



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

“Estilos de Liderazgo: El Liderazgo Femenino y su Inclinação al Liderazgo Transformacional”

Elaborado por:

Carla Daniela Rumbea Chávez

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Ciencias Políticas con mención en Relaciones Internacionales

Guayaquil, Ecuador

Diciembre del 2021



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

“Los Estilos de Liderazgo: El Liderazgo Femenino y su Inclinación hacia el Liderazgo Transformacional”

Elaborado por:

Carla Daniela Rumbea Chávez

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Ciencias Políticas con mención en Relaciones Internacionales

DOCENTE INVESTIGADOR

Estefanía Luzuriaga

DOCENTE INVESTIGADOR

Ingrid Ríos

Guayaquil, Ecuador

Diciembre del 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
Planteamiento del problema	6
Justificación	7
Antecedentes	8
Contexto Socio económico	8
Contexto Político	9
II. REVISIÓN CONCEPTUAL	11
Liderazgo	11
Liderazgo Femenino	13
Populismo	14
III. ESTADO DEL ARTE	15
IV. OBJETIVOS	20
Objetivo General:	20
Objetivos Específicos:	20
V. METODOLOGÍA	20
Enfoque y Alcance	20
Unidad de análisis	21
Muestra	22
Temporalidad	26
Método de Investigación	26
Herramienta de investigación	26
Análisis de Resultados	27
VI. RESULTADOS	28
Categoría 1. Aproximación del concepto	29
Categoría 2. Descripción del contexto en el que se desarrolla	32

	3
Categoría 3. Caracterización del concepto	34
Categoría 4. Ejemplificación del concepto	37
Categoría 5. Limitaciones de la conceptualización	39
Categoría 6. Cruces conceptuales	41
Categoría 7. Descripción del concepto colindante	44
VII. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	48
VIII. CONCLUSIONES	52
IX. RECOMENDACIONES	54
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	23
Tabla 2	27

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1	61
----------------	----

NOTA INTRODUCTORIA

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero “La Huella de Evita” propuesto y dirigido por las Docentes Investigadoras Estefanía Luzuriaga, acompañada de Ingrid Ríos, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es trazar un abordaje teórico-metodológico para aproximarse al estudio de los liderazgos populistas de actoras políticas latinoamericanas. El enfoque del Proyecto es cualitativo. La investigación se realizó en Guayaquil, Universidad Casa Grande. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la investigación fue una revisión bibliográfica haciendo uso de una matriz de doble entrada como herramienta de análisis.

I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis de pregrado forma parte del Semillero de Investigación titulado “La huella de Evita” cuyo objetivo general es trazar un abordaje teórico-metodológico para aproximarse al estudio de los liderazgos populistas de actoras políticas en América Latina. Sin embargo, en esta primera parte del proyecto se procederá a conceptualizar el populismo a partir del liderazgo femenino, haciendo una revisión conceptual y teórica de los estilos de liderazgo. Partiendo de esta conceptualización se pretende validar si es que existen encuentros teóricos entre el populismo y el liderazgo político femenino que nos permitan hablar acerca de un liderazgo populista femenino.

Como objetivo específico, la presente investigación pretende realizar una reflexión y deconstrucción de los estilos de liderazgo desde los aportes de James MacGregor Burns. A partir de estos resultados se obtendrán las bases teóricas para poder conceptualizar el populismo desde el liderazgo político femenino, poniendo énfasis en el contexto latinoamericano debido a su relevancia en la actualidad.

El populismo es un fenómeno que ha sido ampliamente investigado durante años e inclusive hoy en día es un término que genera mucho debate dentro del campo de las ciencias sociales, y el cual puede llegar a comprenderse desde diferentes perspectivas, dependiendo del contexto y del autor. Algunos autores lo abordan como un fenómeno cultural (De la Torre, 2008; Roberts, 2008; Peruzotti, 2008), como una estrategia de liderazgo personalista (Freidenberg,

2007), como una ideología (Hawkins y Kaltwasser, 2017; Mudde y Kaltwasser, 2018; Muller, 2017), o como entidad discursiva formadora de identidades políticas (Laclau, 2006; Retamozo, 2016). Por ende, se puede decir que el populismo es un concepto que cuenta con una amplia bibliografía, sin embargo, esta siempre se enfoca en los liderazgos de mandatarios de sexo masculino, dejando de un lado los liderazgos ejercidos por mujeres, especialmente en el contexto latinoamericano.

El liderazgo es un tema inherente dentro del populismo pues sin líder no existe individuo que lo ejerza. Haciendo un recorrido histórico el término liderazgo nace dentro del campo de la administración y es dentro de este contexto donde se sitúan los aportes teóricos de Burns que serán abordados dentro de esta investigación. Para Burns (1978) el liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero a su vez de los menos comprendidos en el mundo, pues existen varios estilos para ejercerlo.

Como diseño metodológico se utilizará una reflexión conceptual de los términos populismo, en el contexto latinoamericano, y liderazgo femenino. El trabajo se realizará bajo el enfoque cualitativo de tipo no experimental, con un alcance explicativo ya que solo se limitará a la investigación de teorías ya planteadas por otros autores, para así poder reconstruir estos conceptos.

Planteamiento del problema

Existen muchos vacíos conceptuales respecto a lo que entendemos como liderazgo político femenino, pues existe poca literatura que aborde este concepto. Otro inconveniente con

el que nos topamos es que al momento de darle características a un “líder” usualmente se adoptan aquellas asociadas con la masculinidad. Por lo tanto, todos estos son problemas que se presentan a la hora de construir una definición de liderazgo político femenino.

Esta investigación se centrará en estudiar el liderazgo femenino a partir del liderazgo transformacional, mediante la revisión conceptual y los aportes teóricos de James MacGregor Burns. Por ende, la pregunta de investigación que se plantea responder es: ¿Cuál es el estilo de liderazgo transformacional y qué relación guarda con el liderazgo femenino en el ámbito político?

Justificación

Es importante realizar esta investigación ya que forma parte de un proyecto de investigación más grande y con un mayor alcance, por ende, este será un insumo más para lograr el objetivo general del Semillero: Huella de Evita.

Actualmente existe un vacío a la hora de conceptualizar un liderazgo femenino populista en América Latina, pues a pesar de que sí han existido lideresas populistas en la región estas han sido excluidas a la hora de abordar el fenómeno del populismo desde una perspectiva femenina, esto como consecuencia de la limitada literatura y la falta de estudios empíricos respecto al tema. A partir de los aportes teóricos de Joseph Macgregor Burns se podrá entender cuáles son estos estilos de liderazgo que caracterizan a las lideresas políticas y cómo estos comparten ciertas características con la manera en la que se ejerce el populismo.

A su vez la importancia de esta conceptualización también radica en el reciente resurgimiento del populismo tanto en gobiernos de izquierda como de derecha dentro de la región. Es pertinente conocer cómo el estilo de un liderazgo es un determinante para poder hablar de un liderazgo populista y en especial cuando se le añade la variable del género la cual también condicionará cómo se ejerce un liderazgo.

Antecedentes

Para la realización de este trabajo nos vamos a situar en un período de tiempo entre el 2010 y el 2021 en donde revisaremos tanto el contexto socio económico como el contexto político específicamente en Latinoamérica. La particularidad de este período de tiempo fue seleccionada debido a que corresponde a la última década, misma que es susceptible de análisis para comprender los contextos manifestados previamente dentro de América Latina

Contexto Socio económico

Un hecho que sin duda ha marcado esta década ha sido la pandemia del COVID- 19, el cual no solo ha causado una de las peores crisis sanitarias sino también una profunda crisis económica en la región. De acuerdo con el FMI (2021) el impacto socioeconómico que ha tenido la pandemia en América Latina y el Caribe ha sido mayor que en cualquier otra región emergente o en desarrollo, llegando a una caída del 8,1% del PIB en la región. Las medidas de seguridad que se han implementado para mitigar la ola de contagios han afectado de gran manera la economía de estos países. El cierre de fronteras y el confinamiento obligatorio fueron los causantes de que la actividad económica sufriera una caída inmediata y considerablemente alta.

De acuerdo con la OCDE (2020) para finales del 2020 la pandemia hubiera dejado a 45 millones de latinoamericanos más en la pobreza, alcanzando una cifra de 231 millones, es decir el 37.3% del total de la población viviendo en la pobreza. A su vez el impacto que ha tenido esta crisis sanitaria afectó particularmente a las pequeñas y grandes empresas, aumentando de esta manera el empleo informal en la región, para finales del 2020 el 60% de los trabajadores se encontraba en la informalidad. De acuerdo con la comisión económica de la ONU (2021) se registró que el 28% de muertes por COVID-19 a nivel mundial correspondían a esta región, esto a pesar de que en este territorio solo vive el 8.4% de la población mundial.

Contexto Político

El contexto político de Latinoamérica en estos últimos 10 años ha vivido de varias transformaciones empezando por una ola de protestas a finales del 2019. Estas surgieron de manera repentina y se tornaron muy violentas, provocando el enfrentamiento entre policías y ciudadanos. Estas fueron el resultado de un malestar social acumulado, en donde no solo se protestaba en contra las medidas tomadas por el gobierno sino por una serie de problemas estructurales. Comenzaron en Ecuador, debido a la eliminación del subsidio a la gasolina, siguieron en Chile, por el aumento de la tarifa del metro, continuaron en Bolivia, por los resultados de las elecciones de ese año, y culminaron en Colombia, debido al descontento con el gobierno de Iván Duque. Es importante aclarar que tanto las protestas en Chile como en Colombia las razones de este descontento social son varias.

Otro punto importante por tomar en consideración es que el 2021 es un año electoral para la región, en donde se podría cambiar la tendencia política de los países. Empezando con Ecuador, en donde la victoria de Guillermo Lasso significó un cambio de un gobierno de centro-izquierda a uno de centro-derecha. Chile en donde la población, mediante la consulta popular decidió que el proceso constituyente sea llevado a cabo por miembro de centro-izquierda. Y ahora último Perú en donde la victoria de Pedro Castillo cambia la tendencia a una de izquierda. Así mismo cabe recalcar que estos últimos años se ha vivido una despersonalización de los partidos políticos, pues las personas ya no votan por una ideología en sí, sino por la persona que representa ese partido. Tal es el caso de Rafael Correa y Nayib Bukele quienes han probado ser líderes carismáticos que no necesitaron de un partido para darse a conocer y ganar las elecciones.

