



Revista Venezolana de Gerencia





Estilo de liderazgo según el género: diferencias basadas en la personalidad de hombres y mujeres

Zárate-Torres, Rodrigo*
Rey-Sarmiento Fabiola**
Prada, Ricardo***
Acosta-Prado, Julio****

Resumen

Diversos estudios han propuesto relaciones existentes entre la personalidad y el liderazgo, así como entre el género y la forma de liderar de las personas, sin embargo, pocos estudios se desarrollan con líderes de América Latina y establecen correlaciones entre: personalidad, género y liderazgo. El presente estudio busca caracterizar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres precisando diferencias basadas en su personalidad. Para ello, se recopiló información de 498 personas, hombres y mujeres, mediante la auto aplicación de las versiones en español del instrumento de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) y del indicador de personalidad propuesto por Myers Briggs (MBTI); la información fue analizada mediante software estadístico SPSS versión 25, encontrando que en los líderes colombianos los tipos de personalidad del Indicador de Tipo Myers Briggs se correlacionan con las prácticas de liderazgo del IPL, con diferencias estadísticamente significativas, entre hombres y mujeres. El estudio determinó entre otras, que los tipos de personalidad y el género influyen en la forma de liderar de mujeres y hombres, en Colombia.

Palabras clave: Liderazgo; personalidad; género; inventario de prácticas de liderazgo; indicador de tipo Myers Briggs.

Recibido: 29.01.2022 **Aceptado:** 25.04.2022

* Doctor en Liderazgo Estratégico; Regent University – USA; MBA; Ingeniero Industrial; Profesor Titular; Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA – Colombia. Email: rodrigo.zarate@cesa.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9618-1752>.

** Magister en Administración en salud; PhD(c) Pensamiento Complejo; Universidad Ean – Colombia; Docente Asociado; Directora de Postgrados en salud, Gestión Humana y Gobierno y gerencia pública; Email: fabiola.auditora@gmail.com; crey.d@universidadean.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2068-9963>

*** Doctor en Ciencias Empresariales; Universidad Nebrija-España; Doctor en Gestión; Universidad Ean-Colombia; MBA Magister en Administración; Profesor Titular Facultad de Administración; Universidad Ean-Colombia; Email: rpradao@universidadean.edu.co; ID autor de Scopus: 57194692649; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9716-3564>

**** Post Doctor en Administración, Universidad de São Paulo, Brasil; Doctor en Dirección y Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, España; Profesor, Universidad del Pacífico, Lima-Perú, ja.acostap@up.edu.pe; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7920-9602> Profesor Universidad Externado de Colombia, Bogotá-Colombia, Email: julio.acosta@uexternado.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7920-9602>

Leadership style according to gender: differences based on the personality of men and women

Abstract

Several studies have proposed existing relationships between personality and leadership, as well as between gender and the way people lead, however, few studies are developed with Latin American leaders and correlate the three variables (personality, gender and leadership), therefore, the study seeks to identify the mode in which personality influences the way of leading and the differences that occur between men and women. For this, information was collected from 498 people, men and women, by self-application of the Spanish versions of the Kouzes and Posner leadership practices instrument (IPL) and the Myers Briggs type indicator (MBTI); The information was analyzed using SPSS version 25 statistical software, finding that in Colombian leaders the MBTI personality types correlate with the leadership practices of the IPL, with statistically significant differences between men and women. The study determined, among others, that personality types and gender influence the way women and men lead in Colombia.

Keywords: Leadership; personality; gender; leadership practices inventory; Myers Briggs practices inventory.

1. Introducción

En el mundo, se ha propuesto una relación entre los tipos de personalidad y la forma en la cual los trabajadores desarrollan su labor dentro de la organización, incluyendo la forma en la cual las personas ejercen su liderazgo; autores como Kendall (1998) indican que estas interpretaciones y aplicaciones, pueden estar mediadas por las diferencias culturales que afectan el comportamiento de las personas. Asimismo, Kouzes y Posner (1997), han establecido la definición del liderazgo a partir de los comportamientos del líder,

dando con ello fundamento al Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL). De forma complementaria, autores como Myers y Briggs (1992) han desarrollado aplicaciones de los tipos de personalidad propuestos por el psicólogo Carl Jung, con el propósito de determinar el tipo de personalidad que puede llegar a tener una persona (Jung, 1970). A partir de ello, autores como Zacharias et al, (2015) relacionan el tipo de decisiones tomadas por los gerentes de acuerdo al género y la personalidad.

El objetivo general del estudio caracterizar mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) formulado

por Kouzes y Posner (1997), las diferencias en las formas de ejercer liderazgo, entre mujeres y hombres; y su relación con la personalidad, según el Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI), en un grupo de profesionales en Colombia.

Aunque en la literatura se encuentran estudios que relacionan a la personalidad con el liderazgo y al género con el liderazgo, son pocos los estudios que relacionan estas tres variables, liderazgo, género y personalidad.

La investigación buscó caracterizar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres precisando diferencias basadas en su personalidad, mediante la aplicación de las versiones en español del instrumento de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) y del instrumento de personalidad propuesto Myers Briggs (MBTI) en 498 personas, entre los años 2017 y 2020, con el propósito de aportar en la comprensión del liderazgo en Colombia, el reconocimiento de los mandatos de género en el concepto de liderazgo y las variables que tienen influencia sobre la forma en la que los líderes se comportan.

