente primaria se utilizó el *Cuestionario multifactor de liderazgo – MLQ 5X* (Bass & Avolio, 2000), el cual tiene como objeto evaluar los estilos de liderazgos conocidos como transaccional, transformacional y el comportamiento pasivo-evitador o ausencia de liderazgo que se estructura de la siguiente manera:

Tabla 2.

*Estructura del MLQ-5X*

| Factores del liderazgo transformacional | Factores del liderazgo transaccional | Factores del liderazgo pasivo/evitador |
|---|--------------------------------------|--|
| Influencia idealizada (atribuida)       | Recompensa contingente               | Dirección por excepción (pasiva)       |
| Influencia idealizada (conducta)        | Dirección por excepción (activa)     | Laissez-Faire                          |
| Motivación inspiracional                |                                      |  |
| Estimulación intelectual                |                                      |  |
| Consideración individualizada           |                                      |  |

Fuente: elaboración propia con base en Bass (2000).

Resulta pertinente mencionar que el MLQ evalúa actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo. Para lograr este propósito, los autores elaboraron una herramienta apoyándose en una escala de tipo Likert, la cual es una escala de medición que contiene ítems en donde las personas responden su grado de aprobación o desacuerdo con la

información suministrada (Hernández et al, 2010). El proceso que se lleva a cabo consiste en solicitar al encuestado que responda ante los ítems, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala utilizada: Nunca (0), Rara Vez (1), A Veces (2), A Menudo (3) y Frecuentemente o Siempre (4).

A cada punto de la escala se le asigna un valor numérico, el cual es la puntuación de cada encuestado respecto a cada ítem del MLQ. Entre mayor sea el número de puntuación, mayor es la presencia de la característica o rasgo que se le atribuye a cada ítem. Al finalizar se obtiene la puntuación entre 0 y 4 para los nueve factores agrupados en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo (Tabla 2).

Cabe señalar que el nivel de confiabilidad del MLQ es excelente, teniendo en cuenta el coeficiente de alfa de Cronbach el cual se encuentra cercano a uno ( $\alpha = 0,964$ ) (Cartagena, & Quintero, 2016). Asimismo, Bass como se citó en Nader, Solano y Casullo (2004) expuso que los valores obtenidos en el nivel de confiabilidad del instrumento son aceptables encontrándose entre 0.60 y 0.77. Es válido aclarar que el contexto en el cual se aplique el MLQ puede generar variaciones en la evaluación y análisis del mismo (Antonakis, Avolio, y Sivasubramiam, 2003).

En tanto, para el estilo en la toma de decisiones se utilizó la herramienta *Cuestionario de estilo de toma de decisiones – GDSM* creada por Scott y Bruce (1995), en la cual se describe cómo las personas toman decisiones importantes, se logra identificar el estilo de toma de decisiones y se estructura de la siguiente manera:

Tabla 3.

*Estructura GDSM*

|          |           |             |           |            |
|----------|-----------|-------------|-----------|------------|
| Racional | Intuitivo | Dependiente | Intuitivo | Espontaneo |
|----------|-----------|-------------|-----------|------------|

Fuente: elaboración propia con base en Scott & Bruce (1995)

Al igual que en el MLQ, la herramienta manejada se basa en una escala de medición tipo Likert con los siguientes cinco puntos: Totalmente en desacuerdo (1), Desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), Acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). La puntuación para cada uno de los estilos oscila entre 1 y 5. El nivel de confiabilidad el GDSM es alto, tomando en cuenta el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual se encuentra entre 0.72 y 0.84. Del mismo modo, en la aplicabilidad del mismo al igual que en el MLQ, en la interpretación y análisis del cuestionario se debe tener en cuenta el contexto (Fischer, Soyez, & Gurtner, 2015).

## 2.2 Reflexiones éticas

En el caso de esta investigación y partiendo del principio de beneficencia el daño a las participantes se consideró nulo, por ser descriptiva sin manipular o intervenir en aspecto alguno del participante (Mesia, 2007). Como beneficio de este estudio se harán públicos los resultados, y las mujeres participantes podrán conocerlos y utilizarlos en pro del fortalecimiento del trabajo en su comunidad.

El derecho a la autodeterminación, en el cual las mujeres participantes de este estudio voluntariamente decidieron hacer parte del mismo, y adicionalmente en el caso de esta investigación se guarda el anonimato, los instrumentos no tenían el nombre para no identificar las respuestas en función del respondiente.

