

Concepciones en los paradigmas de la androginia y los diferentes estilos de mando

Concepts in the paradigms of androgyny and different leadership styles

Concepções nos paradigmas de androginia e diferentes estilos de liderança

Carlos G. Triviño-Ibarra ^I
Universidad de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador
carlos.trivinoi@ug.edu.ec

Otto L. Guerra-Triviño ^{III}
Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador
leoneltri@hotmail.com

Paúl Jaramillo-Jaramillo ^{II}
Universidad de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador
pauljaramilloj@ug.edu.ec

Recibido: 15 de enero de 2017 * **Corregido:** 28 de febrero de 2017 * **Aceptado:** 12 junio de 2017

- ^{I.} Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos; Ingeniero Comercial; Docente de la Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador.
- ^{II.} Maestro en Administración; Ingeniero en Ciencias Empresariales con Especialización en Banca Finanzas y Gestión Empresarial; Docente de la Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador.
- ^{III.} Magister en Ciencias con Mención en Economía y Gestión Empresarial; Economista; Docente de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador.

Resumen

Aunque la idea de liderazgo andrógina ha sido discutida con frecuencia en la literatura de gestión y en muchos escenarios sean estos, de tipo empresarial o gubernamental, poco se ha hecho para apoyar y justificar su integración de manera conceptual. La mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo y los nuevos estilos de trabajo han ignorado las mujeres o en sus resultados más subliminares se han centrado en las diferencias de sexo y en los principales estilos de mando. En la presente investigación se aportan elementos concluyentes, que validan que el sexo biológico no es un factor importante en la determinación de la efectividad, auto-percepción y estilo de gestión de los líderes y directivos actuales.

Palabras clave: directivos, androginia, estilos de mando, estilos de trabajo, razonamiento moral.

Abstract

Although the idea of androgynous leadership has been discussed frequently in the management literature, and business and government in many scenarios, little has been done to support and justify their conceptual integration. Most of the researches on leadership and new working styles have ignored women or their subliminal results have focused on sex differences and different leadership styles. In the present investigation conclusive evidence that validate the biological sex is not an important factor in determining the effectiveness, self-perception and management style of the leaders and managers current factor is provided.

Key words: managers, androgyny, leadership styles, working styles, moral reasoning

Resumo

Embora a ideia de liderança andrógina foi discutido com frequência na literatura de gestão e, em muitos cenários são estes, o tipo de empresa ou governo, pouco tem sido feito para apoiar e justificar a sua integração conceitualmente. A maioria das pesquisas sobre liderança e novos estilos de trabalho ter ignorado as mulheres ou os seus resultados mais subliminares têm incidido sobre as diferenças de gênero e as principais estilos de liderança. No presente evidência conclusiva investigação que validar que o sexo biológico não é um fator importante na determinação da eficácia, auto-percepção e estilo de gestão dos líderes e gestores atuais são dadas fator.

Palavras chave: gestores, androgyny, estilos de liderança, estilos de trabalho, raciocínio moral.

Introducción

En muchos debates la concepción de llegar a ser un mejor líder queda sesgada a si la persona posee ciertos rasgos "clasificados" desde el punto de vista biológico, es decir, hombre o mujer. Este tema ha condicionado demasiados entornos polémicos, sin percibir que a lo largo de la historia el líder excepcional o altamente efectivo, poseía una mezcla de rasgos tanto "masculinos" (competitivos y orientado a la tarea) como "femeninos" (sociable y emocional), según fuese necesario, para adoptar la postura correcta ante una situación específica. Como a diario se percibe, la mayoría de las circunstancias en los entornos empresariales y de toda índole, exige a los buenos líderes la capacidad de adaptar y mejorar sus estilos de actuación para afrontar condiciones inconstantes, por lo que se hace necesario asumir diversos "rasgos" y "habilidades".