2. Personalidad desde el Indicador de Tipos Myers Briggs – MBTI

El indicador Myers-Briggs es una aplicación de los perfiles o tipos de personalidad propuestos por el psicólogo Carl Jung, y estos han servido para determinar el tipo de personalidad que puede llegar a tener una persona (Jung, 1970). El autor sostiene que la personalidad presenta ocho tipos psicológicos, resultantes de la articulación de las actitudes de la conciencia, opuestas entre sí,

Introversión (I) / Extroversión (E) con una de las cuatro funciones de la conciencia, estructuradas también en pares opuestos; la percepción de la realidad, Sensación (S) / Intuición (N) como las funciones racionales a la percepción y la dupla para la toma de decisiones Pensamiento (T) / Sentimiento (F). Posteriormente, se adicionó un par opuesto, relacionado con la forma de manejarse con el mundo exterior Juicio (J) / Percepción (P) (Briggs-Myers, 1992)

Como resultante de la propuesta de Myers, McCaulley, & Most, (1985)1962 se identifican 16 tipos de personalidad, a partir de la combinación de las duplas entre sí (Cuadro 1). Cabe recalcar que los autores mencionan que en el cuadro la distribución de las personalidades se realizó de manera aleatoria en cuanto al orden de las mismas y que la posición dentro del cuadro no presupone que algún tipo de personalidad sea mejor que otro. Adicionalmente, el orden de las letras dentro de cada tipo de personalidad también se realizó de manera aleatoria realizada por los primeros autores.

Cuadro 1
Tipos de personalidad según MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Fuente: Elaboración propia (2021), basado en Myers, McCaulley, & Most, (1985)

Para Uribe, Gómez y Arango (2010) señalan que el concepto de personalidad se relaciona “cuando se trata de predecir y comprender la conducta propia y de los otros”. Desde los primeros estudios

sobre el tema, los tipos de personalidad han sido relacionados con la forma en la cual los trabajadores desarrollan su labor dentro de la organización. Kendall (1998) sugiere que el indicador puede tener muchas interpretaciones y aplicaciones, pero esto va a estar influenciado por las diferencias culturales que afectan el comportamiento, las creencias y formas de ver el mundo por parte de las personas (Bronk et al, 2009)

Esta herramienta, validada en diferentes idiomas, ha sido utilizada como mecanismo para determinar el tipo de personalidad de un estudiante universitario o la conveniencia o no de contratar personal o de construir grupos de trabajo. A este respecto, el estudio realizado por Carlyn, concluyó que es un instrumento válido y que puede ser usado para diferentes propósitos (Carlyn, 1977); hecho reforzado por los estudios de Carlson, quien manifestaba que este indicador es generalmente positivo y sus resultados pueden ser tenidos en cuenta (Carlson, 1985).

La base del análisis para este trabajo, se fundamenta en las investigaciones sobre personalidad en las medidas de desempeño a nivel directivo, por ejemplo, los estudios de Arthur, Khapova, & Wilderom (2005) sobre la personalidad y la situación laboral, así como los que correlaciona esta con los ascensos y promociones en la organización (Bozionelos, 2004; Day & Allen, 2004) y el momento en que se alcanza un cargo de responsabilidad directiva (Furnham & Crump, 2015; Gøtzsche-Astrup, Jakobsen, & Furnham, 2016).

Dentro de las razones por las cuales los gerentes no contemplan diversas opciones estratégicas, se encuentran el género y la personalidad del gerente (Fruhen et al, 2014;

Zacharias et al, 2015). Como señalan Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson (1993), algunos ejecutivos solo están interesados en "lo que es", mientras que otros se muestran más abiertos a indagar ideas no probadas sobre "lo que podría ser"; por ello, es crucial identificar la forma en la cual los tipos de personalidad influyen en la forma de liderar en hombres y mujeres.

De lo anterior se puede inferir que el liderazgo tanto de los hombres como las mujeres es influenciado por la personalidad y lo que este estudio demuestra, es que esta influencia es diferente para los dos géneros.

3. Prácticas de liderazgo

Según Acosta-Prado, Zárate-Torres & Garzón (2015) la definición de un paradigma dominante en el liderazgo no es tarea sencilla toda vez que este ha estado en una constante evolución desde el siglo pasado; apoyados en lo propuesto por otros autores como Yukl (2002), señalan que la definición de liderazgo puede estar sujeta a la perspectiva de los investigadores, acorde a sus intereses. Al respecto, describen que tradicionalmente los académicos han estudiado el liderazgo desde dos perspectivas, la primera de ellas "estudia al liderazgo como una posición de jerarquía dentro de una organización" y la otra, "lo analiza como un proceso de influencia social".

Ahora bien, se ha determinado que dentro de estas dos perspectivas se encuentran cuatro abordajes o aproximaciones de teorías de liderazgo: rasgos, conductista, contingencia y transformacional (Hellan & Winston, 2005; Doyle & Smith, 2001). Sin embargo, de acuerdo a Van Maurik (2001:2-3), ninguna de estas cuatro

aproximaciones es mutuamente excluyente o determinada para cierto periodo de tiempo únicamente.

