

# Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas

## Leadership styles of university men and women studying administrative sciences

Ronald CAMPOVERDE Aguirre [1](#); Christian ROSERO Barzola [2](#); Victor Hugo GONZÁLEZ Jaramillo [3](#); Elías ORTIZ Morejón [4](#)

Recibido: 15/11/2017 • Aprobado: 18/12/2017

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El liderazgo es importante para generar fidelidad entre el líder y su equipo de trabajo. La investigación tiene como principal objetivo determinar las diferencias que existen entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios de ciencias administrativas de la ciudad de Guayaquil, mediante el modelo de Bass y Avolio. El enfoque es cuantitativo de corte transversal, utilizando el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) que tiene 45 ítems y nueve factores definidos, el cual fue aplicado a 195 hombres y 195 mujeres. Los resultados mostraron significativas diferencias entre ambos géneros, utilizando un análisis factorial exploratorio, se demostró que los estilos propuestos explican el 54% del comportamiento de los hombres y el 52% de las mujeres.

**Palabras-Clave:** Liderazgo, transaccional, transformacional, estilos de liderazgo

#### ABSTRACT:

Leadership is important to generate fidelity between the leader and his team. The main objective of the research is to determine the differences between the leadership styles of men and women in administrative sciences in the city of Guayaquil, using the Bass and Avolio models. The approach is quantitative of cross section, using the questionnaire Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) that has 45 items and nine defined factors, which was applied to 195 men and 195 women. The results showed significant differences between both genders, using an exploratory factor analysis, it was shown that the proposed styles explain 54% of the behavior of men and 52% of women.

**Keywords:** Leadership, transactional, transformational, leadership styles

## 1. Introducción

El liderazgo es una disciplina que permite influir en un grupo determinado con el objetivo de alcanzar una meta o metas específicas (Gómez Ortiz, 2008). En el ámbito empresarial, se busca influir en los trabajadores para satisfacer las necesidades de las organizaciones, así como desarrollar el potencial máximo de los colaboradores. La esencia del liderazgo es influenciar y facilitar esfuerzos tanto individuales como colectivos, para alcanzar objetivos preestablecidos de la organización (Yukl, 2012). Ser un líder requiere de varias habilidades, pero principalmente requiere de comunicaciones interpersonales, a través de las cuales influye en su ambiente con el fin de conseguir una realización voluntaria y más eficaz de las metas de la empresa (Garcés & Vivar, 2006). En consecuencia, el liderazgo es considerado una disciplina, que asume un compromiso con quien lo aplica y tienen una gran influencia dentro de su grupo cercano, que puede afectar directamente a la sociedad (Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999). Los líderes poseen varios rasgos, entre los cuales tenemos la visión, amor a lo que se dedica, coraje, valor, capacidad de comunicación, identificación de oportunidades, vencer el temor de los errores, energía y perseverante en el campo de formación (Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999). El liderazgo en la actualidad no se centra únicamente en el dirigente, sino también en sus seguidores, compañeros, en el contexto del trabajo, supervisores y la cultura. El liderazgo ya no se lo conoce como una característica individual, es representado en modelos globales, estratégicos y con una dinámica social compleja (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Este trabajo busca determinar si existen diferencias entre los estilos de liderazgo de los hombres y mujeres universitarios de ciencias administrativas de la ciudad de Guayaquil. Si bien es cierto el liderazgo ha tenido un sin número de problemas a la hora de medirlo, porque existen muchos modelos propuestos en la literatura. Es por eso que se aplicará el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x) ya que su aplicación tiene gran acogida en esta disciplina. Se realizó un análisis factorial exploratorio para poder explicar cada factor que tienen los estilos de liderazgo.

