

# A P O R T E S

N U E V A É P O C A

Facultad de Economía • BUAP

## **Influencia de las habilidades cognitivas, sociales y el género sobre el nivel de liderazgo autopercebido por estudiantes de una universidad pública del Estado de Puebla**

### *Influence of cognitive and social abilities, and gender on the level of leadership self-perceived by students at a public university in the state of Puebla*

#### **Alfredo Cuecuecha Mendoza**

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

alfredo.cuecuecha@upaep.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2828-0473>

#### **Miguel Cruz Vásquez**

Universidad Tecnológica de Tecamachalco / Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

miguel.cruz@upaep.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1662-2579>

#### **Emma Maritza López Rojas**

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

lopezrojasemma60@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2929-3384>

## **Resumen**

Este artículo identifica la influencia de las habilidades cognitivas y sociales, así como del género sobre la probabilidad de tener un liderazgo autopercebido a niveles alto y medio en una muestra de 312 alumnos de licenciatura en una universidad pública de Puebla. Para ello aplicamos una encuesta con 55 reactivos a los estudiantes, con la cual se estimó, usando componentes específicos, un índice de liderazgo. De igual modo, a partir de los 55 reactivos se estimaron subíndices de habilidades cognitivas, sociales, e influencia. Análisis

Recibido: Marzo 26 2025

Aceptado: Mayo 21 2025



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND

econométricos ayudaron a establecer un modelo Probit de liderazgo, robusto a la multicolinealidad y la heterocedasticidad. Dicho modelo solamente admitió los subíndices de habilidades cognitivas y sociales como determinantes del liderazgo autopercebido y también ayudó a determinar que existe solamente un pequeño diferencial a favor de las mujeres en los índices de liderazgo autopercebido. Sin embargo, los índices de habilidades sociales tienen un impacto mayor sobre el liderazgo de hombres que sobre las mujeres, el cual es compensado con un mayor impacto del índice de habilidades cognitivas sobre el liderazgo en mujeres que en el de hombres. Identificamos estas diferencias como un *trade off* que existe entre habilidades sociales y cognitivas, diferenciado para hombres y mujeres.

**Palabras clave:** Liderazgo, habilidades cognitivas, habilidades sociales, género.

## **Abstract**

*This article identifies the influence of cognitive and social skills, as well as gender, on the level of self-perceived leadership in a sample of 312 undergraduate students at a public university in Puebla. To this end, we administered a 55-item survey to the students, which was used to estimate a leadership index using specific components. Similarly, sub-indices of cognitive, social, and influence skills were estimated from the 55 items. Econometric analyses helped establish a Probit model of leadership robust to multicollinearity and heteroskedasticity. This model only admitted the sub-indices of cognitive and social skills and helped determine that there is a small differential in leadership in favor of women. The results also show that social skills have a larger marginal effect for men than for women, while cognitive skills have a higher marginal effect for women than for men. We identify these differences as a tradeoff between social and cognitive skills that is differentiated by gender.*

**Keywords:** Leadership, cognitive skills, social skills, gender.

**JEL:** M5, Z13, C4

## **1. Introducción**

La existencia de liderazgo es importante en los negocios, las organizaciones y la sociedad en general debido a que puede ayudar a dirigir equipos y miembros de una organización hacia el logro de las metas, y por ello es importante entender los factores que influyen sobre el liderazgo y su estilo (Musa *et al.*, 2023).

Por su parte, Northouse (2007) señala que el liderazgo es muy buscado y valorado, que la gente se ha sentido cada vez más cautivada por la idea del liderazgo y que sigue preguntándose qué es lo que hace a un buen líder. Asimismo, que mucha gente cree que el liderazgo es un modo de mejorar sus vidas en los ámbitos personal, social y profesional; en tanto que las corporaciones buscan a aquellos trabajadores con capacidad de liderazgo, porque creen que éstos llevan activos especiales a sus organizaciones y que en última instancia mejoran el resultado final.

Por su lado, Pautt y Contreras (2012) señalan que el liderazgo es un tema que ha apasionado a muchas generaciones de académicos en diferentes partes del mundo, teniendo como patrones de estudio a diferentes eruditos anglosajones y algunos de habla hispana, que han dedicado su vida a descifrar una serie de incógnitas que se traslapan y esconden en diferentes culturas, organizaciones y corporaciones empresariales. En el mismo sentido, Ganga y Navarrete (2013) consideran que el liderazgo se ha convertido en un fenómeno atractivo para el análisis de las organizaciones.

Con sustento en la teoría del liderazgo basada en las habilidades personales, este estudio tiene como objetivo identificar la influencia de éstas, divididas en habilidades cognitivas y habilidades sociales, así como del género, sobre la autopercepción de una muestra de 312 estudiantes de los cuatrimestres primero, cuarto, séptimo y décimo del nivel licenciatura de una universidad pública ubicada en el Estado de Puebla, a quienes se aplicó una encuesta en 2022. La muestra fue obtenida a partir de la totalidad de los estudiantes que se encontraban en las aulas en el momento de la encuesta, que fueron en total 942. Fueron eliminadas las encuestas con respuestas incompletas. A partir de las respuestas, se construyó un índice de liderazgo y se identificaron dos índices de habilidades cognitivas y de habilidades sociales. Posteriormente, se dividió la muestra entre individuos que mostraban niveles de liderazgo medio o alto y los que no lo mostraban. Utilizando un modelo Probit robusto a la multicolinealidad y la heterocedasticidad, se estimó el efecto de los índices de habilidades cognitivas y sociales sobre la probabilidad de reportar un nivel medio o alto de liderazgo. Además, se estudiaron las diferencias entre hombres y mujeres.

La relevancia de las habilidades cognitivas y sociales ha sido reconocida por diferentes autores. Northouse (2007) distingue entre los rasgos de la personalidad del liderazgo, que son consideradas innatas y fijas, y las habilidades, que pueden aprenderse y desarrollarse; por su parte, Katz (1955) sugiere que el liderazgo eficaz se basa en las habilidades técnicas, humanas y conceptuales; Yukl (1990) considera que para el liderazgo son importantes las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales; Kouzes y Posner (2013) afirman que el liderazgo tiene que ver con habilidades observables y capacidades útiles para las personas que ocupan puestos ejecutivos; finalmente, Goleman *et al.* (2002) afirman que la capacidad emocional está por encima de las habilidades técnicas en el líder de una organización.

Con base en los autores antes mencionados, en este artículo consideramos como habilidades cognitivas a aquéllas que se relacionan con la resolución de problemas y la capacidad técnica, mientras que las habilidades sociales y emocionales las entendemos como aquellas que se relacionan con la inteligencia social y emocional o de las relaciones interpersonales.

La relevancia de este estudio se sustenta en la incertidumbre, la complejidad y la volatilidad, así como en la hiperconectividad, que caracterizan al presente siglo; asimismo, con la exigencia de las organizaciones para que sus empleados presenten nuevas habilidades con enfoque en el liderazgo y las habilidades blandas o habilidades socioemocionales, las cuales se enfocan en desarrollar la afectividad, el conocimiento del mundo, la habilidad social y las actitudes positivas, tal como es señalado en diversos reportes internacionales como el de *Deloitte Global Human Capital Trends* (Walsh y Volini, 2017).