Lo anterior infiere que no se ha llegado a un consenso universal acerca de la definición de liderazgo precisamente porque los estudios previos que se han realizado son muy amplios. Stogdill (1974:7), lo expresó acertadamente al mencionar que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definirlo. Bass (1990: 11-20), sugiere que algunas definiciones acerca del liderazgo, lo conceptualizan desde la personalidad del individuo. Por otro lado, Northouse (2001:3), define el liderazgo como “un proceso donde un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común”.

Como lo describen Fernández y Quintero, es Burns (1978) (Citado en Fernández y Quintero, 2017) quien establece dos conceptos en lo relacionado con las tipologías de liderazgo: El liderazgo transformacional y el transaccional. Mientras el primero “crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores” (Bass, 1985); el segundo “no está basado en una relación ‘dar y recibir’, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras”.

Los líderes transformacionales

generan cambios en sus seguidores. La mayoría de las teorías consideran las características y la conducta del líder como variables situacionales (Yukl & Van Fleet, 1992). Además, el líder alienta a los seguidores a trascender sus intereses personales en apoyo de los objetivos de la organización. El liderazgo transformacional generalmente se considera más amplio y efectivo que el tipo transaccional (Lupano y Castro, 2005).

Aunque existen algunos instrumentos para medir el liderazgo transformacional, uno muy usado en el desarrollo de programas de liderazgo al interior de organizaciones, es el Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997) (Bass y Riggio 2006; Posner, 2004).

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) consta de cinco comportamientos de liderazgos que los autores establecieron como elementos nucleares para la evaluación indirecta del liderazgo (Kouzes & Posner, 1997). Estos autores estudiaron a miles de líderes de la empresa privada y del gobierno en diferentes países para investigar los componentes de las expectativas que se tienen de ellos y determinaron las características que, en los líderes altamente efectivos, son expresadas constantemente; permitiendo definir el liderazgo, mediante comportamientos observables. Las prácticas de liderazgo desarrolladas por los autores y los comportamientos que las acompañan han sido compiladas en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Síntesis de prácticas de liderazgo del IPL

PRÁCTICA	COMPORTAMIENTO
Desafiar los procesos (DESAFÍO)	Se refiere al desafío del cambio, a cuestionar el statu quo, buscar la innovación, a la búsqueda de oportunidades, a asumir riesgos y aprender de la experiencia. El escepticismo y la experimentación permanente conforman este primer comportamiento de liderazgo transformacional constitutivo del IPL.
Inspirar una visión compartida (VISIÓN)	Se refiere a la frecuencia con la que el líder comparte o describe la visión a sus seguidores, si involucra a sus seguidores en la formación de esa visión y la pasión con que comparte esa visión. Refiere una imaginación apasionante continua del líder sobre escenarios futuros. La organización y sus miembros necesitan una dirección clara hacia dónde dirigirse.
Habilitar a otros para actuar (HABILITAR)	Se refiere al empoderamiento de los seguidores, al fomento de la colaboración y a la delegación, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos. Es la habilidad del líder de permitir que sus colaboradores ejecuten.
Servir de modelo (MODELAR)	Se refiere al ejemplo que da el líder y a la claridad en sus valores y su conocimiento de sí mismo y a la consistencia entre lo que dice y lo que hace y cómo vive y manifiesta sus valores. Este comportamiento se constituye en el marco axiológico y en la moralidad al interior de la organización.
Brindar aliento (ALENTAR)	Este quinto y último comportamiento de liderazgo es el único transaccional que integra el IPL. Se refiere al reconocimiento que hace el líder tanto público como privado de los logros individuales y grupales de los miembros de la organización, aquí el líder proporciona siempre una retroalimentación positiva.

Fuente: Elaboración propia (2021) basado en Kouzes & Posner (1997)

Es relevante entender que estas prácticas se correlacionan con los comportamientos de liderazgo atribuidos estereotípicamente a los roles de género, femenino y masculino, investigadores como Cuadrado, Molero y Navas (2003) han identificado claras diferencias estadísticamente significativas en las autopercepciones de liderazgo, entre hombres y mujeres, encontrando en

estas últimas con mayor frecuencia prácticas como el carisma y el refuerzo positivo a los colaboradores y con menor frecuencia el estilo de liderazgo “dejar hacer”. Tal como proponen Nájera, Salazar, & Sisa, (2018) es importante señalar que la mayor parte de estos estudios han sido realizados en países desarrollados, cuyas realidades son distintas a las de países en vías de

desarrollo, y sobre todo distintas a las de países Latinoamericanos, lo que hace relevante esta investigación. Además, como lo menciona Orlandini-González (2021), “son pocos los estudios que tratan sobre el perfil directivo con enfoque de género”.

Para comprender las diferencias en las prácticas de liderazgo ligadas al género, es importante el reconocimiento de los mandatos de las asignaciones de roles de género que, desde la teoría feminista son hegemónicos y discriminatorios y dan lugar al concepto cultural de liderazgo.

