



Reformulación del constructo de androginia psicológica en relación al liderazgo en las organizaciones: Una revisión desde el análisis de respuesta de superficie y el papel mediador del liderazgo de servicio.

Autor:

Alejandro Amillano Solano

Co-directoras:

Josune Baniandrés Avendaño

Leire Gartzia Fernández

Bilbao, marzo de 2017.

Resumen

La androginia psicológica (combinación de comunalidad y agencia) de la persona líder ha sido relacionada con diferentes comportamientos y resultados positivos en las organizaciones. Sin embargo, la definición y operacionalización de este constructo presenta importantes limitaciones que subyacen a una notable inconsistencia en los resultados de los diferentes estudios realizados hasta la fecha. Por otro lado, la literatura acumula evidencia sobre los efectos positivos del liderazgo de servicio en las organizaciones actuales e integra una reciente llamada al estudio del mismo desde una perspectiva de género, planteando su relación con la androginia. Esta tesis tiene un doble propósito: 1) introducir una nueva metodología que responda a las mencionadas limitaciones en el estudio de la androginia, a través de la combinación de procedimientos de regresión polinomial y metodología de análisis de respuesta de superficie (SRA), 2) contrastar un modelo de mediación que integra la androginia psicológica de la persona líder como variable independiente, el liderazgo de servicio como variable mediadora y el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) de la persona seguidora como variable dependiente. Se llevaron a cabo dos estudios transversales. En el Estudio 1 se recogieron datos de 211 díadas (supervisor/a – subordinado/a) de diferentes organizaciones. En el Estudio 2, se analizaron las respuestas de 241 trabajadores y trabajadoras de diferentes organizaciones. Los resultados de ambos estudios aportan de forma consistente confirmación para la hipótesis que plantea la relación entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio, evaluada a través de procedimientos de regresión polinomial y SRA. En el Estudio 2 se contrasta el modelo de mediación completo, y se confirma para el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización, pero no para el orientado a los individuos. Por último, los resultados apuntan a la necesidad de desarrollar un nuevo modo de operacionalizar la androginia como un sistema de efectos interrelacionados, ya que posee un mayor potencial explicativo que los modelos anteriores basados en la consideración independiente de cada uno de estos efectos o de su simple adición. Se discuten las implicaciones de los resultados de ambos estudios en la comprensión del liderazgo en las organizaciones desde una perspectiva de género.

Palabras clave: Género, liderazgo de servicio, androginia, organizaciones, análisis de respuesta de superficie.

‘Quien conoce su esencia masculina,
y se mantiene en el principio femenino,
es como el arroyo del mundo.’

Tao Te King. Lao Tse.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a las co-directoras de esta tesis, Josune Baniandrés y Leire Gartzia, por su trabajo, su confianza y su cariño.

El desarrollo de esta tesis ha contado con el apoyo económico de UD-DEIKER a través de la ‘ayuda FPI’ concedida desde septiembre del año 2013 hasta agosto del año 2015. Agradezco enormemente su confianza y la de todas las personas de la Universidad de Deusto que han colaborado en este proceso. Agradezco especialmente al Director del programa de doctorado Iñaki Peña por su comprensión y su apoyo en estos últimos pasos.

También agradezco a la Kühne Logistics University, y en especial al profesor Christian Tröster, su apoyo a lo largo de los meses de estancia predoctoral.

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en los estudios realizados en esta tesis.

Quiero agradecer por último a todas las personas que, además de las ya mencionadas, han estado a mi lado a lo largo de estos años y me han apoyado en este proceso, en especial a mi padre Santiago, mi madre Elena, mi hermana Estibaliz, Ilargi, Javier, Mohamed, Pablo, Tomás, Ana y Natxo.

Eskerrik asko guztiei.

Alejandro

Capítulo 1. Introducción.....	7
Capítulo 2. Revisión teórica.....	11
- 2.1. Liderazgo desde una perspectiva de género. Efectos de la androginia psicológica de la persona líder en las organizaciones.....	11
o 2.1.1. Introducción: Liderazgo y género en las organizaciones.....	11
o 2.1.2. Modelos de androginia.....	17
• 2.1.1.1. Modelo aditivo o de efectos principales.....	20
• 2.1.1.2. Modelo de equilibrio.....	24
• 2.1.1.3. Modelo de propiedades emergentes.....	24
o 2.1.3. Estudios sobre androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo u otros comportamientos y capacidades relacionadas: Resultados y limitaciones.....	25
o 2.1.4. Estudios sobre androginia y sus efectos en la eficacia del liderazgo y otros resultados entre las personas seguidoras.....	34
o 2.1.5. Introducción de nuevas perspectivas metodológicas y conceptuales en el estudio de la androginia y sus efectos: Una aproximación desde la metodología de superficies de respuesta y procedimientos de regresión polinomial.....	39
o 2.1.6. Conclusiones del apartado 2.1.....	44
- 2.2. Liderazgo de servicio y género.....	45
o 2.2.1. Introducción.....	45
o 2.2.2. Liderazgo de servicio: Definición e impacto en las organizaciones.....	45
o 2.2.3. Liderazgo de servicio desde una perspectiva de género.....	47
o 2.2.4. Liderazgo de servicio y androginia.....	49
o 2.2.5. Liderazgo de servicio, androginia y desarrollo personal.....	52
o 2.2.6. Conclusiones del apartado 2.2.....	58
- 2.3. Resumen del modelo e hipótesis de investigación.....	59

Capítulo 3. Resumen de los estudios realizados.....	64
Capítulo 4. Estudio 1.....	67
- 4.1. Método.....	67
o 4.1.1. Participantes y procedimiento.....	67
o 4.1.2. Medidas.....	67
o 4.1.3. Análisis estadísticos.....	69
- 4.2. Resultados.....	69
Capítulo 5. Estudio 2.....	78
- 5.1. Método.....	78
o 5.1.1. Participantes y procedimiento.....	78
o 5.1.2. Medidas.....	79
o 5.1.3. Análisis estadísticos.....	80
- 5.2. Resultados.....	81
Capítulo 6. Discusión.....	95
- 6.1. Implicaciones teóricas y metodológicas.....	97
- 6.2. Implicaciones prácticas y aplicaciones profesionales.....	102
- 6.3. Limitaciones y líneas de investigación futuras.....	103
Capítulo 7. Conclusiones.....	107
Referencias bibliográficas.....	109
Anexos.....	125

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, la concepción del liderazgo efectivo en las organizaciones ha evolucionado progresivamente, implicando cada vez una mayor orientación a las personas (ver Avolio, Walumbwa y Weber, 2009, ver también Robbins y Judge, 2012). Desde una perspectiva de género, estos comportamientos de orientación a las personas, requieren de un modelo de liderazgo diferente al modelo tradicional, asociado fundamentalmente a lo estereotípicamente masculino (Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari, 2011). En este sentido, desde el ámbito de estudio del liderazgo desde una perspectiva de género (ver p. ej., Gartzia y Van Engen, 2012; Ayman y Korabik, 2010), se ha apuntado que la combinación de rasgos de comunalidad y de agencia (androginia) en la persona líder posee un doble beneficio. Por un lado, puede facilitar el desarrollo de comportamientos de liderazgo efectivo en las organizaciones actuales, a través de la combinación de rasgos y comportamientos asociados a la agencia, valorados tradicionalmente en relación al liderazgo efectivo, con otros rasgos y comportamientos asociados a la comunalidad requeridos en la actualidad, asociados a la mencionada orientación a las personas. Asimismo, se ha propuesto como un modo de superar y deconstruir determinadas barreras asociadas a los estereotipos de género, que limitan el desarrollo de dichos comportamientos de liderazgo efectivo, dificultando el desarrollo de comportamientos incoherentes con estos estereotipos en el caso de los hombres y en el de las mujeres (Ayman y Korabik, 2010; Eagly, Gartzia y Carli, 2014).

Sin embargo, la literatura plantea la necesidad de contrastar esta hipótesis acerca de los beneficios de la androginia en relación al liderazgo en las organizaciones (Ayman y Korabik, 2010; Gartzia y Van Engen, 2012). Además, la literatura sobre androginia en general plantea una serie de limitaciones conceptuales y metodológicas importantes en relación a la operacionalización de este constructo, que subyacen a una considerable inconsistencia de los resultados encontrados hasta la fecha (ver Taylor y Hall, 1982; ver también Ward, 2000).

En la literatura general sobre liderazgo, también existe una sólida evidencia de la eficacia del estilo de ‘liderazgo de servicio’ en el contexto organizacional contemporáneo (Van Dierendonck, 2011). Este estilo de liderazgo se caracteriza por estar orientado hacia el bien común a través del servicio a los demás, y es un ejemplo ilustrativo de la mencionada ‘orientación a las personas’ necesaria en las organizaciones actuales. Además, el liderazgo de servicio ha sido propuesto como un estilo de liderazgo

integrador desde una perspectiva de género. Específicamente, algunos autores y autoras (Reynolds, 2011; ver también Barbuto y Gifford, 2010) han expuesto que este estilo de liderazgo supone y refleja la combinación entre comunalidad y agencia. No obstante, esta idea no ha sido contrastada empíricamente, y el carácter ‘andrógino’ del liderazgo de servicio continúa planteando una pregunta abierta para la investigación.

Los dos estudios realizados en el marco de esta tesis pretenden dar respuesta a estas necesidades planteadas en la investigación en el ámbito del liderazgo desde una perspectiva de género. En concreto, ambos estudios responden a un doble objetivo. Por un lado, se introduce una perspectiva metodológica innovadora que permite superar limitaciones previas en el estudio de la androginia psicológica (Objetivo 1). De forma paralela, se estudia la combinación e integración de comunalidad y agencia (o androginia psicológica) como antecedente del liderazgo de servicio, y el papel de este último como variable mediadora en la relación entre la androginia psicológica y el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) de la persona seguidora (Objetivo 2).

En relación al primer objetivo, se introduce una metodología que combina procedimientos de regresión polinomial y análisis de respuesta de superficie. Esta metodología carece de las limitaciones de los modelos de androginia anteriores en relación a su operacionalización descritos en los siguientes apartados, por lo que su estudio supone una contribución importante al estado de la cuestión. Además, esta metodología es sensible a una serie de interrelaciones y efectos de comunalidad y agencia no estudiados anteriormente, que subyacen a un constructo más complejo de androginia. El constructo tradicional de androginia psicológica está basado en la combinación de comunalidad y agencia. Según el modelo específico utilizado en cada estudio, tal y como se explica en el siguiente capítulo, el modelo preciso de combinación se concreta en el equilibrio entre los niveles de comunalidad y agencia, en su suma o adición, o en ambas posibilidades o hipótesis (efectos del equilibrio y de la suma de los niveles de comunalidad y agencia). Los efectos fundamentales de este constructo se traducen en flexibilidad o integración entre comportamientos asociados a ambas dimensiones constitutivas de la androginia psicológica. Teniendo en cuenta estas relaciones, esta tesis plantea un nuevo constructo de androginia psicológica cuyo análisis se hace posible gracias a la introducción de la metodología mencionada anteriormente. En este nuevo constructo, la integración entre comunalidad y agencia ocurre en el mismo nivel de los rasgos, influyendo ya de forma integrada sobre los comportamientos. Es por lo tanto un constructo definido por la integración de

comunalidad y agencia y no por sus diferentes formas de combinación, como ocurre en los modelos anteriores. Esta integración entre comunalidad y agencia ha sido definida y contrastada en el campo de investigación que estudia el proceso de desarrollo psicológico y moral (ver p. ej., Bursik, 1995; Walker y Frimer, 2015; ver también Gilligan, 1982) como se explica en el siguiente capítulo, pero no ha sido asimilada en el estudio sobre la androginia psicológica y sus efectos. Así, como se explica también en el siguiente capítulo, comprender la naturaleza de la verdadera integración entre comunalidad y agencia y sus efectos en el comportamiento implica diferenciar al menos dos planos, la motivación última y la motivación instrumental. La androginia psicológica definida por la integración entre comunalidad y agencia es un constructo basado fundamentalmente en la comunalidad como motivo último, y expresiones de agencia y de comunalidad a nivel instrumental. Sin embargo, ninguno de los métodos recogidos en la literatura permite medir un constructo de androginia psicológica de esta complejidad, que ni siquiera ha sido planteado en el estudio de la androginia psicológica y sus efectos. La combinación de procedimientos de regresión polinomial con análisis de respuesta de superficie genera una posibilidad de captar un amplio espectro de efectos de la integración entre comunalidad y agencia.

En relación al segundo objetivo, esta tesis plantea el objetivo de contrastar la función que el liderazgo de servicio desempeña en relación a la androginia psicológica y los resultados del liderazgo en las organizaciones. Específicamente, se busca obtener los primeros datos empíricos sobre la relación entre la androginia psicológica de la persona líder y el desarrollo de liderazgo de servicio, así como el papel de este último en la relación entre la androginia y resultados organizacionales como el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora. Para ello, se formulan dos hipótesis generales de investigación. La primera de ellas establece la relación del mencionado constructo de androginia propuesto a partir de la consideración de las complejas interrelaciones entre los rasgos de comunalidad y agencia de la persona líder, y el liderazgo de servicio. La segunda hipótesis hace referencia al modelo de mediación descrito anteriormente. Los resultados de ambos estudios confirman de forma consistente la primera hipótesis, mostrando una relación significativa entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio, así como la idoneidad de la metodología introducida. Del mismo modo, apuntan a la consideración de un constructo de androginia psicológica basado en la integración de comunalidad y agencia en los niveles previos al comportamiento (p. ej., rasgos) frente a los modelos basados en su mera

combinación, recogidos en la literatura previa. Los resultados del Estudio 2 muestran además un apoyo parcial para el modelo de mediación. Este se confirma en el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización, pero no en el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos.

En conclusión, estos resultados muestran evidencia de la relación positiva entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio. Además, confirman la idoneidad de una metodología sofisticada que permite la consideración de un sistema de interrelaciones entre la comunalidad, la agencia y la variable dependiente estudiada, de mayor complejidad que los modelos utilizados en anteriores investigaciones en este ámbito. Además, se encuentran indicios de la conveniencia de considerar el papel mediador del liderazgo de servicio, en investigaciones futuras, en la relación entre la androginia psicológica de la persona líder y diferentes comportamientos positivos de las personas seguidoras. Por todo ello, estas conclusiones y los resultados obtenidos en el marco de esta tesis poseen implicaciones teóricas y prácticas relevantes que se describirán a lo largo de los siguientes capítulos, en especial en las últimas secciones del mismo.