Este estudio es pertinente por al menos cinco razones adicionales: a) porque los estudiantes participantes son del nivel de licenciatura, estando a un paso de iniciar su ingreso al mercado laboral; b) porque de acuerdo con Chetilan (2024), son pocos los programas educativos que incluyen las habilidades socioemocionales o blandas, entre ellas el liderazgo, además de sus habilidades cognitivas, a pesar de que el mercado laboral valora cada vez más las primeras en el momento de contratar personal; c) porque es importante identificar los factores que facilitan el desarrollo de la competencia del liderazgo en los estudiantes durante su formación universitaria; d) porque la mayoría de los estudios realizados en materia de liderazgo, suelen referirse al liderazgo en las organizaciones, mientras que los estudios acerca del liderazgo entre estudiantes universitarios son escasos y es necesario llenar ese vacío; y e) existe un debate en la literatura sobre la relevancia del género en el liderazgo,

pues para algunos hay pocas diferencias (Lupano y Castro, 2011; Sanchez-Moreno *et al.*, 2014; Díaz-Gómez, 2020); para otros hay diferencias en los estilos de hombres y mujeres (Rodríguez Ponce *et al.*, 2010; Pautt y Contreras, 2012); mientras que para otros las diferencias reflejan la existencia de desigualdades e inequidades entre hombres y mujeres en su acceso a puestos de liderazgo (Zuluaga y Moncayo, 2014; Bueno, 2016).

El artículo se compone de una sección de revisión de la literatura, un apartado de metodología, otra sección de resultados y de su discusión, y finalmente se concluye.

## **2. Revisión de la literatura**

En este apartado se presenta la revisión de la literatura, la cual se compone de tres subapartados: uno en el cual se discute el concepto de Liderazgo, otro en el que se discute la relación entre las habilidades cognitivas y sociales y uno más en el que se discute la relación entre el género y el liderazgo.

### **2.1 El concepto de Liderazgo**

Musa *et al.* (2023) señalan que el liderazgo es un aspecto clave en el mundo de los negocios, las organizaciones y la sociedad en general; asimismo que los líderes que son capaces de inspirar y motivar a otros pueden ayudar a crear una visión fuerte, fortalecer la moral y mejorar el desempeño individual y grupal, por lo que es importante entender los factores que determinan el liderazgo y su estilo.

Por su parte, Geraldo *et al.* (2020) diferencian los conceptos de liderazgo y dirección, señalando que el concepto *dirección* es más reducido y está asociado a la gestión administrativa, mientras que el liderazgo debe entenderse en el marco del comportamiento organizacional en general, y que los líderes se concentran en influir en las personas, mientras que los directivos están encargados de los procesos que mantienen a la organización en adecuado funcionamiento.

Tracy (2015) indica que hoy más que nunca necesitamos líderes en nuestros hogares, en nuestras organizaciones y negocios, en nuestras asociaciones públicas y privadas y en nuestro gobierno, que nos conduzcan hacia el futuro, señalando dos grandes definiciones de liderazgo: “El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” y “El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores”, y que la única clase de liderazgo que perdura es aquella en donde la gente decide voluntariamente seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona.

Por otro lado, Vásquez Toledo *et al.* (2014) mencionan que el liderazgo es un concepto complejo que la mayoría de las personas define como la capacidad para dirigir, cuyos componentes son quien lo ejerce y quienes son sujetos a él, por lo que hablamos del líder y de sus seguidores y que la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, sus competencias o su carácter, provocados como consecuencia de algún acto realizado por el líder.

Para Giraldo y Naranjo (2014), un líder sería toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidoras) y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores.

Por su parte, Ganga y Navarrete (2013) señalan que el liderazgo es definido como la interacción entre dos o más miembros de un grupo, la cual implica normalmente la estructuración o reestructuración de las perspectivas y expectativas de los miembros del grupo y la modificación del comportamiento de los involucrados ya que los líderes son personas cuyos actos afectan a otras personas en mayor cuantía que los actos de otras personas hacia ellos.

## **2.2 Habilidades cognitivas y sociales y Liderazgo**

Northouse (2007) señala que a diferencia del enfoque de rasgos que se centra en las características de la personalidad, que suelen considerarse innatas y en gran medida fijas, el enfoque de habilidades se centra en las habilidades y capacidades que se pueden aprender y desarrollar, ya que si bien la personalidad sin duda desempeña un papel fundamental en el liderazgo, el enfoque de habilidades sugiere que el conocimiento y las capacidades son necesarios para un liderazgo eficaz. Para este autor, las habilidades son lo que los líderes pueden lograr, mientras que los rasgos son quiénes son los líderes (es decir, sus características innatas). Define las habilidades de liderazgo como la capacidad de utilizar los conocimientos y competencias propios para alcanzar un conjunto de metas u objetivos, y señala que estas habilidades de liderazgo pueden adquirirse y que los líderes pueden capacitarse para desarrollarlas.

Basándose en investigaciones de campo en administración y en sus propias observaciones directas de ejecutivos en el lugar de trabajo, Katz (1955) sugirió que el liderazgo eficaz depende de tres habilidades personales básicas: técnicas, humanas y conceptuales. Señala que la habilidad técnica es el conocimiento y la competencia en un tipo específico de trabajo o actividad e incluye competencias en un área especializada, capacidad analítica y la capacidad de utilizar herramientas y técnicas apropiadas. Que la habilidad humana es el conocimiento y la capacidad de trabajar con personas y es muy diferente de la habilidad técnica, que se relaciona con el trabajo con objetos y que las habilidades humanas son «habilidades sociales», es decir, son las habilidades que ayudan a un líder a trabajar eficazmente con seguidores, compañeros y superiores para lograr los objetivos de la organización y permiten a un líder ayudar a los miembros del grupo a trabajar cooperativamente para alcanzar objetivos comunes. Y que las habilidades conceptuales son la capacidad de trabajar con ideas y conceptos, ya que mientras las habilidades técnicas se relacionan con las cosas y las habilidades humanas con las personas, las habilidades conceptuales implican la capacidad de trabajar con ideas.

Por su parte, Yukl (1990) menciona que las habilidades se relacionan con la efectividad del liderazgo y señala que las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales son necesarias para la mayoría de los roles de liderazgo, pero que sin embargo la importancia relativa de los tres tipos de habilidades varía mucho de situación a situación, que la combinación óptima de habilidades específicas y la naturaleza de la pericia requerida por un líder varían de un tipo de organización a otro y menciona algunas habilidades específicas tales como habilidad analítica, persuasión, oratoria, memoria para los detalles, empatía, tacto y magnetismo, y declara que estas habilidades probablemente son útiles para las posiciones de liderazgo.

El trabajo de Yukl y Van Fleet (1992) define con mayor precisión las habilidades para un liderazgo eficaz y menciona que las habilidades técnicas incluyen el conocimiento de pro-

ductos y servicios, el conocimiento de operaciones, procedimientos y equipo de trabajo y el conocimiento de los mercados, clientes y competidores. Indica que las habilidades conceptuales incluyen la capacidad para analizar eventos complejos y percibir tendencias, reconocer cambios, identificar problemas y oportunidades, la habilidad para desarrollar soluciones creativas y prácticas a los problemas, y para conceptualizar ideas complejas y usar modelos, teorías y analogías. Señala que las habilidades interpersonales incluyen el entendimiento de procesos de grupo e interpersonales, la capacidad de entender los sentimientos y actitudes de la gente de los que dicen y hacen (empatía, sensibilidad social), capacidad de mantener relaciones cooperativas con la gente (tacto, diplomacia, habilidad para resolver conflictos) y capacidad de persuasión y comunicación oral. Agrega una cuarta categoría, la de habilidades administrativas, referida a la capacidad para realizar funciones de administración relevante tales como planear, delegar y supervisar.