Actualmente el comportamiento adquirido durante la crianza, los modelos de conducta, y los estereotipos sociales todavía a menudo restringen el repertorio de las habilidades y/o rasgos que muestran la mayoría de los líderes en sus interacciones diarias y toma de decisiones. Al no entender la importancia de poseer y utilizar tantos rasgos "masculinos" y "femeninos", disminuye la eficacia interpersonal y el poder de liderazgo. En esta disyuntiva, surge el término "Liderazgo andrógino" o "estilo de liderazgo andrógino" que integra características de ambos seres. Es hora de que aceptemos que en la concepción del liderazgo ya no se trata de si cierta persona posee un estilo "masculino" o un estilo "femenino", sino que la interacción de estos es lo que verdaderamente importa.

Más bien, un "término medio" o "una mezcla" de cualquiera de los resultados en un conjunto de habilidades y/o rasgos que amplía el número de persona; equipos; organizaciones; situaciones que un individuo puede hacer frente con éxito. Algunos llamarían este liderazgo situacional. Liderazgo Andrógino es un tipo de liderazgo situacional. Pero es más que Liderazgo Situacional pues abarca: rasgos; habilidades; comportamientos; la resolución de problemas; toma de decisiones; habilidades interpersonales que un líder utiliza para mejorar la eficacia de no sólo el líder, sino también la organización, el equipo o su familia. Pero a pesar de que las escuelas de negocios enseñan que el liderazgo situacional es el "mejor" estilo, cuando se estudia lo que sucede en el "mundo real" y las aplicaciones empíricas, la mayoría de los líderes no practican liderazgo situacional o estilos de

liderazgo andrógino. Esto es lamentable, porque para hacer comprender el "liderazgo" de una "ciencia"; un "proceso", se pierde el entendimiento de que el liderazgo efectivo no es tanto acerca de ser un "proceso"; "paso a paso"; un enfoque "científico", sino que se premisa sobre las habilidades interaccionares y rasgos; toma de decisiones y habilidades que uno posee y práctica. La intensidad y contribución de este trabajo es que tanto estudiosos, instituciones y autoridades en el tema no solamente llegue a entender la importancia de "Liderazgo andrógino" y cómo se traduce en un estilo personal y de liderazgo más eficaz. Sino que además, se proyecten en este sentido, cerrando esa brecha mal interpretada que cada vez más refutan por si solos las experiencias y resultados del mundo real.

Tendencia arraigada

Para entender esta situación, es necesaria la revisión de los datos proporcionados por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2015) que en uno de sus informes del año en curso señala que, las mujeres que habitan en los países desarrollados y cuyas edades oscilan entre 25 y 34 años presentan en relación a los hombres una mejor formación, pero en contraposición a este hecho son los hombres los que tienen empleo.

A pesar de que las jóvenes están mejor formadas en 34 de los 38 países desarrollados estudiados tienen menores tasas de empleo comparadas con los hombres. En las figuras 1 y 2 se puede visualizar este estudio a través de una gráfica comparativa del nivel de empleo y de formación de hombres y mujeres por países. Es notoria la situación existente señalada por este organismo internacional, pero es decepcionante que no se hayan tomado acciones pertinentes por parte de otros organismos o por parte de los Estados donde se presenta este fenómeno.

Liderazgo y género

En la literatura especializada se han registrado una serie de estudios en los que se evidencia la relación entre liderazgo y género. En este sentido, Eagly et al. (1990) realizan un metaanálisis en el que sintetizan cerca de 162 investigaciones realizadas. En este análisis se muestran que los hombres acentúan más el control y poseen un estilo de liderazgo más autocrático en relación a las mujeres. Posterior a este estudio, Eagly et al. (1991) realizan un nuevo metaanálisis considerando 58 estudios previos. En esta ocasión los resultados de hombres y mujeres tienden a igualarse en el a largo plazo,

de acuerdo a los indicadores utilizados en la investigación. Por otro lado, algunos especialistas (Chliwniak, 1997) indican que se presenta un problema a la hora de establecer consideraciones normativas con respecto a estilos de liderazgo pues se han estudiados a partir de normas y estándares del patrón masculino lo cual realza una injustificable superioridad hasta en este sentido. Desde esta perspectiva, muchas veces se ha forzado a que las mujeres asuman ciertos comportamientos de tipo masculino, sobre la base de la premisa de que estos son mejores dirigentes y líderes (Acker, 1989; Gutek, 1985).