En relación a su estructura, este documento de tesis presenta seis apartados además de esta introducción, y de las referencias bibliográficas y los anexos incluidos al final del mismo. El siguiente apartado (Capítulo 2), presenta un resumen de los resultados de la ‘revisión teórica’ realizada con el propósito de exponer el estado actual en cuanto al estudio de la androginia psicológica, en especial en relación al liderazgo en las organizaciones, así como el liderazgo de servicio desde una perspectiva de género. Del mismo modo, se expone y justifica las contribuciones de esta tesis en base a las conclusiones extraídas de dicha revisión. A continuación, en el ‘Capítulo 3’ se presentan los dos estudios realizados en el marco de esta tesis, recogiendo los principales aspectos comunes y complementarios entre los mismos. En el ‘Capítulo 4’ y el ‘Capítulo 5’, se exponen la metodología y los resultados en relación al ‘Estudio 1’ y el ‘Estudio 2’ respectivamente. Por último, se discuten estos resultados (Capítulo 6) en base a la literatura previa y se recogen las principales conclusiones extraídas a partir de este trabajo de investigación (Capítulo 7).

CAPÍTULO 2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. Liderazgo desde una perspectiva de género. Efectos de la androginia psicológica de la persona líder en las organizaciones.

2.1.1. Introducción: Liderazgo y género en las organizaciones.

La transformación del contexto organizacional desarrollada a lo largo de las últimas décadas (ver p. ej., Kochan, 2008; ver también World Bank, 2011) ha supuesto un cambio en la forma de liderar en las organizaciones hacia una mayor atención de las personas (ver Avolio et al. 2009, ver también Robbins y Judge, 2012). Además, el porcentaje de mujeres en el total de personas empleadas en organizaciones se ha incrementado exponencialmente (Bradley y Healey, 2008; Toossi, 2015). Aunque en menor medida, la presencia de las mujeres se ha incrementado también en los puestos de liderazgo en las organizaciones (ver p. ej., European Commission 2012). En este contexto, la relevancia de las variables de género en relación al liderazgo y al funcionamiento organizacional en general, se ha incrementado en la literatura científica de las últimas décadas, dando lugar a una considerable cantidad de publicaciones relevantes en este ámbito (ver p. ej., Kumra, Simpson, Burke, 2014).

En primer lugar, es fundamental aclarar que nos referimos al género como un fenómeno complejo, en el que podemos distinguir diferentes facetas, dimensiones y niveles (Korabik, 1999; Ayman y Korabik, 2010). A continuación se diferencian algunas de estas variables asociadas al género, sobre las que se estructura el marco teórico de la presente tesis. Por un lado, sexo (también sexos o sexo biológico), será utilizado para referirse a ‘la clasificación de las personas en las categoría de hombre o mujer’ (Eagly et al. 2014, p. 169). A partir de esta diferenciación, surgen los roles de género, como ‘creencias compartidas acerca de los atributos de las mujeres y los hombres’ (Eagly y Karau, 2002, p. 574).

De este modo, el concepto de ‘androginia psicológica’ (Bem, 1974), el cuál posee un papel central en esta tesis como se explica anteriormente, es definido como la combinación de características o rasgos de personalidad tradicionalmente asociados con la masculinidad y la feminidad en base a los estereotipos y roles de género (ver también Spence, Helmreich, y Stapp, 1975; ver Wood y Eagly, 2015 para una revisión). Estos rasgos estereotípicamente ‘masculinos’ y ‘femeninos’ son a menudo operacionalizados

a través de una serie de rasgos de ‘agencia’ y de ‘comunalidad’ respectivamente¹ (Spence et al. 1975). Bakan (1966) se refiere a estas dimensiones como ‘dos modalidades fundamentales en la existencia de los seres vivos, la agencia para la existencia de un organismo como un individuo y la comunalidad para la participación del individuo en algún organismo mayor del que el individuo es parte’ (Bakan, 1966, pp. 14–15; ver también Abele y Wojciszke, 2007; 2014 para una revisión). Como se detalla en el siguiente apartado, Spence et al. (1975), encuentran que los rasgos que las personas asociaban en mayor medida con la imagen de ‘hombre ideal’ eran fundamentalmente rasgos de agencia, mientras que los rasgos asociados a la idea de ‘mujer ideal’ correspondían a rasgos de comunalidad. Sobre estos desarrollan uno de los instrumentos con mayor aceptación para la medida de la androginia hasta la fecha, el ‘cuestionario de atributos personales [Personal Attributes Questionnaire]’ (Spence, Helmreich y Stapp, 1974; PAQ).

Además de estudiar la androginia en relación a la personalidad, los rasgos de comunalidad y agencia y la propia androginia psicológica son situados en otros constructos cercanos como la identidad o la orientación personal, en algunos de los estudios realizados. Así, la identidad de género constituye ‘el propio sentido de ser hombre o mujer’ (Korabik, 1999, p. 31). En otras palabras, la medida en que cada persona se identifica a sí misma con rasgos estereotípicamente femeninos (comunalidad) o masculinos (agencia). Por otro lado, las denominaciones ‘orientación de rol de género [gender-role orientation]’ y ‘orientación de rol sexual [sex-role orientation]’ son utilizadas por otros autores y autoras. En este sentido, Korabik (1999) define las mismas como: ‘un sistema de clasificación conforme al cual los individuos son categorizados como masculinos, femeninos, andróginos, o indiferenciados, en función del grado en que han interiorizado características de personalidad masculinas y femeninas’ (Korabik, 1999, p. 31).

Por último, podemos distinguir una variable más, derivada de las creencias o estereotipos sobre la asociación del rol de liderazgo con los rasgos estereotípicamente masculinos o femeninos mencionados anteriormente (ver Koenig et al. 2011). Esta variable se encuadra en el marco de las ‘teorías implícitas de liderazgo’, término

¹ En algunas publicaciones, se utilizan las denominaciones ‘rasgos expresivos’ y ‘rasgos instrumentales’ para referirse a los mismos. Incluso los términos ‘expresividad’ e ‘instrumentalidad’ son tratados como sinónimos o equivalentes (ver p. ej. Bem, Martyna y Watson, 1976). No obstante, en esta tesis solo se hará referencia a la ‘expresividad’ o a la ‘instrumentalidad’ en relación a su concepción original como funciones grupales (Parsons y Bales, 1955) con el objetivo de clarificar los aspectos diferenciales entre estos términos respecto a los de comunalidad y agencia.

definido como ‘estructuras cognitivas o prototipos que especifican los rasgos y aptitudes que caracterizan a los/las líderes’ (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon y Topakas, 2013, p. 859), en este caso en relación al género.

En términos generales, los resultados de diferentes estudios realizados hasta la fecha en el contexto organizacional, presentan indicios suficientes sobre la relevancia de las diferentes variables integradas en el fenómeno de género, en cuanto a la evidencia de sus efectos sobre liderazgo y otras variables relacionadas (Ayman y Korabik, 2010; ver también Kumra et al. 2014). A pesar de ello, gran parte de los estudios realizados se limitan al análisis de las diferencias entre hombres y mujeres en su forma de liderar y su grado de efectividad como líderes (Ayman y Korabik, 2010).

En esta línea, uno de los principales hallazgos reportados a partir del estudio del liderazgo desde una perspectiva de género es la denominada ventaja femenina o de las mujeres [female (leadership) advantage], para liderar en el contexto organizacional contemporáneo, a pesar de determinadas barreras asociadas a los estereotipos de género que limitan la explotación de esta ventaja (ver Eagly et al. 2014 para una revisión). De este modo, el planteamiento inicial que autoras como Rosener (1990) y Helgesen (1990) exponen a finales del siglo pasado sobre el modo particular de liderar de las mujeres y su contribución a la eficacia en el liderazgo, encuentra apoyo empírico a través de diferentes estudios realizados a lo largo de las últimas décadas. Así, el meta-análisis realizado por Eagly, Johaennesen-Schmidt y Van Engen (2003), así como los estudios de Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) y Desvaux y Devillard (2008), revelan una mayor tendencia de las mujeres a desarrollar estilos de liderazgo transformacional (Bass, 1985) y transaccional proveedor de recompensas en comparación con los hombres. Los meta-análisis realizados por Wang, Oh, Courtrigh y Colbert (2011), Judge y Piccolo (2004), Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), constatan la relación positiva con la efectividad que presentan los estilo de liderazgo mencionados, en coherencia con lo apuntado sobre la importancia de la ‘orientación a las personas’ del liderazgo en las organizaciones actuales.

Del mismo modo, el meta-análisis desarrollado por Joseph y Newman (2010) considera las diferencias entre sexos en relación a medidas de ‘inteligencia emocional’ basadas en el desempeño (p. ej., percepción de claves emocionales no verbales o complejidad del conocimiento emocional). Los resultados de este meta-análisis muestran mayores niveles de ‘inteligencia emocional’ en las mujeres en comparación con los hombres. Este conjunto de habilidades en relación al manejo de las emociones

(Salovey y Mayer, 1990) supone otro elemento de la mencionada ‘ventaja femenina’, en la medida en que ha sido evidenciada su relación positiva con la efectividad del liderazgo (Kerr, Garvin, Heaton y Boyle, 2006) en un contexto organizacional en el que la dimensión afectiva posee una gran relevancia (ver p. ej., Barsade y Gibson, 2007).

Además, algunos estudios muestran una mayor tendencia de las mujeres hacia actitudes que subyacen a las prácticas empresariales éticas como muestra el meta-análisis realizado por Borkowski y Ugras (1998). Además, Benharda, Brett y Lempereur (2010) encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a la gestión de conflictos. En concreto, reportan que las mujeres que participaron en su estudio mostraron una mayor eficacia en la facilitación del logro de acuerdos consensuados entre diferentes partes inicialmente enfrentadas en comparación con los participantes hombres (Benharda et al. 2010). A su vez, Haselhuhna, Kennedyb, Krayc, Zantc y Schweitzerd (2015) estudian diferencias entre sexos en el contexto de las relaciones interpersonales, reportando específicamente una mayor predisposición de las mujeres a mantener y restaurar la confianza en las relaciones tras situaciones que afectan negativamente a la misma, en comparación con los hombres.

En suma, a pesar de que algunos estudios realizados en relación a la efectividad del liderazgo identifican una fuerte influencia del contexto en este sentido (Paustian-Underdahl, Walker y Woehr, 2014; Eagly, Karau y Makhijani, 1995), una importante cantidad de estudios como los mencionados aportan evidencia sobre las diferencias significativas entre sexos en relación al liderazgo y otros comportamientos y competencias relevantes en el ámbito organizacional. En concreto, como se ha explicado, las mujeres (en comparación con los hombres) presentan una ‘ventaja’ en relación a diferentes variables asociadas a la efectividad del liderazgo y el buen funcionamiento organizacional (ver Eagly y colaboradoras, 2014 para una revisión).

El análisis del liderazgo en las organizaciones desde una perspectiva de género implica avanzar un paso más, considerando otras variables y planteamientos adicionales a las diferencias entre hombres y mujeres (ver Ayman y Korabik, 2010). Los estudios realizados por Karen Korabik (1981; 1982a) muestran que la orientación de género posee un mayor poder predictor del estilo de liderazgo que el sexo biológico. De forma similar, recientes estudios como el desarrollado por Gartzia y Van Knippenberg (2016), que demuestran el efecto positivo de la expresión de comunalidad por parte de hombres líderes en el comportamiento cooperativo de los seguidores, sugieren que la verdadera ‘ventaja’ en relación al liderazgo reside en la integración de lo femenino en un modelo

de liderazgo tradicionalmente limitado a lo masculino. En este sentido, algunos autores y autoras señalan que los estereotipos de género han cambiado a lo largo de los años (ver p. ej Diekman y Eagly, 2000). Sin embargo, las creencias asociadas a los estereotipos de género se mantienen vigentes en un grado relevante (Lopez-Zafra, Garcia-Retamero, Diekman y Eagly, 2008). Esta resistencia al cambio de creencias es aparentemente mayor en relación a los estereotipos sobre los hombres (Diekman y Eagly, 2000). Gartzia, Aritzeta, Balluerka y Barberá (2012) muestran una diferencia significativa en cuanto a la identificación con los rasgos asociados a la comunalidad a favor de las mujeres. En esta línea, los hombres encontrarían una barrera significativa en los estereotipos de género en relación a la integración de una serie de cualidades y comportamientos asociados a la feminidad estereotípica necesarios para liderar de forma eficaz en las organizaciones actuales (Gartzia y Van Engen, 2012).

Sin embargo, las mujeres se llevan la peor parte en relación a las barreras impuestas por estos estereotipos en relación al liderazgo en el entorno laboral, un fenómeno que tradicionalmente se ha asociado con rasgos y comportamientos estereotípicamente masculinos (Schein, 1973; Powell y Butterfield, 1979; Shinar, 1975; ver Koenig et al. 2011 para una revisión). En este sentido, Eagly y Karau (2002) explican que muchas personas perciben una incongruencia entre las características estereotípicamente atribuidas a las mujeres y las subjetivamente necesarias para desempeñar un rol de liderazgo, conduciendo este hecho a dos formas de prejuicio hacia las mujeres. Por un lado, se considera menos favorablemente a las mujeres que a los hombres en cuanto a desempeñar roles de liderazgo. Por otro lado, el comportamiento de liderazgo se evalúa menos favorablemente cuando es desarrollado por una mujer. Todo ello genera una mayor dificultad para las mujeres en cuanto a acceder a puestos de liderazgo y en cuanto a ser valoradas de forma positiva en relación al desempeño de ese rol (Eagly y Karau, 2002).

En suma, en esta introducción se han presentado diferentes variables asociadas al estudio del contexto organizacional, y del liderazgo en particular, desde una perspectiva de género. Asimismo se ha recogido una breve revisión de los resultados obtenidos a través del enfoque predominante en los estudios realizados en este ámbito, basados fundamentalmente en las diferencias entre hombres y mujeres. También se expone, en relación al enfoque adoptado en esta tesis, la necesidad de considerar el estudio del resto de variables mencionadas en relación al género. Como se detalla en los siguientes apartados, algunos estudios realizados sobre la relación entre la androginia

psicológica y el liderazgo apuntan a la combinación de agencia y comunalidad como antecedentes del comportamiento de liderazgo eficaz (ver p. ej., Kark, Waismel-Manor y Shamir, 2012). Similarmente, dos recientes meta-análisis (Powell y Butterfield, 2015; Koenig et al. 2011; ver también Eagly et al. 2014) apuntan una progresión de las teorías implícitas de liderazgo hacia una forma ‘andrógina’ de liderar, que combine comportamientos asociados tanto a la masculinidad como a la feminidad estereotípicas. Además, existe un considerable nivel de consenso entre las principales autores y autoras en el ámbito de estudio del liderazgo desde una perspectiva de género (ver p. ej., Gartzia y Van Engen, 2012; Ayman y Korabik, 2010; ver también Eagly et al. 2014) al proponer que esta forma de liderar puede neutralizar gran parte de los efectos limitantes derivados de los tradicionales roles de género que permanecen en el entorno organizacional. En este sentido, el papel de la androginia psicológica de la persona líder en el desarrollo de comportamientos de liderazgo eficaz tanto en hombres como en mujeres se plantea como una cuestión relevante en el contexto actual, también en nuestro entorno (ver Gartzia, 2010). Sin embargo, el estudio de la androginia psicológica en general, necesita introducir nuevos enfoques y metodología en los mismos que dé respuesta a las limitaciones identificadas a lo largo de las últimas décadas en relación a la operacionalización de la androginia y el cálculo de sus efectos (ver p. ej., Hall y Taylor, 1985; ver también Ward, 2000). Del mismo modo, la investigación sobre la androginia y el liderazgo en particular, plantea una clara necesidad de desarrollo de nuevos estudios empíricos (ver Ayman y Korabik, 2010; Gartzia y Van Knippenberg, 2016; Gartzia y Baniandrés, 2015).