Judge y Bono (2000) resumen las Cinco Grandes Características de la Personalidad, uno de los marcos más frecuentemente utilizados para estudiar la relación entre las características personales y el liderazgo en los siguientes términos: Estabilidad emocional, que es etiquetada como lo opuesto al Neuroticismo, que es la tendencia a ser ansioso, temeroso, deprimido y malhumorado; Escrupulosidad, que se compone de dos facetas principales: logro y autodisciplina; Extroversión, que representa la tendencia a ser extrovertido, asertivo, activo y buscador de emociones; Amabilidad, que consiste en tendencias a ser amable, gentil, confiable, digno de confianza y afectuoso; y Apertura, que se refiere a la experiencia y representa la tendencia a ser creativo, imaginativo, perspicaz y considerado.

Mediante la utilización de un test que sigue el modelo de los cinco factores, Judge *et al.* (2002) realizaron un metaanálisis sobre los rasgos que identifican al líder y hallaron correlaciones entre liderazgo y estabilidad emocional de 0.24, entre liderazgo y extroversión de 0.31, entre liderazgo y apertura a la experiencia de 0.23, entre liderazgo y amabilidad de 0.08 y entre liderazgo y escrupulosidad de 0.28, todas positivas, siendo la extroversión la que tuvo mayor consistencia en su correlación con el liderazgo en todos los entornos de estudio y criterios de liderazgo y en general una correlación de 0.48 para el modelo de los cinco factores y el liderazgo, lo que indica un fuerte apoyo a la perspectiva de los rasgos del líder cuando éstos se organizan según el modelo de cinco factores.

Por su parte, Pautt (2012) también señala en su metaanálisis que la personalidad del líder es uno de los principales factores que gobiernan el liderazgo directivo dentro de las organizaciones y que los estudios acerca de la Teoría de los Cinco Grandes Factores mencionan los rasgos que caracterizan a los líderes y lo diferencian de los no líderes, los cuales están relacionados principalmente con la inteligencia emocional y social, seguidos de la apertura a la experiencia y la escrupulosidad.

Bennis y Nanus (2008) basaron su estudio en 90 entrevistas, 60 con directores ejecutivos de mucho éxito, todos presidentes de corporaciones o de juntas de las mismas, y 30 con destacados líderes del sector público, y encontraron cuatro temas, áreas de competencia o de tipos de manejo de las destrezas humanas, que todos los 90 líderes personificaban, y que denominaron como sigue: Estrategia I: atención mediante la visión, que se refiere a que todos los entrevistados tenían una agenda, una preocupación sin paralelo por los resultados y que sus visiones o intenciones imponían respeto y atraían a la gente hacia ellos. Estrategia II: significado mediante la comunicación, que se refiere a que no basta con creer en lo que soñamos o a tener agendas ricas y profundamente ordenadas, ya que sin comunicación nada

puede realizarse y que el éxito requiere proyectar la imagen que produce a otros entusiasmo y sentimiento de compromiso. Estrategia III: confianza mediante el posicionamiento, que se refiere a que confiamos en las personas que son predecibles, cuyas posiciones se conocen y ellos las mantienen claramente, y Estrategia IV: despliegue del yo mediante el auto concepto positivo que consta de tres componentes principales: conocimiento de las fortalezas propias, capacidad para nutrir y desarrollar esas fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas y debilidades propias y las necesidades de la organización.

Respecto al tipo de liderazgo, Judge y Bono (2000) encuentran que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la extroversión, la amabilidad y la apertura a la experiencia, pero que ese efecto desaparece cuando se controla la influencia de otras características; asimismo, que la inestabilidad emocional y la escrupulosidad no se relacionan con el liderazgo transformacional o carismático. Encuentran también que la extroversión y la apertura a la experiencia se asocian con estilos de liderazgo de carácter transformacional<sup>1</sup>, mientras que la inteligencia y la estabilidad emocional se asocian a menudo con estilos de liderazgo de tipo transaccional<sup>2</sup>.

En tanto que en la investigación de Kouzes y Posner (2013) el liderazgo no está predeterminado, no es un gen ni un rasgo y no hay pruebas contundentes que respalden la afirmación de que el liderazgo está impreso en el material genético de sólo algunos individuos, sino que hay líderes en cada ciudad y país, en cada función y en cada organización; que el liderazgo no conoce límites raciales ni religiosos, ni étnicos ni culturales y no es un código secreto que sólo ciertas personas pueden descifrar; que no tiene nada que ver con la posición ni el estatus, sino con el comportamiento. Asimismo, que es un conjunto observable de habilidades y capacidades útiles tanto para quienes ocupan puestos ejecutivos como para quienes están en primera línea, en Wall Street o en la calle, en su propio país o en cualquier otra parte del mundo.

Los autores anteriores señalan las cinco prácticas esenciales del Líder Ejemplar para hacer que ocurran cosas extraordinarias en una organización: a) modelar el camino, que significa clarificar valores al encontrar su voz y afirmar los valores compartidos, que sean ejemplo de alineamiento de sus acciones con los valores compartidos; b) inspirar una visión compartida, que significa visualizar el futuro imaginando posibilidades apasionantes y ennoblecedoras que sumen a otros en una visión común, apelando a las aspiraciones compartidas; c) desafiar el proceso, que significa tomar la iniciativa para buscar oportunidades y formas

- 
- 1 De acuerdo con Judge y Bono (2000), el liderazgo transformacional o carismático obtiene apoyo de los seguidores inspirando una transformación en los pensamientos de los seguidores para dirigir de forma más adecuada sus conductas. Asimismo, este tipo de liderazgo se compone de cuatro dimensiones: 1) Influencia idealizada, que se define como la dimensión carismática del liderazgo, 2) Motivación inspiradora, que implica la articulación de una visión clara, atractiva e inspiradora para los seguidores, 3) Estimulación intelectual, que se relaciona con el cambio en el pensamiento, la imaginación, las creencias y valores de los seguidores acerca de la consciencia de los problemas y de su solución, y 4) Consideración individual, que implica atender y apoyar las necesidades individuales de los seguidores.
  - 2 De acuerdo con Judge y Bono (2000), el liderazgo transaccional obtiene cooperación al establecer intercambios con los seguidores y después monitorear la relación de intercambio y se compone de cuatro dimensiones: 1) Recompensa contingente, que es la provisión de un intercambio adecuado para el apoyo de los seguidores, 2) Gestión por excepción activa, que implica monitorear el desempeño y tomar las acciones correctivas en caso de desviación respecto a los estándares, 3) Gestión por excepción pasiva, que es la intervención del líder sólo en los casos donde los problemas llegan a ser serios, 4) Dejar hacer o no liderazgo, que persigue evitar deberes y responsabilidades de liderazgo para los líderes.

innovadoras de mejorar, experimentar y tomar riesgos, generando constantemente pequeños triunfos y aprendiendo de la experiencia; d) permitir que otros actúen, que significa fomentar la colaboración generando confianza y facilitando las relaciones, lo cual fortalece a los demás al aumentar la autodeterminación y el desarrollo de la competencia; y e) alentar el corazón, que significa reconocer las contribuciones mostrando aprecio por la excelencia individual y la celebración de los valores y las victorias, creando un espíritu de comunidad.

Giraldo y Naranjo (2014) afirman que los primeros estudios de liderazgo se basaban en definir estructuras sobre cómo se podía dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia mundial, identificando las características que los diferenciaban de los demás, llegando a la conclusión de que los líderes nacían, no se hacían, y que fue hasta el siglo XX que fue refutada esta hipótesis, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos, pues se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas, para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos.