## 2. Metodología

### 2.1. Fundamento teórico del cuestionario

El liderazgo es un proceso de impacto social en el cual el líder o el dirigente busca implantar en los empleados la consecución de un fin a través de un objetivo final, y así lograr conjuntamente las metas de toda la organización (Strümper & Hans, 2008). A través de este procedimiento se afectan las actividades de los individuos o el esfuerzo de estas personas para obtener un logro en determinadas circunstancias, lo que se convierte en una idea social en la cual se incluye a los operadores que impactan y al individuo

que se ve afectado (Avolio, Bass, & Jung, 1999). En la década de los cincuentas, Bale (1951) proponía por medio de un estudio de laboratorio que los dos mayores enfoques de liderazgo según la orientación del líder estaban definidos: (a) hacia las tareas, y (b) hacia las relaciones líder-seguidor. La persona que se enfoca en realizar las tareas tenía la probabilidad de convertirse en el líder dominante, a través de la asignación de tareas y emitir opiniones (Leadership Assessment & Development, 2011). Pero los seguidores que mantenían relaciones líder-seguidor se enfocaban en acatar las tareas y ejecutarlas como se les había indicado. Bale (1960) expresaba que se debía cimentar una motivación en todo grupo, especialmente en el desarrollo de temas incluyendo el estado, la fuerza y la autoridad (Arrendo & Maldonado, 2010). El centro de su modelo se refiere al "intercambio de capacidades" dentro de un grupo de trabajo específico y contrastada por sus diversas opiniones (Bale, 1951, pág. 102). El liderazgo transformacional pretende crear vínculos entre los integrantes de la organización, dándoles a conocer lo importante que es tener una misión compartida con todos los miembros. Estimula la innovación a través de la generación de ventajas en el desempeño de la organización (Turbay-Posada, Liderazgo e innovación organizacional, 2013). Se considera una concepción que se originó en el ámbito empresarial, donde el líder tiene una visión para la organización, la comunica y logra compromiso de parte de ellos. La visión, la cultura y el compromiso son las dimensiones teóricas más esenciales de este tipo de liderazgo, entre sus aspectos se incluye: el carisma, la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Salazar, 2006). Este tipo de liderazgo ocurre cuando demuestran importancia a los intereses de sus seguidores y crean conciencia en la misión que como organización todos deben seguir. Estos líderes al ser carismáticos con sus seguidores se preocupan por las necesidades de cada uno de los colaboradores, y de la misma forma los líderes los estimulan de manera intelectual. Los líderes carismáticos tienen la ventaja de ser influyentes sobre las demás personas. De esta forma, ellos logran que los empleados logren cosas grandes con más esfuerzo (Bass, 1990). El liderazgo transaccional refiere a la relación de intercambio entre el líder y los seguidores, con el fin de satisfacer sus intereses, en donde éstos aclaran a través de la participación lo que el seguidor debe hacer para ser recompensado por su esfuerzo. En la gestión activa, el líder monitorea el desempeño de los seguidores y toma medidas correctivas, si el seguidor no cumple con las normas. En el liderazgo pasivo, el líder está a la espera de problemas que surjan antes de tomar acciones correctivas o evitarlas (Bass B. M., 1999). El liderazgo transaccional cuenta con dos componentes, el primero es la gestión por excepción, la cual refiere a las críticas y retroalimentación, y la segunda es hacer concesiones a los intereses personales a través de recompensas circunstanciales (Salazar, 2006). La recompensa contingente es una de las características de este tipo de liderazgo, se realiza intercambios de recompensa a cambio de los esfuerzos, reconoce los logros de los empleados y cumple las recompensas prometidas por el buen desempeño. La gerencia por la excepción (activa) toma acciones correctivas, mientras que la gerencia por la excepción (pasiva) solo interviene si las normas no se han cumplido. Otra característica es el laissez-faire, la cual evita tomar decisiones y evade responsabilidades (Bass, 1990). Los líderes transformacionales enfatizan lo que se puede hacer por un país, mientras que los líderes transaccionales enfatizan lo que el país puede hacer por ellos. Es por ello que se dice que los líderes transformacionales son más efectivos que los transaccionales (Bass B. M., 1999). El líder de estilo transformacional inspira, estimula intelectualmente y es considerado con sus seguidores, a diferencia del líder transaccional que practica contingente de sus seguidores (Bass B. M., 1999).