Los estudios de liderazgo deberán reconocer, más allá de las asignaciones de roles, otros enfoques, más subjetivos y culturales; es decir, de la propia manera del sujeto (femenino o masculino) de experimentar y significar los acontecimientos y las vivencias acorde con su contexto. Máxime cuando diversos estudios reconocen una situación de mínimo empoderamiento, vinculada a lo femenino, en las mujeres de todo el mundo (Berbel Sánchez, 2014; Gutiérrez & Testa, 2009; Sánchez-Moreno, López-Yáñez, & Altopiedi, 2014). Adicionalmente, de acuerdo a González y Rada (2017), “el líder ha de ser un experto conocedor de la realidad del ser humano y del camino que desea ayudarle a recorrer...”.

Por lo anterior, este estudio se centra en identificar la forma en la cual los tipos de personalidad propuestos por Myers y Briggs, influyen en las prácticas de liderazgo y sus diferencias entre hombres y mujeres en Colombia

4. Consideraciones metodológicas

Se realizó la recolección de información a 498 personas, quienes diligenciaron los instrumentos de forma autoaplicada, en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2020; los instrumentos utilizados corresponden a las versiones en español del instrumento de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) y del instrumento de personalidad propuesto Myers Briggs (MBTI). La muestra obtenida fue por conveniencia, pues los investigadores escogieron a los participantes por facilidad de acceso a estos (Arrieta, 2022).

De los 498 participantes se desecharon 68 datos, por no contar con el diligenciamiento completo de la información y se tomaron 430 datos válidos; con relación a la distribución de la muestra por género, el 48,8% de la población estudiada es de hombres y el 50,4% corresponde a mujeres, esto incluyendo los datos no válidos, lo cual equivale a un 0,8% (Cuadro 3).

El 94,8 % de los participantes declaró tener estudios universitarios completos o de postgrado; la mayor proporción de la población (52,6%) se encontraba en el rango de edad entre los 26 y los 35 años, seguido por un 26,9% entre los 36 y los 45 años.

El análisis de información se realizó con el software SPSS versión 25, con el cual se calcularon medias aritméticas y correlaciones, mediante el coeficiente de Correlación de Pearson.

Cuadro 3
Coefficiente de Pearson, correlación entre el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y el Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI), desagregado por dominios

	Variable de control	N	%
EDAD	20 años o menos	1	0,2%
	21 – 25 años	43	8,6%
	26 – 35 años	262	52,6%
	36 – 45 años	134	26,9%
	46 – 60 años	51	10,2%
	61 años o más	2	0,4%
	Datos inválidos	5	1%
SEXO	Masculino	243	48,8%
	Femenino	251	50,4%
	Datos inválidos	4	0,8%
EDUCACION	Secundario Completo	3	0,6%
	Universitario Incompleto	17	3,4%
	Universitario Completo	238	47,8%
	Posgrado	234	47,0%
	Datos inválidos	6	1,2%

Fuente: Elaboración Propia

5. Relación personalidad, género y liderazgo en la práctica

Los resultados de este estudio son relevantes al agregar al estudio del liderazgo y la personalidad la variable de género, toda vez que el grueso de los estudios ha concentrado su enfoque en la incidencia de la personalidad sobre la forma en que las personas ejercen el liderazgo, o en su defecto, el género y el liderazgo, pero sin tomar en consideración las tres variables juntas.

Así, mediante análisis estadístico con Software SPSS se realizó

correlación de Pearson entre las duplas o dicotomías de personalidad por cada uno de los tipos del MBTI, así como el tipo de personalidad definido por esta metodología, encontrando que en mujeres hay correlación negativa, estadísticamente significativa, entre la dicotomía que se refiere al enfoque de la energía, I/E con cada una de las cinco prácticas de liderazgo del IPL, hallazgo contrario a lo descrito en la literatura, donde Coluccio y Rodríguez-Ponce (2018) describen una relación entre la extroversión y el surgimiento de líderes, hallazgo consistente con lo encontrado por Hoch y Dulebohn (2017)

quienes encontraron que individuos con alto nivel de extroversión presentan comportamientos de liderazgo, en particular del tipo de liderazgo basado en relaciones y liderazgo basado en tareas.

La percepción de la realidad, dada por la dicotomía N/S y las prácticas desafiar los procesos, la capacidad de los líderes masculinos de “inspirar una visión compartida” (VISION) y el “brindar aliento” (ALENTAR) a sus seguidores encuentran una correlación negativa. En contraste, en mujeres la única práctica de liderazgo que presenta una correlación con el dominio N/S, es el “modelar el camino” o “servir de ejemplo a los demás” (MODELAR).