En este capítulo se recogen los principales resultados obtenidos hasta la fecha, así como las consideraciones conceptuales y metodológicas a las que esta tesis tiene el propósito de responder. En primer lugar, el siguiente apartado recoge los principales modelos de androginia psicológica formulados hasta la fecha, con el objetivo de describir la fundamentación y características diferenciales de los mismos (apartado 2.1.2.). En segundo lugar, se exponen los principales estudios realizados sobre androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo (apartado 2.1.3.), así como sobre la androginia y sus efectos directos sobre diferentes resultados del liderazgo en las organizaciones (apartado 2.1.4.). El propósito de estos dos apartados es resumir los resultados obtenidos por los mencionados estudios, así como analizar las limitaciones de los mismos, en función del modelo de androginia utilizado. A continuación, se proponen nuevas perspectivas metodológicas y conceptuales en el

estudio de la androginia y sus efectos, justificando las ventajas que plantea una nueva metodología introducida en los estudios realizados en el marco de esta tesis, y la elaboración de la teoría sobre androginia asimismo desarrollada, a través de las especificaciones realizadas en relación a este constructo (apartado 2.1.5.). Por último, se recogen las principales conclusiones del apartado 2.1. a partir de lo expuesto en los apartados anteriores (apartado 2.1.6.).

2.1.2. Modelos de androginia

Con la finalidad de recoger de manera ordenada los principales resultados y conclusiones de los estudios llevados a cabo en relación a la androginia y sus efectos sobre el liderazgo en las organizaciones, es necesario explorar algunas cuestiones que permiten discriminar entre las diferentes perspectivas y modelos utilizados. En primer lugar, es necesario distinguir diferentes niveles a la hora de considerar la androginia en relación al liderazgo. De este modo, la androginia como la combinación de la masculinidad y la femineidad estereotípicas, puede considerarse en el nivel del comportamiento, de los valores, intereses u orientación personal, así como de los rasgos de personalidad o de identidad (ver Bozionelos y Bozionelos, 2003; ver también Bem, 1974). En este sentido, la denominada ‘androginia psicológica’ (Bem, 1974), hace referencia a la combinación de rasgos o características de personalidad estereotípicamente masculinos y femeninos. En términos generales, el nivel de androginia psicológica de una persona depende de la medida en que su personalidad contenga una serie de características asociados a cada una de estas dimensiones. Tradicionalmente, el nivel de identificación con cada una de estas dimensiones, comunidad y agencia, se mide a través del auto-informe sobre la propia identidad (Bem, 1974; ver también Wood y Eagly, 2015 para una revisión). No obstante, como se detalla en apartados posteriores, la medida de la androginia a partir de la percepción de otras personas (hetero-percepción) plantea algunas ventajas, existiendo algunos estudios que presentan una aproximación desde este tipo de medidas (p. ej., Gartzia y Van Knippenberg, 2016). En la presente tesis, como se detalla en la explicación del método en relación a los estudios realizados, se utilizará tanto el recurso clásico del auto-informe como la medida a partir de la hetero-percepción.

Del mismo modo, a partir de esta idea de androginia psicológica, algunos de los estudios pioneros en el estudio de esta variable se fundamentan sobre la concepción original de Sandra Lipsitz Bem (1974), quien formula la misma como el *equilibrio* entre

la identificación con rasgos masculinos y femeninos. Este modelo implica que las personas con niveles equilibrados de comunalidad y agencia serían considerados como ‘andróginos’, independientemente de que poseyeran altos niveles o bajos niveles en ambas dimensiones. Para su medición se desarrolla el inventario de roles de género de Bem [Bem’s Sex-Role Inventory] (1974; BSRI). La estructura de este instrumento incluye una escala de ‘Masculinidad’ estereotípica y una escala de ‘Feminidad’ estereotípica. Cada escala está formada por una serie de características de personalidad asociadas a la dimensión que representa. La selección de los ítems definitivos en cada escala se realizó en base a que estos resultasen socialmente deseables en mayor medida, de forma significativa, para un hombre o para una mujer, a partir del estudio preliminar realizado por la autora (ver Bem, 1974). La persona que responde a esta prueba valora en cada caso la medida en que estas características le describen a sí misma. Así, a partir de las diferencias estandarizadas entre las puntuaciones de masculinidad y feminidad estereotípicas, la creadora del instrumento distinguió tres tipos de sujetos: predominantemente ‘masculinos’, predominantemente ‘femeninos’, y ‘andróginos’. A diferencia de los que se identifican predominantemente con características masculinas o femeninas, los andróginos se describirían de forma equilibrada entre las dos dimensiones.

Sin embargo, partiendo de la misma idea de androginia como identificación con rasgos de ambas dimensiones, Spence et al. (1975) proponen diferenciar entre aquellos que presentan altos niveles de masculinidad y feminidad estereotípicas (andróginos) y bajos niveles en ambas dimensiones (indiferenciados). Estos/as autores/as, construyen a su vez el Cuestionario de Atributos Personales [Personal Attributes Questionnaire] (Spence et al. 1974; PAQ). Este cuestionario está formado por dos escalas estructuralmente similares a las del BSRI y por una escala adicional formada por ítems bipolares que representan un continuo desde una a otra dimensión. En este caso, los/as propios/as autores/as del instrumento explicitan que los ítems de la escala asociada a la masculinidad estereotípica reflejan rasgos de agencia, seleccionados a partir de su mayor relación percibida con el ‘hombre ideal’. Del mismo modo, aclaran que los ítems de la escala asociados a la feminidad estereotípica reflejan rasgos de comunalidad y fueron seleccionados dada su relación percibida con la ‘mujer ideal’, reportada por los hombres y mujeres participantes en el estudio empírico a partir del que se desarrolla el cuestionario (ver Spence et al. 1975). A partir de la mencionada distinción introducida por estos/as autores/as entre la tipología de sujetos ‘andróginos’ y los indiferenciados’,

la propia Bem integra esta nueva estructura de cuatro categorías (Bem, Martyna y Watson, 1976).

A pesar de que otros instrumentos han sido elaborados posteriormente (ver p. ej., Berzins, Welling y Wetter, 1978; ver también Ward, 2000), los instrumentos desarrollados por los/as mencionados/as autores/as pioneros, Bem (1974) y Spence et al. (1974), son los más utilizados como fuente de información sobre la medida de identificación personal con rasgos de ambas dimensiones de la androginia (O'Brien, 2009; ver también Wood y Eagly, 2015). En este sentido, la agencia y la comunalidad como orientaciones básicas del ser humano hacia sí mismo o hacia los demás (Bakan, 1966) son las dimensiones subyacentes a la masculinidad y la feminidad estereotípicas en gran parte de los estudios realizados. En particular, los/as autores/as del PAQ, expresan de este modo la correspondencia entre la agencia y la comunalidad y ambas dimensiones de este instrumento: 'Aunque los dos tipos de ítems fueron distinguidos empíricamente en base a las puntuaciones del hombre ideal y la mujer ideal, la dicotomía agencia-comunalidad (Bakan, 1966) está claramente reflejada en su contenido' (Spence y et al. 1975, p. 38). De este modo, la dimensión de agencia, que se fundamenta en la búsqueda del beneficio propio (Abele y Wojciszke, 2007) constituye la escala de masculinidad estereotípica del PAQ formada por rasgos ligados a la autoafirmación como 'independiente', 'activo/a' o 'seguro/a de sí mismo/a' (Spence y Hemlreich, 1980). Por su parte, la dimensión de comunalidad, fundamentada sobre la búsqueda del beneficio para otras personas (Abele y Wojciszke, 2007), se expresa en la escala de feminidad estereotípica del mismo instrumento, a través de cualidades orientadas interpersonalmente como 'amable' o 'consciente de los sentimientos de los demás' (Spence y Hemlreich, 1980). El BSRI también integra en gran medida rasgos asociados a ambas dimensiones, comunalidad y agencia (ver Bem et al. 1976), si bien este 'contiene otro tipo de ítems que resultan en un instrumento factorialmente más complejo'² (Spence y Hemlreich, 1980, p. 151).

Así, la literatura sobre androginia presenta un grado de consenso considerable en relación al uso de los dos mencionados instrumentos de medida (ver Eagly y Wood, 2015 para una revisión). Del mismo modo, a pesar de que la consideración exclusiva de la agencia y la comunalidad como únicas dimensiones de la androginia ha generado

² Spence y Hemlreich (1980) citan a Pedhazur y Tetenbaum (1979) como ejemplo de estudio que analiza la estructura factorial del BSRI y cuyo resultado no confirma la estructura bifactorial supuestamente constituida por las escalas de masculinidad y feminidad estereotípicas de dicho instrumento.

algunas críticas (ver p. ej., Ward, 2000), estas dos dimensiones son a menudo utilizadas por muchos autores y autoras para su medida, y existe un amplio acuerdo al menos en el reconocimiento de su papel central en la androginia psicológica (ver Abele y Wojciszke, 2007; ver también Gartzia y Van Knippenberg, 2016). No obstante, existe un importante debate en la literatura en torno a la explicación detallada del fenómeno de combinación de comunalidad y agencia, que define la androginia psicológica y genera diferentes efectos sobre la salud, el bienestar o el comportamiento (ver Taylor y Hall, 1982 para una revisión; ver también Ward, 2000). En concreto, en palabras de Hall y Taylor (1985), ‘la androginia psicológica ha sido definida como una función conjunta de las dimensiones de masculinidad y feminidad de una persona, (...) sin embargo la manera precisa en que la masculinidad y la feminidad convergen para producir androginia ha sido objeto de debate’ (Hall y Taylor, 1985, p. 429). En este sentido, se encuentran diferentes modelos y perspectivas que consideran formas distintas de convergencia entre ambas dimensiones, descritas a continuación y esquematizadas en la Tabla 1 de la página siguiente.

2.1.2.1. Modelo aditivo o de efectos principales

Por un lado, como recogen Hall y Taylor (1985) en una completa revisión tras los primeros años de estudio de la androginia psicológica, se plantea el modelo ‘aditivo [additive model]’ o de ‘efectos principales [main effects]’, facilitado por la visión introducida por Spence et al. (1975). Este modelo considera que los efectos generados por la combinación entre masculinidad y feminidad estereotípicas son el resultado de sumar los efectos independientes de ambas dimensiones sobre las variables dependientes estudiadas. Es decir, a partir de la suma de los efectos de la masculinidad y de la feminidad estereotípicas se calculan los efectos de la androginia. En este sentido, Marsh y Byrne (1991) mostraron además que los efectos de cada una de las dimensiones de la androginia podrían ser, además de independientes entre sí, dependientes del dominio o variable dependiente estudiada en relación al auto-concepto o las diferentes facetas del mismo. En el estudio que llevaron a cabo los/as mencionados/as autores/as, la masculinidad estereotípica contribuía a la predicción de determinados aspectos del auto-concepto ligados a esta dimensión, mientras que los efectos de la feminidad estereotípica estarían ligados a otros aspectos específicos diferentes de dicho constructo (Marsh y Byrne, 1991).

A partir de la introducción de esta conceptualización, gran parte de los

defensores del modelo aditivo de androginia incorporan el supuesto de que la comunalidad y la agencia poseen efectos sobre comportamientos o facetas del auto-concepto diferentes o específicos. Se distinguen de este modo variables dependientes de diferente naturaleza, unas asociadas a la comunalidad y otras asociadas a la agencia. Así, a partir de este supuesto, se constituye un tipo determinado de modelo aditivo denominado el ‘modelo aditivo diferenciado de androginia [Differentiated additive androgyny model]’ con importante repercusión en la literatura (ver p. ej., Ward, 2000). En concreto, es importante señalar el modo en que esta variedad de modelo aditivo se ha relacionado con el fenómeno del liderazgo y otros comportamientos en las organizaciones. En este sentido, es necesario revisar brevemente algunos modelos sobre comportamiento grupal y comportamientos de liderazgo que guardan cierto paralelismo con la estructura diferenciada de comunalidad y de agencia que constituye la androginia psicológica.