También es pertinente mencionar la UNASUR, la cual estuvo integrada por los principales líderes de la región hasta su desintegración. Nació en 2004 como una iniciativa del ex presidente de Venezuela, con el objetivo de una unión económica, política y social. Los principales mandatarios que la integraron en su momento fueron: Nicolás Maduro, Rafael Correa, Lula Da Silva, Evo Morales, Cristina Fernández, todos bajo la ideología del socialismo del siglo XXI. Sin embargo, las diferencias con el gobierno venezolano ocasionaron que muchos de los mandatarios optaran por retirarse de esta organización.

Al hablar de los liderazgos políticos latinoamericanos hay que traer a colación figuras representativas de la región que lograron grandes niveles de aceptación por parte de la población.

Estos son Rafael Correa, Cristina Fernández, Evo Morales y Nicolás Maduro, quienes se caracterizaron por sus gobiernos de tinte de izquierda y progresistas. Un rasgo en común es que todos fueron reelegidos para un segundo mandato y además adoptaron políticas antineoliberales. Sin embargo, en estos tres últimos años el mapa político latinoamericano ha cambiado profundamente luego de quince años en los que se consolidaron gobiernos de izquierda. La recesión económica después de tantos años de crecimiento despertó una sensación de malestar entre una gran parte de la población latinoamericana (Infobae, 2019).

II. REVISIÓN CONCEPTUAL

Para entender el tema del liderazgo femenino populista es necesario revisar a algunos autores importantes y los conceptos que ellos plantean respecto a tres términos base, el liderazgo, el liderazgo femenino y el populismo.

Liderazgo

La presente tesis hará un abordaje del liderazgo desde la corriente de análisis originada en Estados Unidos, también conocida como la escuela americana de liderazgo. El precursor de la misma fue Joseph Macgregor Burns con su obra *Leadership [Liderazgo]* (1978) en donde se estudia el fenómeno del liderazgo dentro del campo de las ciencias sociales. Burns da vuelta a la concepción que se tenía del liderazgo como una forma de dominio y replantea este fenómeno como algo que va mucho más allá del ejercicio coercitivo. Para él el liderazgo es un proceso en

donde “leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations, the wants and the needs, the aspirations and expectations, of both the leaders and the followers” [líderes inducen a sus seguidores a actuar por ciertas metas que representan los valores y las motivaciones, los deseos y las necesidades, las aspiraciones y expectativas, tanto de los líderes como de los seguidores] (p. 19). Por ende, Burns se concentra en cómo los líderes son capaces de motivar a sus seguidores a alcanzar sus metas logrando así satisfacer sus necesidades de un nivel jerárquico más alto.

Otros miembros de esta escuela de liderazgo americana son Jean Blondel (1987) y Robert Elgie (1995) quienes desarrollaron estudios de liderazgo desde una visión de tipo neo-institucional. En su obra *Political leadership: Towards a general analysis* [Liderazgo político: Hacia un análisis general] Blondel (1987) se concentra en las consecuencias que tiene el liderazgo en la forma en que se estructura una sociedad. Adicionalmente Blondel más que los rasgos personales del líder, se centra en cómo el contexto y el marco institucional condicionan y enmarcan las acciones del líder. Por otro lado, Elgie (1995) presenta un enfoque interaccionista en donde toma de referencia tanto los aspectos personales de Burns como los determinantes sistémicos de Blondel (Rodríguez, 2014).

Para Elgie (1995) los líderes operan bajo ciertos condicionamientos del ambiente, sin embargo, esto no impide que puedan dar forma al contexto bajo el cual se rigen. Él plantea la idea de un modelo equilibrado en donde los factores personales y los sistémicos cumplen un rol

proporcionado, es decir que a diferencia de Burn y Blondel para Elgie los dos factores influyen por igual en el accionar del líder.

Liderazgo Femenino

Ahora adentrándonos un poco más al liderazgo femenino, de acuerdo con Marilyn Loden (1987) el liderazgo ejercido por las mujeres posee características distintas, por ende, es aquí en donde entra el género a condicionar las características de un liderazgo político femenino para diferenciarlo de un liderazgo político masculino. Los roles de género impregnados en la sociedad han hecho que el liderazgo femenino sea asociado con atributos maternales, y a pesar de que las mujeres han adoptado atributos masculinos en su forma de ejercer el liderazgo, estos no pueden reemplazar a los maternales (McDonagh, 2009).

Varios estudios respecto a los estilos de liderazgo coinciden en que las mujeres tienden a comportarse de manera consistente con el estilo transformacional (Eagly et al. 2003, como se citó en Campus, 2013). De acuerdo con Burns (1978) el liderazgo transformacional “occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivations and morality” [Ocurre cuando una o más personas se relacionan con otras de tal manera que los líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad] (p.20). Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más participativo y orientado hacia lo interpersonal que los hombres, a su vez también suelen reflejar en sus estilos empatía, apoyo y colaboración (Kellerman & Rhodes, 2007, como se citó en Campus 2013).

Populismo

El populismo es un fenómeno que surge a partir de la segunda mitad del siglo XX en Latinoamérica, esto a partir de profundas transformaciones que se estaban viviendo en la región, como respuesta a la inestabilidad política, económica y social. El populismo latinoamericano fue el resultado de la transición de una sociedad tradicional a una moderna acompañado también con el proceso de migración de las zonas rurales a las urbanas (Germani, 2003, como se citó en Morán, 2021). En su libro *¿Por qué funciona el populismo?*, María Esperanza Casullo (2019) propone cuatro concepciones teóricas respecto al concepto de populismo. Estas son las que abordan el populismo como un fenómeno cultural, como una estrategia de liderazgo personalista, como una ideología y por último como un discurso formador de identidades políticas.

Como ya se resaltó anteriormente, el populismo puede ser entendido desde diferentes perspectivas y enfoques sin embargo para efectos de este trabajo de investigación se entenderá al populismo como una estrategia política. Adicionalmente, se pretende abordar este concepto desde la corriente positivista ya que se plantea el populismo a partir de un líder carismático que cuenta con un gran apoyo popular.

De acuerdo con Weyland (2014) el populismo es una estrategia política en la cual el líder personalista busca y ejerce poder a partir del apoyo directo y no institucionalizado de una gran cantidad de seguidores. De la Torre (2019) también coincide en que el populismo es una estrategia política pero que también está acompañada de un discurso político que pretende generar una ruptura en los sistemas institucionales, polarizando la sociedad en dos bandos antagónicos. Para él los líderes populistas representan y luchan por los intereses y aspiraciones

de sus seguidores. Por otro lado, Freidenberg (2007) también concibe el populismo como una estrategia, sin embargo, lo desarrolla desde una visión peyorativa. Para la autora el estilo de liderazgo que se adopta en los populismos es de "relación directa, carismática, personalista y paternalista entre líder-seguidor" (p.25), y por ende esto también representa una amenaza para las instituciones democráticas.

A pesar de estas diferencias en los aspectos teóricos entre los autores más representativos, todos coinciden en que el populismo es una estrategia política en donde se analiza la relación entre los líderes y seguidores, el cambio y motivación que generan y por último la forma y los discursos a los que recurren para movilizar masas.

III. ESTADO DEL ARTE

Para realizar esta investigación se tomaron como referencia otros estudios que trataban temáticas respecto a los estilos de liderazgo presentes tanto en líderes políticos de la región como en líderes populistas. En el contexto latinoamericano se puede destacar la tesis titulada Explorando el liderazgo femenino en América Latina: Lo que podemos aprender de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y Dilma Rousseff publicada en 2014, Claudia Raigoza identifica a través de teorías sobre los estilos de liderazgo cuál es el estilo implementado por cada presidenta durante su gobierno. El objetivo principal de esta tesis fue analizar, comparar y contrastar los estilos de liderazgo de las tres presidentas presentes en América Latina. Para esto la autora decidió usar como método cualitativo de investigación el estudio de caso.

Cada caso escogido se enfocó en caracterizar el estilo de cada mujer en general y cómo cada presidenta ha implementado un estilo específico. Para Michelle Bachelet se tomó como base del caso de estudio el terremoto de Chile 2010. Aquí se evidencia un estilo de liderazgo transformacional en donde Bachelet a través de sus atributos personales apela a los sentimientos de sus seguidores hacia un objetivo en común, en este caso la reconstrucción de Chile. En el caso de Cristina Fernández se escogió el caso de la legalización del matrimonio homosexual en 2010 en Argentina en donde se evidencia un estilo de liderazgo carismático. Haciendo uso de su carisma, habilidades verbales y trabajo por la igualdad logra promover un apoyo colectivo a la ley del matrimonio homosexual. Por último, en el caso de Dilma Rousseff se eligió el caso de las manifestaciones del verano del 2013 en Brasil. En esta serie de movilizaciones se puede demostrar cómo Dilma hace uso de un liderazgo auténtico relacional, pues fue capaz de identificar los valores del grupo e implementarlos a través de un plan de programas sociales que ayudaría a remediar el problema que motivó las manifestaciones.

Entre los principales resultados están que todas las presidentas mencionadas pasaron sus años de formación bajo un régimen militar opresivo lo cual les permitió sentar sus bases ideológicas y políticas de sus mandatos presidenciales. Por otro lado, se puede decir que no existe un solo estilo de liderazgo implementado por líderes femeninas, sin embargo, sí existe una tendencia a lo relacional en los tres estilos presentados por las tres presidentas. El éxito de sus liderazgos recae básicamente en la habilidad que han tenido para que la población se pueda identificar con ellas y los valores que han representados a través de sus agendas políticas. Este

trabajo es un gran insumo para esta investigación ya que permite tener un mayor entendimiento de cómo se han implementado los estilos de liderazgo en líderes femeninas de la región.

En el artículo titulado Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional publicado en el 2015, la autora, María Medina, reflexiona acerca de las posibles definiciones de un modelo de liderazgo femenino diferente al modelo tradicional, generalmente asociado al género masculino. El principal objetivo de este trabajo fue el de tratar de definir un modelo de liderazgo femenino y observar si es que existen diferencias con uno masculino. Como método de investigación se utilizó una revisión bibliográfica respecto a las teorías de estudio del liderazgo.