Muchos especialistas señalan que lo principal es el contexto situacional en vez del estilo de hombre o mujer lo que genera un mayor nivel de eficacia o eficiencia, además de implicación e impacto en los subordinados. Por ejemplo, el estilo de liderazgo transformacional, según Carless (1998) y Druskat (1994), puede asociarse a un estilo más femenino. Sin embargo, en estudios realizados sobre este estilo no se han percibido diferencias significativas en el ejercicio de liderazgo entre hombres y mujeres. Siguiendo esta línea, otros autores (Komives, 1991) van un poco más allá, afirmando en sus investigaciones que los hombres ejercen una mayor estimulación intelectual que las mujeres.

La polémica y ambigüedad de esta temática hacen que, aún hoy, los resultados de las investigaciones no sean del todo concluyentes. Tal es el caso de los estudios de Hackman et al. (1992) que encuentran que líderes que emplean, de forma simultánea, características intrínsecas tanto de hombres como de mujeres logran un mayor nivel de liderazgo transformacional. En esta misma línea, Carless (1998), demuestra que en autoevaluación las mujeres se manifiestan más transformacionales que los dirigentes hombres. Pero, para sorpresa de dichos autores, en este mismo análisis, los subordinados evalúan como más transformacionales a los hombres que a las mujeres. Pero en cambio, Bass et al. (1992) publica que los subordinados evalúan como más transformacionales a las mujeres en lugar que a los hombres. Lo cual evidencia que, en la alta dirección, los hombres reciben más respeto profesional que sus pares mujeres (Wolfram et al., 2007).

A donde se quiere llegar en este trabajo es que el género no marca o define cuán eficaz o eficiente es el equipo de trabajo. Aunque se demuestre en estudios empíricos que se prefiere a los hombres en cargos directivos, habría que buscar el trasfondo cultural e histórico para explicarlo, pero en ningún

caso estaría asociado al desempeño real de ambos líderes (Appelbaum, 2003). Dicho esto, incluso se puede plantear que la evidencia es ambigua para sugerir que un determinado tipo de comportamiento o estilo de liderazgo sea más común en líderes hombres o mujeres (Barbutto et al., 2007; Schyns et al., 2005).

Percepciones de capacidad de mando

Aunque no existan diferencias considerables entre los líderes de sexo masculino y de sexo femenino, el grado en que sus subordinados perciben que ellos son eficaces, realmente varía en función del sexo, tanto de parte del subordinado y del supervisor (Bartol y Butterfield, 1976). Los subordinados se satisfacen mucho más cuando sus supervisores de sexo masculino usan como estilo una estructura de iniciación (tarea - orientador) y sus supervisores de sexo femenino consideran un estilo social y emocional (Petty y Miles, 1976). Las atmósferas en grupos con los mismos líderes sexuales también son mejores que está en grupos con líderes del sexo opuesto, a pesar de una carencia de diferencia en productividad entre los dos tipos de grupos (Boullard y Cook, 1975).

Hay pruebas de que las posiciones de mando sostenidas por hombres son lo que la mayoría de varones y mujeres esperan (Lockheed, 1977). Una razón de esto es esa percepción del mando que está muy relacionada con un indicador interesante, a decir, la cantidad de salida verbal. En grupos de sexo variado se puede encontrar que los hombres hablan más que las mujeres y en muchos casos se presentan con una mayor disposición para percibirse como los líderes del grupo (Lockheed y Hall, 1976). Además, los varones tienden a hablar más al grupo en su conjunto, mientras que las mujeres con mayor probabilidad hablarán a un grupo parcializado o de forma individual con los miembros más afines (Aries, 1977). Según Balas (1970), el hablar al grupo en colectivo es una indicación de poder e influencia. Las mujeres también tienden a variar su tiempo de hablar de una sesión a otra, de modo que su tasa de cantidad de salida verbal no es estable en grupos heterogéneos (Aries, 1977). Sin embargo, se ha determinado que aumentan esta tasa conversacional cuando están en presencia de más mujeres.