### 2.3 Procedimiento

La información se recopiló a través de los cuestionarios que respondieron las líderes comunitarias en los espacios proporcionados por Ministerio del Interior. Posteriormente, se sistematizó la información con la finalidad de dar cumplimiento a los resultados esperados correspondientes con la caracterización de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de las mujeres en Colombia. Así como el análisis de correlación entre las variables descritas anteriormente.

Por último, el análisis estadístico de las respuestas a estos instrumentos se analizaron por medio de la estadística descriptiva, en la cual se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22 para obtener medias aritméticas y desviación estándar, las cuales se interpretaron con un baremo diseñado para ello, puesto que las puntuaciones directas no significan nada por sí solas, por lo que se comparó con una tabla de normas (baremo), en la cual adquirieron un significado psicométrico. El baremo se construyó basado en las puntuaciones obtenidas de cada encuesta, por lo que se estableció un rango de puntuaciones que está comprendido entre la puntuación máxima capaz de obtenerse en un ítem y la puntuación mínima, posteriormente se calculó la desviación estándar, lo que arrojó un intervalo que permite ubicar la media aritmética del sujeto en la tabla de comparaciones y establecer si esa puntuación es alta, media o baja en comparación a lo que mide la prueba (Cronbach, 1972). Finalmente, se estimó el coeficiente de correlación de Pearson con el propósito de identificar la correlación entre las variables.

### 3. Resultados

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de un grupo de mujeres que ejercen liderazgo en comunidades de las cinco regiones de Colombia. Para ello, en primer lugar se caracterizaron los estilos de liderazgo de las mujeres que ejercen liderazgo en las comunidades estudiadas, los resultados se muestran a través de un análisis de medias. Para la interpretación de estas se utilizaron dos baremos, uno para cada instrumento, los cuales clasifican los puntajes de medias aritméticas obtenidas en muy altas, altas, moderadas, bajas o muy bajas, según el total de respuestas alcanzado; esto permite explicar tanto el estilo de liderazgo como el estilo de toma de decisiones de estas mujeres.

Tabla 4.

*Baremo para interpretación de las medias de Liderazgo*

| Intervalo   | Categoría     | Interpretación     |
|-------------|---------------|--------------------|
| 3,36 – 4,00 | Siempre       | Alta               |
| 2,52 – 3,35 | Casi siempre  | Moderadamente alta |
| 1,68 – 2,51 | Algunas veces | Promedio           |
| 0,84 – 1,67 | Casi nunca    | Moderadamente baja |
| 0,00 - 0,83 | Nunca         | Baja               |

Fuente: elaboración propia (2017)

Tabla 5.

*Baremo para interpretación de las medias de los estilos de Toma de Decisiones*

| Intervalo   | Categoría                      | Interpretación |
|-------------|--------------------------------|----------------|
| 4,21 – 5,00 | Totalmente de acuerdo          | Muy alta       |
| 3,41 - 4,20 | De acuerdo                     | Alta           |
| 2,61 – 3,40 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Promedio       |
| 1,81 – 2,60 | Totalmente en desacuerdo       | Baja           |
| 1,00 - 1,80 | En desacuerdo                  | Muy baja       |

Fuente: elaboración propia (2017)

Tabla 6.

*Estadístico descriptivo para la variable Liderazgo*

| Liderazgo             | N   | Media | Max  | Min  | Desviación |
|-----------------------|-----|-------|------|------|------------|
| Transformacional      | 132 | 3,40  | 4,00 | 1,60 | 0,40       |
| Transaccional         | 132 | 2,86  | 4,00 | 1,25 | 0,64       |
| Ausencia de liderazgo | 132 | 2,25  | 4,00 | 0,75 | 0,85       |

Fuente: elaboración propia (2017)

La Tabla 6 muestra que la media mayor se encuentra en el Liderazgo transformacional con 3,40 interpretada como Alta. El liderazgo transaccional presenta una media de 2,86 ubicada según el baremo en Moderadamente alta y la opción de ausencia de liderazgo con media de 2,25 se encuentra ubicada en promedio, lo que indica que se puede presentar este estilo solo algunas veces.