Se utilizaron las teorías basadas en los rasgos (Allport), los estudios de comportamiento (Hemphill, Fleishman y Stodgill), los estudios situacionales o de contingencia (Fiedler) y por último el enfoque transformacional de Bass (1985), el cual sirvió como base para el trabajo. A partir de este enfoque transformacional surge la literatura que revisa esta diferencia entre liderazgos femeninos y masculinos, y por lo tanto añaden la variable sexo/género dentro de su análisis. Uno de los resultados de este trabajo es que efectivamente el modelo de liderazgo femenino difiere de uno masculino y esto se debe a que ellas han sido socializadas en una identidad genérica concreta, llegando a tener que imitar este modelo tradicional de liderazgo que usualmente lo ejercen los hombres. A su vez se pudo evidenciar que los rasgos de un modelo transformacional de liderazgo se pueden identificar fácilmente con algunos de los rasgos

asociados al liderazgo femenino. Este artículo servirá como una guía respecto a la teoría de estudio de liderazgo que se incorporará en este trabajo.

En el trabajo de investigación titulado *Differences in leadership style between genders: Outcomes and effectiveness of women in leadership roles* (2015), la autora, Naga Chaluvadi, analiza cómo el género es o no es un factor que determinará qué estilo de liderazgo se ejercerá. El objetivo principal fue presentar una revisión general sobre el tema de las diferencias de género en los estilos de liderazgo para luego proporcionar una síntesis del material que se ha escrito sobre el tema. La metodología escogida fue la revisión bibliográfica respecto a los estilos de liderazgo y el género dentro de la literatura de la administración, psicología, sociología y ciencias políticas.

A partir de las evidencias proporcionadas se pudo concluir que las mujeres poseen estilos de liderazgo más transformacionales, transaccionales y participativos que sus homólogos masculinos. A su vez también se pudo establecer que los roles de liderazgo de las mujeres son más benevolentes, compasivos y éticos. Este trabajo permitirá la posibilidad de poder contextualizar dentro del presente trabajo, estas diferencias entre los estilos de liderazgo de una mujer y los de un hombre.

En el capítulo tres, titulado *How to become a leader: Identifying Global Repertoires for Populist Leaderships* del libro *Populism and World Politics* (2019), la autora, María Esperanza Casullo, da un breve resumen de las características e implicaciones de un líder populista. El

objetivo principal de este capítulo fue examinar los cuatro modelos que adopta un líder populista según la autora. Entre estos modelos se encuentran: el soldado patriótico, el líder social, el empresario exitoso y la mujer fuerte. Como metodología se utilizó el estudio de caso para de esta manera ejemplificar cada modelo con casos concretos de líderes que cumplían con los perfiles mencionados.

El modelo de la mujer fuerte en específico resulta un gran insumo para la elaboración de mi trabajo de investigación ya que aborda el liderazgo populista desde una perspectiva femenina. Partiendo desde las características de una líder populista y sus desafíos para ejercer ese liderazgo. Entre los hallazgos principales se encuentran que una líder populista debe reflejar una imagen de dureza y firmeza, pero a su vez también adoptar un rol maternalista y empático. Según la autora para las líderes populista el género más que una característica es un problema que hay que gestionar.

Finalmente, en el trabajo titulado *El Liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual* (2016), el autor, Danny Rocafuerte hace una revisión conceptual del término liderazgo tomando como punto de partida los estudios de Burns (1974). El objetivo principal de este trabajo fue el de presentar una recopilación informativa a partir de la revisión teórica de diversos autores especializados en temas de liderazgo y liderazgo transformacional.

A partir de la revisión conceptual se hizo un resumen exploratorio, en donde se incluyeron antecedentes, definiciones y características del liderazgo para luego abarcar el estilo transformacional. Entre los principales hallazgos se puede mencionar que para el liderazgo transformacional no existe distinción de género, edad, cargo u otra variable, pues este estilo se ve

reflejado en cómo un líder actúa y se dirige a sus seguidores. A pesar de esto, los diferentes estudios empíricos establecen que las mujeres tienden en mayor porcentaje a desarrollar un estilo de liderazgo transformacional. La metodología y revisión conceptual utilizados en este trabajo permite tener una idea de cómo estructurar el trabajo de investigación, además de tomar como referencia la cronología que hacen respecto al término del liderazgo.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General:

Explorar el estilo de liderazgo transformacional a partir de los aportes teóricos de autores que inauguran este concepto desde los años 1970 a 1990.

Objetivos Específicos:

- Realizar una reflexión y deconstrucción de los estilos de liderazgo desde los aportes de James MacGregor Burns.
- Estudiar las aproximaciones del liderazgo transformacional a partir de los aportes de Bernard Bass y Jane Stewart.
- Reconocer los puntos de encuentro entre el liderazgo transformacional y el liderazgo femenino.

V. METODOLOGÍA

Enfoque y Alcance

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que los datos recolectados serán aportes teóricos más no datos numéricos. Adicionalmente se partirá de teorías específicas

referentes al liderazgo para poder realizar generalizaciones, una vez que los datos hayan sido analizados. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos no numéricos para responder al problema de investigación y por lo general estos estudios parten de una lógica inductiva. A partir de una lógica inductiva primero se explora y describe el fenómeno para luego generar perspectivas teóricas.

A su vez este trabajo es de tipo no experimental y de alcance exploratorio - descriptivo pues solo se limitará a la interpretación de los resultados a partir de las teorías ya establecidas por autores referenciales a estos conceptos. De acuerdo con Hernández (1998, p. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir, cómo un determinado fenómeno se manifiesta, e intenta identificar atributos importantes de las personas, grupos o comunidades que se están analizando. Por otro lado, el objetivo del alcance exploratorio es el de examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado e inclusive que no haya sido abordado antes, en este caso el liderazgo femenino populista es un tema que no cuenta con mucha literatura disponible.

Unidad de análisis

La presente investigación parte de una cronología relativa al liderazgo, siendo Joseph MacGregor Burns uno de los primeros en definir este término desde el campo de las ciencias sociales y a su vez el primero en inaugurar el concepto de liderazgo transformacional. La unidad de análisis de esta investigación corresponde a textos con fines académicos que recojan temáticas sobre el liderazgo propiamente dicho, el liderazgo femenino y el populismo. El material que se utiliza dentro de esta unidad son libros, revistas académicas y demás documentos que abarquen

lo relativo a los estilos de liderazgo que él plantea en sus trabajos ya que, para poder analizar lo referente al liderazgo femenino con enfoque transformacional, es necesario partir desde el análisis de un concepto base de liderazgo transformacional y las características que este posee, de esta forma se podría determinar si cabe o no la posibilidad de considerar al liderazgo femenino como un liderazgo transformacional susceptible de tales características.

Muestra

La muestra está compuesta de seis textos. Se decidió hacer un muestreo intencional tomando como muestra los estudios y trabajos de otros teóricos del liderazgo que recibieron cierta influencia de Burns, estos son: Bernard Bass y Jane Stewart. Por lo tanto, los documentos que formarán parte de la muestra son:

- Burns (1978) y su libro Leadership.
- Bass (1985) Leadership and Performance: Beyond Expectations.
- Bass (1999) Two decades of research and development in transformational leadership.
- Jane Stewart (2006) Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood.
- Dmitry Khanin (2007) Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?
- Manuel Araya (2007) Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel: Un estudio comparativo.

Tabla 1*Descripción de la muestra*

	Texto 1	Texto 2	Texto 3
Nombres	James MacGregor Burns	Bernard M. Bass	Bernard M. Bass
Nacimiento (Año)	1918	1925	1925
Estudios	Escuela secundaria de Lexington Williams College, licenciado en Letras 1939 Harvard, Doctor 1947 Escuela de Economía de Londres	PhD en Psicología Industrial en la Universidad del Estado de Ohio	PhD en Psicología Industrial en la Universidad del Estado de Ohio
Influencias	El primero en abordar el liderazgo desde las ciencias sociales	Burns	Burns
Grupos	Escuela Americana de Liderazgo	Escuela Americana de Liderazgo	Escuela de Liderazgo Americana
Título	Leadership	Leadership and Performance: Beyond Expectations	Two decades of research and development in transformational leadership
Publicación (Año)	1978	1985	1999
Lugar	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos

Contexto de la época	Escándalo de Watergate, dictaduras en América Latina, intervencionismo estadounidense en las dictaduras militares, retirada militar de Vietnam.	Tensiones de la Guerra fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, fin de las dictaduras militares en América Latina, auge del internet y la primera computadora.	La caída del muro de Berlín y el derrumbamiento de la Unión Soviética abrieron la post Guerra Fría, EEUU surge como única superpotencia, las democracias liberales entran en auge y finaliza la lucha de ideologías del XIX.
	Relectura 1	Relectura 2	Relectura 3
Autores	Jane Stewart	Dimitri Khanin	Manuel Araya
Título	Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood	Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?	Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo
Año de publicación	2006	2007	2007
Contexto de la época	Protestas en Irán por supuesta denigración del profeta Mahoma en 12 caricaturas que aparecieron primero en Dinamarca. En Chile, Michelle Bachelet gana las elecciones y se convierte en la primera presidenta de	La demócrata Nancy Pelosi es elegida como primera mujer presidenta de la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Una serie de atentados terroristas en Bagdad. El	La demócrata Nancy Pelosi es elegida como primera mujer presidenta de la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Una serie de atentados terroristas en Bagdad. El presidente de Estados Unidos George W. Bush

este país. En Canadá, Stephen Harper, del Partido Conservador, se convierte en primer ministro. Múltiples atentados por parte de la banda terrorista ETA, entre ellos el coche bomba cerca de la terminal 4 del Aeropuerto de Madrid-Barajas. En Brasil, Lula da Silva es reelecto para un segundo periodo. En Nicaragua, Daniel Ortega consigue la victoria presidencial. En Ecuador, Rafael Correa es electo presidente. En Venezuela, en las elecciones presidenciales es reelecto Hugo Chávez.	presidente de Estados Unidos George W. Bush veta el retiro de tropas de Irak. Irán y Estados Unidos retoman contactos diplomáticos por primera vez en más de 25 años. Osama bin Laden reaparece en video por primera vez en tres años. Alberto Fujimori es extraditado a Perú por Chile. La primera dama de Argentina, Cristina Fernández, gana las elecciones presidenciales. Victoria abrumadora del presidente ruso Vladimir Putin en las elecciones parlamentarias.	veta el retiro de tropas de Irak. Irán y Estados Unidos retoman contactos diplomáticos por primera vez en más de 25 años. Osama bin Laden reaparece en video por primera vez en tres años. Alberto Fujimori es extraditado a Perú por Chile. La primera dama de Argentina, Cristina Fernández, gana las elecciones presidenciales. Victoria abrumadora del presidente ruso Vladimir Putin en las elecciones parlamentarias.
--	---	---

Temporalidad

La teoría del liderazgo transformacional nace en los años 70's con el aporte teórico de Burns, sin embargo, dos décadas más tarde esta sigue siendo estudiado por otros autores

referentes como Bass y Stewart. Por este motivo el presente artículo utiliza textos académicos producidos desde 1970 a 1980.