En cuanto a la dupla F/T, en cuanto

a mujeres no existe ninguna correlación entre ésta y las prácticas de liderazgo, mientras que en los hombres existe una única correlación con la práctica “brindar aliento” (ALENTAR). En cuanto a las relaciones existentes entre la dupla de la personalidad Juicio y Percepción (J/P) y las prácticas de liderazgo, los resultados muestran que en los hombres ésta dupla presenta una sola correlación con la práctica modelar el camino y entre las mujeres la correlación se da con dos de las prácticas, el habilitar a otros a actuar y brindar aliento. La correlación entre el MBTI y las prácticas de liderazgo pueden inspirar una visión compartida y Habilitar a otros para actuar. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4
Coefficiente de Pearson, correlación entre IPL – MBTI
desagregado por dominios

SEX	IPL	EI	NS	FT	JP	MBTI
M	DESAFÍO	-0,032	-0,258 ^{**}	-0,082	0,068	0,102
	VISION	-0,072	-0,295 ^{**}	-0,104	0,081	0,145 [*]
	HABILITAR	-0,080	-0,134	-0,133	0,025	0,151 [*]
	MODELAR	-0,055	-0,003	0,057	-0,136 [*]	0,102
	ALENTAR	-0,101	-0,145 [*]	-0,189 ^{**}	0,055	0,134
F	DESAFÍO	-0,177 ^{**}	-0,105	0,093	0,126	0,127
	VISION	-0,184 ^{**}	-0,044	0,042	0,057	0,143 [*]
	HABILITAR	-0,137 [*]	0,083	-0,085	0,143 [*]	0,041
	MODELAR	-0,146 [*]	0,148 [*]	0,086	-0,058	0,081
	ALENTAR	-0,161 [*]	0,044	-0,004	0,152 [*]	0,101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia.

Y, finalmente, la relación entre el Indicador de tipo Myers Briggs (MBTI) en general con las prácticas de liderazgo en los hombres y las mujeres arrojó una relación positiva para el grupo de hombres con las prácticas de inspirar una visión compartida y habilitar a otros a actuar. En cuanto al grupo de mujeres, la relación entre el MBTI y las prácticas de liderazgo se da en una sola práctica, habilitar a otros a actuar.

Al analizar los resultados que muestran las medias de las prácticas de liderazgo por hombres y mujeres cruzadas con la dupla Extroversión/ Introversión (E/I), se observa que en todas las prácticas y para cada componente (E/I), en las mujeres la calificación es significativamente más alta en el componente E que en el I. (Cuadro 5).

Cuadro 5
Media de cada práctica de liderazgo en el dominio N/S del MBTI,
desagregada por género

EI	SEXO	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
E	M	7,5929	7,4977	8,2671	7,7815	7,8732
	F	7,1703	7,2074	8,1517	7,7451	7,8462
	Total	7,3648	7,3410	8,2048	7,7619	7,8586
I	M	7,5086	7,2980	8,1084	7,6454	7,6104
	F	6,6375	6,6226	7,8914	7,3858	7,3658
	Total	7,1462	7,0170	8,0181	7,5374	7,5086
Total	M	7,5612	7,4227	8,2075	7,7304	7,7745
	F	7,0277	7,0509	8,0821	7,6490	7,7176
	Total	7,2945	7,2368	8,1448	7,6897	7,7461

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al dominio Intuición/ Sensación (N/S), se encuentra que la correlación negativa está relacionada con el componente S en hombres; en donde se observa una correlación negativa con las prácticas desafiar los procesos, inspirar una visión compartida y brindar aliento. En cuanto al grupo de mujeres, la correlación se encuentra en

la práctica servir de modelo.

También se observan las diferencias significativas en cada una de estas prácticas en cada uno de los dominios de donde se puede inferir que los hombres N tienden a mostrar más estas prácticas de liderazgo a diferencia de los hombres S. (Cuadro 6).

Cuadro 6
**Media de cada práctica de liderazgo en el dominio Intuición/
 Sensación (N/S) del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI),
 desagregada por género**

NS	SEXO	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
N	M	7,9308	7,8747	8,3530	7,7344	7,9817
	F	7,1687	7,0804	7,9090	7,3500	7,5719
	Total	7,5808	7,5099	8,1491	7,5578	7,7935
S	M	7,2748	7,0723	8,0947	7,7272	7,6139
	F	6,9446	7,0335	8,1841	7,8252	7,8035
	Total	7,1006	7,0519	8,1419	7,7789	7,7139
Total	M	7,5612	7,4227	8,2075	7,7304	7,7745
	F	7,0277	7,0509	8,0821	7,6490	7,7176
	Total	7,2945	7,2368	8,1448	7,6897	7,7461

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la correlación entre el dominio F/T del MBTI y la práctica de habilitar a otros para que actúen, se encontró que la media más alta está vinculada al componente T del dominio; en este dominio se evidencia una correlación solamente en el grupo de hombres y únicamente en la práctica de brindar aliento.

La diferencia que existe en la

calificación en el grupo de hombres en la práctica brindar aliento y evidencia que los hombres que se calificaron más alto son del dominio F en contraste con los T, que se calificaron más bajo. Lo anterior infiere que los hombres F tienden a brindar más aliento que los hombres T. Para las otras prácticas no influye el sexo del líder. (Cuadro 7).