## 2.2. Descripción de la metodología

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo y de corte transversal, basado en las características primordiales que poseen los líderes para poder determinar al estilo de liderazgo que pertenecen. La población de estudio son los jóvenes, hombres y mujeres, estudiantes de ciencias administrativas de universidades de la ciudad de Guayaquil. Para obtener los resultados, se empleó un cuestionario denominado MLQ-5x a 195 hombres y 195 mujeres. Las encuestas fueron realizadas en dos semanas, los encuestados debían ser de carreras afines a ciencias empresariales, de preferencia tenían que haber cursado ya la mitad de su carrera. Se usó un muestreo no probabilístico para la selección de los encuestados, se escogieron paralelos de día y de noche y se trabajó una cuota por curso para realizar la encuesta. Se complementaron 390 encuestas efectivas que representan a una tasa de respuesta del 48%, para poder realizar el análisis factorial correspondiente. Las respuestas del cuestionario se validaron aplicando un análisis de fiabilidad, en este proceso se comprobó la viabilidad de lo que se quiere medir. Una vez efectuado este proceso, el análisis nos arrojó un Alfa de Cronbach de 0,858 en cuanto a la medición de fiabilidad, este valor debe estar por arriba del 0,7 y debajo de 0,9 (Oviedo & Campo-Arias, 2005). El siguiente paso fue realizar el análisis factorial exploratorio siguiendo la estructura de Bass y Avolio para hombres y mujeres respectivamente, considerando una correlación superior a 0,4 para así poder determinar que exista alguna relación entre los diferentes ítems y ver los factores que predominan según en género. Un análisis factorial exploratorio (AFE), busca reducir la dimensionalidad de los datos multivariados, para entender y detectar patrones de asociación entre variables (Ledesma, 2003). El AFE enfoca también la problemática considerando la existencia de un modelo subyacente para explicar la variación de los atributos (variables) a través de factores comunes, este a su vez se caracteriza por obtenerlos con el fin de explicar la variabilidad de los atributos (Carrasco, Maldonado, & Lopez, 2014). Este análisis supone que los datos de los 45 atributos pueden ser descritos como una función de un pequeño número de factores comunes subyacentes y un conjunto de factores específicos (un factor específico para cada atributo), cabe recordar que antes de aplicar el AFE a la investigación, cada observación estaba caracterizada por 45 atributos, en los que una vez aplicadas la herramienta se comprobará los resultados empíricos vs lo establecido en la teoría. La primera etapa propone una solución factorial que, en general, se caracteriza por no tener una estructura (matriz de correlaciones entre los atributos y factores comunes subyacentes) simple, es decir, los factores comunes subyacentes no tienen una clara interpretación. La segunda etapa toma la estructura obtenida en la primera etapa y la convierte en una estructura simple en la cual los factores comunes subyacentes tienen mejor interpretación (Oviedo & Campo-Arias, 2005). Como existen dos bases de datos tanto para hombres como mujeres, el mismo proceso se lo deberá correr para cada caso, con el propósito de poder comparar los resultados y encontrar las diferencias de estilos entre ambos sexos (Müller, 2003). Es importante en este proceso poder agrupar un factor con los diferentes ítems que existen, siempre y cuando tengan alguna correlación ya sea positiva o negativa, para poder así interpretarlos. Como primer paso antes de realizar el proceso, mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se debe comprobar que los datos se pueden agrupar, es decir deben formarse valores propios que sean superiores a 1. Una vez realizado este procedimiento se podrá continuar con las etapas del AFE (Pearson, 2009).

## 3. Resultados

El análisis factorial exploratorio para hombres presentó 15 factores que muestran un valor propio superior a 1, que fue el criterio para la aplicación de esta metodología. Este análisis estuvo compuesto por dos secciones, el eje principal y la rotación ortogonal. Se encontraron 15 factores con una varianza explicada del 52.81%. En la tabla 1 que se mostrará a continuación, se detalla la agrupación que nos arroja los resultados obtenidos para los hombres.