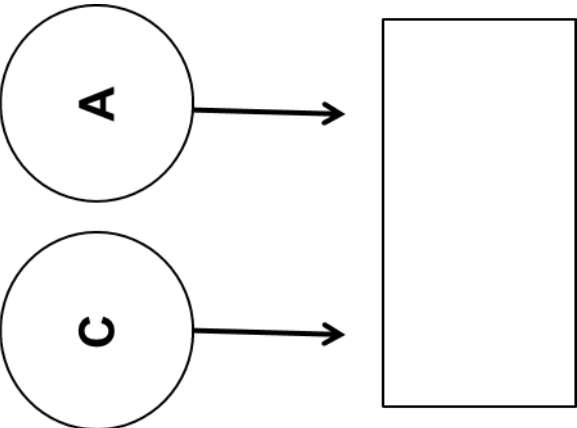
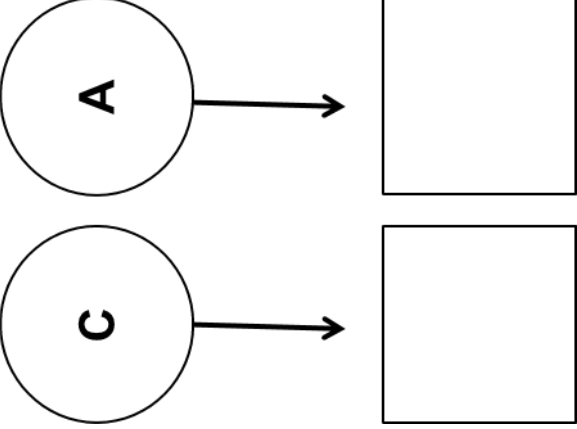
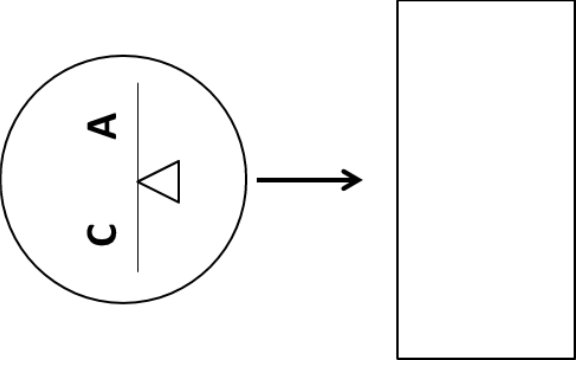
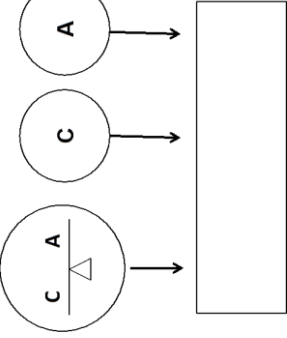
Por un lado, Parsons y Bales (1955; ver también Bales, 1951) distinguen la ‘instrumentalidad’ y la ‘expresividad’ como dos tipos de funciones que pueden desempeñar los miembros de un grupo. De este modo, las funciones instrumentales estarían ‘orientadas a la buena adaptación y el óptimo cumplimiento de metas del grupo como parte de un sistema social mayor’ (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751). Por su parte, las funciones expresivas estarían ‘dirigidas a la coherencia, solidaridad y armonía dentro del grupo’ (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751). Estas funciones se distinguen claramente en relación a diferentes comportamientos de liderazgo orientados en mayor medida a una u otra función grupal. Del mismo modo, el modelo de liderazgo propuesto por diferentes autores/as en el contexto de la Ohio State University (ver p. ej Halpin y Winer, 1952; ver también Stogdill y Coons, 1957), distingue entre comportamientos orientados a la tarea (o de ‘iniciación a la estructura’) y comportamientos orientados a las personas (o de ‘consideración’). Dicho de otro modo, el primer tipo de comportamiento se centra en la organización del trabajo y está asociado a funciones grupales como la de proveer objetivos de desempeño claros a los seguidores, mientras que el segundo se relaciona con aspectos como el cuidado y el apoyo de estos seguidores, a través de las relaciones interpersonales con los mismos (ver Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy y Yammarino, 2013 para una revisión). De forma similar, diferentes autores/as de modelos relevantes sobre liderazgo (ver p. ej., Hersey y Blanchard, 1974; ver también Blake y Mouton, 1964), integran esta estructura dual. Otros modelos recientes de liderazgo como el estilo de liderazgo transformacional,

integran dimensiones como la denominada consideración individualizada³, que refleja claramente la dimensión expresiva del comportamiento.

En suma, se observan dos dimensiones asociadas a los conceptos de agencia y comunalidad, que en distintas formas estarían presentes en cada uno de los diferentes niveles de análisis, desde el nivel más profundo de los rasgos de personalidad o identidad hasta el nivel más superficial del comportamiento. Korabik y Ayman (1987) explican del siguiente modo esta idea: ‘Bem (1974) entiende que la integración de estas dimensiones tiene lugar dentro de la personalidad individual, con la representación proporcional de los rasgos de cada dimensión representando el grado en que una persona posee una identidad marcada por los estereotipos de género. Bales (1951), por otro lado, está interesado en la representación de atributos instrumentales y expresivos dentro del grupo pequeño, con sus consecuentes efectos en el funcionamiento grupal. Un grupo pequeño, sin embargo, está compuesto de personalidades individuales y el que ciertas características sean expresadas en el grupo depende de que existan en los miembros individuales. Personas que han sido socializadas para poseer cualidades instrumentales o expresivas serán proclives a adoptar tanto roles instrumentales como expresivos en entornos grupales. Así, si uno toma una perspectiva interaccionista, uno puede esperar que los conceptos de androginia y estilo de liderazgo estén conceptualmente relacionados’ (Korabik y Ayman, 1987, p. 1), dado que la comunalidad y la agencia se relacionan respectivamente con las funciones expresivas e instrumentales del liderazgo a nivel grupal. De la explicación de estas autoras se deduce que ambas dimensiones, comunalidad y agencia, estarían supuestamente conectadas a través de los diferentes niveles mencionados. En este sentido, los procesos de liderazgo y comportamiento grupal en las organizaciones, presentan en relación a este enfoque y los modelos descritos, un escenario proclive a la aplicación del ‘modelo aditivo diferenciado’ de androginia. Por ello, diferentes estudios realizados en el contexto organizacional recogidos en el siguiente apartado, tratan de contrastar si la masculinidad estereotípica está relacionada con el comportamiento instrumental o de iniciación de la estructura, así como la femineidad estereotípica se relaciona con el comportamiento expresivo o de consideración. De este modo, la androginia (masculinidad y femineidad estereotípicas) se relacionaría con el desarrollo de ambos tipos de comportamiento y por

³ ‘La consideración individualizada es el grado en el que la persona líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como su mentor o coach, y escucha sus preocupaciones y necesidades’ (Judge y Piccolo, 2004, p.775).

Tabla 1: Modelos de androginia principales recogidos en la literatura en relación a la cuantificación de la misma o de sus efectos.

<p>MODELO ADITIVO O DE EFECTOS PRINCIPALES (Spence, Helmreich y Stapp, 1975)</p>	<p>MODELO ADITIVO DIFERENCIADO O DE EFECTOS PRINCIPALES DEPENDIENTES DEL DOMINIO* (Marsh y Byrne, 1991)</p>	<p>MODELO DE EQUILIBRIO (Bem, 1974)</p>	<p>MODELO DE PROPIEDADES EMERGENTES (Hall y Taylor, 1985)</p>
			
<p>(a) C: Comunalidad; A: Agencia. (b) *Tipo determinado de 'modelo aditivo' o formulación específica del mismo que integra el supuesto de 'dependencia del dominio' de los efectos de la androginia psicológica. (c) Fuente: Elaboración propia.</p>			

tanto, con el desempeño de ambas funciones grupales por parte de la persona líder. Aunque esta relación pudiese parecer evidente y por tanto de escaso interés empírico, la psicología social y en concreto la psicología de los grupos y el estudio de los modelos de liderazgo situacional (ver p. ej., Hersey y Blanchard, 1974), muestran que los rasgos y las actitudes o disposiciones no son los únicos predictores del comportamiento de liderazgo (ver House y Aditya, 1997 para una revisión). Dicho de otro modo, el desarrollo de determinados roles o estilos de liderazgo está condicionado por una serie de variables situacionales como la posibilidad de expresar las propias disposiciones o las características de los seguidores (House y Aditya, 1997 ; Hersey y Blanchard, 1974). Por ello, el contraste empírico de la hipótesis aditiva dependiente del dominio, que se plantea en diferentes estudios en relación a diferentes variables dependientes o comportamientos asociados a la comunalidad o a la agencia, posee una función relevante para clarificar las relaciones y los efectos existentes entre el nivel de los rasgos o disposiciones personales, y el nivel del comportamiento.

2.1.2.2. Modelo de equilibrio

A partir de la conceptualización original de Bem (1974), la androginia se concibe en otros estudios como el equilibrio entre la identificación con rasgos masculinos y femeninos, a través del ‘modelo de equilibrio [balance model]’ (ver Hall y Taylor, 1985). Los efectos de la androginia sobre las variables dependientes consideradas resultarían en este caso a partir de dicho equilibrio. Así, este modelo postula que los sujetos ‘andróginos’ presentarán mejores condiciones que los sujetos con una identificación de género marcadamente masculina o femenina (‘sex-typed’), sin importar el nivel de masculinidad y feminidad estereotípicas en el que se encuentra el equilibrio. De este modo, personas con una alta identificación con rasgos masculinos y femeninos y personas con una baja puntuación en ambas dimensiones, poseerían un grado de androginia similar y por tanto encontraríamos niveles similares en las variables dependientes estudiadas.

2.1.2.1. Modelo de propiedades emergentes

Los dos modelos diferentes expuestos en los apartados anteriores (modelo aditivo y modelo de equilibrio), que son erróneamente considerados como contrarios o incompatibles en parte de la literatura, plantean en cambio dos hipótesis independientes completamente compatibles y complementarias, como exponen Taylor y Hall (1982).

Este hecho lleva a estas mismas autoras (Hall y Taylor, 1985) a definir un nuevo modelo denominado de ‘propiedades emergentes [emergent properties]’ que integra diferenciadamente ambas hipótesis o modelos de androginia. En este caso se contemplan los efectos de cada dimensión por separado, agencia y comunalidad, y los efectos del equilibrio entre los niveles de ambas dimensiones. Surgen así mayores efectos atribuidos a la androginia como ‘propiedades emergentes’ en los casos en los que la masculinidad y la femineidad estereotípicas convergen mostrando un alto nivel de identificación en ambos casos.

Del mismo modo, más allá del debate sobre la conceptualización de la androginia y sus efectos, esta discusión está acompañada de un gran número de consideraciones y limitaciones metodológicas aún sin resolver, en la operacionalización y cálculo de la androginia, así como en la consideración de sus efectos en otras variables relacionadas. En suma, la literatura recoge diferentes métodos en línea con los diferentes modelos expuestos, pero no presenta los recursos suficientes para el análisis preciso de los complejos efectos atribuidos a la androginia.

A continuación, se revisan los principales estudios realizados en relación a la androginia y el liderazgo en las organizaciones exponiendo sus principales resultados y limitaciones. Se realiza esta revisión a la luz del debate explicado sobre estas líneas, reflejando las implicaciones que las diferencias de cada modelo o enfoque plantean en el diseño, la metodología y las conclusiones a partir de los resultados obtenidos. En concreto, en el siguiente apartado 2.1.3. se revisarán los principales estudios sobre androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo realizados desde los diferentes modelos de androginia psicológica descritos en este apartado. De forma similar, en el apartado 2.1.4 se revisarán los principales estudios sobre androginia y sus efectos en la eficacia y resultados del liderazgo en las organizaciones. La Tabla 2, incluida al final de este último mencionado apartado (2.1.4.; p. 38), recoge un esquema con los principales estudios revisados.

2.1.3. Estudios sobre androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo u otros comportamientos y capacidades relacionadas: Resultados y limitaciones.

En relación a los estudios que analizan el efecto de la combinación de la comunalidad y la agencia, o androginia, sobre diferentes estilos o comportamientos de la persona líder, encontramos diferentes planteamientos asociados a los modelos de androginia explicados en el apartado anterior. Por un lado se encuentran una serie de

estudios basados en el modelo aditivo o de efectos principales de la androginia. En concreto, a lo largo de las últimas décadas, diversos autores y autoras han trabajado sobre el descrito ‘modelo aditivo diferenciado’ de androginia. De este modo, buscan contrastar la hipótesis que relaciona la androginia con el estilo de liderazgo, guardando una correspondencia entre las dos dimensiones que la conforman, comunalidad y agencia, y dos clases de comportamientos de liderazgo, como los descritos a continuación, asociados a una u otra de estas dimensiones.

Así, Korabik (1982a), reporta correlaciones significativas entre la masculinidad estereotípica y el estilo de liderazgo de iniciación a la estructura, así como entre la feminidad estereotípica y la consideración, a partir del análisis de auto-informes. Del mismo modo, en estudios adicionales de esta misma autora (Korabik, 1981; 1982b) se analiza el comportamiento de diferentes sujetos usando el método de análisis de los procesos de interacción de Bales (1951), encontrando una mayor preferencia por el rol de liderazgo orientado a la tarea en los sujetos estereotípicamente masculinos y una mayor preferencia por el rol socio-emocional en los estereotípicamente femeninos, independientemente de su sexo biológico. De forma similar, Korabik y Ayman (1987), en una muestra de 247 personas en posiciones de liderazgo organizacional (121 hombres y 126 mujeres), confirman la relación entre la identificación personal con la masculinidad estereotípica, un estilo de liderazgo de iniciación a la estructura ($r=.35$, $p<.001$) y un estilo de gestión de conflicto competitivo ($r=.33$, $p<.001$). No obstante, en contra de lo esperable desde el modelo aditivo diferenciador, también se encuentra relación entre la masculinidad estereotípica y el estilo de liderazgo de ‘consideración’ ($r=.37$, $p<.001$). De nuevo según lo esperable, estas autoras encuentran relación entre la identificación con la feminidad estereotípica, un estilo de liderazgo asociado a la consideración de los demás ($r=.24$, $p<.001$) y un estilo de gestión de conflictos basado en la acomodación ($r=.37$, $p<.001$; Ayman y Korabik, 1987).

Por otro lado, siguiendo el mismo modelo, el estudio desarrollado recientemente por Gartzia y Van Engen (2012), llevado a cabo con una muestra de 157 mujeres y hombres en posiciones de liderazgo en organizaciones en España, muestra que la baja puntuación en la dimensión de liderazgo transformacional ‘consideración individualizada’ y la dimensión positiva del liderazgo transaccional fue parcialmente explicada por su baja identificación con rasgos expresivos, en el caso de los hombres. De este modo, las autoras del estudio concluyen que ‘la integración de los rasgos contra-estereotípicos en el autoconcepto se relaciona positivamente con la efectividad

en el sentido del uso de un rango más amplio de estilos de liderazgo tanto por los hombres como por las mujeres' (Gartzia y Van Engen, 2012, p. 296). Esta afirmación es ilustrativa de la explicada perspectiva de 'efectos principales' o 'modelo aditivo' en el estudio de la androginia, y en especial del mencionado supuesto de 'dependencia del dominio' de dichos efectos. De este modo, la androginia se concibe como la combinación de las dimensiones masculinidad y feminidad estereotípicas, considerando la suma de los efectos independientes de cada una de estas dimensiones sobre comportamientos específicos y diferentes en cada caso. Este modelo no contempla por lo tanto, ningún efecto de interacción entre ambas dimensiones.

Por otro lado, igualmente enmarcado en el modelo aditivo de androginia, pero sin suponer la 'diferenciación' o 'dependencia del dominio' en cuanto a los efectos de este constructo, Gartzia et al. (2012), analizan el efecto de mediación de la agencia y la comunalidad como dimensiones independientes de la identidad personal, en la relación entre el sexo y la inteligencia emocional. Este hecho aporta información relevante acerca del posible peso de los efectos principales de cada una de estas dimensiones sobre la variable dependiente. Sin embargo, no resuelve el interrogante sobre en qué medida estos efectos principales se ven afectados o no por la cuestión del equilibrio entre ambas dimensiones, y en general por cualquier tipo de efectos de interacción entre ambas.