Por ello es que la tendencia de ver a varones como los líderes de los grupos han causado una asociación entre la tarea - orientación y la habilidad de mando. Estudios han demostrado que los varones se atribuyen más orientados a la tarea y la capacidad de mando que las mujeres (Fallon y

Hollandes, 1976). Por ello, la orientación de la tarea se relaciona con la probabilidad de elegir como líder aquel que manifiesta una mayor influencia, pero no contempla una mayor satisfacción del grupo que representará. Así, a pesar de que opiniones como la de Balas (1951) indicaran que el líder social y emocional sea el "verdadero" líder de grupo, permanece la tendencia de elegir líderes únicamente en base a su maestría orientada a la tarea.

Estereotipos de líderes femeninos

Muchas veces y de forma errónea, se ha asociado los términos "estereotipos" y "líderes femeninos" como una interrelación perjudicial por la carencia de habilidades orientadas al mando y a la tarea. Lo cual ha resultado nocivo para mujeres gerentes y aquellas que aspiran tan dignamente este tipo de cargo directivo. Según autores como Powell y Butterfield (1984), en reiteradas ocasiones tanto hombres como mujeres concuerdan o asignan como estereotipo de gerente ideal aquel formado por calidades que en nuestra sociedad se presentan de manera más común para hombres que en mujeres. Ya que no se identifican en las mujeres rasgos idóneos para el liderazgo efectivo, lo cual es una situación claramente distorsionada.

A causa de esto, son menos probables que se elija a mujeres como líderes o en papeles de mando; y por esta concepción el éxito alcanzado por muchas en estos escenarios no ha sido valorado por la comunidad en general. Lamentablemente, los estereotipos desfavorables son aplicados en dirección a las mujeres aunque ellos pueden no ser válidos. En realidad, en muchos espacios las líderes mujeres están con frecuencia más cercanos al estereotipo de directivo ideal que aquellos de sus colegas de sexo masculino.

Conflictos en la percepción de diferencias sexuales

La confianza en el sexo biológico como un explicativo de la variable "mando" en la literatura ha tenido varios efectos indeseables. Ha producido conclusiones que a menudo parezcan ser inconsecuentes. Además, ha causado un estereotipo inexacto de las mujeres como líderes y ha proporcionado una razón fundamental que ha llevado a excluir a las mujeres de posiciones de mando, únicamente sobre la base de su sexo. El problema básico con las diferencias sexuales para la dirección, es que se funda en un inadecuado marco teórico al que hace alusión equivocada la biosociología-equivalencia, es decir, el sexo biológico es equivalente al papel sexual psicológico.

Esta premisa ha estado latente en la literatura donde se hace alusión a diferencias en esa socialización de prácticas que han animado el desarrollo de rasgos, personalidad y modelos de comportamiento en mujeres que son antiéticos al papel directivo (Riger y Galligan, 1980).

Sin embargo, los investigadores no han podido separar el sexo biológico de la socialización como papel sexual en sus diseños de investigación. Como en nuestra cultura una gran proporción de la población se socializa para mostrar los comportamientos del papel que son apropiados para el sexo biológico, estas dos variables se asocian a un cierto grado. Sin embargo, Bern (1974) ha presentado pruebas que la orientación del papel sexual no se conforma con el principio de equivalencia psicobiológica; no todos los varones son masculinos tampoco todas las mujeres son femeninas.

Igualmente, la literatura de mando ofrece muchas excepciones del papel de la tarea realizada exclusivamente por varones o al papel social y emocional que está presente como elemento primario de mujeres. Es probable, por lo tanto, que el estilo de mando sea realmente una función del papel sexual - orientador más bien que del sexo biológico.