Lo anterior permite deducir que el liderazgo transformacional al obtener una media de 3,40 indica que estas líderes consiguen con frecuencia que los seguidores trabajen entusiasmados, y motivados por la consecución de los objetivos de la organización y/o comunidad a la que pertenezcan. Así mismo, llevan a pensar a sus seguidores que pueden ser un equipo ganador, cooperando unos a otros para alcanzar los objetivos en un trabajo mancomunado, generando en sus seguidores confianza e integridad tal como lo señalan Bass y Avolio (1990), quienes también señalaron que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, considerándose como un elemento positivo para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades.

Otra característica del liderazgo transformacional es la habilidad para tomar en cuenta y revisar las ideas de todos. Para Bass y Avolio (1990), esta característica conduce al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas que se presentan y desarrollen sus propias habilidades. Desarrollar esta característica en las mujeres líderes de estas comunidades sería de gran valor, pues empoderar permite a otros convertirse en líderes.

Entonces, al analizar el liderazgo transaccional se observa que es más bajo que el transformacional, con una media total de 2,86 que si bien, en el baremo se ubica en moderadamente alta, es más baja que la identificada anteriormente en el liderazgo transformacional, por lo que las mujeres líderes tienden a emitir conductas ligadas al liderazgo transformacional más que a las ligadas al liderazgo transaccional.

Sin embargo, las mujeres que aplican conductas del liderazgo transaccional trabajan para llenar las expectativas de sus miembros y generar reconocimiento cuando se obtienen los resultados. De igual manera, se centran en la corrección de fallas de los miembros del

equipo, lo que lleva a inferir que si se ha resaltado en esta población de mujeres el liderazgo transformacional, más que corregir fallas lo que hacen es potenciar aptitudes.

Con respecto al análisis del estilo de ausencia de liderazgo, se observa que es el más bajo de los tres estilos, con una media general de 2,25 ubicado según el baremo en promedio, el cual indica que estos líderes dejan las cosas como están sin intervenir y solo algunas veces las mujeres líderes evitan tomar decisiones o verse implicadas en los asuntos de equipo. Lo cual es esperado según los resultados que se vieron en los estilos de liderazgo anteriormente descritos. En lo que respecta al segundo propósito de este artículo, el cual versa sobre los estilos de toma de decisiones de las mujeres que ejercen liderazgo en comunidades de las cinco regiones del país, los resultados se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 7.

*Estadístico descriptivo para la variable Toma de decisiones*

| Estilo de decisiones | N   | Media | Max  | Min  | Desviación |
|----------------------|-----|-------|------|------|------------|
| Racional             | 132 | 4,47  | 5,00 | 1,20 | 0,64       |
| Intuitivo            | 132 | 3,86  | 5,00 | 1,80 | 0,87       |
| Dependiente          | 132 | 3,95  | 5,00 | 1,80 | 0,77       |
| Evitativo            | 132 | 3,28  | 5,00 | 1,00 | 1,10       |
| Espontaneo           | 132 | 2,76  | 5,00 | 1,00 | 1,06       |

Fuente: elaboración propia (2017)

Así, al desglosar cómo se comporta el estilo de toma de decisiones en las mujeres líderes, se tiene que el estilo con el que más están de acuerdo es el racional con una media

de 4,47 que según el baremo es muy alto. Le sigue el estilo dependiente con media de 3,86 de alto desarrollo, el cual significa que están de acuerdo en consultar todo. Con una media muy cercana de 3,86 representando un alto desarrollo, están de acuerdo con el estilo intuitivo.

En general puede observarse que las mujeres líderes de este estudio presentan un estilo de toma de decisiones racional-dependiente-intuitivo, es decir, evalúan las alternativas que se le presenten, consultan con otros, los cuales pueden ser tanto otras mujeres líderes como a los seguidores, y toman en cuenta los detalles y sus propias emociones con respecto a la situación que se les plantea. Por último, se consideró importante analizar la relación de las dos variables, liderazgo y toma de decisiones en un grupo de mujeres en el ejercicio de sus liderazgos en Colombia, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 8.