Método de Investigación

La técnica escogida es la revisión conceptual, esto mediante una búsqueda exhaustiva de literatura sobre el tema de los estilos de liderazgo y el populismo. Además, se trabajará en base a los textos de autores como Burns, Bass, De la Torre y Weyland que son relevantes tanto al concepto de populismo como al del liderazgo femenino. Baena (1985) indica que “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos” (p. 72).

De este modo, es posible sostener que el presente trabajo de titulación, debido a la problemática planteada, requiere indispensablemente la revisión y recopilación de información necesaria que permitan la comprensión del mismo y a raíz de ello, plantear conclusiones y recomendaciones idóneas dando cumplimiento a los objetivos planteados.

Herramienta de investigación

Las herramientas de investigación utilizadas dentro del presente trabajo de titulación es una matriz de doble entrada, ya que luego de haber recolectado la información necesaria sobre el tema, se procederá a la comparación de conceptualizaciones entre el liderazgo femenino y el liderazgo transformacional y así, obtener datos indispensables para la conclusión, misma en la que se dispondrá la posibilidad de acercamiento del liderazgo femenino al liderazgo transformacional. Así, en la mencionada matriz se incluyeron datos específicos de los conceptos proporcionados en los libros de aquellos autores en los que el investigador principal en cuestión

se acogió y le resultó útil según la investigación. De esta forma, la matriz cuenta con datos de libros cuyos autores son James MacGregor Burns; Bernard M. Bass; Jane Stewart; Dmitry Khanin; y Manuel Araya.

Análisis de Resultados

La descripción de datos se llevó a cabo en base a categorías analíticas que nos permitirá cumplir con los objetivos planteados al principio del presente trabajo. Dichas categorías analíticas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2

Descripción de categorías analíticas

Categorías analíticas	Descripción
Aproximación del concepto	Aquí se recogen las conceptualizaciones de los autores seleccionados para el efecto sobre el liderazgo.
Descripción del contexto	Se expone el ambiente, lugar o época en el que se desarrolla la conceptualización.
Caracterización del concepto	Se describen rasgos característicos de lo manifestado por autores al respecto del liderazgo.
Ejemplificación del concepto	Se refiere a ejemplos o casos, sean estos reales o hipotéticos sobre quienes se acogen a las características del liderazgo.
Limitaciones de la	Se trata de aquellas limitaciones o barreras atribuibles a las

conceptualización	conceptualizaciones realizadas por el autor.
Cruces conceptuales	Se trata de los conceptos provenientes de las lecturas realizadas para realizar el desarrollo teórico del trabajo.
Descripción del concepto colindante	Aquí se desarrolla la definición abordando aquellos conceptos que se seleccionaron en los cruces conceptuales.

VI. RESULTADOS

Los autores mencionados en la muestra previamente utilizada y a partir de los cuales se obtendrán los resultados de la presente investigación son cinco. Así tenemos a James MacGregor Burns; Bernard M. Bass; Jane Stewart; Dmitry Khanin; y, Manuel Araya. El primer autor, quien es, James MacGregor Burns nació en 1918 y es considerado un historiador y politólogo estadounidense, biógrafo presidencial y autoridad en estudios de liderazgo. El siguiente autor es Bernard M. Bass nacido en 1925, fue profesor dentro de la Universidad de Binghamton y un estudioso de la figura del liderazgo y del comportamiento organizacional. El tercer autor es Jane Stewart, quien estudió Psicología y realizó un Phd en Liderazgo Educativo y Administración. El cuarto autor corresponde a Dmitry Khanin, quien estudió filosofía de la Universidad de Moscú y a Administración estratégica de la Universidad de Maryland; y finalmente, el autor objeto de análisis fue Manuel Araya, cuya obra no es otra que Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel: Un estudio comparativo.

Para poder llevar a cabo un análisis sobre las implicaciones del liderazgo, la información recolectada, dentro de la presente investigación, fue organizada mediante las siguientes categorías analíticas.

Categoría 1. Aproximación del concepto

Dentro de esta categoría analítica, es preciso resaltar a James MacGregor Burns, quien nos brinda un análisis acerca de las teorías del liderazgo y distingue dos estilos que son el transaccional y el transformacional. De acuerdo con el autor mencionado, el liderazgo transformacional debe ser entendido como aquel proceso a través del cual, “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Burns, en su análisis sobre el liderazgo, diferenció la existencia de dos conceptos que son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Para el autor referido, el enfoque transformacional dio origen a un cambio novedoso y con significado no solo en la vida de las personas, sino también de las organizaciones. De este modo lo que se realiza a través de los mismos es un diseño de acepciones y valores capaces de generar un cambio en las expectativas y aspiraciones de los individuos. Por otro lado, nos enfrentamos al enfoque transaccional y que es indispensable tratarlo para establecer las diferencias de ambos conceptos emitidos por el autor, el cual se refiere a él como aquel que no está basado en una relación de dar y recibir, sino que sus fundamentos residen en la personalidad y características que posea quien ejerce el liderazgo y la habilidad con la que cuenta para generar cambios mediante ejemplos, la articulación de visiones energéticas y metas con retos.

El segundo autor cuyos aportes contribuyen en el análisis de la presente investigación es Bernard M. Bass quien define al liderazgo como un método mediante el cual se evalúa el liderazgo transformacional considerando no sólo la influencia del líder, sino también la capacidad del mismo para solucionar sus problemas. Este autor, amplió el trabajo de Burns y

explicó los mecanismos psicológicos que subyacen al liderazgo transformador y transaccional.

-Bass utiliza el término "transformacional" en lugar de "transformador". Además, explica cómo se podría medir el liderazgo transformacional, y cómo impacta la motivación y el desempeño de los seguidores. También establece que el liderazgo puede presentar simultáneamente tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional.

El tercer autor es nuevamente Bass, en una obra diferente *Two decades of research and development in transformational leadership*, dentro de la cual se destaca que, las líderes femeninas tienden a tener un estilo de liderazgo más transformacional que sus contrapartes masculinas. El liderazgo transformacional tiende a ser más efectivo que el liderazgo transaccional. Los líderes que se preocupan más por sus seguidores son líderes más efectivos y más transformacionales y menos transaccionales. Las mujeres deben ser mejores líderes que sus contrapartes masculinas para obtener las mismas posiciones de responsabilidad y niveles de éxito que los hombres. Algunos atributos del liderazgo transformacional son: influencia idealizada, carisma e inspiración y multicolinealidad. Este autor, hace referencia al movimiento de los seguidores por parte del líder superando los intereses personales propios haciendo uso de la influencia idealizada, la inspiración, la estimulación intelectual e incluso, la consideración individualizada. A través de él, se mejora el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño de quienes siguen al líder.

El cuarto autor es Jane Stewart quien en su libro destaca que el liderazgo transformacional responde a una noción global, dinámica y ecléctica, y los líderes escolares que adopten esta perspectiva podrían estar más preparados para lidiar con las realidades actuales de

los sistemas escolares actuales. El tipo de liderazgo transformacional corresponde a un enfoque aceptado para el liderazgo educativo. Aunque el cambio del liderazgo educativo al liderazgo transformacional sigue siendo cuestionable si estos cambios son evidentes en las prácticas de los administradores.

Por otro lado, el quinto autor, Dmitry Khanin (2007) sostiene que la manera de comprender cuál es la naturaleza del liderazgo transformacional es distinguiendo los dos tipos de liderazgos reconocidos por Burns, esto es, el transformacional y el transaccional. Así, los líderes del primero establecen interacciones con sus seguidores dentro de un entorno en el que mutuamente se enriquecen, permitiendo conocer cuáles son aquellas necesidades que tienen los mismos y las posibilidades de crear un proceso en el que fomente el crecimiento y la transformación. Y, finalmente, el último autor, Manuel Araya (2007) reconoce la existencia de una relación entre el tipo de liderazgo transformacional y el nivel estratégico, lo que es comprensible si se toma en consideración las características que destacan en los líderes transformacionales que son el carisma e inspiración, además del tipo de tareas que realizan los líderes de alto nivel que son crear una visión y misión de la organización e implementar, más objetivos a plazo prolongado.

Categoría 2. Descripción del contexto en el que se desarrolla

Dentro de esta categoría, es menester sostener lo que Burns recoge en su primer apartado, mismo que fue desarrollado en un concepto dado a finales del siglo XIX donde se inició el estudio formal de las teorías del liderazgo en el que se diferencia el liderazgo transaccional y el transformacional. Los conceptos del liderazgo fueron introducidos en la investigación descriptiva

de Burns para referirse a dirigentes políticos, sin embargo, actualmente, son utilizados dentro de la psicología organizacional. Por otro lado, el contexto en el que se desarrolla la conceptualización dada por Bass en su segunda obra, se desarrolla en 1985 profundizando el concepto brindando por Burns y dándole un aporte conceptual al mismo, luego de varias investigaciones, propone un modelo de liderazgo en el que se acoge la conceptualización de las dimensiones y nociones del liderazgo transformacional y transaccional; y dentro de los cuales se involucran determinadas variables de resultado, como la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo de un equipo.

En la tercera obra seleccionada se tiene a Bass, y el contexto en el que se desarrolla su conceptualización fue durante la búsqueda de querer ir más allá de los propios intereses por el bien de la organización, siendo esto una norma del trabajador organizacional. Se necesita así, alinear los intereses y valores de los miembros individuales con los de la organización; confianza en el liderazgo para identificarse con la misma e interiorizar sus valores y el surgimiento en la fuerza laboral. Lo que es posible mediante el liderazgo transformacional. Al respecto de la cuarta obra titulada *Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*, perteneciente a Jane Stewart se debe mencionar que, debido a la evolución del concepto, este se ha vuelto complejo y elaborado, por lo que se produjo un debate acerca del modelo más adecuado para el liderazgo educativo. Así es como domina la literatura, en el que se plantean dos modelos conceptuales: liderazgo instruccional y liderazgo transformacional. Se discute sobre las opiniones en conflicto y perspectivas divergentes de muchos de los críticos del liderazgo transformacional y se resalta que el liderazgo transformacional no dejará de evolucionar para dar respuestas adecuadas a las necesidades

cambiantes de las escuelas, sobre todo en lo que respecta a la responsabilidad educativa y la reforma escolar.