## Factores rotados por ítem para la base de hombres

Ítems por Factor	Factor Rotado	Valor Propio	% Varianza
Factor 1			
Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia.	0,441	8,132	17,109
Me ausento cuando se me necesita.	0,383		
Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	0,671		
Demuestro creer profundamente en "Si no está roto, no lo arregles".	0,727		
Trato a lo demás como individuos más que como miembros del grupo.	0,438		
Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para tomar medidas.	0,639		
Factor 2			
Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás.	0,424	4,042	7,982
Utilizo métodos de liderazgo agradable.	0,634		
Hago hacer a los demás más de lo que esperaban hacer.	0,615		
Soy eficaz en representar a mi grupo ante una autoridad superior.	0,759		
Factor 3			
Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas.	0,413	2,332	4,192
Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	0,446		
Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.	0,697		
Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0,431		
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás.	0,393		
Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.	0,429		
Factor 4			
Soy optimista cuando hablo hacia el futuro.	0,176	2,132	3,795
Discuto detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento.	0,599		
Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.	0,442		
Dejo muy claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.	0,739		
Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.	0,355		
Factor 5			
Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	0,451	1,859	3,17
Realzo en los demás el deseo de triunfar.	0,512		
Soy eficaz en satisfacer los requisitos de la empresa.	0,525		

Lidero un grupo que es eficaz.	0,578		
Factor 6			
Trabajo satisfactoriamente con los demás.	0,576	1,688	2,839
Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño.	0,683		
Factor 7			
Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo.	0,279	1,535	2,397
Evito tomar decisiones.	0,654		
Me retraso en dar respuestas a cuestiones urgentes.	0,666		
Factor 8			
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0,474	1,401	2,131
Sigo con atención todos los errores.	0,768		
Factor 9			
Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.	0,523	1,32	2
Dedico tiempo a enseñar y a instruir.	0,388		
Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.	0,608		
Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.	0,424		
Factor 10			
Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.	0,705	1,275	1,72
Reexamino asunciones críticas para plantearme si son las adecuadas.	0,413		
No intervengo a no ser que los problemas revistan la gravedad.	0,289		
Factor 11			
Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza.	0,652	1,178	1,7
Transmito una visión convincente del futuro.	0,378		
Factor 12			
Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.	0,665	1,134	1,483
Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	0,356		
Factor 13			
Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.	0,648	1,108	1,459
Factor 14			
Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0,704	1,042	1,32
Factor 15			
Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	0,67	1,011	1,243

Nota: Los valores de factor rotado, son las correlaciones de cada ítem, los valores