Cuadro 7
**Media de cada práctica de liderazgo en el dominio Sentimiento/
 Pensamiento (F/T) del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI),
 desagregada por género**

FT	SEXO	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
F	M	7,6916	7,5995	8,3683	7,6440	8,0746
	F	6,8678	6,9594	8,1291	7,5144	7,6894
	Total	7,2178	7,2313	8,2307	7,5695	7,8531

Cont... Cuadro 7

T	M	7,4796	7,3120	8,1068	7,7844	7,5866
	F	7,2018	7,1505	8,0309	7,7954	7,7483
	Total	7,3580	7,2413	8,0736	7,7892	7,6574
Total	M	7,5612	7,4227	8,2075	7,7304	7,7745
	F	7,0277	7,0509	8,0821	7,6490	7,7176
	Total	7,2945	7,2368	8,1448	7,6897	7,7461

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar el análisis de medias entre el dominio relacionado con la forma de manejarse con el mundo exterior J/P del MBTI, y las prácticas de liderazgo, se observa, como se mencionó antes, que en los hombres ésta dupla presenta una sola correlación con la práctica modelar en camino y entre las mujeres la correlación se da con dos de las prácticas, el habilitar a otros a actuar y brindar aliento.

Estudios como el de Helgesen (1990 citado por Cuadrado, 2003), refieren que el liderazgo femenino disminuye la verticalización jerárquica y promueve la cooperación, en contraposición a la competencia entre subordinados relacionada con el liderazgo ejercido por los hombres.

Las diferencias en calificación por hombres y mujeres en esta dupla. Se observa que en la práctica modelar el camino en el grupo de hombres los que prefieren el Juicio (J) tienden a servir más de ejemplo que los que prefieren la Percepción (P), mientras que en las mujeres la correlación se da en las prácticas de habilitar a otros para actuar en donde las mujeres que prefieren la Percepción (P) tienden a delegar más que las mujeres que prefieren el Juicio (J) y en la práctica brindar aliento, en donde también son las mujeres que prefieren la Percepción (P) las que tienden a brindar más aliento a su equipo que las mujeres que prefieren el Juicio (J). (Cuadro 8).

Cuadro 8
**Media de cada práctica de liderazgo en el dominio Sentimiento/
 Pensamiento (F/T) del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI),
 desagregada por género**

JP	SEXO	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
J	M	7,4961	7,3400	8,1891	7,8550	7,7220
	F	6,8876	6,9759	7,9654	7,6810	7,5483
	Total	7,1810	7,1514	8,0733	7,7649	7,6320

P	M	7,6738	7,5658	8,2392	7,5146	7,8654
	F	7,3266	7,2109	8,3309	7,5806	8,0787
	Total	7,5121	7,4005	8,2819	7,5453	7,9647
Total	M	7,5612	7,4227	8,2075	7,7304	7,7745
	F	7,0277	7,0509	8,0821	7,6490	7,7176
	Total	7,2945	7,2368	8,1448	7,6897	7,7461

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre las prácticas de liderazgo con los 16 tipos de personalidad diferenciando por sexo,

lo podemos apreciar en el Cuadro 9 para hombres.

Cuadro 9
Media de cada práctica de liderazgo para cada tipo del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI) para hombres

SEXO	MBTI	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
M	ISTJ	7,0073	6,7736	7,7195	7,6964	7,1441
	ISFJ	7,4067	7,2778	8,2789	7,6478	7,8133
	INFJ	8,2092	7,8058	8,4042	7,8608	7,9300
	INTJ	7,6186	7,4529	7,9986	7,5700	7,7386
	ISTP	6,0660	5,2320	7,6000	6,6320	6,7680
	ISFP	8,1667	8,3867	8,6133	8,4433	8,6133
	INFP	7,6227	7,6973	8,3327	7,4100	7,8936
	INTP	8,1227	7,9536	8,3627	7,8327	7,7727
	ESTP	7,5000	6,7956	8,1478	7,5367	7,6111
	ESFP	7,2010	7,0990	7,8330	7,5160	7,6170
	ENFP	7,9529	8,0836	8,4521	7,4050	8,4507
	ENTP	7,9787	8,0887	8,3453	7,5547	7,9007
	ESTJ	7,3620	7,2759	8,1959	7,8657	7,6122
	ESFJ	7,4375	7,2294	8,4900	7,7594	8,1669
	ENFJ	7,8343	7,7614	8,6914	7,6900	8,4029
	ENTJ	7,9269	7,8656	8,1662	8,4475	7,8750
	Total	7,5612	7,4227	8,2075	7,7304	7,7745

Fuente: Elaboración propia

Lo que muestran los datos de la Cuadro 9 en cuanto a la práctica de liderazgo Inspirar una visión compartida, es que aquellos tipos de personalidad que tienen Sensación y Pensamiento (ST), tienden a calificarse más bajo en esta práctica en comparación al resto de tipos de personalidad. En cuanto a la práctica Habilitar a otros para actuar, se puede evidenciar que aquellos tipos de personalidad que tienen la Introversión y

el Pensamiento (IT) tienden a calificarse más bajo en esta práctica. Al parecer a estos tipos de personalidad se les dificulta ejercer con fluidez y eficacia estas prácticas de liderazgo.

En cuanto a las mujeres, se muestra correlación entre la práctica de liderazgo Inspirar una visión compartida y los tipos de personalidad del MBTI, tal como se expresa en el Cuadro 10.