Por su parte, en un trabajo empírico, Musa *et al.* (2023) intentan explicar los determinantes del estilo de liderazgo a partir de las características personales siguiendo el Modelo de los Cinco Grandes Factores y la cultura social utilizando una muestra a propósito de 51 observaciones y la técnica de ecuaciones estructurales, cuyos resultados indican un efecto estadísticamente no significativo para las características personales y un efecto estadísticamente significativo para las de cultura social. Asimismo, que las características personales son la personalidad, los valores, la actitud hacia el trabajo y las experiencias de vida, mientras que las características de cultura social incluyen las normas, los valores y las prácticas prevalecientes en una sociedad u organización.

Por su lado, Goleman *et al.* (2002) señalan el poder de la inteligencia emocional por encima de las habilidades técnicas en el liderazgo de una organización, además que éste puede estar en cualquier nivel de la organización y que los intereses de los trabajadores están en sintonía y no en alineamiento con los intereses de la organización y que el liderazgo puede ser realizado a través de habilidades emocionales que son desarrolladas, mismas que son listadas bajo cuatro categorías asociadas con dos dominios generales, habilidades personales y habilidades sociales<sup>3</sup>.

### **2.3 Género y liderazgo**

En el estudio de Rodríguez-Ponce *et al.* (2010) se busca identificar las diferencias en la eficacia del equipo y en los estilos de liderazgo entre directivos intermedios de sexo masculino y los de sexo femenino, por lo que trabajan con una muestra de 55 directivos in-

---

<sup>3</sup> Las habilidades personales se refieren por un lado al autoconocimiento, soportado por la competencia de leer las propias emociones de uno y de reconocer su impacto, que implica una cuidadosa autoevaluación que permita el conocimiento de las fortalezas y límites de uno mismo, así como la autoconfianza, y por otro la autogestión, que se nutre de competencias de autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo. Las habilidades sociales se refieren por una parte al conocimiento social que es soportado por la empatía, el conocimiento de la organización que permita al líder discernir las relaciones y las políticas de la organización, así como los servicios que satisfacen las necesidades de aquellos conectados con la organización; y por otra a la gestión de relaciones, que requiere habilidades desarrolladas en liderazgo inspirador para motivar, influencia que permita la persuasión y otras habilidades que faciliten la retroalimentación y guía, el cambio catalizador, la gestión de conflictos, la construcción de lazos que cultiven y mantengan la relación, y trabajo en equipo y colaboración que apoyen la cooperación y la formación de equipos (Goleman *et al.*, 2002).

termedios, con un 40% de participación femenina, de una gran empresa autónoma con patrimonio propio, cuyos resultados no indican diferencia estadísticamente significativa en la eficacia del equipo considerando si el equipo es dirigido por hombres o por mujeres. En cuanto al estilo de liderazgo. Los liderazgos transformacional y transaccional sólo para las mujeres son significativos, ya que para los hombres sólo es significativo el liderazgo transformacional.

Pautt y Contreras (2012) analizan la influencia de tres factores en el liderazgo: la personalidad del líder, la percepción de los seguidores y la cultura organizacional, en los gerentes del sector bancario de la ciudad de Cúcuta en los límites entre Colombia y Venezuela, encontrando que hay mayor liderazgo transformador entre las mujeres que entre los hombres, ya que mantienen contacto permanente con sus subordinados y esto les permite ampliar el espectro de entendimiento y estímulo de los mismos.

En el trabajo de Lupano y Castro (2011) se analiza si existen diferencias en las Teorías Implícitas del Liderazgo (TILS)<sup>4</sup> acerca del liderazgo masculino y femenino según su ámbito de desempeño (empresarial, académico y político), con una participación de 50.3% varones y 49.7% mujeres). Sus resultados muestran que no existen diferencias en las TILS acerca del liderazgo masculino y femenino según el ámbito, pero sí existen diferencias por ámbito tomando las TILS en conjunto.

Sánchez-Moreno *et al.* (2014), investigan las diferencias de liderazgo en la universidad según el género de los gestores académicos, en cuanto al estilo de liderazgo (más emocional o más técnico), las necesidades formativas y las bases de poder puestas en juego (principalmente su capacidad para gestionar recursos), para lo cual se basaron en un cuestionario respondido por 136 mujeres y 129 hombres. Sus resultados muestran sólo sutiles diferencias entre los estilos de liderazgo y las necesidades formativas de ambos grupos.

En el trabajo de Díaz-Gómez (2020) se analiza la existencia de barreras para la inclusión y equidad de género para mujeres que aspiran a desempeñarse como líderes, las cuales parten de estereotipos que califican los estilos directivos de la mujer como comunales, que si bien fomentan el desarrollo de relaciones interpersonales, también merman el cumplimiento de objetivos y el alto desempeño de equipos de trabajo que responden a estilos gerenciales tradicionalmente relacionados con el género masculino. Señalan la existencia de estudios empíricos desarrollados con base en la teoría de liderazgo transformacional que desmienten la diferencia de actuaciones entre mujeres y hombres en puestos de liderazgo.

En el estudio de Zuluaga y Moncayo (2014) a través de una revisión bibliográfica se exploran desde una perspectiva global los avances alcanzados sobre el acceso de las mujeres a cargos de administración educativa. Entre sus resultados plantean diversas perspectivas sobre los obstáculos internos y externos que reproducen la discriminación de ámbitos tradicionalmente masculinos, el planteamiento de tácticas que han permitido a mujeres superar esas barreras, y el ejercicio del liderazgo femenino en la administración educativa.

Bueno (2016) realiza un trabajo bajo dos modalidades de investigación cualitativa, la observación participante en la modalidad de “taller” y también de grupo de discusión, con

---

<sup>4</sup> Las Teorías Implícitas de Liderazgo son altamente idiosincráticas y sostienen que tanto líderes como subordinados poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son los atributos o habilidades esperadas de una persona para ser considerada líder, por lo que un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos (Lupano y Castro, 2011).

las cuales fue posible hacer visibles los retos y obstáculos que han enfrentado diferentes mujeres psicoanalistas mexicanas que han ejercido funciones de liderazgo en instituciones. Con un enfoque de género estudió la condición de marginación de la mujer, los criterios de igualdad entre los géneros, los valores atribuidos al empoderamiento femenino y los modos de ejercicio del poder y a partir de teorías psicoanalíticas estudió la construcción de subjetividades femeninas en estas nuevas condiciones. Sus resultados muestran que, si bien ha habido cambios significativos, también sigue estando presente la inequidad entre los géneros en todos los ámbitos, pero que se refleja con mayor precisión en el ámbito laboral.

### **3 Metodología**

Este apartado se compone de dos subapartados, siendo el primero, referente a la descripción del cuestionario y el análisis de componentes principales, y el segundo, referente al modelo probabilístico de liderazgo.

#### **3.1 Cuestionario y análisis de componentes principales**

El cuestionario fue diseñado por expertos y consta de 55 ítems dirigidos a captar información acerca de las habilidades de liderazgo en la muestra de 312 estudiantes de los cuatrimestres tercero, quinto y octavo de una universidad pública del estado de Puebla. La información fue obtenida electrónicamente a través de la aplicación Google Forms a una población de 942 estudiantes, que incluyó a la totalidad de los estudiantes de la universidad que se encontraban presentes en las aulas en el momento de la encuesta realizada en 2022, y cuyos resultados fueron capturados en una base de datos de Excel. Cabe señalar que antes del análisis realizado en el presente artículo, la base fue depurada quedando sólo las observaciones cuyas respuestas se encontraban completas, por lo que la muestra se redujo a sólo 312 elementos.