Las implicaciones de las evidencias mostradas por estos estudios desarrollados bajo el modelo aditivo y el modelo aditivo diferenciado suponen un sólido argumento en defensa de la integración de la perspectiva de género en el estudio del liderazgo en las organizaciones. Del mismo modo, plantean la necesidad de promover una identidad femenina en las personas líderes que complemente la identificación con los rasgos masculinos tradicionalmente valorados, facilitando el desarrollo de comportamientos expresivos que favorecen la efectividad del liderazgo en las organizaciones actuales. Sin embargo, al considerar únicamente la suma de los efectos de cada dimensión, masculinidad (agencia) y feminidad (comunalidad) estereotípicas, este modelo o hipótesis de androginia no propone su existencia como una entidad independiente. En cambio, la androginia únicamente representaría un término bajo el que se encuentra simplemente la suma de efectos, a veces conjuntos, de la masculinidad y la feminidad estereotípicas. Por ello, algunos/as autores/as relevantes en la literatura plantean que bajo este enfoque la androginia puede suponer un término prescindible e incluso engañoso (ver Taylor y Hall, 1982; ver también Ward, 2000). En este sentido, si se

profundiza en la naturaleza de algunas propuestas alternativas de androginia, así como de la agencia y la comunalidad como dimensiones fundamentales de la misma, se encuentran argumentos relevantes a favor de la integración de enfoques que contemplen una mayor complejidad en relación entre ambas dimensiones. En primer lugar, las ideas expresadas por Bem (1977) plantean una primera cuestión en este sentido: ‘el concepto de androginia psicológica implica que es posible para un individuo ser tanto asertivo como compasivo, instrumental y expresivo, masculino y femenino, dependiendo de lo apropiado de estas modalidades en cada situación; y también significa que un individuo puede incluso combinar estas modalidades complementarias en un único acto, siendo capaz, por ejemplo, de despedir a un/a empleado/a si las circunstancias lo justifican pero con la sensibilidad por la emoción humana que un acto de este tipo inevitablemente produce’ (Bem, 1977, p. 196).

La literatura sobre algunos fenómenos psicológicos relevantes, estrechamente ligados a determinados comportamientos expresivos, también muestra integración de la agencia y la comunalidad. Es especialmente relevante el ejemplo de la empatía, unos de los fenómenos principales en el estudio de las relaciones humanas, que Davis (1983) define en términos generales como ‘las reacciones de un individuo a las experiencias observadas de otro individuo’ (Davis, 1994, p. 113). En este sentido, lo que diferencia a la empatía de la simpatía y de otras formas de contagio emocional es precisamente la preservación de la propia conciencia como expone Wispé (1986) con estas palabras: ‘En la empatía, el self es el vehículo para la comprensión, y nunca se pierde la propia identidad (...) En cambio, la simpatía se refiere a comunión más que a precisión y la auto-conciencia es reducida en lugar de aumentada’ (Wispé, 1986, p. 318). De este modo, la orientación hacia el otro que caracteriza la comunalidad, coexiste en este proceso con un grado relevante de orientación hacia sí mismo/a con el propósito de preservar la individualidad y los propios intereses que caracteriza a la dimensión de agencia (Bakan, 1966). Este componente de agencia aporta lo necesario para que la disposición hacia el otro y la vivencia compartida de su experiencia, no sobrepasen en cambio los límites de la auto-protección, suponiendo un daño hacia uno/a mismo/a o un perjuicio de los propios intereses que no ha sido valorado debidamente en un estado normal de auto-consciencia, como puede ocurrir en el caso de la ‘simpatía’ (ver Wispé, 1986).

Es precisamente este componente de agencia lo que hace de la empatía un recurso de mayor utilidad que la simpatía en determinadas funciones como las de psicoterapia o liderazgo. Una persona líder, por ejemplo, puede ayudar a un colaborador que sufre una situación emocional complicada, en la medida en que sea capaz de acompañar y comprender las emociones de la otra persona sin ‘perdersé’ en ellas. De otro modo no podrá contribuir al desarrollo de recursos y estrategias de afrontamiento con las que la persona no contaba previamente, o al menos su capacidad para ello será menor. Así, la empatía, un fenómeno central en relación al comportamiento de orientación a las personas de la persona líder (ver Mahsud, Yukl y Prussia, 2010), integra un importante componente de agencia como requisito imprescindible para su desarrollo (ver Wispé, 1986).

Tanto el ejemplo descrito por Bem (1977) como el explicado sobre la empatía (ver Wispé, 1986) ilustran que el supuesto de dependencia del dominio propuesto por Marsh y Byrne (1991) y adoptado por diversos estudios realizados, como se describe anteriormente, no refleja gran parte del funcionamiento de la androginia psicológica en relación al comportamiento. En esta línea, atendiendo a la combinación de ambas dimensiones en un mismo comportamiento, se deben observar diferentes cuestiones recogidas en la literatura que reflejan la complejidad que caracteriza la relación entre ambas. Por un lado, la literatura expone que la agencia y la comunalidad, como orientaciones básicas del ser humano hacia sí mismo (y la separación) o hacia los demás (y el establecimiento de relaciones), son deseables solo en cierto grado y deben encontrarse mitigadas o moderadas entre sí (Helgeson, 1994; ver Spence, Helmreich y Holahan, 1979). Helgeson (1994) explica esta idea en relación al bienestar como variable dependiente: ‘Tanto la agencia como la comunalidad son necesarias para el bienestar óptimo (D. Bakan, 1966); cuando existe una en ausencia de la otra (comunalidad no mitigada o agencia no mitigada), sin embargo, se producen resultados de salud negativos’ (Helgeson, 1994, p. 412). En esta línea, Spence et al. (1979) desarrollan una versión extendida del PAQ (EPAQ) introduciendo dos dimensiones adicionales: agencia no mitigada y comunalidad no mitigada, lo que permite el estudio diferenciado de los efectos de la agencia y comunalidad mitigadas o no mitigadas (ver p. ej Helgeson y Fritz, 1999). De este modo, autores/as como Woodhill y Samuels (2003) defienden la existencia de una androginia positiva y una androginia negativa en función de la combinación de masculinidad y feminidad (estereotípicas) positivas o

negativas, o de agencia y comunalidad mitigadas o no mitigadas, y los diferentes efectos que generan en la salud y el bienestar de las personas.

Los estudios realizados desde esta perspectiva (p. ej., Woodhill y Samuels, 2003) confirman que la agencia y comunalidad mitigadas y la combinación de ambas están relacionadas con diferentes resultados positivos (p. ej., salud o bienestar), en mayor medida que la agencia y la comunalidad no mitigadas. El reciente estudio de Bernstein y Volpe (2016), traslada este enfoque al entorno organizacional mediante el uso del EPAQ, combinando el ‘modelo aditivo’ y un enfoque que impide diferenciar la hipótesis de androginia subyacente explicado al final de esta sección. En este estudio se encuentra que la ‘androginia positiva’ (altas puntuaciones en ‘masculinidad positiva’ y en ‘feminidad positiva’) y la ‘masculinidad positiva’ presentaban los valores más altos en las diferentes dimensiones del denominado capital psicológico positivo (Luthans y Youssef, 2004), mientras que la ‘androginia negativa’ y la ‘feminidad negativa’ se asociaban con las puntuaciones más bajas en dicha variable dependiente (Bernstein y Volpe, 2016). A pesar de estar operacionalizadas a través de escalas diferentes e independientes, la agencia y comunalidad mitigadas o no mitigadas, así como su diferente relación con los resultados estudiados, reflejan la asunción de efectos de interacción (en concreto de mitigación) entre ambas dimensiones como fundamento teórico. De hecho, estudios como el de Bozionellos y Bozionellos (2003), estudian la agencia y la comunalidad mitigadas y no mitigadas, desde las escalas originales asociadas a agencia y comunalidad, teniendo en cuenta si se dan valores extremos en una de ellas en combinación con una ausencia relativa de la otra. De este modo, los mencionados autores (Bozionellos y Bozionellos, 2003) añaden un mayor nivel de complejidad en estas relaciones de mitigación entre la agencia y la comunalidad, reportando una relación asimétrica entre ambas dimensiones en este sentido. Estos autores observaron que la agencia no mitigada se relacionaba negativamente con la expresividad, y no observaron en cambio relación entre la comunalidad no mitigada y la agencia. Así, concluyen que la identidad asociada a la agencia posee un mayor efecto sobre la identidad asociada a la comunalidad que en el caso opuesto.

Walker y Frimer (2015) también estudiaron la expresión de agencia o comunalidad distinguiendo entre dos modos diferentes de articular ambas dimensiones, como ‘motivo último’ o como ‘motivo instrumental’. El motivo instrumental tiene significado únicamente en la medida en que resulte de utilidad para alcanzar determinados objetivos en relación a un motivo último, que es valioso en sí mismo. Por

ejemplo, una persona con un puesto de liderazgo en una organización debería defender sus propias ideas enfrentando visiones críticas (motivo instrumental, asociado a la agencia) para conseguir implantar un plan de formación que fomente el desarrollo de sus seguidores (motivo último, asociado a la comunalidad). De este modo, estos autores observan una mayor prevalencia progresiva de la comunalidad como motivo último acompañada por agencia a nivel instrumental, a medida que se incrementa la edad de la persona (Walker y Frimer, 2015). Del mismo modo, estos resultados coinciden con los obtenidos por Frimer, Walker, Lee, Riches, y Dunlop en 2012, quienes encuentran una mayor prevalencia de este patrón motivacional entre personas con un alto nivel de desarrollo moral. En este sentido, como se analiza en el último apartado de esta revisión, la literatura sobre la androginia en relación al proceso de desarrollo personal plantea una forma determinada de androginia que resulta de la integración de la agencia y la comunalidad a partir del desarrollo de la persona más allá de la mera coincidencia de un nivel de identificación alto con ambas dimensiones. En esta línea, Taylor y Hall (1982) apuntan hacia la relevancia de introducir medidas directas de la integración de ambas dimensiones (ver también Martin, Cook y Andrews, 2016). Estos argumentos plantean la existencia de complejas relaciones entre la agencia y la comunalidad, y de este modo la necesidad de considerar estas relaciones de interacción en los estudios sobre androginia. En este sentido, a partir de esta revisión se plantea que el modelo aditivo de androginia resulta insuficiente para captar los complejos mecanismos de combinación entre agencia y comunalidad y sus efectos, más allá de los efectos independientes de cada una de ellas sobre la variable dependiente estudiada.

Como se ha mencionado anteriormente, la historia del estudio de la androginia también aporta modelos alternativos al modelo aditivo. Así, el modelo de interacción o balance (Bem, 1974), aportaría un elemento añadido o propio de la androginia, más allá de la consideración exclusiva de la agencia y la comunalidad y sus efectos independientes. Así, en palabras de Taylor y Hall (1982): ‘la propuesta del equilibrio, de que la prevención de la auto-definición marcada por los estereotipos de género constituye un modo de funcionamiento psicológico distintivo con consecuencias positivas parece una hipótesis de androginia mucho más útil (que la hipótesis de los efectos principales)’ (Taylor y Hall, 1982, p.363). En este sentido, Srivastava y Nair (2011), encontraron mayores niveles de comportamiento racional emotivo, entre las personas líderes ‘andróginas’. Asimismo, la relación observada entre este tipo de

comportamiento y la efectividad del liderazgo sugiere de nuevo una ventaja de los sujetos andróginos en su papel como líderes.

No obstante, mientras el análisis exclusivo del equilibrio entre agencia y comunalidad puede tener sentido en relación a variables dependientes como comportamiento racional emotivo, no siempre puede plantearse como única hipótesis a partir de la literatura previa. De hecho, no es posible ignorar los efectos independientes de ambas dimensiones en el desarrollo de determinados estilos de liderazgo y otros resultados en las organizaciones, tanto por el planteamiento teórico como por la evidencia empírica acumulada desde hace décadas (ver p. ej., Korabik y Ayman, 1987; ver también Gartzia y Van Engen, 2012). En esta línea, como se menciona anteriormente, Hall y Taylor (1985) identifican la necesidad de integrar ambas hipótesis complementarias y proponen el modelo de ‘propiedades emergentes’ descrito previamente. Este modelo vendría a resolver el problema planteado por el reduccionismo de los diferentes modelos y su incapacidad para contemplar diferentes facetas de la androginia. Sin embargo, la literatura no ha integrado los recursos metodológicos necesarios para permitir el estudio diferenciado de ambas hipótesis.

Por último, existen una considerable cantidad de estudios sobre androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo recogidos a continuación que han sido desarrollados a través de una metodología que impide la diferenciación de las diferentes hipótesis o modelos de androginia explicados anteriormente. En concreto, estos estudios utilizan el sistema de categorización para distinguir a los sujetos ‘andróginos’ (aquellos que presentan una alta identificación tanto con los rasgos o características estereotípicamente masculinas como con las estereotípicamente femeninas) y compararlos con los sujetos clasificados en otras categorías (‘masculinos’, ‘femeninos’ o ‘indiferenciados’). De este modo, en el estudio de Korabik y Ayman (1987) mencionado anteriormente, los sujetos en la categoría ‘andróginos’ fueron los que mostraron mayores niveles de ‘consideración’, en relación al estilo de liderazgo. Del mismo modo, en un reciente estudio y siguiendo el mismo sistema de categorización descrito, Kark et al. (2012) encuentran que los sujetos ‘andróginos’ eran los que mayor nivel de liderazgo transformacional (reportado por sus seguidores/as) presentaban. De forma similar, a partir del estudio de la orientación de género en relación al estilo de gestión de conflictos, Brewer, Mitchell y Weber (2002) encuentran que los ‘individuos andróginos’ son los que presentan mayores niveles de estilo integrativo de gestión de conflicto (Rahim, 1983), coincidiendo con lo mostrado por estudios anteriores (Portello

y Long, 1994). De forma similar, Canet-Giner y Saorín-Iborra (2007) estudian diferencias de los roles de género y estilos de negociación en el contexto del desarrollo de alianzas estratégicas. De forma consistente con los resultados obtenidos por Brewer et al. 2002, estas autoras encuentran una mayor tendencia de las personas ‘andróginas’ a considerar los intereses propios y los de los demás en la gestión del conflicto a través de un estilo de negociación integrativo. Asimismo, estas autoras observan una mayor eficacia del estilo integrativo en relación a otro tipo de comportamientos en el descrito contexto de las organizaciones en la actualidad, lo que supone una ventaja para las personas andróginas (ver Canet-Giner y Saorín-Iborra, 2007). Del mismo modo, estudiando la relación entre la identidad de género y la inteligencia emocional, Gartzia et al. (2012) encuentran que las personas con una identidad de género andrógina que participaron en su estudio presentan mayores niveles de inteligencia emocional que las persona con una identidad predominantemente asociada a la comunalidad o a la agencia.