Cuadro 10
Media de cada práctica de liderazgo para cada tipo del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI), para mujeres

SEXO	MBTI	DESAFÍO	VISIÓN	HABILITAR	MODELAR	ALENTAR
F	ISTJ	6,7133	6,7217	7,7772	7,6106	6,9356
	ISFJ	6,2830	6,2830	8,0840	7,7330	7,7170
	INFJ	6,2500	6,2275	7,1238	6,8113	6,5838
	INTJ	7,8300	9,1700	8,3300	9,1700	7,5000
	ISTP	6,3100	6,7143	8,1900	7,1186	8,0729
	ISFP	6,8000	6,4680	8,1160	6,8840	7,5160
	INFP	9,0850	8,0850	8,5000	8,5850	9,0000
	INTP	7,6180	7,3500	8,5170	7,8160	7,7490
	ESTP	7,1007	7,0553	8,5227	7,7320	8,0227
	ESFP	7,6471	7,7441	8,4018	7,6865	8,4024
	ENFP	7,8829	7,3586	7,8814	7,8329	8,4300
	ENTP	7,0708	7,1600	8,0730	7,8900	7,9598
	ESTJ	6,9379	7,2642	8,4104	8,1579	7,9721
	ESFJ	6,7155	6,8170	7,6745	7,0585	6,8750
	ENFJ	7,3457	7,1436	7,8457	7,4507	7,5357
	Total	7,0277	7,0509	8,0821	7,6490	7,7176

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de los datos del cuadro precitado, se puede observar que aquellos tipos de personalidad que tienen Introversión e Intuición (IN),

se calificaron por encima de la media, lo que infiere que para estos tipos de personalidad se les facilita ejercer la práctica en mención.

Los resultados demuestran que existe una influencia de la personalidad en el liderazgo tanto de hombres como de mujeres y que, a la vez, esta influencia es diferente para las mujeres en comparación con el género opuesto, es decir, que tanto los hombres como las mujeres se ven influenciados por la personalidad a la hora de liderar y que esta influencia hace que el estilo o la forma de liderar sea diferente en cuanto al género.

6. Conclusiones

Los tipos de personalidad y el género influyen en la forma de liderar de mujeres y hombres, con diferencias significativas entre unos y otros. Aunque se requiere estudiar el tema con mayor profundidad, es prescindible mencionar que las diferencias entre hombres y mujeres se dan en la mayoría de las dicotomías de la personalidad. En la primera dicotomía de la personalidad analizada, Extroversión/Introversión (E/I) se observó que esta dicotomía no impacta la manera en que lideran los hombres, sin embargo, entre las mujeres, aquellas que son extrovertidas tienden a manifestar más cada una de las prácticas de liderazgo en contraste con aquellas mujeres que son introvertidas. Una de las causas para que este resultado se dé es que la mayoría de las prácticas de liderazgo requiere que el líder esté hablando con su equipo y hablar es algo que recarga a los extrovertidos.

En cuanto a la dicotomía Intuición/Sensación (N/S), se encuentra que la correlación negativa está relacionada con el componente S en hombres; en donde se observa una correlación negativa con las prácticas desafiar los procesos, inspirar una visión compartida y brindar aliento. De ello se puede inferir que los

hombres N tienden a mostrar más estas prácticas de liderazgo a diferencia de los hombres S. Una de las causas de este resultado es que los hombres S tienden a trabajar mejor solos, y las prácticas en las cuales los hombres N calificaron más alto, son prácticas que conllevan una relación, o por lo menos a estar en contacto con otras personas.

En cuanto a la dicotomía Pensamiento/Sentimiento (F/T), se encontró una diferencia en la calificación en el grupo de hombres en la práctica brindar aliento y evidencia que los hombres que se calificaron más alto son del dominio F en contraste con los T. Lo anterior infiere que los hombres F tienden a brindar más aliento que los hombres T a diferencia en las mujeres en quienes no se encontró ninguna correlación entre la personalidad y el liderazgo.

Se observa que en la práctica modelar el camino en el grupo de hombres los J tienden a servir más de ejemplo que los P, mientras que en las mujeres la correlación se da en las prácticas de habilitar a otros para actuar en donde las mujeres P tienden a delegar más que las mujeres J lo que puede correlacionarse con lo descrito en la literatura con relación a una mayor conexión entre los estilos de liderazgo femeninos y el liderazgo transformacional y en la práctica brindar aliento, en donde también son las mujeres P las que tienden a brindar más aliento a su equipo que las mujeres J. De acuerdo a la literatura, las personas que prefieren la Precepción (P) tienden a ser más flexibles con el tiempo y a experimentar el mundo, lo que permite inferir que sean menos rígidos y que puedan brindar aliento de una mejor manera. Esta dicotomía impacta, en esta práctica a las mujeres y no a los hombres, lo que permite inferir que las

mujeres tienden a preocuparse por el bienestar de los colaboradores más que los hombres.

En cuanto a la relación de los tipos de personalidad del MBTI con las cinco prácticas de liderazgo, en los hombres se observa una correlación entre los tipos de personalidad y las prácticas Inspirar una visión compartida y Habilitar a otros para actuar. En cuanto a las mujeres, esta correlación solamente se da con la práctica Inspirar una visión compartida.