La encuesta consta de nueve secciones las cuales son: 1) resolución de problemas, 2) liderar a otros, 3) autogestión, 4) optimismo, 5) apertura, 6) colaboración, 7) influencia, 8) compromiso y 9) habilidad social. Las preguntas que se incluyen en cada sección se muestran en la Tabla A1 del apéndice.

Las respuestas del cuestionario fueron medidas en escala Likert, en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 un poco de acuerdo, 5 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo. Con base en estas respuestas se construyó un índice de liderazgo que permitiera medir la influencia de las habilidades cognitivas y sociales de los encuestados sobre el liderazgo.

Para formar el índice de liderazgo se utilizaron las 55 preguntas. Se aplicó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin [KMO] (Kaiser y Rice, 1974) la cual mostró un índice de 0.97, lo cual indica que es adecuado aplicar la metodología de componentes principales. Se detectaron cinco componentes significativos que pueden explicar alrededor del 72% de la varianza acumulada. Solamente se usó el primer componente para obtener el índice de liderazgo, pues se encontraron cargas relativamente altas de preguntas correspondientes a las 9 secciones del cuestionario para el primer componente, en tanto que para los otros cuatro componentes se encontraron cargas relativamente significativas en solamente algunos de los componentes de las nueve secciones del cuestionario. La varianza explicada por el primer componente es

del 58%. Utilizando los coeficientes del primer componente para cada variable, se calcula el índice de liderazgo. Una tabla con los coeficientes para cada variable del primer componente se encuentra disponible por parte de los autores para aquellos lectores interesados.

Con el índice generado por el primer componente, se procedió a clasificar los datos en tres categorías: 1) liderazgo muy alto, definido para los individuos con un índice de liderazgo ubicado a más de una desviación estándar superior al promedio y el cual incluye al 13% de la muestra; 2) liderazgo medio, definido para individuos con un índice de liderazgo entre media y una desviación estándar, la cual incluye al 14% de la muestra; y 3) liderazgo bajo, definido por aquellos con liderazgo por debajo de media desviación estándar, lo cual incluye al 73% de la muestra. Cabe aclarar que para realizar la estimación se fusionaron en un solo grupo los individuos que se encuentran en las categorías 1 y 2, lo cual incluye al 27% de la muestra.

Con las subsecciones del cuestionario, se realizaron análisis exploratorios para definir índices a partir de las preguntas que no son identificadas explícitamente como “liderar a otros” en el cuestionario. Eso generó un índice que llamamos “habilidades sociales y emocionales” (IHSE), el cual quedó integrado por las preguntas de las subsecciones “autogestión”, “optimismo”, “apertura”, “colaboración”, “compromiso” y “habilidad social”. Análisis exploratorios mostraron que al unir estas diferentes preguntas reducíamos la multicolinealidad al momento de hacer los análisis Probit posteriores. El índice  $KMO$  de estas variables es de 0.96. (vea las variables incluidas en este subíndice en la Tabla A1, apéndice). Por la misma razón, se consideraron dos subíndices más: el segundo, integrado por el módulo “resolución de problemas” (IRP), el cual tiene un  $KMO$  de 0.93 y al cual interpretamos como una medición de las habilidades cognitivas de los entrevistados (véanse las variables incluidas en este subíndice en la Tabla A1 en el apéndice); el tercero se integró por la subsección “influencia” sobre otras personas (IIP), la cual realiza preguntas sobre si al entrevistado le gusta influenciar a otros y en la cual se obtuvo un  $KMO$  de 0.85 (véanse las variables incluidas en este subíndice en la Tabla A1). En los tres casos, se estimaron índices usando solamente el primer componente. En cada uno de los casos, se usaron los coeficientes del primer componente para construir los subíndices. Es importante mencionar que todos los índices se estandarizaron a tener media cero y varianza uno.

La explicación de por qué utilizamos estos componentes para explicar el liderazgo, se basa en autores como Northouse (2007), Katz (1955), Yukl (1990), Kouzes y Posner (2013) y Goleman *et al.* (2013), entre otros, quienes señalan la importancia de las habilidades en la definición del liderazgo.

### **3.2 Modelo probabilístico de liderazgo**

Una vez estimados los distintos índices mencionados en la sección anterior, se procedió a plantear un modelo Probit para determinar los factores que explican la probabilidad de que el estudiante tenga un nivel de liderazgo superior a valores medios de liderazgo (categorías 1 y 2 del índice de liderazgo). En este caso, el modelo Probit consiste en definir la función de probabilidad para la variable binaria  $Y$ , donde  $Y = 1$  si el individuo tiene un nivel superior a por lo menos media desviación estándar por encima del promedio de liderazgo. Así, el modelo de probabilidad condicional es definido de acuerdo con la siguiente ecuación, con base en Greene (2018):

$$P(Y_i = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 IHSE_i + \beta_2 IRP_i + \beta_3 IIP_i)$$

$$\text{Donde: } Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si el individuo tiene un nivel medio o superior de liderazgo} \\ 0 & \text{si tiene un nivel por debajo del nivel medio de liderazgo} \end{cases}$$

$IHSE_i$ : es el índice de habilidades sociales y emocionales

$IRP_i$ : es el índice de resolución de problemas

$II_i$ : es el índice de influencia en otras personas

$\Phi(\cdot)$  es la función de probabilidad acumulada de la normal estándar.

Otras variables que también se incluyeron como explicativas en el modelo Probit fueron la edad, una *dummy* para la cohorte 17 a 19, una *dummy* para la cohorte 20 a 22 (la edad de comparación son todos los alumnos de 23 años en adelante). Estas *dummies* de cohorte se incluyeron por dos razones: a) análisis AIC y BIC muestran que al usar las *dummies* de edad se mejora el modelo en comparación al usar únicamente la edad de manera continua; b) dado que se trata de liderazgo autopercebido, *i.e.* la concepción que un individuo tiene de sí mismo, no sólo depende de su propia personalidad, sino también del entorno en el que se desempeña (Felson, 1993) y la influencia de otros se reduce con la edad. De igual modo, se incluyó en la ecuación una variable binaria (Mujer) para captar diferencias por género, la cual toma el valor 1 si se trata de una estudiante mujer; así también se incluyeron variables de interacción de la variable mujer con cada uno de los índices. Una variable que capta el cuestionario es la carrera que los alumnos estudian. Sin embargo, la muestra por carrera resultó muy pequeña; aún si se agregan los datos entre los que estudian carreras del área de negocios y el resto, se tiene que la variable resultante es muy colineal con las otras variables seleccionadas, por lo que se decidió eliminar del análisis dicha variable. En la sección de resultados se explica el modelo elegido.

Cabe señalar sin embargo una de las limitantes de este trabajo, que consiste en que se basa en la autopercepción o autoreporte acerca del liderazgo por parte de los encuestados, lo que limita su comparación con otros estudios relacionados.

## 4. Resultados

La Tabla 1 muestra los valores promedio de las variables utilizadas en el estudio. Los índices de habilidades sociales, cognitivas y de influencia se estandarizaron, por lo que su media es cero y su varianza 1. La Tabla 1 muestra que, si bien el promedio de los tres tipos de habilidades es negativo para hombres y positivo para mujeres, también las diferencias en los índices no son estadísticamente significativas. La edad promedio de la muestra es de 20 años y si bien el promedio para hombres es ligeramente superior, dicha diferencia no es estadísticamente significativa. En el caso de la proporción de estudiantes que cursan carreras en negocios, en la muestra completa es el 49%, mientras que para mujeres es del 68% y para los hombres es del 26%. La diferencia es estadísticamente significativa al 1%. Finalmente, la Tabla 1 muestra que el porcentaje de la población que tiene un nivel de liderazgo medio o superior es del 27%. Para los hombres el porcentaje es 29% y para las mujeres es 25%. Sin embargo, la diferencia no es estadísticamente significativa.