En la quinta obra seleccionada, esto es, “Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?” el autor Dimitri Khanin (2007) sostiene que, durante su inspección, los mismos provienen de contextos dispares y difieren en su aplicabilidad. Mientras las ideas de Burns provienen del movimiento político, las de Bass tienen su origen durante el entrenamiento militar, por lo que buscó delinear las condiciones límite del paradigma transaccional-transformacional. Y finalmente, dentro del último apartado, el autor Araya realizó un estudio en el que se contó con la participación de 224 personas que realizan actividades en empresas pequeñas, medianas y grandes y que, a su vez, cuentan con personal a su cargo, de modo que ejercían funciones de liderazgo. Fue realizado para conocer los estilos de liderazgo que predominan y determinar la existencia de diferencias entre líderes de alto y bajo rango. En el mismo se obtuvo como resultado la presencia de tres modelos de liderazgo, el completo, el transformacional y el transaccional y se determina que los líderes de alto nivel tienen un estilo de liderazgo transformacional, mientras que los de bajo nivel, un estilo de liderazgo transaccional.

Categoría 3. Caracterización del concepto

Al respecto del liderazgo propiamente dicho, en la primera obra seleccionada denominada Leadership, Burns (1978) se puede determinar como aspectos característicos dentro de la misma, el liderazgo como un proceso de ayuda mutua entre seguidores y líderes. De los dos enfoques planteados, el transformacional se caracteriza por crear un cambio significativo en las

personas, rediseñando las percepciones, valores y aspiraciones de los trabajadores. Por otro lado, el transaccional está caracterizado por la personalidad y habilidad del líder de provocar cambios mediante ejemplos.

Bass, en el segundo apartado, describe al liderazgo transformacional a través de cinco factores que son las características de su concepto. Así, el primero de ellos es la Influencia idealizada y se caracteriza por la capacidad que tiene el líder para generar entusiasmo, confianza y respeto en quienes se dirige. El autor manifiesta que, “los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, motivando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad” (Bass B. M., 1985). Dicho de otra forma, tienen a su cargo el brindar proposiciones claras acerca de los fines que persigue y busca cumplir, lo que, a su vez, contribuye en la estimulación de energía para obtener niveles de desempeño en las actividades que realice.

En cuanto al segundo factor propuesto por Bass, está la Motivación Inspiracional, cuya característica reside en la habilidad o facultad que tiene un líder para reconocer las necesidades de carácter individual darles atención personalizada, procurando atender las necesidades individuales de cada integrante del grupo dotándolo de información y consejos.

Al respecto del tercer factor, este es, la estimulación Intelectual, su característica principal es que el líder está sujeto a fomentar enfoques novedosos para darle solución a problemas antiguos enfatizando en la inteligencia y racionalidad de los diversos problemas que se presenten. Busca brindar motivación a quienes lo sigan para que piensen en diferentes formas de realizar actividades. Según Bass (1985) y Burns (1978) “los seguidores se transforman en

solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.”

En el cuarto factor, que hace referencia a la consideración Individual, se resalta que el líder incrementa no solo su optimismo, sino también su entusiasmo. Llevando a cabo la creación de una visión capaz de estimular y atraer la atención de los seguidores. Adicionalmente, tiene la capacidad de comunicar su visión de tal modo que convenza mediante las palabras y su propio ejemplo.

Finalmente, en la obra de Bass, sobre la tolerancia psicológica, se puntualiza como característica la implementación del sentido del humor, pues el líder lo utiliza para efectos de dar indicaciones sobre las equivocaciones, conflictos y aprender a ser tolerantes ante los errores ajenos, logrando así fomentar la paciencia al momento de resolver los problemas. (Bass B. M., 1985).

Estos factores, se manifiestan en conductas que llevan consigo la motivación de los seguidores para cumplir con sus objetivos, aumentando la confianza al superar intereses propios en pro de la colectividad.

En la tercera obra denominada *Two decades of research and development in transformational leadership*, se puede inferir que el concepto de Bass (1999) se caracteriza por diferentes rasgos distintivos de los líderes, entre ellos se reiteran la influencia idealizada sobre la ideología, los ideales y cuestiones de la vida. El carisma y la inspiración, para que se hiciera el

uso de palabras, lemas, símbolos que generan inspiración. Y, la multicolinealidad, que implica diferentes comportamientos, atribuciones y efectos.

No es posible descartar el aporte de la autora Stewart (2006) quien, de forma similar a Bass, reafirma que, dentro del concepto del liderazgo transformacional, los componentes de:

1. Liderazgo carismático o influencia idealizada: Según la autora, este tipo de liderazgo se caracteriza por la visión que tienen los seguidores sobre el líder, atribuyéndole un nivel elevado de tres valores que son la moral, la confianza y la integridad. Además de que estos líderes buscan llevar a cabo la celebración del éxito con las personas que forman parte de su equipo.
2. Motivación inspiradora: El líder basado en este concepto es caracterizado por la motivación que les brinda a sus seguidores para que, a partir de ellos, puedan desempeñarse de mejor manera, lo que a su vez, podría garantizar un esfuerzo mayor y la obtención del convencimiento por parte de los mismos.
3. Estimulación intelectual: El líder que ejerce su rol en función de la estimulación intelectual lo caracteriza por buscar el empoderamiento de los demás, para que así ellos por sí mismos, adquieran la capacidad de solucionar los problemas y fomentar el desarrollo de sus habilidades.
4. Consideración individualizada: Este tipo de liderazgo resalta por tres particularidades y es que el líder, en el ejercicio de sus funciones, aplica la empatía, el cuidado y la creación de oportunidades para su equipo.

En cuanto al cuarto apartado, se debe considerar que aquí Khanin sostiene que el liderazgo como colaboración, está basado en la interacción entre líderes y sus seguidores, en donde ambos aprenden entre ellos y colaboran. Y, finalmente, se cuenta con el apartado de Araya, caracterizado ya que los líderes de alto nivel se acogen al liderazgo transformacional, caracterizado por las acciones de crear una visión de futuro entre sus subordinados, alentándolos a buscar soluciones alternativas a problemas cotidianos; los de bajo nivel, se acogen al liderazgo transaccional, caracterizado por el estricto cumplimiento de reglamentos y procedimientos y respetando jerarquías el cumplimiento de lo que se les asigne.

Categoría 4. Ejemplificación del concepto

En la presente categoría, se puede contar principalmente con el autor Burns, quien en la primera obra selecciona deja a conocimiento de sus lectores que, al ser el liderazgo como disensión, colectivo, transacción o negociación, uno de los ejemplos que es posible plantear es el intercambio de trabajo por votos, ya que lo que se busca hacer es llevar a cabo intercambios entre líder y seguidor, para aproximar necesidades recíprocas.

Al respecto de Bass en el segundo apartado seleccionado y creado en 1985, se puede destacar un ejemplo clave de la distinción de ambos tipos de liderazgo y es que, en el transformacional, el mismo se ve reflejado durante la estimulación intelectual del trabajador. Pudiendo así, felicitar a cada uno por las labores que ejecutan para fomentar la motivación al trabajo. Por otro lado, al respecto del liderazgo transaccional, fundamentándose en el intercambio, transacciones, utilizando el poder, recompensando o sancionando a quienes estén a su cargo.

En la tercera obra seleccionada y creada en 1999 el autor señala que, es posible considerar a modo de ejemplo de liderazgo transaccional dentro de este concepto es la administración por excepción en donde el líder busca realizar correcciones mediante críticas negativas, lo que se da dentro de empresas de corte tradicional. Un ejemplo del liderazgo transformacional es la aproximación personal al trabajador, considerándolo una persona y no como herramienta para ejecutar labores.

En la cuarta obra, *Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*, la autora Stewart (2006) plantea que la ejemplificación de su concepto son las escuelas en las que determinadas autoridades como consejeros o jefes de departamento ofrecen un liderazgo intachable dentro de la institución y en la misma comunidad. Siendo así, además de un ejemplo nato de liderazgo, una fuente de poder. En la quinta obra escrita por Khanin, se dispone en forma de ejemplificación, a un hito en la historia, que es Steve Jobs, personaje que con esfuerzo buscaba animar y desafiar a su equipo para de esta forma poder conseguir la creación de productos mejorados, de alta calidad. Finalmente, el autor del último apartado sostiene que un ejemplo de liderazgo transaccional dentro de este concepto son las pequeñas empresas, en donde las actividades se miden por incentivos o castigos según el cumplimiento de objetivos. En cuanto al liderazgo transformacional, se plantea de ejemplo las medianas y grandes empresas, en las que se busca establecer la visión y misión de una organización

Categoría 5. Limitaciones de la conceptualización

En este apartado, se recoge lo relativo a las limitaciones de la conceptualización planteadas por los diversos autores seleccionados. Así, tenemos como primera obra, la de Burns, cuya limitación conceptual se ajusta a la falta de aplicación del mismo. Aunque no se descarta que el autor introdujo uno de los aportes indispensables para la distinción entre varios tipos de liderazgo. De esta forma, uno de los mayores aportes de Burns fue la definición de dos estilos de liderazgo, el transaccional y el transformador, aunque el concepto es de carácter plural puesto a que se refiere a que el líder necesita de sus seguidores.

En el segundo apartado, debido a la falta de ampliación del concepto otorgado por Burns, Bass amplió el concepto y señaló el alcance de cada uno de los estilos introducidos por el autor antes señalado. En 1985 el autor actualizó el concepto y pasó a denominar al liderazgo transformador como liderazgo transformacional, midiendo el liderazgo según la influencia de quien lo ejerce en sus seguidores y esto se realiza a través de ciertos factores entre ellos el carisma, la excitación intelectual y la consideración individual.

Al respecto del tercer libro seleccionado y escrito por Bass, conviene precisar que el mismo, años después busca establecer diferencias mayormente marcadas entre los dos estilos de liderazgo e incluye la distinción entre lo que se considera como un líder verdadero y transformacional y lo que se conoce como líder pseudo transformacional, mismo que es entendido como un sujeto que actúa moralmente inmadura, se trata de quien aparenta ser responsable, pero es lo contrario. Bass, entonces, presenta estilos de liderazgo con dimensiones diferentes,

Por otro lado, Stewart manifiesta que es comprensible conscientemente la existencia de puntos ciegos dentro de la conceptualización de los diferentes estilos de liderazgo, ya que éste va en constante cambio. Así, el autor introduce el estudio de conductas con enfoque educacional, es decir, teniendo como centro la enseñanza y la escuela. Por ello, la presente autora analiza el concepto de liderazgo educacional, y a criterio de la creadora de la presente matriz, se debe ampliar el concepto de liderazgo acogiendo su aplicación en diferentes ámbitos. No limitar el concepto a áreas determinadas, sino dotarlo de cualidades a las que se puedan ajustar otras áreas.