Es imperante mencionar que las organizaciones se pueden beneficiar de este estudio al capacitar a su actuales y futuros líderes y mantener un balance en el género de sus líderes, pues, ya se expuso existen diferencias entre hombres y mujeres, que, al balancear su presencia en las organizaciones, éstas podrán beneficiarse de las fortalezas que cada género posee a la hora de liderar.

Referencias bibliográficas

- Acosta Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., & Garzón Castrillon, M. A. (2015). Relación entre el Liderazgo Transformacional y la Esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de Futuro*, 19(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082015000200002
- Arrieta, K. (2022) Competencias administrativas en el departamento de recursos humanos: Empresa Hermanos Pietralunga S.A. *Revista Negotium*, 18(52), 19-30. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5839019>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Berbel Sánchez, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, 16(1), 73–84. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1204>
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24–46. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00033-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00033-2)
- Briggs-Myers, I. (1992). *MBTI: Inventario tipológico, forma G. Manual*. TEA. <http://www.worldcat.org/title/mbti-inventario-tipologico-forma-g-isabel-briggs-myers-manual/oclc/804520527>.
- Bronk, K. C., Hill, P. L., Lapsley, D. K., Talib, T. L., & Finch, H. (2009). Purpose, hope, and life satisfaction in three age groups. *Journal of Positive Psychology*, 4(6), 500–510. <http://10.0.4.56/17439760903271439>. <https://doi.org/10.1080/17439760903271439>
- Carlson, J. G. (1985). Recent Assessments of the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Personality Assessment*, 49(4), 356. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6388089&lang=es&site=ehost-live>. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4904_3
- Carlyn, M. (1977). An Assessment of the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Personality Assessment*, 41(5), 461. <http://search.ebscohost.com>

- [com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6391751&lang=es&site=eds-live. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4105_2](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4105_2)
- Coluccio Piñones, G., y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Personalidad y el surgimiento de liderazgo en equipos. Un estudio en estudiantes universitarios. *Revista Interciencia*, 43(10), 723. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/10/723-COLUCCIO-43_10.pdf
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18(3), 283-307. <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115. <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eds-live&AN=57521428&lang=es&site=eds-live&scope=site. https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00036-8)
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999) Born and bred? Leadership, heart and informal education. YMCA George Williams College/Rank venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),56-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005. https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Fruhen, L. S., Mearns, K. J., Flin, R., & Kirwan, B. (2014). Safety intelligence: An exploration of senior managers' characteristics. *Applied Ergonomics*, 45(4), 967-975. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.11.012>
- Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and management level: Traits that differentiate leadership levels. *Psychology*, 6(5), 549. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.65053>
- González, N. & Rada, N. (2017) Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 81-90. <https://doi.org/10.31876/rcs.v23i1.24947>
- Gøtzsche-Astrup, O., Jakobsen, J., & Furnham, A. (2016). The higher you climb: Dark side personality and job level. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(6), 535-541. <https://doi.org/10.1111/sjop.12305>
- Gutiérrez, C. N., & Testa, A. E. (2009). Una problemática de las mujeres en Argentina: las jefas de hogar y el liderazgo en las Organizaciones Económico-Sociales. *La Aljaba*, 13. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-57042009000100011.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal*

- of leadership and Organizational Studies, 12(2), 42-54. <https://doi.org/10.1177/107179190501200204>
- Hoch, J., y Dulebohn, J. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Manag.*, 27, 678-693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Jung, C. (1970). *Collected Works Six: Psychological Types*, 6, 608.
- Kendall, E. (1998). *Myers Briggs Type Indicator*. European English Editions.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. National Bestseller.
- Lupano Perugini, M. & Castro Solano, A. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1709092>
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., & Most, R. (1985). *MBTI Manual, a guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Nájera, S., Salazar, P. V. H., & Sisa, F. G. P. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 70-75. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp70-75p>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. (2nd ed.). Sage publications
- Orlandini-González, I. E. (2021). Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 333-346. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.09>
- Posner, B. (2004). A Leadership Development Instrument for Students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45, 443-456. <https://doi.org/10.1353/csd.2004.0051>
- Sánchez, M. (2002). Perspectivas de la personalidad en negociaciones y resolución de conflictos. *Telos*, 4(3), 398-414.
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J., & Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(5), 21-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460001>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press
- Uribe Ortiz, D. S., Gómez Botero, M., y Arango Tobón, O. E. (2010). Teoría de la mente: una revisión acerca del desarrollo del concepto. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 1(1), 28-37. <https://www.redalyc.org/pdf/4395/439554381001.pdf>
- Van Maurik, J. (2001). *Writers on leadership / John van Maurik*. Penguin Academics
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (U. P. Upper Saddle River, NJ & Hall., Eds.).
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D
- Zacharias, N. A., Six, B., Schiereck, D., & Stock, R. M. (2015). CEO influences on firms' strategic actions: A comparison of CEO-, firm-, and industry-level effects. *Journal of*

Business Research, 68(11), 2338–2346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.045>

Zárate-Torres, R. (2012). Comparación de las percepciones del líder ideal de

los sectores financiero y comercial de Colombia utilizando el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner. *Sotavento M.B.A.*, 20, 80-90. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3352>