Como se apunta anteriormente, la metodología utilizada en estos últimos estudios descritos, no permite diferenciar el modelo o hipótesis de androginia concreta que subyace a los resultados observados. La elección del procedimiento de categorización explicado supone renunciar al conocimiento sobre la hipótesis o efecto concreto de la androginia en relación a los diferentes modelos formulados (efectos principales o equilibrio) está generando los efectos observados en la variable dependiente estudiada, o en que medida se debe a cada uno de ellos. Así, el hecho de que los sujetos en la categoría de androginia presenten mayores niveles en las variables dependientes estudiadas no indica en qué medida esta relación se debe a la suma de los efectos principales de la masculinidad y la feminidad estereotípicas o a su nivel equilibrado, ambos presentes en un grado considerable en la categoría de androginia. Por ejemplo, en relación a los resultados hallados por Brewer et al. (2002) sobre la mayor disposición de las personas categorizadas como andróginas a desempeñar un estilo de gestión de conflictos integrativo, se puede inferir que los efectos principales de la agencia y/o de la comunalidad están afectando a dicha relación. Esto es así porque las personas ‘andróginas’ en el estudio presentan altos niveles de agencia y comunalidad, mayores niveles de comunalidad que los sujetos de la categoría ‘masculina’ (los cuales poseen un nivel equiparable de agencia en relación al de los ‘andróginos’), y mayores niveles de agencia que los sujetos de la categoría ‘femenina’ (los que poseen por su parte un nivel equiparable de comunalidad en relación a la de los ‘andróginos’). Sin embargo, no puede determinarse en qué medida esta relación se debe a su vez a la

identificación equilibrada con los rasgos de ambas dimensiones como propondría el ‘modelo de equilibrio’ de la androginia. Incluso, teniendo en cuenta las teorías sobre las relaciones de mitigación entre agencia y comunalidad descritas anteriormente, se podría plantear que este equilibrio entre ambas dimensiones, comunalidad y agencia, en relación a la personalidad o a la identidad, podría ser una condición necesaria para el resultado positivo de los efectos principales de cada dimensión.

Este enfoque para el estudio de los efectos de androginia presenta dos limitaciones esenciales. Por un lado, como se ha explicado sobre estas líneas, la explicada metodología de categorización no clarifica un constructo de androginia determinado subyacente. Así, este modelo podría ser utilizado por autores y autoras que defiendan el modelo de efectos principales y atribuyan a los mismos los efectos positivos encontrados en relación a la categoría ‘androgina’ en comparación con las demás categorías. Por otro lado, estas relaciones o efectos positivos podrían interpretarse desde un modelo equivalente al modelo de ‘propiedades emergentes’ propuesto por Hall y Taylor (1985), cuyas limitaciones son evaluadas con detalle en el apartado 2.1.5, y explicar los efectos tanto a través de los efectos principales como del efecto del equilibrio. Por otro lado, la dicotomización que implica la clasificación de los sujetos en las mencionadas categorías implica una importante pérdida de información (ver Hall y Taylor, 1985) que hace poco aconsejable su uso para el cálculo preciso de los efectos de la androginia.

2.1.4. Estudios sobre androginia y sus efectos en la eficacia del liderazgo y otros resultados entre las personas seguidoras

A pesar de la evidencia recogida en el apartado anterior, sobre los efectos positivos de la androginia en capacidades y estilos de liderazgo (p. ej estilos de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, etc), los estudios que contrastan los efectos de la androginia de la persona líder de forma más específica sobre los resultados organizacionales a través de sus seguidores/as son muy escasos. En este sentido bajo el modelo de efectos principales dependientes del dominio (o modelo aditivo diferenciado), encontramos los recientes estudios de Gartzia y Van Knippenberg (2016), que relacionan la expresión de rasgos comunales por parte de hombres líderes con una medida objetiva de cooperación entre grupos de los seguidores/as (ver también Gartzia, 2011).

Por otro lado, encontramos diferentes estudios que analizan la relación entre la

androginia de la persona líder y su eficacia en la organización. La eficacia de la persona líder es medida o bien a partir de auto-informe, o bien a través de la percepción de sus seguidoras y seguidores. De este modo, basado en el modelo de androginia de ‘equilibrio’ entre masculinidad y feminidad estereotípicas (Bem, 1974), Srivastava y Nair (2011) estudian la relación entre la androginia y la efectividad de liderazgo a partir de una muestra de 305 personas con un puesto de responsabilidad. La efectividad del liderazgo se obtuvo en este caso a partir del auto-informe de sus participantes, utilizando el cuestionario desarrollado por Gupta (1996) el cual consta de 45 ítems que miden 16 dimensiones agrupadas en tres factores: Actividades del puesto (p. ej., solución de conflictos), consecución de resultados (p. ej., gestión de clientes) y desarrollo del mayor potencial (p. ej., confianza en los subordinados/as). Los resultados de este estudio mostraron que la efectividad del liderazgo es mayor en aquellas personas que fueron clasificadas como andróginas (Srivastava y Nair, 2011). Asimismo, desde un planteamiento metodológico que impide diferenciar entre efectos principales y efectos de interacción como el explicado anteriormente, Jurma y Powell (1994) encontraron que las personas líderes percibidas como andróginas por sus subordinados y subordinadas, eran también percibidas como más eficaces en relación a la gestión de conflictos. Por su parte, en el estudio de Kark et al. (2012) mencionado en el apartado anterior, estos autores reportan una relación significativa positiva entre la androginia de la persona líder, y su efectividad como líder medida a través del grado de identificación con la persona líder reportada por sus seguidores/as. Los resultados de los estudios incluidos en este apartado son coherentes con otros realizados, que aunque sin enfocarse específicamente en personas líderes, aportan información relevante en relación al papel de la androginia en la eficacia del liderazgo. Así, los equipos formados por personas con altos niveles de androginia tomarían decisiones de mayor calidad (Kirchmeyer, 1996). Por su parte, el estudio desarrollado por Maheshwari y Kumar (2008) con una muestra de 350 estudiantes varones de ‘management’, mostró que el grupo de sujetos ‘andróginos’ reportó las mayores puntuaciones en diferentes elementos asociados a la efectividad personal: ‘autodivulgación’, ‘apertura al feedback’ y ‘percepción o sensibilidad hacia los sentimientos de los demás’. Estas capacidades personales son relevantes en el entorno laboral, y en especial en el desempeño de roles de liderazgo (ver Robbins y Judge, 2012).

No obstante, se han llevado a cabo otros estudios que no confirman la explicada ventaja de la androginia en relación a la efectividad del liderazgo. Así, Baril, Elbert,

Maher-Potter y Reavy (1989) estudiaron la relación entre las dimensiones de masculinidad y feminidad estereotípicas y la efectividad del liderazgo medida a través de la percepción de dos superiores de la persona líder y de la satisfacción de sus seguidores/as. Para ello utilizaron la anteriormente descrita metodología basada en la categorización, que no permite diferenciar los diferentes efectos de la androginia. Estos autores concluyen que, en contra de lo esperado en base a la hipótesis de la existencia de una ventaja de la androginia en relación a la eficacia del liderazgo, los líderes más ‘eficaces’ fueron aquellos que presentaban puntuaciones altas en masculinidad o feminidad estereotípicas, pero no los que presentaban altas puntuaciones en ambas (androginia; Baril et al. 1989). De forma similar, Korabik y Ayman (1987) encuentran que los/as líderes ‘andróginos’ se valoraban a sí mismos/as como líderes más efectivos, pero no confirmaron el mismo patrón para el resto de variables asociadas a la efectividad del liderazgo analizadas (mayor satisfacción en el trabajo, menor estrés en el trabajo), las cuales solo se relacionaban con la masculinidad estereotípica de la persona líder.

La existencia hasta la fecha de limitaciones importantes en la operacionalización y medida de la androginia (ver Ward, 2000; ver también Hall y Taylor, 1985) proporcionan una explicación plausible de estas incoherencias recogidas en la literatura. Por otro lado, la introducción de elementos subjetivos en la evaluación de la eficacia del liderazgo por parte de las personas seguidoras conlleva que las medidas de esta variable obtenidas, están condicionadas por diferentes sesgos asociados a los estereotipos de género que es preciso considerar en relación a este tipo de estudios recogidos en este apartado. En este sentido, Lopez-Zafra y Gartzia (2014) encontraron que las dimensiones de inteligencia emocional eran asociadas en diferente medida a los estereotipos del hombre o mujer ‘típicos’. Este ejemplo sugiere que las evaluaciones de inteligencia emocional y de otras capacidades o comportamientos de liderazgo podrían verse afectados por la medida en que sean estereotípicamente relacionados con los hombres o con las mujeres. Al menos, este hecho podría plantearse en base a las teorías sobre las que se predice que la presencia de atributos incongruentes con el rol de género estereotípico asociado al sexo de la persona líder, generarán efectos negativos en la evaluación de su eficacia como líder por parte de sus seguidores y seguidoras (Eagly y Karau, 2002). Además, Lopez-Zafra y Gartzia (2014) encontraron sesgos intragrupo favoreciendo la percepción hacia miembros del mismo sexo en algunas de las dimensiones de inteligencia emocional estudiadas. Este hecho plantea, por ejemplo, que

un equipo formado mayoritariamente por hombres podría valorar de forma más positiva a un líder hombre que a una mujer en la misma posición.

De forma similar, teniendo en cuenta la influencia que las teorías implícitas de liderazgo, y en especial la congruencia entre las mismas y el liderazgo percibido (ver Juncker y Van Dick, 2014 para una revisión) tiene sobre las evaluaciones sobre la efectividad del liderazgo (ver también Tziner y Barsheshet-Picke, 2014), es preciso recoger los principales resultados de los estudios realizados en el campo de las teorías implícitas de liderazgo desde una perspectiva de género. De este modo, tres meta-análisis (Powell y Butterfield, 1979; Koenig et al. 2011; Powell y Butterfield, 2015) muestran una clara vinculación de la idea e ideal de liderazgo con la agencia y el estereotipo masculino, así como una progresiva transición hacia la androginia a lo largo de las últimas décadas. Esta preferencia por la ‘androginia’ de la persona líder es coherente con los resultados de diferentes estudios (Gersenhoff y Foti, 2003; Goktepe y Schneier, 1989; Kent y Moss, 1994; Moss y Kent, 1996) que reportan una relación positiva y significativa entre la androginia psicológica y la emergencia de liderazgo, definida como la percepción compartida por los miembros de un grupo de que una persona es quien lidera en el mismo, en ausencia de una asignación formal de dicha función (Gersenhoff y Foti, 2003). Sin embargo, Gartzia y Baniandrés (2016) encuentran que la percepción de un estilo de liderazgo orientado a las personas (asociado a la femineidad estereotípica), conlleva un efecto negativo en la valoración de su competencia en relación al desempeño de la tarea (asociado a la masculinidad estereotípica).

Por último, los estudios sobre androginia y resultados y eficacia del liderazgo están sujetos a los mismos los problemas y limitaciones metodológicas (de cada modelo y generales) que las descritas para los estudios anteriores entre androginia y comportamientos de liderazgo.

Tabla 2: Estudios cuantitativos sobre androginia y liderazgo revisados.

Modelo de androginia psicológica utilizado					
	Modelo aditivo o de efectos principales	Modelo aditivo diferenciado	Modelo de equilibrio	Sin modelo determinado	Modelo de propiedades emergentes
Relación estudiada:	Variable(s) concreta(s) estudiada(s) en relación con la androginia en cada estudio:				
Androginia y sus efectos en los comportamientos de liderazgo u otros comportamientos y capacidades relacionadas (2.1.3.)	Inteligencia emocional (Gartzia, Aritzeza, Balluerka y Barberá, 2012)	Estilo de liderazgo (Korabik, 1981; 1982a; 1982b; Gartzia y Van Engen, 2012)	Comportamiento racional emotivo (Srivastava y Nair; 2011)	Estilo de liderazgo (Kark, Waismel-Manor y Shamir, 2012; Korabik y Ayman, 1987)	
				Inteligencia emocional (Gartzia, Aritzeza, Balluerka y Barberá, 2012)	
Androginia y sus efectos en la eficacia del liderazgo y otros resultados entre las personas seguidoras (2.1.4)	Estilo de liderazgo, estilo de gestión de conflicto (Korabik y Ayman, 1987)	Comportamiento cooperativo de los seguidores (Gartzia y Van Knippenberg, 2016)	Eficacia del liderazgo (Srivastava y Nair, 2011)	Estilo de gestión de conflicto (Brewer, Mitchell y Weber, 2002; Korabik y Ayman, 1987)	
				Eficacia del liderazgo (Jurma y Powell, 1994; Kark, Waismel-Manor y Shamir, 2012; Baril, Elbert, Maher-Potter y Reavy, 1989; Korabik y Ayman, 1987)	
				Calidad de la decisión (Kirchmeyer, 1996)	

Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. Introducción de nuevas perspectivas metodológicas y conceptuales en el estudio de la androginia y sus efectos: Una aproximación desde la metodología de superficies de respuesta y procedimientos de regresión polinomial.

Como hemos visto, el estudio de la androginia en relación a diversas variables dependientes arroja en gran medida resultados inconsistentes (ver Taylor y Hall, 1982; ver también Ward, 2000). Esta inconsistencia podría atribuirse a la falta de acuerdo sobre la operacionalización de la androginia descrita en apartados anteriores. Del mismo modo, la ausencia hasta la fecha de estudios empíricos con una metodología suficientemente sofisticada como para captar una parte relevante del espectro de los efectos de la agencia y la comunalidad, supone una limitación importante.