*Correlación de Pearson entre los Estilo de Liderazgo y Estilo de Toma de Decisiones*

|                            | Racional | Dependiente | Intuitivo | Evitativo | Espontáneo |
|----------------------------|----------|-------------|-----------|-----------|------------|
| Liderazgo transformacional | ,449**   | ,216*       | ,341**    | ,021      | ,119       |
| Liderazgo transaccional    | ,178*    | ,254**      | ,108      | ,235**    | ,095       |
| No liderazgo               | ,010     | ,114        | ,178      | ,214*     | ,250*      |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 11, el liderazgo transformacional correlaciona significativamente en 0,44 con el estilo de toma de decisiones racional; como se señaló anteriormente, este estilo de decisiones se caracteriza por la búsqueda de información, el inventario de alternativas existentes y una evaluación lógica de ellas (Scott & Bruce, 1995), de la misma manera tiene una correlación significativa de 0,34 con el estilo intuitivo, el cual trata sobre la atención a los detalles en lo profundo de la información, así como también en una búsqueda sistemática para procesar información con una tendencia a tomar en cuenta aspectos relacionados con los sentimientos. Por último, el liderazgo transformacional correlacionó en estas mujeres líderes de Colombia con el estilo de toma de decisiones dependiente en 0,21, lo que significa que ese liderazgo las lleva en ocasiones a tomar decisiones buscando la guía y la ayuda de otros.

En lo que se refiere al liderazgo transaccional, para las mujeres líderes de Colombia participantes en este estudio, este liderazgo correlaciona significativamente con los estilos de toma de decisiones dependiente en 0,25. De igual forma presentó correlación de 0,23 con el estilo evitativo, el cual en palabras de Scott y Bruce (1995), es aquel en el que se evita o posponen las decisiones lo más que se puedan. Finalmente, este liderazgo correlaciona con el estilo racional a nivel de 0,17 que es una baja correlación; este estilo racional de toma de decisiones es aquel que evalúa alternativas para seleccionar la que más se ajuste, tal como se mencionó antes.

Por último, la ausencia de liderazgo mostró correlación con estilo de decisiones evitativo 0,20, que como se mencionó es aquel que evade o pospone lo más posible la decisión, y con espontáneo a nivel de 0,25, este estilo de toma de decisiones surgió después de los primeros análisis de Scott & Bruce (1985) y tiene que ver con la necesidad de toma decisiones

rápidas, inmediatas, como puede notarse cuando no hay un estilo de liderazgo, las decisiones según las mujeres líderes de este estudio tienden a ser inmediatas o dejadas a un lado.

#### **4. Discusión**

En términos generales, el estudio permitió identificar el estilo de liderazgo transformacional como el estilo de liderazgo de las mujeres líderes colombianas con interés en participar en política. Los líderes transformacionales son descritos como carismáticos generando en sus seguidores confianza e integridad, las cuales son características valiosas en las personas que van a tener participación en cargos de elección popular.

Así mismo, se encontró que las mujeres participantes de esta investigación en su mayoría celebran los éxitos con su equipo de trabajo y afrontan todas las situaciones que generen riesgo para su organización, siendo estos comportamientos importantes para enfrentar momentos de incertidumbre y de cambios coyunturales que se presenten en el orden nacional. Adicional a ello, las mujeres demostraron que su manera de trabajo es en red, potencializando y destacando las habilidades de cada persona, generando motivación para alcanzar un desempeño superior y de esta manera lograr todos los objetivos propuestos (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 2004).

Lo mencionado permite indicar que las mujeres en Colombia desarrollan características que las conducen a empoderar a otras personas y ser formadoras de formadores, produciendo con esto el aumento y visibilización de nuevos liderazgos, que pueden ser muy útiles en el contexto político actual de Colombia. El hecho de que las líderes, con interés en participar en política también utilicen el liderazgo transaccional aunque menos frecuente

que las habilidades del transformacional, significa que en Colombia algunas mujeres aún se encuentran influenciadas por comportamientos de liderazgo atribuidos en los referentes teóricos al género masculino, ya que en Colombia siempre la participación política y los cargos de representación en elecciones populares han sido en gran mayoría ocupados por hombres.

No obstante, como puede observarse por la interacción de los dos resultados generales el liderazgo transformacional es más alto que el transaccional, lo que significa que las mujeres líderes no toman este último como el estilo más utilizado. Esto permite afirmar que el empoderamiento de las mujeres en Colombia ha llevado a destacar diferentes características asociadas al estilo de liderazgo transformacional, como un liderazgo que puede conllevar a la transformación de las comunidades y del territorio nacional.