En la quinta obra seleccionada, escrita por Khanin, el mismo especifica diferentes características catalogadas como principales de los líderes que se ajusten al liderazgo transformacional y que son susceptibles de ser receptadas a las necesidades y lo que anhelan quienes los siguen, adicionalmente, del esfuerzo que se invierte en el desarrollo de su profesión en diferentes aspectos que llegaren a ser quienes ocuparán el rol que actualmente ocupan quienes son sus líderes. El logro de estos líderes es atribuible a su forma de comportarse ante sus seguidores, caracterizada por el carisma y capacidad motivacional.

Finalmente, sobre la última obra, Araya hace una distinción entre estilos de liderazgo según niveles a los cuales se ajusta los estilos de liderazgo expuestos por Burns como características. La limitación se da precisamente en categorizar a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional como niveles de rangos diferentes. Por ello sigue siendo indispensable el análisis de los estilos de liderazgo en diferentes contextos y determinar si se diferencian entre sí según su entorno y tipo de actividades que ejerza el líder.

Categoría 6. Cruces conceptuales

Dentro de esta categoría, se expresan los cruces conceptuales que son aquellos conceptos que provienen de lecturas a las que se hace referencia dentro del desarrollo teórico. Por ello en conjunto con el primer libro seleccionado, se hace referencia a Max Weber quien sostiene que el liderazgo se desarrolla en contextos con poca estabilidad o se encuentran en crisis. Hace referencia a que, un líder adquiere la denominación de tal cuando el individuo modifica las condiciones de una sociedad o una organización. Así, el autor sostiene que el liderazgo propiamente dicho se divide en

1. **El líder carismático:** Entendido como aquel líder al que sus seguidores le atribuyen cualidades o capacidades de rango superior en comparación con otros individuos; es, en otras palabras, quien tiene la capacidad de promover entusiasmo. Por lo general es aquel que resalta por creer más en sí mismo que en quienes conforman su equipo, lo que en consecuencia puede llevar a la creación de problemas llegando así a colapsar la organización y obligando al líder a dejar su cargo.
2. **El líder tradicional:** Weber define a este tipo de líder como aquel que tiene como herencia la potestad ya sea por adquirir mediante costumbre o mediante jerarquía, de un cargo de tal importancia o que, en su defecto, forma parte de un determinado grupo de índole familiar sobre quienes ha caído el poder por años.
3. **El líder legal:** Se lo entiende como aquel líder que llega al poder a través de métodos de carácter democrático o que es sometido a elección ya que muestra sus capacidades según lo que le compete desarrollar. A esta figura usualmente se la conoce dentro del campo

político y dentro de empresas privadas en las que se aplica el modelo burocrático en el que aquellas decisiones que se vayan a tomar, están previamente establecidas dentro de un marco reglamentario (Ferrer, 2020).

Para el autor, es necesario que el líder no olvide que quienes lo siguen dependen de las mejoras que pueda ofrecer tomando en consideración sus necesidades.

En concordancia con el segundo libro se hace referencia al autor Martínez, quien cita en su obra al presidente Kennedy quien plantea una diferencia entre el estilo de liderazgo transformacional y el transaccional utilizando como símil un mensaje que dijo, así, “el liderazgo transformacional hace énfasis en lo que el líder puede hacer por su país, mientras que en el liderazgo transaccional se hace énfasis en lo que el país puede hacer por el líder” (Martínez, 2005, pág. 116). De esta forma, el primero busca motivar a las personas a hacer más de lo que esperan ser capaces generando cambios productos en grupos, organizaciones o en la sociedad misma.

En consolidación con el análisis del tercer libro, se cita a los autores Mendoza & Ortiz (2006) quienes caracterizan al liderazgo transformacional al tratar acerca del establecimiento de prioridades de una persona, lo que hace posible que se expanda las necesidades incluyendo la necesidad de la sociedad de crecer en su sentido personal haciendo uso del compromiso adquirido para con su grupo. Este cambio permite que quienes conformen una organización con el potencial de líderes, se dirijan, regulen, actualicen o controlen a sí mismos (pág. 120). Esto es entendido como un efecto que se multiplica o tenga un efecto cascada, lo que es característico de

este estilo de liderazgo, puesto a que logra estimular el desarrollo de las personas transformándolas colectivamente.

Por otro lado, al respecto de lo analizado en el cuarto libro, conviene hacer mención de los aportes de Velásquez (2006) quien sostiene que el liderazgo transformacional abarca un proceso que se centra en estimular la conciencia de quienes trabajan para quienes dirigen, con el objetivo de convertirlos en seguidores que ofrezcan productividad, lo acepten y se sientan comprometidos con la misión de la organización dejando de lado sus intereses propios y enfocándose únicamente en el interés colectivo (Velásquez, 2006, pág. 167). Se trata, entonces, de un proceso de cambio de carácter positivo ya que lo que se busca es una ayuda mutua de forma armónica e integral, esto a través de la motivación, la moral y el rendimiento de quienes sigan al líder.

Sobre el quinto libro, es necesario referirnos a Lerma quien, por su lado, en el 2007 ofreció un aporte en el que agregó que el estilo de liderazgo transformacional ofrece así un grupo de lineamientos que expresa que las personas darán seguimiento a aquello que comunican quienes lo inspiran, así los seguidores se centrarán en cumplir una serie de metas significativas, por lo que es indispensable actuar de forma entusiasta y energética (Lerma, 2007, pág. 167).

Finalmente, en relación con el sexto libro se acogió a los autores Leithwood, Mascall y Strauss (2009) quienes sostienen que “el liderazgo transformacional busca fomentar la participación de los seguidores dotando de significado las tareas que se deben realizar” (Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009). Este tipo de liderazgo es capaz de estimular la conciencia de quienes se encuentran trabajando a quienes se dirigen para que puedan entablar un

compromiso con el alcance de lo que se busca conseguir dentro de la organización. En consecuencia, el liderazgo transformacional pretende motivar y cambiar a los seguidores impulsándolos a que actúen por encima de lo que exijan en el ámbito laboral, generando cambios en grupos y organizaciones.

Categoría 7. Descripción del concepto colindante

Sobre el primer apartado referido en la matriz de doble entrada, cabe mencionar a Weber, pues es quien al respecto de los tipos de liderazgo manifiesta que, se entiende por liderazgo carismático como aquel al que los seguidores le otorgan cualidades o poderes superiores a los de ellos mismos. El liderazgo tradicional, se caracteriza por el poder hereditario mediante costumbre o jerarquía. Y, el liderazgo legal, entendido como aquel que se ejerce por democracia o que es elegido según su calidad de experto en el cargo que le corresponde desempeñar.

Sobre el segundo autor referido, se debe acotar que el liderazgo dejó de ser entendido como transformador por transformacional y esto debido a que se encuentran vinculado con las necesidades que tiene el hombre y de manera particular, con aquellas necesidades relacionadas con el crecimiento no solo personal, sino también de autoestima y autorrealización. Este tipo de líderes se ejerce mediante la influencia que se ejerce en las relaciones establecidas con quienes conformen el grupo de individuos estimulando aquellas creencias que permita que renuncien a intereses particulares, para que sean colectivos, pese a que ello no implique satisfacer necesidades de carácter vital.

En cuanto a la tercera obra seleccionada, se debe considerar que, debido a que los diferentes líderes tienen la posibilidad de ofrecer patrones conductuales que se fusionan con

factores característicos de diferentes estilos de liderazgo. Bass y otros autores, ofrecen un estilo de liderazgo adicional que es entendido como un modelo de liderazgo de rasgo completo, mismo que acoge ambos estilos de liderazgo antes planteados, el transaccional y el transformacional para que puedan conformar uno solo que ofrezca resultados satisfactorios sobre la necesidad de las personas y el grupo de las mismas y esforzarse de manera completa para obtener el logro de los objetivos colectivos.

En este cuarto apartado, el autor sostiene que este estilo de liderazgo está relacionado hacia una perspectiva en la que se pretende ofrecer impulso a la verdadera conducta de quienes sigan al líder, ofreciendo motivación hacia el poder y la capacidad de hacerse cargo de aquellos asuntos que impliquen la determinación de una cultura de carácter organizacional. El que esté orientado hacia los individuos, conlleva a que se establezcan interacciones de calidad que se dan entre el líder y quienes lo siguen, respondiendo ante lo que ellos requieran oportuna y efectivamente.

En la quinta obra seleccionada, se hace referencia a un estilo de liderazgo, por ello Lerma señala que quien lo ejerce, mantiene un enfoque hacia las necesidades de los seguidores y que busquen lograr el crecimiento de cada uno de los mismos a través del reconocimiento de sus necesidades y fortalezas. Colaborando en que cada uno de los individuos cumpla con lo que le corresponde.

Finalmente, acerca del último aporte conceptual, es posible colegir que los autores Leithwood, Mascall y Strauss, entienden por liderazgo transformacional a aquel que abarca un proceso en el cual al líder le corresponderá dirigir y dentro del cual, el cambio de un entorno

juega un papel fundamental siendo posible a través del cumplimiento de las funciones del líder, que es a quien le corresponde inspirar y motivar a quienes lo sigan. De esta forma, es necesaria la formación de una dirección en la que se llevarán a cabo acciones dentro de cualquier tipo de organización que esté centrada en perseguir la transformación.

Se ha idealizado a los líderes transformacionales de modo que son considerados un ejemplo moral de lo que significa el trabajo con orientaciones a lo que beneficie al grupo de trabajadores, a la organización o a la misma comunidad. El autor sostiene que ambos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional, son conjuntamente excluyentes. Generalmente, los líderes transaccionales, no buscan generar un cambio a nivel cultural en la misma organización, al contrario, su objetivo no es otro que el de trabajar sobre la cultura que ya existe en él y por otro lado, los líderes transformacionales lo que pretenden es generar cambios en la cultura organizacional.