Como primer factor de estilos de liderazgo que se puede observar en la tabla 1, demuestra que no es un liderazgo transformacional, ya que no brinda satisfacción hacia los seguidores, es por eso por lo que en algunos ítems menciona que cuando es el momento de ayudar a solucionar problemas, prefieren ausentarse y no trabajar en equipo. Se relaciona con el liderazgo pasivo (Essays USA, 2013). El segundo factor abarca lo contrario del anterior, ya que muestra un comportamiento eficaz, busca satisfacer las necesidades de los demás, crear un buen ambiente laboral. Actualmente esto es lo que el mundo entero está buscando mediante el buen entendimiento del liderazgo. Como se observa se muestra un mayor desarrollo motriz y esto conlleva a un estilo transformacional. Mientras que el siguiente factor también es positivo, su metodología es más cerrada, ya que este líder busca que sus seguidores enfoquen problemas desde varios ángulos y no esperan que se les dé echo todo, por lo que las personas con un estilo transaccional son las indicadas en este factor. El cuarto factor coincide con el pensamiento de Avolio (2006) en el que menciona que es importante la autorrealización de los líderes sin importar el estilo que tengan. Este factor está relacionado a lo transaccional ya que se deja muy en claro que mientras se hagan las cosas bien, se pueden alcanzar los objetivos, esta es una cualidad muy importante para los seguidores o empleados ya que pueden trabajar y con el paso del tiempo pueden ir construyendo un futuro mejor, teniendo siempre en mente que lo más importante es tener una visión sólida de propósito. El quinto y sexto factor tienen características similares pues conforme se va liderando un grupo de manera eficaz, en ese mismo momento uno consigue con trabaja satisfactorio con los demás, por lo que el ámbito transformacional está altamente penetrado en estos factores. Se puede ver claramente que existe motivación tanto por el líder como por el empleado y esto hace que se aumente la voluntad y se obtenga el máximo empeño. También podrían estar relacionados estos factores netamente con el sub estilo de motivación inspiración, porque se nota que todo el círculo en el que están rodeados es positivo (Cazares, 1995). El siguiente factor al igual que el primer factor, no tienen muchas actitudes de motivación por lo que podría estar relacionado con el factor de Laissez-Faire. Ya que evita en todo lugar tomar decisiones. Esto demuestra que no tiene noción de lo que un verdadero líder necesita tener. Aunque algunos no tengan una correlación muy alta, de una u otra manera afecta el desenvolvimiento y conlleva a presentar error o retrasarse en dar respuestas a cuestiones urgentes. Resumiéndolo el líder evita tomar responsabilidades por más mínima que sea (Balmeo, y otros, 2012). Desde el factor 8 hasta al 11, se observan comportamientos y características buenas por lo que están distribuidas en estilos transformacional y transaccional. Tienen como objetivo principal proporcionar ayuda a los demás y esto les trae recompensas; esto estaría inclinado a lo transaccional, pero también se encuentra inmerso el estilo de estimulación intelectual, conque mediante incentivos como menciona en el factor nueva, ayuda a los demás a desarrollar sus puntos fuertes y poder conseguir una ventaja competitiva con los demás. Tanto el factor 12 como el 14, muestran conceptos individualistas, es necesario recalcar que, mediante análisis exploratorios como este, queda demostrado que todavía existen jóvenes hombres, con mentalidades que podrían conllevar al machismo. Como acto de superioridad se podría decir que el modo de actuar de ese líder hace que los demás sientan respeto por él. Es bueno ser respetado, pero todas las personas saben que los excesos causan daño. Estos factores hacen referencia al reconocimiento que un líder debe tener por parte de sus compañeros, siempre y cuando no sea de forma excesiva, caso contrario causará problemas en todo el grupo y solo traerán consigo tempestades y malos momentos (Brunner, 2013). Finalizando el último factor, es realista al decir que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás. Es bueno siempre entender que por más que se trabaje en grupo por un solo fin en común, es necesario reconocer las diferencias con los demás. Podría formar parte del estilo transformacional consideración individual, y es así porque esta hace referencia a que los líderes tienen consideraciones especiales con cada persona, ya que todas son distintas y es necesario saberlas diferenciar.

El AFE para las mujeres resultó de 12 factores, así mismo se determinó la corroboración de datos mediante las dos pruebas anteriormente mencionadas, en las que arrojó el siguiente resultado.

**Tabla 2**  
Factores rotados por ítem para la base de mujeres

Ítems por Factor	Factor Rotado	Valor Propio	% Varianza
Factor 1			
Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia.	0.581	8,82	18,589
Me ausento cuando se me necesita.	0.654		
Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	0.684		
Demuestro creer profundamente en "Si no está roto, no lo arregles".	0.724		
Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0.353		
Trato a lo demás como individuos más que como miembros del grupo.	0.549		
Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para tomar medidas.	0.701		
Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza.	0.47		
Evito tomar decisiones.	0.612		
Me retraso en dar respuestas a cuestiones urgentes.	0.659		
Factor 2			

Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	0.245	5,869	12,015
Trabajo satisfactoriamente con los demás.	0.707		
Realzo en los demás el deseo de triunfar.	0.703		
Soy eficaz en satisfacer los requisitos de la empresa.	0.641		
Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño.	0.681		
Lidero un grupo que es eficaz.	0.491		
Factor 3			
Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.	0.527	2,067	3,621
Reexamino asunciones críticas para plantearme si son las adecuadas.	0.734		
No intervengo a no ser que los problemas revistan la gravedad.	0.427		
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0.422		
Sigo con atención todos los errores.	0.580		
Factor 4			
Dejo muy claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.	0.307	1,77	2,912
Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás.	0.595		
Utilizo métodos de liderazgo agradable.	0.775		
Factor 5			
Transmito una visión convincente del futuro.	0.555	1,645	2,585
Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.	0.664		
Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.	0.424		
Factor 6			
Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0.494	1,488	2,15
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás.	0.638		
Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.	0.486		
Soy eficaz en representar a mi grupo ante una autoridad superior.	0.334		
Factor 7			
Soy optimista cuando hablo hacia el futuro.	0.284	1,468	2,033
Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.	0.626		
Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	0.507		
Factor 8			
Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	0.456		
Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.	0.462		

Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.	0.466	1,387	1,897
Dedico tiempo a enseñar y a instruir.	0.345		
Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.	0.414		
Factor 9			
Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.	0.557		
Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas.	0.576	1,328	1,788
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0.404		
Factor 10			
Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo.	0.588		
Discuto detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento.	0.506	1,29	1,495
Factor 11			
Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.	0.728	1,108	1,446
Factor 12			
Hago hacer a los demás más de lo que esperaban hacer.	0.427	1,092	

Nota: Los valores de factor rotado, son las correlaciones de cada ítem, los valores propios corresponden a cada factor, así como la contribución a la varianza explicada.

Después de agrupar los 12 factores que demuestran los estilos de liderazgo en las mujeres, es significativo darle una buena interpretación a cada factor. El primer factor es el principal y más importante de los demás factores, ya que está integrado por 10 ítems no muy positivos, pero es el único que está conformado así, ya que los once factores restantes están distribuidos de manera equitativa en liderazgo transformacional y transaccional. Como se indicó anteriormente, este primer factor resume todo el liderazgo pasivo que las personas líderes o incluso los empleados pueden tener, también evita involucrarse en asuntos importantes, se ausenta cuando se lo necesita. Esto demuestra que las mujeres tienen problemas en un solo factor, y una vez que puedan mejorar, serán las más buscadas para empleos o a la hora de emprender un negocio. La mayoría de sus correlaciones no son muy altas por lo que, tomando medidas al respecto, se podría corregir estos comportamientos y ser casi un éxito total. Los demás factores restantes como se mencionó anteriormente tienen correlaciones altas y se relacionan entre sí, esto ayuda a fomentar y hacer crecer el liderazgo, ya que son capaces de trabajar de manera individual como colectiva, están dispuestos a acatar órdenes por el bien de todos. Buscan obtener emociones positivas para así poder tener una visión clara y específica en el futuro. Por ejemplo, el factor 2, 3, 6 y 7, tienen un estilo transaccional ya que se basan en un sistema de recompensas y participaciones para ganar incentivos. Con diversos estudios realizados y tomando ejemplos de otras empresas y factores, y comparando la teoría con los datos arrojados; se observa que existen más similitudes que diferencias, con la única diferencia de que, en esta agrupación, en un solo factor, determinaron lo que se debe mejorar con respecto al liderazgo transformacional, y lo demás se agrupó de forma neutral teniendo resultados positivos.

## 4. Conclusiones

Avolio (2004) afirmó, que mientras mayor sea el nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados hacia el líder, mejores serán las recompensas obtenidas. Está constatado que tanto los hombres como las mujeres se diferencian de ciertas maneras a la hora de implementar los estilos de liderazgo. Por dicha razón, hoy en día es cada vez más importante prepararse conceptualmente, formando bases claras, para poder sobrellevar cualquier situación. Esta vez se dio el caso de encuestar a jóvenes estudiantes de ciencias administrativas de universidades de la ciudad de Guayaquil, pero puede darse el caso que en un futuro se lo necesite para categorizar diversos factores que tengan mediante el MLQ-5x.

También se determinó que los principales factores que influyen son los siguientes: motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente. Por ende, también, es primordial conocer que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son esenciales para la vida diaria y que el liderazgo pasivo, sirve de ayuda para reconocer en qué se está mal y tratar de mejorarlo.

Como principal diferencia que se pudo encontrar fue que los hombres arrojaron 15 factores que explican el liderazgo, mientras que las mujeres solo 12. Otra diferencia fue que los hombres lograron explicar el 54% de su varianza total, mientras que las mujeres un 52%. También se pudo diferenciar que en el primer factor las mujeres abarcan 10 ítems mientras que los hombres tan sólo 6, esto demuestra que las mujeres son más abiertas y flexibles a la hora de interactuar con los demás. Se notificaron también diferencias mínimas a la hora de comparar los factores de mujeres y hombres, como por ejemplo que en algunas ocasiones los hombres podrían ser más individualistas y creerse superiores que las mujeres, esta diferencia se notaba en el factor ocho de ambos.