No fue posible estimar el modelo con todas las variables por problemas de multicolinealidad. Esto obligó a que se estimaran diferentes versiones del modelo ya no con tres subíndices, sino solamente con dos subíndices. La especificación que se eligió fue la especificación con el menor valor del criterio de información de Akaike, pues se ha encontrado que puede generar una selección de modelos mejor que el criterio de información Bayesiano (Vrieze, 2012). Dentro de las especificaciones estudiadas, se probaron los tres modelos que podían formarse usando solamente dos subíndices.

**Tabla 1. Promedios de variables utilizadas, hombres y mujeres**

	Muestra completa	Hombres	Mujeres	Diferencia significativa
Habilidades sociales	0.00 [1.00]	-0.08 [1.09]	0.06 [0.92]	No
Habilidades influencia	0.00 [1.00]	-0.05 [1.14]	0.04 [0.87]	No
Habilidades cognitivas	0.00 [1.00]	-0.05 [1.13]	0.04 [0.88]	No
Edad	20.22 [2.56]	20.34 [2.77]	20.13 [2.38]	No
Cohorte 17-19	.38 [.48]	.36 [.48]	.40 [.49]	No
Cohorte 20-22	.50 [.50]	.47 [.50]	.52 [.50]	No
Carrera de Negocios	0.49 [0.50]	0.26 [0.44]	0.68 [0.47]	Si***
Mujer	0.54 [0.50]	Na	Na	
Nivel medio de liderazgo o más	0.27 [0.44]	0.29 [0.46]	0.25 [0.44]	No

\*\*\*Significativa al 1%.

Fuente: Cálculos propios con datos del trabajo de campo.

La especificación utilizada es la siguiente:

$$P(Y_i = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 IHSE_i + \beta_2 IRP_i + \beta_4 Mujer_i + \beta_5 Mujer * IHSE_i + \beta_6 Mujer * IRP_i + \beta_7 Edad_i + \sum_{j=1}^2 \gamma_j Cohorte_{ij})$$

Donde:  $Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si el individuo tiene un nivel medio o superior de liderazgo} \\ 0 & \text{si tiene un nivel por debajo del nivel medio de liderazgo} \end{cases}$

$IHSE_i$ : es el índice de habilidades sociales y emocionales

$IRP_i$ : es el índice de resolución de problemas

$Mujer_i$ : es un indicador que toma el valor de 1 si es estudiante de género femenino

$Edad_i$ : es la edad del entrevistado

$Cohorte_j$ : Cohorte  $j = 1$  para individuos de 17 a 19;  $j = 2$  para individuos de 20 a 22

Análisis exploratorios también mostraron la conveniencia de utilizar la estimación de un Probit heterocedástico (Greene, 2018) debido a la existencia de heterocedasticidad en los datos, la cual se identificó que está asociada a los valores del índice de liderazgo y a la edad de los individuos.<sup>5</sup> En específico, diferentes análisis exploratorios mostraron que al usar una función exponencial de la suma de la edad y el índice de liderazgo, dividida por el cuadrado del índice de liderazgo, se resuelve el problema de heterocedasticidad. Los resultados del test de Wald de heterocedasticidad se muestran en la Tabla 2. Dicho test prueba que el conjunto de parámetros incluidos en el Probit con heterocedasticidad es estadísticamente significativo. El modelo elegido tiene una buena bondad de ajuste de acuerdo con el test de Hosmer-Lemeshow. Para elegir el mejor modelo se usaron los criterios de AIC y BIC, eligiéndose el modelo con el mínimo AIC y BIC. Estos tests se muestran al final de la Tabla 2. También se realizaron pruebas para analizar la capacidad de predicción del modelo estimado y se encontró que 99% de las observaciones se clasificaron correctamente.<sup>6</sup> Mayores detalles pueden darse a aquéllos interesados por los autores del estudio.<sup>7</sup>

El primer resultado que emerge de la Tabla 2 es que las habilidades sociales son importantes para el liderazgo. Recordando que los índices están estandarizados, un aumento de una desviación estándar en el índice de habilidades sociales aumenta en 0.04% la probabilidad de tener un nivel de liderazgo medio o superior entre hombres, en tanto que para mujeres el efecto es 0.03%, manteniendo constantes otros factores. La diferencia es estadísticamente significativa, por lo que se puede afirmar que las habilidades sociales tienen un mayor impacto para los hombres.

El segundo resultado que sobresale de la Tabla 2 es que las habilidades cognitivas también son estadísticamente significativas. Un aumento de una desviación estándar en el índice de habilidades cognitivas aumenta en 0.01% la probabilidad de tener un índice medio o alto de liderazgo para los hombres, en tanto que, para las mujeres, el aumento es 0.02%,

5 Las pruebas de heterocedasticidad son una extensión de la Prueba de White aplicada a las regresiones Probit, consistentes en estimar en un primer paso un modelo Probit así como los scores del modelo, para posteriormente incluir interacciones de los scores con las variables que se considera pueden causar heterocedasticidad. Se prueba la significancia conjunta de las interacciones con los scores y si son estadísticamente significativos se indica la presencia de heterocedasticidad (Wooldridge, 2010).

6 Este resultado se obtuvo al usar el comando *estat classification* de Stata.

7 Al existir multicolinealidad, si usábamos el índice de influencia cabían tres posibilidades: 1) usar el índice de habilidades cognitivas y el de habilidades sociales; 2) usar el índice de habilidades cognitivas y el de influencia; y 3) usar el índice de habilidades sociales y el de influencia. La combinación de variables que generó el mínimo AIC y BIC es el reportado.

manteniendo constante otros factores La diferencia con los hombres es estadísticamente significativa.

Si sumamos únicamente los efectos marginales de las habilidades cognitivas y sociales para hombres, tenemos que hay un aumento del 0.05% en la probabilidad de tener un índice medio o alto de liderazgo para hombres, en tanto que para las mujeres, la agregación de ambos efectos genera un resultado similar. Es decir, son muy pequeñas las diferencias entre hombres y mujeres en los efectos marginales de las habilidades sociales y cognitivas. En general, manteniendo todos los factores constantes, el diferencial entre mujeres y hombres en la probabilidad de tener un valor medio o superior de liderazgo es positivo e igual a 0.002%, por lo que en términos prácticos podemos decir que no hay diferencias entre hombres y mujeres.

El anterior resultado resalta que existe para las mujeres un *trade off* entre habilidades sociales y cognitivas, porque si bien las primeras tienen mayor peso para los hombres, las mujeres lo compensan con un mayor peso para las habilidades cognitivas. Al final, hombres y mujeres muestran probabilidades similares de autopercepción de liderazgo.

La encuesta no nos permite analizar qué explica las diferencias encontradas entre hombres y mujeres en las contribuciones marginales de las habilidades sociales y cognitivas. Más allá de las preguntas de liderazgo y de los controles demográficos básicos, no se incluyó más información en las encuestas. Una explicación a dicho fenómeno se deja para estudios futuros. Sin embargo, tomando en consideración que el estudio se basa en el análisis de la autopercepción sobre el liderazgo y no de un liderazgo medido en acciones ejercidas en puestos de ese tipo, podemos concluir que las diferencias existentes en percepciones de liderazgo pueden ser el reflejo de las limitantes estructurales que existen en la sociedad, originadas en la educación en el hogar y en la escuela, así como en los ambientes donde hombres y mujeres se han formado, en el sentido mencionado por Zuluaga y Moncayo (2014), así como por Bueno (2016), mismas que se refieren a la forma en la que las inequidades y desigualdades entre hombres y mujeres pueden moldear diferencias en estilos de liderazgo autopercebido. Sin embargo, lo anterior no implica que haya diferencias en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres; en la encuesta no existen preguntas sobre cómo los demás perciben a los individuos encuestados, ni se tiene una muestra de personas ocupando puestos de liderazgo.