De tal modo, los resultados obtenidos concuerdan de igual forma con los postulados de Helgesen (1995), quien enfatizó que el liderazgo femenino se basa en la cooperación y la igualdad entre líderes y seguidores, esto está presente cuando se observa una media aritmética mayor en el estilo de liderazgo transformacional que en transaccional y en la ausencia de liderazgo. Puesto que en el estilo de liderazgo transformacional, las mujeres líderes se encargan de motivar e inspirar incluso de empoderar a sus seguidoras, no utilizando las recompensas para aumentar el desempeño como lo propone el estilo transaccional y por supuesto, sin tomar la actitud pasiva del *laissez faire*-dejar hacer.

De igual forma, se afirma que las mujeres líderes prefieren un perfil interactivo de liderazgo que se enfatiza en el trabajo en equipo de manera participativa y motivacional (Eagly & Johnson, 1990; Ramos, 2005; Rosener, 1990), tal como se evidencia en los resultados de este trabajo cuando el estilo de liderazgo más alto es el transformacional. Por

otra parte, Bass, Avolio y Atwater (1996) señalaron que las mujeres desempeñan un tipo de liderazgo más emocional, en donde se considera de vital importancia la motivación, participación y la opinión de los seguidores, considerando esto un liderazgo más humano, basado en las personas y en las necesidades de la coyuntura que se presente, lo cual coincide en esta investigación en el hecho de haber obtenido un nivel alto en lo que respecta a motivar al seguidor.

Cabe destacar que las mujeres líderes de este estudio, en lo que respecta al estilo de toma de decisiones, adquirieron las puntuaciones más altas en racional, intuitivo, dependiente. Para Scott y Bruce (1995), el estilo racional está caracterizado por la búsqueda comprensiva de información, el inventario de alternativas y una evaluación lógica de las alternativas. Este resultado concuerda con lo presentado en la investigación de McKivior (2016), quien señaló en su estudio que la mayoría de las mujeres encuestadas exhibieron una propensión hacia el estilo racional; dentro de este estilo los individuos tendían a hacerlo en un proceso de pasos para seleccionar la mejor alternativa dentro de las existentes. El estilo dependiente significa que se consulta todo, quizás si se toma en cuenta el estilo de liderazgo ya analizado, hay una consulta democrática de las decisiones. Mientras que el estilo intuitivo es aquel caracterizado por la atención a los detalles en lo profundo de la información, tanto como una búsqueda sistemática para procesar información con una tendencia relativa a la premonición y a los sentimientos.

Por tanto, el estilo de liderazgo se puede considerar como un factor importante en el estilo de toma de decisiones. Según Rodríguez (2007): “Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y estas son determinantes para el éxito de la organización” (p.527). Además, teniendo en cuenta que el

estilo de liderazgo transformacional impacta sobre los estilos de toma de decisiones racionales, intuitivos y dependientes, es preferible para la coyuntura colombiana contar con líderes transformacionales, es decir, es recomendable que las personas que participan en política trabajen de manera cooperativa, empática y flexible, generando que sus colaboradores trabajen motivados bajo su directriz, para lograr llevar a cabo una buena representación de los intereses de la comunidad. Todas las características expuestas son propias de las mujeres colombianas evidenciadas en los resultados de esta investigación.

## 5. Conclusiones

A manera de reflexión final, se puede concluir que en cuanto al estilo de liderazgo transformacional las 132 mujeres líderes que participaron en este estudio mostraron puntajes altos; en cuanto a liderazgo transaccional resultados medianamente altos; por último, en menor nivel y con puntuación promedio está el estilo de ausencia de liderazgo. En lo que respecta al estilo de toma de decisiones los resultados arrojaron que predomina el estilo racional, intuitivo, dependiente.

Por último, al correlacionar estilos de liderazgo con estilo de toma de decisiones se obtuvo que liderazgo transformacional correlacionó significativamente con estilo de decisiones racional, intuitivo y dependiente. El liderazgo transaccional con estilo de toma de decisiones dependiente y evitativo y el estilo de no liderazgo con toma de decisiones espontáneo, evitativo.