Una vez mencionadas las diferencias, se recomienda a investigaciones futuras agrandar el número de encuestados, para poder llevarlo en algún momento a nivel nacional. También se aconseja hacer investigaciones con universidades tanto públicas como privadas, para saber si afecta o no el estatus social y económico a los estilos de liderazgo.

Se encontraron también una limitación a la hora de realizar la investigación. La cual fue el lugar y los grupos de estudiantes encuestados ya que fueron escogidos por los profesores de acuerdo con los horarios de clases en que se les podía interrumpir.

---

## Referencias bibliográficas

- Alvero Pérez, Y., & Tillan Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135.
- Alves, H., & Raposo, M. (2005). La medición de la satisfacción en la enseñanza universitaria: un ejemplo de la Universidad de Beira Interior. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 73 - 88.
- Arredondo Trapero, F. G., & Maldonado de Lozada, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales*, 26(114), 59-75.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 421-449.
- Ayoub, L. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración. Lulu Enterprises, Inc. Bale. (1951). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*.
- Bale. (1951). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*.
- Balmeo, M., Castr, A., Joy-Caplis, K., Camba, K., Cruz, J.-G., Orap, M., & Cabutotan, J. (2012). Exploring Major Predictors of Student Satisfaction: An Input Towards a Learning-Friendly School Environment. *The Asian Conference on Education*, 1042 - 1061.
- Bass, & Avolio. (1995). MLQ-5X - Leadership and their styles. Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm/estilos-de-liderazgo-t28589.pdf>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Billups, F. D. (2008). Measuring College Student Satisfaction: A Multi Year Study of the Factors Leading to Persistence. *NERA Conference Proceedings 2008*, Paper 14.
- Brunner, L. (2013). Investigating the Different Styles of Leadership in teenagers. *Journal of Educational and Marketing Research*, 400-450.
- Candelas, C. O., Gurruchaga, M. E., Mejías, A., & Flores, L. C. (2013). Medición de la satisfacción estudiantil universitaria: un estudio de caso en una institución mexicana. *Revista iberoamericana de ingeniería industrial*, 261 - 274.
- Cardona, J. (2010). Universalización de la Educación en el Ecuador. *Ministerio de Educación*.
- Carles, S., & Wearin, A. (2004). A short measure of transformational leadership. México: *Pearson*.
- Carrasco, C., Maldonado, S., & Lopez, V. (2014). Evaluación de la validez y confiabilidad de un instrumento de medición de la gestión de la diversidad: industria aeroespacial. *Revista internacional administracion & finanzas*, 7(5), 1-10.
- Castro, H. C., & Arias, A. (2011). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572 - 580.
- Cazares, A. (1995). Transformational Leadership. *The Journal of Innovation*, 5 - 18.
- Chickering, A., & Reisser, L. (1993). The seven vectors: An overview. *Education and identity*, 43-52.
- Clemes, M., Gan, C., Kao, T., & Choong, M. (2008). An Empirical Analysis of Customer Satisfaction in International Air Travel. *Innovative Marketing*, 50 - 62.
- Coskun, L. (2014). Investigating the Essential Factors on Student Satisfaction: A Case of Albanian Private University. *Journal of Educational and Social Research*, 489 - 503.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 6-35.
- Durón, T., & Oropeza, T. (1999). Actividades de estudio: análisis predictivo a partir de la interacción familiar y escolar de estudiantes de nivel superior. *Universidad Autónoma de México*.
- El Universo. (21 de noviembre de 2013). Sector educativo se expande en Samborondón. *El Universo*.
- Essays USA. (noviembre de 2013). Passive Leadership. Obtenido de USA Essays: <http://www.usaessays.com/essays/education>
- Estrada Mejía, S. (mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 343-348.
- Fernández, J. E., Fernández, S., Álvarez, A., & Martínez, P. (2007). Éxito académico y satisfacción de los estudiantes con la enseñanza universitaria. RELIEVE. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 203 - 214.
- Garcés, S., & Vivar, A. (2006). MLQ: Un instrumento para conocer los estilos de liderazgo. *Acción Pedagógica*, 15 - 40.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 803-812.
- Gento, S., & Vivas, M. (2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 16 - 27.
- Gómez Ortiz, R. A. (junio de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión* (24), 157-194.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Hofstadt, C. (2014). Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- INEC. (2015). Informe de Resultados ECV 2013 - 2014. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/ECV/ECV\\_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20\(2\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf)
- Jiménez, A., Terriquez, B., & Robles, F. J. (2011). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad

Autónoma de Nayarit. *Revista Fuente*, 46 - 56.

Jossey, B. (2013). Principios de liderazgo basados en los Evangelios. Madrid: Vida.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.

Jurkowsch, S., Vignali, C., & Kaufmann, H.-R. (2006). A student satisfaction model for austrian higher education providers considering aspects of marketing communications. *Innovative Marketing*, 9 - 23.

Komal, R., & Verma, S. (2013). Measuring the satisfaction gap in Management Education: A roadmap for achieving excellence. *IOSR Journal of Business and Management*, 96 - 108.

Koopman, P., & Van Muijen, J. (2007). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ed46920-f4764e71-9c20-946ade3d05f4%40sessionmgr4003&hid=4001>

Ledesma, R. (2003). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Liderazgo Internacional*, 7(2), 143-152.

López, F. (1994). La gestión de calidad en educación. Madrid: La Muralla. Macchiavello, C. (18 de noviembre de 2015). Economista. (M. I. García, Entrevistador)

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572 - 580.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(2).

Pérez, A., & Alfaro, I. (1997). Ponencia de Congreso Pedagogía 97. La evaluación de la docencia en la Universidad de Valencia, España. La Habana, Cuba.

Pérez, R. (2000). La calidad de la educación. En R. Pérez, F. López, M. Peralta, & P. Municio, Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Madrid: Narcea.

Programa IBM SPSS. (2016). Estilos de liderazgo en universidades privadas de samborondon. Samborondón.

Righi, A. L., Jorge, S. A., & Angeli dos Santos, A. A. (2006). Escala de satisfação com a experiência acadêmica de estudantes do ensino superior. *Avaliação Psicológica*, 11 - 20.

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.*

Salazar, M. A. (julio de 2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3).

Strümper, S., & Hans, C. (2008). A way to find the leadership styles: transformational and transactional. *Innovative Leadership*, 10-25.

Turbay-Posada, M. J. (enero de 2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.

Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). Análisis factorial. Obtenido de

[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D\\_departamento/materiales/analisis\\_datosyMultivariable/20factor\\_SPSS.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/20factor_SPSS.pdf)

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 879-919.

Yammarino, J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. *Emerald Group Publishing.*

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 66-85.

Zas, B. (2002). La satisfacción como indicador de excelencia en la calidad de los servicios de salud. *Revista electrónica de psicología científica.*

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing*, 2 - 22.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2000). *Service Marketing*. New York: McGraw-Hill.

---

1. Doctor (c) en Administración Estratégica, [recampov@espol.edu.ec](mailto:recampov@espol.edu.ec), Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Campus Gustavo Galindo, Guayaquil, Ecuador.

2. Doctor (c) en Administración Estratégica, Facultad de Comunicación, [chrosero@uees.edu.ec](mailto:chrosero@uees.edu.ec), Universidad Espíritu Santo, Vía Puntilla Samborondón

3. Ph.D. Manufacturing Engineering, [vgonzal@espol.edu.ec](mailto:vgonzal@espol.edu.ec), Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Campus Gustavo Galindo, Guayaquil, Ecuador

4. Doctor (c) en Administración Estratégica de Empresas, [elias.ortizmor@ug.edu.ec](mailto:elias.ortizmor@ug.edu.ec), Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, Ciudadela Universitaria "Salvador Allende", Guayaquil, Ecuador