**Tabla 2. Modelo Probit heterocedástico**

	Coeficiente	Efecto Marginal
Mujer	0.10*** [0.001]	0.002*** [2.25E-05]
IHSE	2.90*** [0.005]	0.04*** [2.70E-05]
IRP	0.64*** [0.002]	0.01*** [1.51E-05]
Mujer*IHSE	-0.70*** [0.003]	-0.01*** [3.69E-05]
Mujer*IRP	0.66*** [0.002]	0.01*** [2.28E-05]
Edad	-0.018*** [0.0001]	-2.06E-04*** [9.68E-07]
Cohorte 17-19	-0.07*** [0.001]	-0.001*** [2.01E-05]
Cohorte 20-22	-0.18*** [0.001]	-0.003*** [1.77E-05]
Constante	-0.80*** [0.003]	Na Na
AIC	4.76E+06	
BIC	4.76E+06	
Hosmer-Lemeshow [Chi2( 3)]	1.07	
Wald test de heterocedasticidad [Chi2( 2)]	2.0 E+07	
Pseudo R <sup>2</sup>	.98	

\*\*\*Significativos al 1%. Fuente: cálculos propios usando STATA 19.5 y datos de la encuesta. El modelo estimado es un Probit heterocedástico (Greene, 2018) que usa como ponderadores el inverso del cuadrado del índice de liderazgo y una función exponencial de la suma de la edad y el índice de liderazgo.

La Tabla 2 también muestra que los efectos de la edad y de las cohortes es significativo y negativo. Sin embargo, el efecto marginal de la edad es muy pequeño, igual al -0.0002%, en tanto que los efectos de las cohortes también son menores al 0.01%.

### Discusión de resultados

Comparando los resultados obtenidos en este estudio con los hallazgos de otros autores acerca del tema, podemos señalar que los encontrados en éste, referentes a la influencia de las habilidades cognitivas y sociales de los encuestados sobre el liderazgo, concuerdan con los resultados presentados en los estudios de Goleman *et al.* (2002), Judge y Bono (2000),

Musa *et al.* (2023), Kouzes y Posner (2013), Northouse (2007), Katz (1955), Yukl (1990), Yukl y Van Fleet (1992), Judge *et al.* (2002), Pautt (2012) y Bennis y Nanus (2008).

El resultado obtenido en este estudio respecto de la mayor influencia de las habilidades sociales que de las habilidades cognitivas de los encuestados sobre el liderazgo, concuerda con los resultados obtenidos en otros estudios como los de Goleman *et al.* (2002), Musa *et al.* (2023), Kouzes y Posner (2013), Judge y Bono (2000), Judge *et al.* (2002) y Bennis y Nanus (2008).

En cuanto al resultado encontrado en este estudio acerca del nivel ligeramente mayor de liderazgo autopercebido en mujeres que en hombres, nuestros resultados concuerdan con los obtenidos en los trabajos de Pautt y Contreras (2012), Rodríguez-Ponce *et al.* (2010), Lupano y Castro (2011) y Sánchez-Moreno *et al.* (2014), en el sentido de que la diferencia en liderazgo entre hombres y mujeres es pequeña.

Sin embargo, el hecho de que para los hombres las habilidades sociales tengan una mayor influencia y que para las mujeres las habilidades cognitivas tengan una mayor influencia, refleja que hay diferencias entre hombres y mujeres en la forma en que perciben su liderazgo, aún si las diferencias agregadas totales sean pequeñas. Si bien no tenemos forma de conocer qué explica dicho resultado, este dato es congruente con los resultados de Zuluaga y Moncayo (2014), así como de Bueno (2016), quienes mencionan que existen inequidades entre hombres y mujeres que terminan por reducir la autopercepción de las mujeres como líderes. Nuestro estudio parece matizar esta discusión al mostrar que en términos de habilidades sociales eso es correcto, pero a la par nos permite inferir que las mujeres lo compensan a través de sus habilidades cognitivas. Esto implica que los programas de liderazgo en las universidades deben tener perspectiva de género para ayudar a las mujeres a reducir las diferentes inequidades que enfrentan en la sociedad y aumentar su autopercepción como líderes.

## **5. Conclusiones**

En este trabajo se presenta evidencia de la importancia que tienen las habilidades de los encuestados para explicar la autopercepción de liderazgo, a través de la aplicación de una encuesta a estudiantes de una universidad del estado de Puebla. Estas habilidades fueron divididas en habilidades cognitivas, habilidades sociales y habilidades de influencia.

Para ello se construyó con las preguntas de la encuesta un Índice de Liderazgo; asimismo, con las preguntas de las subsecciones de la encuesta se construyeron un índice de habilidades cognitivas y un índice de habilidades sociales, que permitieran evaluar la influencia de las habilidades cognitivas y sociales de los encuestados sobre el liderazgo. Adicionalmente se analizó la influencia de la variable género de los encuestados sobre el liderazgo.

El primer resultado obtenido es que las habilidades sociales aumentan la probabilidad de mostrar un índice medio o superior de liderazgo en un 0.04% para hombres y en un 0.03% para mujeres. El segundo resultado es que las habilidades cognitivas aumentan la probabilidad de mostrar un índice medio o superior de liderazgo en 0.01% para hombres y en 0.02% para mujeres. Ambas diferencias son estadísticamente significativas.

El tercer resultado es que las diferencias agregadas entre hombres y mujeres son muy pequeñas, apenas del 0.002% a favor de las mujeres. Esto parece indicarnos que existe un

*trade off* para las mujeres: las habilidades sociales influyen menos en su percepción de liderazgo, pero lo compensan con sus habilidades cognitivas.

Una implicación directa del estudio es que es importante implementar la perspectiva de género en los planes de estudio de la universidad estudiada, con el fin de mejorar entre las mujeres la autopercepción como líderes.

Cabe señalar que la generalización de los resultados hallados en este estudio debe realizarse con cuidado, ya que el fenómeno en estudio, que es el liderazgo, es analizado en un entorno estudiantil específico, que es el que corresponde a un municipio con características más parecidas al de un entorno rural que al de un entorno urbano. Sin embargo, es importante mencionar que los resultados abren la puerta a estudios adicionales para comprender la autopercepción como líder en universidades públicas y particularmente las diferencias en dichas percepciones entre hombres y mujeres.