Al aproximarse al estudio cuantitativo de los efectos de la androginia a partir de las respuestas obtenidas en las escalas de masculinidad estereotípica o agencia y feminidad estereotípica o comunalidad, se plantea la necesidad de tomar partido por una de las diferentes propuestas para calcular la androginia como una variable continua o para clasificar a los sujetos distinguiendo una categoría de andróginos que comparar con el resto de categorías (ver Ward, 2000 para una revisión). Sin embargo, el verdadero debate ocurre a una mayor profundidad, derivado de las dos formulaciones de androginia en las que se basan el modelo ‘aditivo’ y el modelo de ‘equilibrio’. Como se detalla anteriormente en este apartado, en el estudio de la androginia en general, y en particular en su estudio en relación al liderazgo y sus resultados en las organizaciones, excluir una u otra hipótesis es problemático. El modelo de ‘propiedades emergentes’ pretende integrar el modelo ‘aditivo’ y el modelo de ‘equilibrio’ de androginia como se describe anteriormente. En términos metodológicos, Hall y Taylor (1985) proponen una solución para analizar los resultados obtenidos a través de los procedimientos utilizados tradicionalmente en el estudio de la androginia (análisis de la varianza y regresión) en base al modelo de ‘propiedades emergentes’ formulado. Así, aclaran el modo en que los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) y regresión mostrarían conjuntamente los efectos de del modelo ‘aditivo’ y del modelo de ‘equilibrio’ de androginia. Sin embargo, esta propuesta no es asimilada por los diferentes autores/as que desarrollan estudios posteriores de la androginia y así, la literatura sigue desarrollándose sin integrar este nuevo modelo ni sus implicaciones metodológicas (ver Ward, 2000). Aunque la revisión crítica desarrollada por Hall y Taylor (1985) es de gran valor teórico para

vislumbrar la necesidad de desarrollar un modelo de androginia de mayor complejidad que los existentes, la metodología propuesta por estas autoras presenta limitaciones fundamentales, como se explica a continuación. Por otro lado, y lo que es aún más importante, el modelo de propiedades emergentes propuesto por las mencionadas autoras se basa en un constructo de androginia de menor complejidad, menos sofisticado y con un potencial explicativo menor de los efectos del mismo que el constructo propuesto en esta tesis.

Como se menciona en primer lugar, la metodología propuesta por Hall y Taylor (1985) no presenta los recursos metodológicos necesarios para el cálculo preciso del efecto del equilibrio entre la comunalidad y la agencia. En este sentido, la pérdida de información derivada de la dicotomización de las variables en el caso del ANOVA advertida por las propias autoras (Hall y Taylor, 1985) descartaría el uso de este método como la opción más apropiada. Utilizando esta metodología, las puntuaciones de cada sujeto en la escala asociada a la comunalidad y la escala asociada a la agencia se convierten en una variable dicotómica, en función de si la puntuación se encuentra por encima o por debajo de la media (o del punto de corte según la metodología utilizada). De este modo, en relación a los efectos específicos de comunalidad y de agencia, las diferencias existentes entre personas con un nivel de comunalidad o agencia mínimamente superior a la media y la de una persona que presenta valores extremadamente altos en la misma dimensión se computarían de forma equivalente. De forma similar, no se distinguen diferencias en el nivel de equilibrio entre las puntuaciones de comunalidad y agencia, dentro de cada categoría ('andróginos', 'masculinos', 'femeninos' e 'indiferenciados'). Se asume así que los sujetos 'andróginos' y los 'indeferenciados' poseen todos ellos la misma cantidad de equilibrio entre comunalidad y agencia, mientras que los sujetos 'masculinos' y 'femeninos' poseen la misma cantidad de desequilibrio entre ambas dimensiones (ver Hall y Taylor, 1985).

En cuanto a la regresión, Hall y Taylor (1985) basan el cálculo del efecto del equilibrio de la androginia en el término multiplicador de la masculinidad y la feminidad estereotípicas. En concreto, estas autoras proponen considerar los valores del término de interacción M X F tal y como actúa en la regresión (y no los valores puros del producto sin haber extraído M y F como es habitual en otros estudios), para discriminar el efecto de interacción real, de los efectos principales de cada dimensión (ver Hall y Taylor, 1985, p. 432). Desde la literatura general sobre metodología,

Edwards (2001) muestra que basar el cálculo del efecto de la congruencia o el ajuste entre dos variables no dicotómicas en el mencionado término de interacción no es una opción adecuada y presenta limitaciones similares a las de las puntuaciones de diferencias. La ecuación manejada en el método propuesto por Hall y Taylor (1985) incluye los términos asociados a las componentes 'X' e 'Y' (comunalidad o feminidad estereotípica y agencia o masculinidad estereotípica) y su interacción 'XY' (MXF). Edwards (2001) pone a prueba el tipo de ecuación propuesto por Hall y Taylor (1985), a la que denomina 'Ecuación (1)', comparándola con una ecuación polinomial equivalente a la que denomina 'Ecuación (8)'. La 'Ecuación (8)' incluye además de los términos incluidos en la Ecuación (1), los términos cuadrados de los componentes (X^2 e Y^2), que representan sus efectos curvilíneos. Este hecho implica una ventaja de la ecuación polinomial sobre la 'Ecuación (1)', ya que esta última, al carecer de los términos X^2 e Y^2 , 'no puede captar curvaturas en la relación entre X e Y con Z (variable dependiente) que caracterizan los efectos de congruencia' (Edwards, 2001, p. 271). Esta limitación de la ecuación y del método propuesto por Hall y Taylor (1985) es a su vez representada gráficamente por Edwards (2001). De este modo, se comparan las superficies generadas a partir de ambos tipos de ecuación y se encuentran resultados inconsistentes en relación a los efectos de congruencia o ajuste entre los componentes sobre la variable dependiente, 'reforzando la falacia de intentar analizar efectos de congruencia utilizando la Ecuación (1)' (Edwards, 2001, p. 271). En otras palabras, se demuestra que los resultados mostrados por la superficie generada a partir del tipo de ecuación propuesta por Hall y Taylor (1985) no aportan la información proporcionada por la superficie generada a partir de una ecuación polinomial más compleja.

Así, frente a los métodos tradicionalmente utilizados para el análisis de los efectos de la congruencia o ajuste entre dos variables o dimensiones, Edwards (2001) propone el uso alternativo de un procedimiento de regresión polinomial que integre los efectos curvilíneos de ambas dimensiones además de sus efectos principales y el término de interacción (ver también Edwards y Parry, 1993). Del mismo modo, el análisis se completaría utilizando la metodología de superficies de respuesta para ilustrar e interpretar los coeficientes arrojados por las ecuaciones de regresión polinomial (ver Edwards y Parry, 1993; ver también Edwards y Cable, 2009). En este sentido, en relación con la expuesta necesidad de integrar las diferentes formulaciones de la androginia e hipótesis sobre los efectos de sus componentes (agencia y

comunalidad) (ver Hall y Taylor, 1985), este procedimiento ‘permite un análisis comprensivo de los efectos independientes y conjuntos de los componentes’ (Edwards, 2002, p. 392). Del mismo modo, este autor demuestra que esta sofisticada metodología resuelve problemas de fiabilidad y precisión asociados a las medidas de los efectos a partir del ajuste o combinación equilibrada de dos dimensiones, presentando una clara ventaja frente a las opciones alternativas (ver Edwards, 2002 para una revisión).

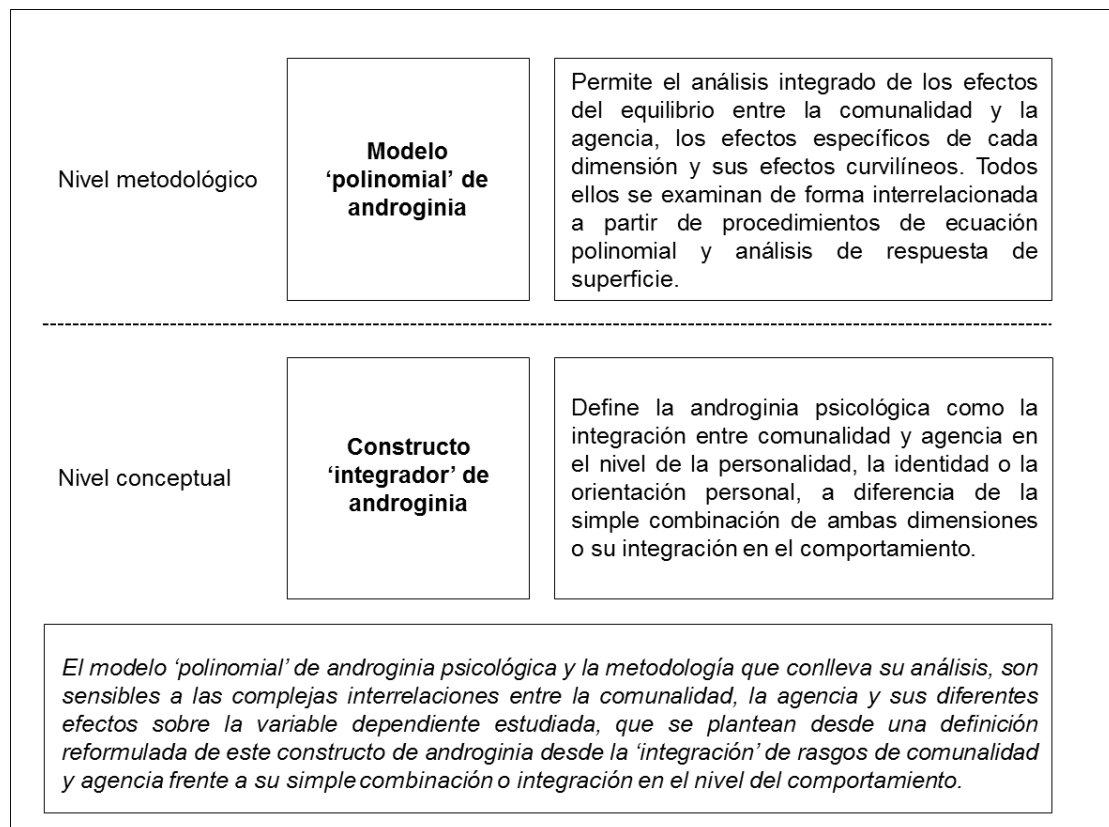
En segundo lugar, más allá de la necesidad de aplicar la metodología descrita para el fin que propone el modelo descrito por Hall y Taylor (1985), el modelo de ‘propiedades emergentes’ y el modelo ‘polinomial’ propuesto en esta tesis presentan constructos subyacentes de androginia diferentes. El modelo propuesto por Hall y Taylor (1985) integra las hipótesis de equilibrio y de ‘efectos principales’, y de forma coherente con la metodología propuesta para su cálculo conciben la androginia como el fenómeno que integra los efectos principales de la agencia y comunalidad sobre la variable dependiente estudiada, así como el efecto del equilibrio entre ambas. Así, el modelo de propiedades emergentes estudia tres efectos diferentes, y el constructo de androginia que subyace al mismo plantea la mera adición de estos efectos. Sin embargo, el modelo de androginia ‘polinomial’ propuesto aquí y que permite interpretar la metodología de respuesta de superficie plantea en cambio un conjunto de efectos interrelacionados de mayor complejidad. Esto implica que el efecto del equilibrio no se analiza de forma independiente al resto de efectos, sino de forma relacionada. Del mismo modo, los efectos atribuibles a la comunalidad y la agencia se plantean en relación al resto de efectos del modelo ‘polinomial’, especialmente los efectos curvilíneos de cada dimensión, los cuáles no son considerados en el modelo de ‘propiedades emergentes’. En este sentido, como se recoge en este apartado, la literatura sobre androginia recoge indicios empíricos y razonamiento teórico suficiente como para considerar estos efectos no lineales de la comunalidad y la agencia.

Es preciso mencionar que Langis, Sabourin, Lussier y Mathiu (1994) ya utilizaron procedimientos de regresión polinomial en el estudio de la androginia, en relación a la satisfacción marital. Estos/as autore/as propusieron un modelo de androginia basado en los efectos curvilíneos de la comunalidad y la agencia (ver también Langis, 1991), el cual posteriormente rechazaron en base a los resultados de dicho estudio y no ha tenido una mayor repercusión en la literatura. Sin embargo, el

constructo de androginia propuesto en esta tesis también se diferencia sustancialmente del modelo ‘curvilíneo’ explicado por los/as mencionados/as autores/as. En este sentido, el modelo de androginia propuesto en esta tesis considera los efectos curvilíneos de la comunalidad y la agencia, junto a los efectos lineales de la agencia y la comunalidad y su interacción, como un elemento más en el cómputo de un sistema integrado y complejo, de efectos estrechamente interrelacionados. De este modo, la utilización de la metodología de análisis de respuesta de superficie, tras usar los procedimientos de regresión polinomial, permite representar y analizar un concepto más complejo de androginia que los abarcables a través de los modelos anteriores.

En resumen, las innovaciones metodológicas y conceptuales introducidas en esta tesis están estrechamente vinculadas como se resume en la Figura 1.

Figura 1. Resumen de las propuestas metodológicas y conceptuales sobre androginia psicológica planteadas en esta tesis.



Fuente: Elaboración propia.

La metodología que combina procedimientos de regresión polinomial y análisis de respuesta de superficie, proporcionando una descripción de la androginia y

sus efectos más ajustada a la realidad que los modelos anteriores, permite el análisis de un constructo de androginia psicológica reformulado, que implica una mayor complejidad en cuanto a la operacionalización de esta variable. Estas nuevas perspectivas metodológicas y conceptuales generan la posibilidad de analizar de forma integrada y con mayor precisión que los modelos anteriores, los diferentes efectos que la combinación y la integración de agencia y comunalidad generan en la variable dependiente estudiada. De este modo, puede dar respuesta a gran parte de las limitaciones y cuestiones sin resolver planteadas en el estudio de la androginia.

2.1.6. Conclusiones del apartado 2.1.

En conclusión, la literatura muestra indicios del efecto positivo de la combinación de masculinidad y feminidad estereotípicas o androginia, en el comportamiento y eficacia del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, las implicaciones de este hecho son fundamentales en un contexto organizacional que necesita del buen funcionamiento de personas y equipos. Sin embargo los estudios en esta materia son escasos (ver Ayman y Korabik, 2010; ver también Fletcher, 2004), en especial los que analizan de forma directa la relación entre la androginia psicológica de la persona líder y los resultados en el comportamiento de sus seguidores/as. Además los resultados encontrados en la literatura general sobre androginia (ver Taylor y Hall, 1982), y de androginia y liderazgo en particular (ver p. ej., Baril et al. 1989; ver también Korabik y Ayman, 1987), no son del todo consistentes. En este sentido, las explicadas limitaciones existentes hasta la fecha en relación a la operacionalización y medida de la androginia agravan este hecho. Por ello, nuevos estudios que contribuyan a esclarecer el papel de la androginia psicológica en el proceso de liderazgo y su eficacia, así como su efecto sobre variables de comportamiento de los seguidores como la cooperación, son demandados por algunos de los principales autores y autoras en este ámbito (Ayman y Korabik, 2010; Gartzia y Van Engen, 2012; Gartzia y Van Knippenberg, 2016). Como se explica en el tercer capítulo de esta revisión, las hipótesis formuladas en los estudios realizados en el marco de esta tesis, así como la conceptualización y metodología introducidas en relación a la medida de la androginia psicológica, pretenden responder a las necesidades de investigación reflejadas en este apartado.