Así, es posible colegir que, el líder transformacional ofrece a quienes siguen al líder, algo mayor al trabajo para su beneficio personal, de esta forma les otorga una misión que los inspire y les transmita además de visión, identidad. El líder, dentro de este tipo de liderazgo se encarga no solo de motivar, sino también de transformar a quienes lo siguen mediante el carisma, la estimulación intelectual e incluso, la consideración de forma individual. Además de esto, al líder le corresponde alentar a los seguidores para que procedan en la búsqueda de nuevas formas cambiar el ambiente y garantizar el éxito de sus propuestas. Finalmente, y en contraste con lo manifestado por el mencionado autor, hay otros que sostienen que es posible que el liderazgo

despliegue de forma simultánea, el liderazgo transformacional y el transaccional, puesto a que los dos son fundamentales en la consecución de ciertos fines.

Diversos análisis han dado a conocer que los tipos de liderazgo transformacional y transaccional son capaces de predecir de manera positiva los resultados de variables de cómo se desempeñan tanto individual como grupal.

Se puede afirmar entonces que, el liderazgo transformacional, es considerado parte de lo que se conoce bajo el nombre de liderazgo organizacional, por eso usualmente se lo asocia a las organizaciones, las mismas que se someten a diversos cambios como objeto del proceso de globalización. Quienes ejercen este tipo de liderazgo, logran dar respuesta de forma rápida a lo que exige su entorno en base a quienes los siguen, pudiendo así, lograr cambiar aquello que representa un interés individual y un interés colectivo, cumpliendo las metas que se plantea la organización.

Como ya se ha puesto de manifiesto en líneas anteriores, en 1978 el autor Burns, logró desarrollar el liderazgo transformacional dentro del cual el líder ejerce influencia sobre quienes lo siguen mediante la habilidad comunicativa que posee y las diferentes características personales con lo que logrará transmitir una visión idónea llamativa para los individuos y se sientan atraídos a participar. Tal y como lo definen determinados autores, “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización...”

Dicho de otra forma, el líder transformacional nace de diferentes contextos de incertidumbre y es caracterizado por entablar relaciones de forma positiva con los distintos grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran transmitir confianza y cooperación en aquellas personas a las que pretende llegar y de las que busca su apoyo.

VII. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Dentro de la presente investigación, se analizaron aportes conceptuales brindados por los autores James MacGregor Burns (1978); Bernard M. Bass (1985, 1999); Jane Stewart (2006); Dmitry Khanin (2007); y, Manuel Araya (2007); autores con características conceptuales comunes acerca de los estilos del liderazgo y la distinción existente entre uno y otro, lo que resulta indispensable en la determinación de resultados ya que cada uno de los autores coincide en seguir y amplificar el concepto introducido por Burns. No obstante, uno de los factores a considerar es la dificultad de poder establecer estándares preliminares al momento de exponer alguna conclusión respecto al liderazgo femenino. Algunos doctrinarios señalan, aunque sea en minúsculos porcentajes, que las mujeres regularmente suelen considerarse como pilar fundamental de un tipo de liderazgo muy peculiar, el transformacional. De esta manera, y con todas las críticas constructivas realizadas en el presente análisis, vamos a mantener en firme el ideal terminológico de lo que dicho tipo de liderazgo se refiere, conjugándolo con la existencia predominante de las mujeres en el apogeo más fértil de sus ponencias como demostraciones de empoderamiento; sumándole valores y comportamientos claramente mejores a lo que podría demostrar el sistema patriarcal, correspondiéndole a la tradicionalidad de la industria. Fomentamos consciencia en las aseveraciones mencionadas – o por mencionar – son proclives a

una tergiversación maliciosa y categóricamente peligrosa, dada la congruencia de las atribuciones colectivas del movimiento feminista, como un colectivo social determinado hoy en día, asumiendo roles y estereotipos no tan alejados de la realidad. Es decir, hay que mantener la certeza de que las cualidades exacerbadas no deslumbran un carácter ontológico y su explicación se debe a los distintos procesos de socialización en la cultura del régimen organizacional.

La defensa racional del liderazgo feminista no necesariamente debe recaer en el estereotipo natural de las mujeres, como si la gen recayera sobre una iniciativa que involucre factores esenciales, tales como las actitudes empáticas, o bien la intuición. Debemos destacar que tanto varones como mujeres son naturalmente distintos, fisiológica y genealógicamente, en marcándose paralelamente en una bifurcación dicotómica de las incursiones sociales, motivando así el avance de las razones socializadoras dentro de la ideología general.

Por lo mencionado hasta el momento, me permito mencionar que los genes patriarcales cuentan con un conglomerado de comportamientos, actitudes y aptitudes netamente provenientes de la naturaleza humana, por tal motivo es que es más propenso a desarrollar aptitudes deliberadas y bondades como la autoridad y el control quedan totalmente relegadas a la agresividad, la poca racionalidad, por el contrario que las mujeres son vistas como seres de luz, más débiles y sensibles, cooperativas, emotivas y sentimentales. Basándose en tales argumentos, no es descabellado mencionar que la mujer es la que está más comprometida e inmersa en la evolución y el desarrollo del liderazgo transformacional, puesto que son instruidas a temprana edad con valores y cuidados tales como el sentido de responsabilidad, construyendo así los senderos del mundo y llevándolo a la mayor conexión estable social. Por el contrario, la naturaleza silvestre del hombre, dada su agresividad y escaso nivel de raciocinio ante las diversas

circunstancias que otorga la vida, no les permite abordar dichas virtudes a su favor ya que el hombre lo percibe como un vil sistema jerárquico; aun así existe la probabilidad de que el liderazgo femenino no sea dependiente de ideales sexistas o encaminados hacia una cerrada ideología de género, sino que busque adaptarse a la cultura organizacional, afirmándose en la ética diaria.

Para exclamar afirmaciones acertadas respecto a la práctica del movimiento feminista en cuanto a la evolución del liderazgo transformacional, debemos hacer un profundo análisis del mismo, para que de esta manera se pueda digerir una organización más pulcra y éticamente responsable; la profundización de dicho modelo se atiene a cuatro parajes la cual doctrinariamente se le denomina como “cuatro I’s”, las cuales son carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual. El hecho que el liderazgo se realice de forma carismática da la oportunidad de que el cabecilla sea visto de buena manera por sus súbditos.

Un buen líder genera confianza y estimación, además del respeto, nos da a entender que el líder del grupo es el que siempre tendrá la razón, o será el más cuerdo al momento de tomar alguna u otra decisión, puesto que la confianza generada otorga tal satisfacción, la que siempre dará lo mejor de sí para elegir la opción más idónea que pueda beneficiar a los miembros que lo siguen. Como segundo punto a considerar tenemos la motivación inspiracional, la cual determina que todos los miembros deberán de compartir dicho propósito en común, puesto que de no ser / pensar de la misma manera, no tendría sentido alguno su organización. La estimulación intelectual da lugar al ideal de fundamental la creatividad en el momento de acarrear problemas, en la aportación de ideas sin ser juzgadas por diferimiento de los comandantes al mando.

Finalmente, pero no menos esencial que los demás puntos tratados, se observó la relevancia de la consideración individualizada, refiriéndose al líder dentro de su parámetro al momento de prestar atención, considerándolo así como una aspiración diaria motivacional, añadiendo los objetivos organizacionales; la importancia de una comunicación bidireccional fluida entre el líder y los súbditos da lugar a la conformación del equipo; cuando el líder se compromete, no solamente con el equipo, sino también con los estándares de cumplimiento de la empresa, debe saber destacar y transmitir sus valores, así como la misión, visión y la identidad organizacional.

Habiendo repasado algunas de las características del modelo transformacional, podemos soslayar que su asociación puede ser versátilmente dirigida hacia algunos rasgos enmarcados por el feminismo y la importancia que su liderazgo representa. Es básico señalar que el feminismo es más caracterizado por los valores que permiten mantener una destreza abismal dentro de este tipo de liderazgo, haciéndolo propio de la cultura feminista y otorgando realidades distintas a las que percibe la sociedad.

El liderazgo masculino, según la académica Loden, señala que se torna envuelto a los simplistas esquemas tradicionales, tales como el piramidal o bien el organizacional; a diferencia del feminismo que se asocia al intelecto y superioridad, ajustándose a un perfil de funcionamiento reticular de la vigente sociedad comunicacional. Valores positivos como el cooperativismo, la colaboración, la sensibilidad, el pudor, empatía, adquieren un rol esencial en el ámbito directivo del liderazgo transformacional. Gracias a los motivos expuestos de forma muy racional y acertadamente positiva, como siempre lo hace el movimiento popular feminista, se admite abiertamente ante la sociedad en general que el modelo transformacional pertenece, debido a su arraigo, al perfil idóneo de las mujeres, el del liderazgo femenino. Históricamente la

mujer ha procurado mantener una lucha dentro de la sociedad, de manera que el progreso que se cuenta hoy en día es producto de una inmensidad de pugnas sociales, atribuyéndole hechos históricos a esta benigna realidad, con las que se acomodan y desarrollan un trabajo direccional óptimo en vísperas de mejores augurios para la comunidad femenina en general.

Así, se cree fervientemente que la destreza femenina dentro del liderazgo transformacional cuenta con un corte de satisfacción generacional ante las demandas organizacionales dada la contemporaneidad de la realidad, en donde la comunidad feminista se enfrenta a un mundo globalizado económicamente y un indefinido proceso de recesión. Actualmente, las organizaciones buscan regir sus misiones ante la cooperación, la colaboración, el respeto y el triunfalismo; es un asunto netamente político-social, en donde se cuestiona la justicia de las empresas y su actividad económica degradante; de tal manera que nuevamente destacamos que el modelo transformacional pertenece única y exclusivamente a las características que cuentan las mujeres ante su estilo, dando así una oportunidad de empoderamiento femenino.

VIII. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de titulación, dando cumplimiento al objetivo general planteado al inicio, el cual recae sobre la exploración del estilo de liderazgo transformacional a partir de los aportes teóricos de autores que inauguran este concepto desde los años de 1970 hasta los años de 1990, se puede concluir lo siguiente:

Se ha podido comprobar la existencia de enfoques basados en la heterogeneidad acerca del liderazgo desarrollado por mujeres y hombres. Así, de la información obtenida de las

categorías analíticas seleccionadas, se puede sostener que, en gran medida, los aportes teóricos brindados por los autores analizados coinciden en que el liderazgo propiamente dicho hace referencia hacia las habilidades que posee un líder para dirigir a un grupo, satisfacer sus necesidades colectivas y fomentar aspectos positivos en su relación con los seguidores para que depositen en él la confianza que necesita para ejercer sus funciones. Pese a que los autores señalados no enfatizan en el género capaz de ejercer el rol de líder, sí se ha podido comprobar la existencia de un liderazgo femenino diferenciado en valores, actitudes y modos de actuar del modelo tradicional asociado y ejercido históricamente por hombres dentro de las organizaciones empresariales.