Papel sexual y eficacia de mando

En general, todos los estudios mencionados dan testimonio útil para sintetizar las perspectivas teóricas en androginia, mando y resolución de conflictos de estilos. Tal integración de teorías proveería una concepción más equilibrada de mando como síntesis dialéctica orientado a la tarea y como función social-emocional. Los papeles instrumental y expresivo se verían otra vez como complementarios e igual en importancia. Esto beneficiaría a ambos hombres y mujeres porque las habilidades de cada individuo serían reconocidas por su importancia a la hora de ejercer o contribuir al mando. Los estilos "masculinos", que enfatizan el concurso, se ha demostrado que son contraproducente en el problema de la solución de situaciones que requieren la cooperación del grupo (Filley, 1977), mientras que la preocupación femenina hacia la equidad de un resultado en vez de a la ganancia individual ha demostrado ser ventajoso en muchas situaciones (Robie, 1973), incluso en la negociación. Es también importante señalar que existen por decirlo así cierto tipo de trabajos o puestos que se consideran de manera exclusiva para hombres, pues con el pasar del tiempo se ha demostrado que las mujeres pueden realizar cualquier tipo de actividad que en el pasado eran realizada única y exclusivamente por hombres. Es esto un factor fundamental en los

estudios hechos para poder acotar que en el ambiente del liderazgo y del conocimiento no existen diferencias substanciales entre hombres y mujeres.

A veces el sector masculino no trasmite una buena aceptación y satisfacción del trabajo, pues son demasiados competitivos y orientados a la tarea, lo cual conlleva a estilos de trabajos ambiciosos, fríos y arrogantes. Por su parte las féminas asimilan un estilo más vinculado a la colaboración, abiertas a la comunicación, la sensibilidad frente a sentimientos. Todo lo cual crea un ambiente de confianza y desarrolla un pilar fundamental a la hora de gestionar y dirigir los recursos humanos, y así se va contribuyendo considerablemente a la eficacia directiva. Desafortunadamente, la investigación en el área de mando a menudo ha sido contaminada por una masculinidad influyente en la cual la función de mando relacionada con la tarea se ve como más importante que la función social y emocional. La importancia de considerar estos elementos debe ser entendido para flexibilizar ese ideal masculino que ahora prevalece en la dirección.

Por otro lado, se ha manifestado que cuando tanto varones como mujeres llevan a plenitud estos papeles estereotipados del sexo, son más respetados y evaluados de forma satisfactoria que cuando se desvían de tales modos de actuación para buscar el supuesto comportamiento del líder ideal. Antes de que se pueda seguir integrando el tema de mujeres y mando, las teorías sobre el mando tienen que ser validadas en mujeres. Obviamente, antes de que esto pueda ser realizado, se deben llevar a cabo diversas investigaciones que evalúen las posiciones actuales de mando en grupos capaces de directivos y empleados. También, se debe ser consecuente con el papel sexual de cada líder, más bien que tratar de fijar un paradigma a partir del sexo biológico. Finalmente, la naturaleza de los sujetos de trabajo, tanto hombres como mujeres, debe ser respetada y evaluada según las situaciones y desempeños que sean capaces de afrontar, sin extraer conclusiones a priori que predeterminen el estilo de mando y la eficacia directiva.

Conclusiones y trabajos futuros

Aunque la idea del mando andrógino haya sido estudiada y aparentemente se ha extendido su aceptación, la evidencia histórica proporciona un fuerte apoyo a que el estilo de mando es una función que depende o queda principalmente determinada por la orientación del papel sexual y no por el sexo biológico. Por tanto, se debe comenzar a cambiar esa mentalidad arraigada a que el

patrón de mando ideal está asociado al sexo masculino y que se ve desfavorecido cuando se ejerce por el sexo femenino. Se espera que tales consideraciones sean valoradas y que sean tomadas como puntos de miras en futuras investigaciones vinculadas con el papel social y estilos de mando de cualquier grupo de personas sin estar condicionado al sexo biológico. Se podría mencionar para estudios futuros que el liderazgo puede estar supeditado al nivel de conocimiento sobre el grupo con el que se trabaja, dependiendo de las individualidades y de la situación en la que se encuentra. Es decir, fundamentalmente basado en la capacidad del líder, sus capacidades de adaptación, manejo de resolución de conflictos y no sobre su sexo sea masculino o femenino.