## Bibliografía

- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Bueno Lázaro, R. (2016). Retos y obstáculos en el liderazgo de mujeres psicoanalistas mexicanas. *Revista Científica*, 20(1): 20-44. [https://dspace.uces.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4036/Retos\\_Rosalba%20Bueno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uces.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4036/Retos_Rosalba%20Bueno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chetilan Rodríguez, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), e794. DOI: 10.23913/ride.v15i29.2216
- Díaz-Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39): 69-89. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392020000200069&lng=en&nr-m=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000200069&lng=en&nr-m=iso)
- Felson, R. B. (1993). The (somewhat) social self: How others affect self-appraisals. En J. Suls (ed.). *Psychological perspectives on the Self*. v.4. *The self in social perspective*, (pp. 1-26). New York: Psychology Press.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1): 52-77. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R. y Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4): 155-174. DOI: 10.17162/au.v10i4.501
- Giraldo, D., y Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Estudio monográfico. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/6461d4f6-f0d0-4f5e-boec-d77491518d58>
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Greene, W. H. (2018). *Econometric analysis*. 8 ed. New York: Pearson.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 751-765. <https://psycnet.apa.org/buy/2000-03966-007>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 765-780. <https://psycnet.apa.org/buy/2002-15406-013>
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1): 111-117. DOI: 10.1177/001316447403400115
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42. <https://www.academia.edu/download/43136750/8.pdf>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2013). *Leadership practices inventory*. Development planner, 4 ed. San Francisco, CA: Pfeiffer. [https://integrispa.com/wp-content/uploads/2016/04/LPI-DP\\_book1.pdf](https://integrispa.com/wp-content/uploads/2016/04/LPI-DP_book1.pdf)
- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2): 139-150. <https://www.redalyc.org/pdf/4595/459545418002.pdf>
- Musa, M., Darman, Ahmad, F., Rasyid, W., Anali, A. W. F. & Hasan, F. (2023). Analysis of the determinants of leadership style. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(6): 239-238. <https://pdfs.semanticscholar.org/3bea/79d149991efc999d2c486f32783e3e365b30.pdf>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. 7 ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Pautt Torres, G. (2012). El triunvirato del liderazgo directivo. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, (39): 47-69. <https://www.academia.edu/download/51102561/39.pdf#page=48>
- Pautt Torres, G. y Contreras, C. A. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta, norte de Santander. *Revista EAN*, (73): 80-95. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200006&script=sci_arttext)
- Rodríguez-Ponce, E., Delgado Almonte, M., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15(35): 45-57. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012010000200003&lng=es&nrn=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200003&lng=es&nrn=iso)
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J. y 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/pdf/551/55132460001.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Vásquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L. y Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización de liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5): 79-97. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Vrieze, S. I. (2012). Model selection and psychological theory: a discussion of the differences between the Akaike Information Criterion (AIC) and the Bayesian Information Criterion (BIC). *Psychological Methods*, 17(2): 228-243. DOI: 10.1037/a0027127
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends*. Fort Worth, TX: Deloitte University Press. <https://dair.nps.edu/handle/123456789/3432>
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. 2 ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Yukl, G. A. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15(4): 441-507. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7477958.pdf>
- Yukl, G. y Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2 ed. (pp. 147-197). Consulting Psychologists Press. [https://www.researchgate.net/profile/David-Van-Fleet/publication/286930761\\_Theory\\_and\\_Research\\_on\\_Leadership\\_in\\_Organizations/links/5670b7a208ae2b1f87acf6b0/Theory-and-Research-on-Leadership-in-Organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Van-Fleet/publication/286930761_Theory_and_Research_on_Leadership_in_Organizations/links/5670b7a208ae2b1f87acf6b0/Theory-and-Research-on-Leadership-in-Organizations.pdf)
- Zuluaga Goyeneche, D. y Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectiva del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(n.e. 11): 86-95. 10.1016/s2215-910x(14)70023-0

## APÉNDICE No. 1

**Tabla A1. Cuestionario aplicado**

Dimensión cuestionario	Ítem	Enunciado de ítem
Resolución de problemas	1	¿Planteo un problema en una situación compleja?
	2	¿Puedo resolver un problema de manera rápida y efectiva?
	3	¿Puedo fácilmente, comparar, analizar y evaluar tareas?
	4	Al señalar un problema, ¿sé identificar exactamente qué parte es el problema?
	5	¿Puedo sugerir rápidamente una solución alternativa para resolver un problema?
	6	¿Soy Persuasivo/a?
	7	¿Procedo con las tareas pensando de manera objetiva al alcance de las competencias y habilidades?
	8	¿Encuentro cuál es la forma efectiva de resolver un problema?
	9	¿Puedo expresar mi opinión a profesores y compañeros de una manera respetuosa y objetiva?
	10	¿En la interacción con mis compañeros en las diferentes actividades o tareas muestro una actitud proactiva?
Lidrear a otros	11	¿Trato de proporcionar comentarios constructivos para la opinión de mis compañeros?
	12	¿Tiendo a sugerir métodos específicos a los compañeros para la fluidez del proceso de trabajo?
	13	¿Disfruto compartiendo nuevos conocimientos u ofreciendo información a mis compañeros?
	14	De buena gana ¿asigno tiempo privado para mis compañeros cuando están en problemas?
	15	¿Felicito y aconsejo adecuadamente a mis compañeros?
	16	¿Escucho atentamente y comento las ideas de mis compañeros?
	17	Cuando trabajo con mis compañeros ¿los motivo a sugerir ideas y opiniones?
Autogestión	18	¿Hago planes concretos de estudio o tareas?
	19	¿Tengo la costumbre de hacer del trabajo una prioridad?
	20	¿Me siento cómoda/o cuando sigo un plan?
	21	¿Establezco planes específicos de trabajo a mediano y corto plazo?
	22	¿Manejo eficazmente el tiempo?

Optimismo	23	¿Tomo una visión positiva y optimista de todo?
	24	¿Trato de pensar de manera positiva, diciendo siempre “Todo estará bien”?
	25	¿Creo que puedo realizar mi trabajo a pesar de algunos obstáculos?
	26	¿Tengo la confianza para realizar cualquier proyecto?
	27	¿Estoy orgullosa/o de mí misma/o?
Apertura	28	¿Tengo mucho interés y curiosidad por cosas nuevas?
	29	¿Disfruto probando cosas nuevas que nunca antes había hecho?
	30	No estoy interesado en aprender nuevas tareas
	31	¿Me gustan los cambios y las innovaciones más que las rutinas?
	32	No soy un tomador de riesgos ya que ¿me preocupa caer en problemas?
Colaboración	33	En los eventos escolares, ¿Participo activamente en ellos?
	34	En las principales actividades de mi carrera. ¿Participo activamente en ellas?
	35	En mi carrera o grupo de clases, ¿Conozco el plan cuatrimestral a desarrollarse?
	36	¿Sigo el propósito de mi carrera y mi grupo de clases?
	37	¿Tengo una red de amigos entre mis compañeros de la escuela?
Influencia	38	¿Dirijo discusiones cuando participo en las actividades escolares?
	39	¿Tengo el poder de liderar a otras/os?
	40	¿Me gusta dar un discurso frente a muchas personas?
	41	¿Soy una persona respetada en mi comunidad, salón de clases o escuela?
	42	¿Asumo un papel importante cuando participo en una actividad de grupo?
	43	¿Me gusta asignar y delegar trabajo entre compañeros?
Compromiso	44	¿Me comporto como es debido aun sin que nadie me vea?
	45	¿Soy conocida(o) como una persona que persiste en un trabajo?
	46	¿Soy honesta(o) en todo lo que realizo, pienso y actúo?
	47	¿Soy paciente en todo lo que hago, pienso y comunico?
	48	¿Trato de cumplir con mis actividades o compromisos en la medida de lo posible?
	49	¿Me comporto educadamente con las(os) demás?
	50	¿Suelo seguir las reglas de conducta en mi vida diaria?
	51	Con mis comentarios intencionales ¿No lastimo a otras personas?

Habilidad Social	52	¿Tengo una expresión amable?
	53	¿Realizo mis actividades de manera amable y asertiva?
	54	¿Las personas me conocen como una persona amable?
	55	¿Doy cumplidos y reconocimiento a los logros de otras personas?