Las diferencias que se encuentran en los liderazgos que desarrollan tanto mujeres como hombres se basan sobre todo en una percepción de las primeras como líderes o directivas más transformacionales. Se trata de líderes con carisma, que muestran su apoyo y compromiso con el equipo en el día a día, interesándose por las metas personales de cada empleado/a, fomentando una comunicación fluida y atendiendo a los retos y problemas con respuestas justas y éticas. Las características que se han ido asociando a lo que se conoce como liderazgo transformacional, mayormente por parte de autores como los analizados, estos son, Bernard Bass y Bruce Avolio, muestran un gran paralelismo con el rol femenino en el que son educadas las mujeres en nuestra sociedad. Rasgos como el carisma, el interés por los demás, la comunicación reticular, etc. forman parte también de los valores de socialización femenina. Por esta razón, no resulta extraño afirmar que existe un liderazgo femenino y que éste responde al modelo transformacional, de mayor efectividad que otros tipos como el transaccional o el laissez-faire.

Sin embargo, se debe recordar que el liderazgo femenino no es potestad que le compete única y exclusivamente a las mujeres, ya que resultaría contraproducente entenderlo como un modelo de líder que contraría al liderazgo ejercidos por hombres, puesto que esto equivaldría a una perpetuación intencionada de las diferencias. Aunque se puede comprender que las mujeres cuenten con una preparación mayor a la de los hombres debido a la forma en la que éstas comprenden el mundo y esto se debe a partir de la educación que reciben en torno a los roles de género que vertebran la sociedad. En este sentido, es la cultura organizacional y muchos otros factores del entorno, los que van a determinar en gran medida si se promueven un tipo de liderazgos u otros, más allá del sexo o el género asignado al líder.

En esta línea, se ha verificado que la implantación de una gestión ética está directamente relacionada con la promoción de la igualdad y con el auge del liderazgo femenino, ya no tanto por incorporar a las mujeres a la toma de decisiones, sino por los valores que promueve dicho modelo de liderazgo. Así pues, es necesario sostener que la ética promueve una cultura organizacional basada en la escucha activa, el respeto y al entorno, incluyendo a todas aquellas personas que forman parte de su equipo, en la toma de decisiones. Por ello se determina que no hay mejor camino para un cambio que el de otorgar a las mujeres la oportunidad de desarrollar sus propios liderazgos en un marco o ámbito indistinto que hará posible la entrada de nuevas voces en su seno.

IX. RECOMENDACIONES

Luego de un análisis exhaustivo de la información abordada dentro del presente trabajo de titulación, fue posible la identificación de elementos característicos que permiten a los

individuos asociar el liderazgo femenino al liderazgo transformacional, esto debido a que las características expuestas en la conceptualización de este estilo de liderazgo no contienen un estereotipo en específico que permita la asociación de un género determinado a su concepto. Por ello, la presente investigadora ha llegado a considerar la identificación de mujeres al estilo de liderazgo transformacional puesto a que le son atribuibles factores que las caracterizan como el carisma y demás habilidades interpersonales que definen al mismo.

Por lo mencionado, es recomendable la inclusión de un corpus de texto en el que se aborde información con aportes característicos que enfatizen en las cualidades a las que se pueden ajustar los líderes, lo que implique a su vez una ampliación al concepto en el que se identifique el libre ejercicio de sus facultades, lo que permitirá eliminar la limitación de conceptos a un estereotipo de personas que puedan hacer uso de este rol, esto debido a que se ha identificado que a tanto hombres como mujeres le son atribuibles las funciones que pueden ejercer los líderes.

Se recomienda dentro de la presente investigación, ofrecer públicamente material bibliográfico accesible al resto de personas y que aborde, dentro del contexto del liderazgo transformacional, aquel liderazgo ejercido por mujeres y que se acoja al mismo por las características de ellas que le son atribuibles a dicho liderazgo, incluyendo a su ejercicio, estrategias populistas que le permitan ejercer sus funciones para obtener el apoyo directo de quienes lo eligen como tal y son sus seguidores.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araya, M. (2007). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel: Un estudio comparativo*. Perspectiva en Psicología.

América Latina es la región en desarrollo más afectada del mundo por. (2021, marzo 10).

Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1489112>

Baena, G. (1980). *Instrumentos de investigación: Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales* (4.^a ed.). México: Editores Mexicanos Unidos.

Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*.

European Journal of Work and Organizational Psychology.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance: Beyond Expectations. EEUU: Free Press.

BBC News Mundo. (2021, marzo 1). *Coronavirus en América Latina: las cifras que muestran el brutal impacto de la pandemia en las economías de la región*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56239544>

Burns, J. (1978). *Leadership* [E-book]. Open Road.

Campus, D. (2013). *Women Political Leaders and the Media*. Palgrave Studies in Political Leadership.

Casullo, M. E. (2019). How to Become a Leader: Identifying Global Repertoires for Populist Leadership. In *Populism and World Politics* (3rd ed., pp. 56–72). Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-04621-7>

Chaluvadi, N. S. S. L. (2015). *Differences in Leadership Styles between Genders: Outcomes and Effectiveness of Women in Leadership Roles*. MBA Student Scholarship.

<https://core.ac.uk/download/pdf/303926007.pdf>

COVID-19 en América Latina y el Caribe : Consecuencias socioeconómicas y prioridades de política. (2020, diciembre 8). OECD.

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-consecuencias-socioeconomicas-y-prioridades-de-politica-26a07844/>

De la Torre, C. (2013, junio). *El populismo latinoamericano, entre la democratización y el autoritarismo*. Nueva Sociedad. Published. <https://library.fes.de/pdf-files/nuso/10083.pdf>

De la Torre, C. (2008). *Populismo, ciudadanía y Estado de derecho*. En C. de la Torre y E. Peruzotti (Eds.), *El retorno del pueblo*. Populismo y nuevas democracias en América Latina (pp. 23-54). FLACSO.

Ferrer, C. (22 de Mayo de 2020). *Clasificación de liderazgo según Max Weber*. Obtenido de Salusplay: <https://www.salusplay.com/blog/clasificacion-liderazgo-max-weber/>

Freidenberg, F. (2007). *La tentación populista. Una vía al poder en América Latina*. Editorial Síntesis.

Giraldo, J. S. (2019, marzo 22). *Unasur: las secuelas de su desintegración*. CONNECTAS. <https://www.connectas.org/analisis/prosur-unasur-duque-pinera-america-latina/>

Hawkins, K. y Rovira Kalwasser, C. (2017). *What the (Ideational) study of populism can teach us, and what it can't*. *Swiss Political Science Review*, 23(4), 526-542.

- Hernández Sampieri, R. (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En *Metodología de Investigación* (pp. 100–104). McGraw-Hill Education.
- A. (2019, December 3). *Cómo cambió el mapa ideológico de América Latina en los últimos tres años*. infobae.
<https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/12/03/como-cambio-el-mapa-ideologico-de-america-latina-en-los-ultimos-tres-anos/>
- Khanin, D. (20 de Noviembre de 2007). *Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?* Obtenido de Wiley Online Library: <https://doi.org/10.1002/jls.20022>
- Laclau, E. (2006). *La deriva populista y la centroizquierda latinoamericana*. NUSO, 205, 56-61.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EEUU: Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thompson.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación*. Buenos Aires: Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad.
- Loden, M. (1987). *Dirección Femenina*. Europea Editorial S.A.

- Martínez, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala.
- McDonagh, E. (2009). *The Motherless State*. The University of Chicago Press.
- Medina-Vicent, M. (2015). *Aproximación al Estudio del Liderazgo Femenino a través del Modelo Transformacional*. Universitat Jaume I.
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158386/Aproximacion_al_estudio_d el_Liderazgo_Fe.pdf?sequence=1
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Bogotá: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Mudde, C. y Rovira Kaltwasser, C. (2018). *Brève introduction au populisme*. Éditions de L'Aube.
- Muller, J. W. (2017). *Qu'est ce-que le populisme?* Seuil.
- Morán, S. (2021). *El populismo o los populismos. Actualidad y particularidades del concepto en América Latina*. *América Latina Hoy*, 87, 29–44. <https://doi.org/10.14201/alh.22677>
- Paige, G. (1977). *The Scientific Study of Political Leadership*. Nueva York: Free Press.

- Peruzotti, E. (2008). *Populismo y representación democrática*. En C. de la Torre y E. Peruzotti (Eds.), *El retorno del pueblo. Populismo y nuevas democracias en América Latina* (pp. 97-124). FLACSO.
- Raigoza, C. (2014). *Explorando el liderazgo femenino en América Latina: Lo que podemos aprender de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y Dilma Rousseff*. CMC Senior Theses.
https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1939&context=cmc_theses
- Rennella, R. (2021, junio 13). *¿Qué países cambiaron la tendencia política de sus gobiernos tras elecciones en Latinoamérica en este 2021?* El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/internacional/que-paises-cambiaron-la-tendencia-politica-de-sus-gobiernos-tras-elecciones-en-latinoamerica-en-este-2021-nota/>
- Retamozo, M. (2016). *La teoría política del populismo: usos y controversias en América Latina en la perspectiva posfundacional*. *Política y Sociedad*, (1), 127-151.
- Roberts, K. (2008). *El resurgimiento del populismo latinoamericano*. En C. de la Torre y E. Peruzotti (Eds.), *El retorno del pueblo. Populismo y nuevas democracias en América Latina* (pp. 55-76). FLACSO
- Rocafuerte, D. E. (2016, octubre). *El Liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual*. UEES.
http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1193/1/ROCAFUERTE_MOSQUERA_DANNY_EMANUEL_MDTH-OL-2014-B-2016-000.pdf

Rodríguez, D. (2014, diciembre). *El liderazgo y las nuevas formas políticas: Balance teórico y lente conceptual*. Instituto de Iberoamérica Universidad de Salamanca.

http://biblioteca.clacso.edu.ar/Espana/ib/20161220044842/pdf_1349.pdf

Stewart, J. (2006). *Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*. Issue #54.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Ideas Propias.