Referencias bibliográficas

Acker, S. (Ed.) (1989). *Teachers, gender, and careers*. New York: Falmer.

Appelbaum, S. H., Audet, L. y Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 24, 43-51

Aries, E.: 1977, 'Interaction Patterns and Themes of Male, Female and Mixed Groups', in A. G. Sargent (Ed.) *Beyond Sex Roles* (West, Boston, Ma) (Spring).

Bales, R. F.: 1951, *Interaction Process Analysis* (Addison-Wesley, Cambridge, MA).

Bales, R. F.: 1970, *Personality and Interpersonal Behaviour* (Holt, Rinehart and Winston, New York).

Barbuto, Jr. J., E., Fritz, S., M., Matkin, G., S. y Marx, D., B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles*. Vol. 56, 71-83.

Bartol, K. M. and Butterfield, D. A.: 1976, 'Sex Effects in Evaluating Leaders', *Journal of Applied Psychology* 61, pp. 446-54.

Bass, M. y Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 14, 21-37.

- Bem, S. L.: 1974, 'The Measurement of Psychological Androgyny', *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42, pp. 155–62.
- Boullard, P. D. and Cook, P. E.: 1975, 'Sex and Work Style of Leaders and Followers: Determinants of Productivity', *Psychological Reports* 36, pp. 545–6.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*. Vol. 39, 887–902.
- Chliwniak, L. (1997). Higher education leadership: Analyzing the gender gap. *ASHE– ERIC Higher Education Report*, 25.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*. Vol. 5, 99–119.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Vol. 108, 233–256.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A metaanalysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, 685– 710.
- Fallon, B. J. and Hollander, E. P.: 1976, 'Sex-Role Stereotyping in Leadership: A Study of Undergraduate Discussion Groups', a paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association.
- Filley, A. C.: 1977, 'Conflict Resolution: The Ethic of the Good Loser', in R. C. Houseman et al. (Eds.) *Readings in Interpersonal and Organizational Communication* (3rd Ed.) (Holbrook, Boston).
- Guterk, B. A. (1985). *Sex and the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, M. Z., Furniss, A. H., Hills, M. J. y Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 75, 311–319.

Komives, S. R. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, Vol. 32, 155–165.

Lockheed, M. E. and Hall, K. P.: 1976, 'Conceptualizing Sex as a Status Characteristic: Applications to Leadership Training Strategies', *Journal of Social Issues* 32, pp. 11–124.

Lockheed, M. E.: 1977, 'Cognitive Style Effects on Sex Status in Student Work Groups', *Journal of Educational Psychology* 69, pp. 158–65.

OECD (2015), *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*, OECD, Paris, www.oecd.org/edu/EAG-Interim-report.pdf.

Petty, M. M. and Miles, R. H.: 1976, 'Leader Sex Role Stereotyping in a Female Dominated Work Culture', *Personnel Psychology* 29, pp. 393–404.

Powell, G. N. and Butterfield, D. A.: 1984, 'If "Good Managers" are Masculine, What are "Bad Managers"?'', *Sex Roles* 10, pp. 477–84.

Riger, S. and Galligan, P.: 1980, 'Women in Management: An Exploration of Competing Paradigms', *American Psychologist* 35, pp. 902–10.

Robie, E. A.: 1973, 'Challenge to Management', in E. Ginzberg and A. Yohalem (Eds.) *Corporate Lib: Women's Challenge to Management* (Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD).

Schyns, B. y Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women In Management Review*. Vol. 20, 513 – 523.

Wolfram, H.J., Mohr, G. y Schyns, B. (2007). Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors. *Women In Management Review*. Vol. 22. 19 – 32.