Es importante resaltar que los insumos de esta investigación demuestran las capacidades que tienen las mujeres de todo el territorio colombiano, para desempeñar acciones en el campo político del país, lo que puede llegar a conducir un siguiente estudio donde se

analicen específicamente las medidas que debe tomar el gobierno colombiano para lograr garantizar la participación activa, cualificada y propositiva en los espacios de toma de decisiones en los que deben estar involucradas las mujeres, para generar la transformación positiva de cada una y de sus comunidades desde la participación política.

Además, se sugiere que dicho estudio se realice en cada uno de los municipios de Colombia, lo cual fue un limitante en esta investigación, y de esta manera se puedan proponer medidas detalladas que se ajusten a cada comunidad, teniendo en cuenta a su vez el enfoque diferencial.

## 6. Referencias

- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones Ltda.
- Andersen, J. (2000). Intuition in managers: Are intuitive managers more effective? . *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46 - 63.
- Antal, A., & Izraeli, D. (1993). *Women and work: A research and policy series*. Thousand Oaks - United States: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramiam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly Review*, 14(3), 261 - 295.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Occupational and Organizational Psychology*, 441 - 462.

- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. . *Journal of Applied Social Psychology, 39(4)*, 852 - 879.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Revista Entramado, 7(2)*, 86-97.
- Barbosa, D., Ramírez, A., & Noguera, A. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación / Knowledge management and leadership: Relationship prospects. *Revista Diversitas: Perspectivas En Psicología, 10(1)*, 57 - 70.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York - United States: Free Press London CollierMacmillan.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military and Educational Impact*. Mahwah - United States: Erlbaum .
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1)*, 9 - 32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management, 33(4)*. *Human Resource Management Review, 33 (4)*, 549 - 560.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology, 45(1)*, 5-34.
- Batool, N., Riaz, M., & Riaz, M. (2015). Integrated Use of Rational and Intuitive Decision Making Style: Modern Trends in Organizational Decision Making. *Pakistan Business Review, 17(1)*, 147-161.

- Bellón, E. (2017). Liderazgos femeninos: tránsitos hacia la ética del cuidado en las relaciones de género. *Revista Debate Feminista*, (54), 84-100.
- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergenias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Revista Quaderns de Psicologia*, 16(1), 73 - 84.
- Bucheli, M., & Sanroman, G. (2008). Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal? *Montevideo - Uruguay*, Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Economía.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39 - 49.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York - United States: Harper Colophon Books.
- Cámara de Representantes. (2016). *Representantes honorables*. Obtenido de Portal Web Cámara de Representantes: <http://www.camara.gov.co/portal2011/representantes/honorablesrepresentantes?view=representantes>.
- Castro, A., & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología* (89), 7 - 28.
- Cepal. (2018). *Autonomía en la toma de decisiones*. Obtenido de Portal Web Cepal: <https://oig.cepal.org/es/autonomias/autonomia-la-toma-decisiones>
- Chase, M. (2010). Should Coaches Believe in Innate Ability? The Importance of Leadership Mindset. *Quest Review*, 62(3), 296 - 307.
- Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela, M. (2006). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. *Revista Documento de investigación*, (632), 181 - 199.

- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? (Spanish). Academia: Revista Latinoamericana de Administración. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38(1), 1 - 8.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. . *International Journal of Psychological Research* 1, (2), 64 - 72.
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Women and Business Leadership*, 183 - 194.
- Country Meters. (2018). *Reloj de Población de Colombia*. Obtenido de Portal Web Country Meters: <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Cronbach, L. (1972). *Fundamentos de la exploración psicológica*. Madrid - España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Cuadrado, I., & Molero, F. N. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Revista Acción Psicológica*, 2(2), 115 - 129.
- Daft, R., & Lane, P. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México D.F: Cengage learning.
- Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58 - 63.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin Review*, 108(2), 233 - 256.
- Eagly, H., & Johannesen, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781 - 797.

- Fischer, S., Soyez, K., & Gurtner, S. (2015). Adapting Scott and Bruce's General Decision-Making Style Inventory to Patient Decision Making in Provider Choice. *Medical Decision Making, 35(4)*, 525-532.
- Fisher, H. (2000). *El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid - España: Ed. Taurus.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Revista Pensamiento Psicológico, 9(16)*, 41 - 54.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress, and mental health in male- and female-dominated industries. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(3)*, 301-315.
- Guzmán, J., & Rodríguez, J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial, (18)*, 381 - 392.
- Helgesen, S. (1995). *The Female Advantage: Women's way of leadersh*. New York: Doubleday.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México D.F: Editorial Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Editorial McGraw Hill.
- Judge, T., Llies, R., Bono, J., & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. . *Journal Of Applied Psychology, 87(4)*, 765 - 780.
- Jung, C. (1976). *The Symbolic life miscellaneous writings*. Princenton - United States: Princeton University Press.

- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648 - 657.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles Review*, 37(3/4), 209 - 225.
- Marrugo, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. Responsabilidad social empresarial. *Revista Entramado*, 12(1), 108 - 120.
- Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona - España: Editorial UAB. Facultad de Derecho .
- Mateos, R., Gimeno, R., & Escot, L. (2010). Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de economía aplicada*, 18(53), 131-162.
- McKivior, L. (2016). *A Study of the Relationships between Empowerment, Decision-Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registrarial Units*. London - Canada: Western Ontario University.
- Mesia, R. (2007). Contexto ético de la Investigación Social. *Revist de Investigación Educativa*, 11(19), 137 - 151.
- Ministerio del Interior. (2015). *Manual de Formación para el Fortalecimiento de las Capacidades Políticas de las Mujeres*. Bogotá: Ministerio del Interior, Corporación Sima Mujer y Red Nacional de Mujeres.
- Misión de Observación Electoral [MOE]. (2016). *La democracia en una Colombia 50/50*. Bogotá: Editorial MOE.

- Molero, F., Cuadrado, I., García, C., Recio, P., & Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el Siglo XXI, una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. . Madrid - España: Instituto de la Mujer.
- Molina, F., Samper, L., & Mayoral, D. (2013). Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista Internacional de Sociología*, 71(1), 141 - 166.
- Morales, J., & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135 - 146.
- Morán, L., Espinosa, A., Sotomayor, S., León, Z., & Ortega, R. (2006). *Modelo para el Desarrollo de Juicios y Toma de Decisiones Clínicas en Estudiantes de Enfermería*. México: Fundamento Teórico.
- Nader, M., Solano, A., & Casullo, M. (2004). Evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63 - 88.
- O'Connor, K. (2010). *Gender and Women's Leadership*. Thousand Oaks - United States: Sage Publications.
- Olarte, T. (2011). *Observatorio de Asuntos de Género*. Bogotá D.C: Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Nueva York: Editorial de las Naciones Unidas.
- Perozo, B., & Paz, A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. . *Revista Clío América*, 10(19), 8 - 22.

- Presidencia de la República. (2016). *Presidente de la República*. Obtenido de Portal Web Presidencia de la República: <http://es.presidencia.gov.co/presidencia/Paginas/presidente.aspx>
- Pulido, S. (2014). Liderazgo y mujer. *Revista de educação e humanidades* (6), 273 - 283.
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo una nueva forma de dirigir*. Valencia - España: Universitat de València. Servei de Publicacions.
- Rhode, D. (2003). *The difference" difference" makes: Women and leadership*. . Stanford - United States: Stanford University Press.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Interciencia*, 32(8), 522- 528.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Aranea, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena De Ingeniería*, 21(3), 328 - 336.
- Rodríguez, T. (2008). Equidad de género. *Tiempo de Paz. Revista Tiempo de Paz*, (89), 89 - 90.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119 - 125.
- Ruiloba, J. (2013). Political leadership and gender in the XXI 21st . *Revista Entramado*, 9(1), 142 - 155.
- Scott, S., & Bruce, R. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement Review*, 55(5), 818 - 831.
- Senado de la República de Colombia. (2016). *Contacts*. Obtenido de Portal Web Senado : <http://www.senado.gov.co/el-senado/senadores>

- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid - España: Ediciones Aguilar.
- Sisma Mujer. (2016). *Área de Investigación Sisma Mujer*. Obtenido de Portal Web Sisma Mujer: <http://www.sismamujer.org/boletines/boletin-5-2014-representacion-de-mujeres-en-el-congreso-2014-2018-segun-boletines-42.pdf>
- Sohail, N. (2013). *Stress and academic performance among medical students*. J Coll Physicians Surg Pak Review, 23(1),: 67 - 71.
- Solano, A. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología en Marcha*, 16(3), 44 - 51.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences Review*, 36(4), 931–944.
- Uzonwanne, F. (2014). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in nonprofit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287 - 299.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.