2.2. Liderazgo de servicio y género.

2.2.1. Introducción.

Cómo se explica en el capítulo anterior, para desarrollar estilos de liderazgo eficaces en las organizaciones actuales es necesario superar determinadas barreras asociadas a los estereotipos de género y un ideal tradicional de liderazgo ligado a lo estereotípicamente masculino. La combinación de agencia y comunalidad en relación a las características o rasgos de las personas líderes y sus efectos en su comportamiento de liderazgo, se propone recientemente como un modo para superar las mencionadas limitaciones. En cambio, la literatura científica muestra actualmente importantes interrogantes en el estudio del liderazgo desde una perspectiva de género, como refleja la conclusión de Kae Reynolds (2016) a partir de una reciente revisión sobre la materia: ‘Y así, la pregunta permanece, ¿cómo avanzamos más allá del liderazgo marcado por los estereotipos de género hacia un liderazgo integrador desde una perspectiva de género?’ (Reynolds, 2016, p.10). En este capítulo se introduce el ‘liderazgo de servicio’ (apartado 2.2.2.) como una forma de liderar hacia el bien común a través del servicio a los demás. Se revisan en profundidad las recientes y escasas publicaciones sobre liderazgo de servicio desde una perspectiva de género que proponen al mismo como un estilo de liderazgo integrador (apartado 2.2.3.). A continuación, se analiza la relación entre el liderazgo de servicio y la androginia psicológica (apartado 2.2.4.) desde un razonamiento basado en el ‘modelo aditivo diferenciado’ de androginia descrito en el primer capítulo. Además, la integración de agencia y comunalidad en los comportamientos de liderazgo de servicio puede formularse de acuerdo a una comprensión más compleja de la androginia que contempla efectos de interacción entre ambas dimensiones. Por ello, en el apartado 2.2.5. se profundiza en el papel de la agencia y la comunalidad en el proceso de desarrollo personal y su relación con el liderazgo de servicio. Para ello se realiza una revisión integradora de la literatura de diferentes campos de investigación que relaciona las mencionadas variables y procesos. Por último, se recogen las conclusiones del segundo capítulo y las hipótesis de investigación.

2.2.2. Liderazgo de servicio: Definición e impacto en las organizaciones.

El liderazgo de servicio ‘empieza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero; luego, la elección consciente de aspirar a liderar’ (Greenleaf, 1977, p.

7). De este modo, Robert Greenleaf (1977) acuña el término que describe el fenómeno de liderar hacia el bien común a través del servicio a los demás (Page y Wong, 2000). Por su parte, Dirk Van Dierendonck (2011) integra diferentes modos de operacionalizar el liderazgo de servicio (p. ej., Spears, 2003; Barbuto y Wheeler, 2006) proponiendo seis características fundamentales del mismo: empoderamiento y desarrollo de las personas, humildad, autenticidad, aceptación interpersonal, proporcionar dirección y mayordomía⁴. Entre los modelos integrados por el autor mencionado, se encuentra el propuesto por Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008), quienes identifican una estructura de siete dimensiones en la que se basa el instrumento de medida del liderazgo de servicio utilizado en esta tesis.

En primer lugar, los/as mencionados/as autores/as describen la dimensión denominada ‘reparación emocional [emotional healing]’ como la orientación de la persona líder hacia los problemas y el bienestar de sus colaboradores/as. Por otro lado, siguiendo esta descripción, la dimensión denominada ‘crear valor para la comunidad [creating value for the community]’ implicaría el compromiso de la misma en la ayuda a la comunidad en la que se integra la organización, fomentando que sus colaboradores/as se comporten a su vez de forma coherente con este compromiso. Del mismo modo, la dimensión denominada ‘habilidades conceptuales [conceptual skills]’, representa la capacidad de la persona líder en relación a comprender los objetivos de la organización y resolver los problemas que surgen en el trabajo. En este caso, siguiendo lo apuntado por Van Dierendonck (2011), se considera más un antecedente del liderazgo de servicio que una de sus características principales. Por otro lado, la dimensión de ‘empoderamiento [empowering]’ implica según estos/as autores/as, dotar de responsabilidad, autonomía y libertad para la toma de decisiones a sus seguidores. Además la persona líder de servicio ‘ayuda a los/as subordinados/as [helping subordinates]’ para desarrollar todo su potencial, siendo esta otra dimensión. Otra dimensión fundamental del liderazgo de servicio es la de ‘poner a sus subordinados/as primero [putting subordinates first]’, priorizando la satisfacción de sus necesidades por encima de las suyas propias. Por último el ‘comportamiento ético [behaving ethically]’, que expresa honestidad, confiabilidad e integridad (ver

⁴ Nombres originales en inglés de las dimensiones mencionadas: “Empowering and developing people”, “Humility”, “Authenticity”, “Interpersonal acceptance”, “Providing direction” y “Stewardship” (ver Van Dierendonck, 2011).

Liden, Wayne, Meuser, Hub, Hu, Wu y Liao, 2015), constituye la séptima dimensión (ver Tabla 4, p. 51).

Teniendo en cuenta los recientes cambios en el contexto organizacional (Kochan, 2008) y en el del liderazgo en particular (Avolio et al. 2009), descritos al comienzo de esta revisión, el liderazgo de servicio emerge como un fenómeno adecuado a las necesidades de las organizaciones actuales (Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe, 2005; Page y Wong, 2000). Así, está en sintonía con la mencionada orientación a las personas (Greenleaf, 2002; Stone, Russell y Patterson, 2004) y puede resultar ventajoso en cuanto al contexto de diversidad que caracteriza los actuales procesos de liderazgo (ver p.ej Edwards y Perumal, 2015). De hecho, recientes estudios relacionan el liderazgo de servicio con diversos resultados en el nivel individual, de equipo y de la organización (ver Van Dierendonck, 2011 para una revisión, ver también Liden et al. 2015). En concreto, en relación al comportamiento ciudadano organizacional, la variable dependiente incluida en el segundo estudio realizado en el marco de esta tesis, los recientes estudios realizados por Liden, Wayne, Liao, y Meuser (2014) y Liden et al. (2008) confirman la relación positiva entre el liderazgo de servicio y el comportamiento ciudadano organizacional, coincidiendo con diversos estudios realizados por otros/as autores/as (p. ej., Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010; Ehrhart, 2004). De este modo, el liderazgo de servicio se ha convertido en uno de los principales objetos de investigación en el campo del liderazgo organizacional actual (ver Van Dierendonck, 2011; ver también Liden et al. 2015). Del mismo modo, como refleja su presencia en libros con gran éxito comercial (ver p. ej., Hunter, 1998) o medios de comunicación de gran difusión (ver p. ej., Williams, 2016; ver también Schultz, 2015), también supone un fenómeno interesante para profesionales de la gestión organizacional y la sociedad en general.

2.2.3. Liderazgo de servicio desde una perspectiva de género.

Trabajos recientes como los desarrollados por Reynolds (2011; 2016) o Barbutto y Gifford (2010), analizan el liderazgo de servicio desde una perspectiva de género. Los estudios realizados en esta línea son muy escasos, pero apuntan hacia el descubrimiento de una realidad prometedora en relación al liderazgo y la necesidad de superar las barreras asociadas a los estereotipos de género planteada anteriormente. En primer lugar, algunos de estos estudios describen la realidad de algunas mujeres que desarrollan o desarrollaron el liderazgo de servicio a través de metodologías

cualitativas (p. ej., Crippen, 2004; Ngunjiri, 2010). Crippen (2004) encuentra evidencia del desarrollo de diferentes características definitorias del liderazgo de servicio a partir del estudio de la biografía de tres mujeres relevantes en la comunidad de Manitoba. Ngunjiri (2010) analiza el estilo de liderazgo de dieciséis mujeres africanas describiendo un modo de liderazgo de servicio ‘crítico’ (‘critical servant leadership’) que combina como fundamentos el servicio a los demás y el trabajo contra las prácticas ligadas al sistema patriarcal. Por otro lado, se encuentran muy pocos estudios cuantitativos sobre el liderazgo de servicio desde una perspectiva de género. Además, estos se reducen casi en su totalidad al estudio de las diferencias, en base al sexo biológico, en el desarrollo de liderazgo de servicio (Barbutto y Gifford, 2010, ver también Diehl, 2015). Uno de estos estudios es el realizado por Barbutto y Gifford (2010), quienes comparan las puntuaciones obtenidas por líderes de ambos sexos en las diferentes dimensiones de liderazgo de servicio y diferentes resultados de liderazgo, sin encontrar diferencias entre hombres y mujeres (Barbutto y Gifford, 2010). Como apuntan estos autores (Barbutto y Gifford, 2010) este hecho contradice los resultados hallados en estudios anteriores con otros estilos de liderazgo (ver Eagly, Johannesen-Schmidt, y van Engen, 2003; ver también Eagly y Johnson, 1990). En este sentido, atribuyen esta diferencia al componente altruista asociado a la comunalidad que caracteriza el liderazgo de servicio, y a su capacidad para neutralizar de este modo la percepción negativa derivada de la expresión de comportamientos ligados a la agencia (Barbutto y Gifford, 2010). Del mismo modo sugieren que el liderazgo de servicio permitiría a las personas líderes ‘superar las normas asociadas a los roles de género y proporcionar el liderazgo más apropiado para los seguidores’ (Barbutto y Gifford, 2010, p. 16). Sin embargo estos resultados no se replican en estudios posteriores (Beck, 2014), y por lo tanto dicha interpretación sigue necesitando un mayor análisis empírico (Barbutto y Gifford, 2010). Por su parte, Oner (2009), encuentra una relación significativa entre la percepción de liderazgo de servicio y liderazgo paternalista en el contexto turco. Asimismo, esta autora apoya la consideración del liderazgo de servicio desde una perspectiva de género dada la inclusión de características tanto femeninas como masculinas en el mismo, así como su capacidad de contribuir a la igualdad en clave de género a través de ‘la participación, el empoderamiento, y la construcción de relaciones’ (Oner, 2009, p. 18).

En suma, la argumentación teórica y la interpretación de los primeros datos empíricos mencionados plantea un debate abierto entre dos posturas (Reynolds, 2016). Así, por un lado autores/as como Reynolds (2011; 2016) defienden una visión del liderazgo de servicio como un estilo de liderazgo integrador desde una perspectiva de género. Esta primera visión se basa en los argumentos principales de la integración de comportamientos ligados a la agencia y a la comunalidad en el mismo, así como su carácter ético, en contra de la injusticia y la discriminación (Reynolds, 2011, ver también Barbuto y Gifford, 2010). Asimismo, este planteamiento es apoyado por una incipiente evidencia de algunos de los descritos estudios pioneros, que sugieren la ausencia de diferencias en el desarrollo de las dimensiones del liderazgo de servicio entre hombres y mujeres (Barbuto y Gifford, 2010). En la misma línea, Edwards y Perumal (2015) estudian el estilo de liderazgo de diferentes mujeres en el contexto educativo en entornos rurales desfavorecidos en Sudáfrica desde un enfoque feminista del liderazgo, como alternativa a los enfoques que diferencian una forma de liderar de las mujeres diferente a la forma de liderar de los hombres⁵. Los resultados de este estudio cualitativo muestran una relación estrecha entre el liderazgo de servicio y el propio enfoque feminista del liderazgo educacional a partir de la experiencia de liderazgo de estas mujeres. Estos resultados apoyan la visión del liderazgo de servicio como recurso para la reducción de las limitaciones generadas por los estereotipos de género, en línea con las propiedades atribuidas a las personas líderes ‘andróginas’ y su comportamiento de liderazgo, explicadas en el capítulo anterior. Por otro lado, defendiendo la postura contraria, Eicher-Catt (2005) articula una crítica al liderazgo de servicio desde una interpretación feminista de este estilo de liderazgo, a través del análisis semiótico del discurso y el lenguaje asociados a su descripción, desde una perspectiva de género. De este modo, como reporta la propia autora del estudio, este ‘revela que el liderazgo de servicio perpetúa una mítica teología del liderazgo para la vida organizacional que sostiene normas patriarcales androcéntricas’ (Eicher-Catt, 2005, p. 17).

2.2.4. *Liderazgo de servicio y androginia*

Como se describe en el apartado anterior, uno de los principales argumentos para considerar el liderazgo de servicio como un estilo integrador desde una perspectiva de

⁵ Ver Edwards y Perumal, 2015 para una explicación detallada de la diferencia entre el ‘enfoque feminista’ y el ‘enfoque femenino’ del liderazgo educacional.

género (Reynolds, 2011) es la integración de la agencia y la comunalidad en el mismo. Por un lado Barbuto y Gifford (2010), clasifican cada una de las dimensiones del liderazgo de servicio, en base al modelo propuesto por Barbuto y Wheeler (2006), como comportamientos asociados a la comunalidad o a la agencia. De este modo, las tres dimensiones⁶ asociadas a la vocación altruista de la persona líder, su capacidad para aportar apoyo emocional cuando es necesario, así como su compromiso con el bienestar de la comunidad en la que se integra la organización, se encontrarían relacionadas con la comunalidad en opinión de estos autores (Barbuto y Gifford, 2010). En cambio, también según los mismos autores, las dos dimensiones restantes del modelo, que representan la sabiduría de la persona líder y su capacidad para persuadir a través de una visión inspiradora del futuro, se encontrarían relacionadas en mayor medida con la idea de agencia⁷. No obstante, estas relaciones entre las diferentes dimensiones de liderazgo de servicio y la comunalidad o la agencia no son contrastadas empíricamente en el estudio llevado a cabo por los mencionados autores (Barbuto y Gifford, 2010).

Del mismo modo, Reynolds (2011), siguiendo el modelo de liderazgo de servicio de Spears (2002) propone diferenciar entre dimensiones especialmente ligadas a la masculinidad estereotípica y otras a la feminidad estereotípica. En concreto, esta apunta a que las dimensiones relacionadas con la escucha, la empatía, el apoyo reparador emocionalmente, el servicio a las necesidades de los demás, el compromiso con el desarrollo de las personas y la construcción de comunidad⁸, tienen un carácter más marcadamente ‘femenino’. A su vez, dimensiones ligadas a las capacidades del líder de servicio en relación a la previsión, la conceptualización, la conciencia y la persuasión, se asocian, según la argumentación de esta autora, con la masculinidad⁹ estereotípica.

En esta línea, la Tabla 4 recogida en la siguiente página, muestra el resultado de un análisis propio que trata de replicar la clasificación realizada por los/as mencionados/as autores/as a partir de las definiciones aportadas por otros modelos de

⁶ Nombres originales en inglés de las dimensiones mencionadas: “Altruistic calling”, “Emotional healing” y “Organizational stewardship” (ver Barbuto y Wheeler, 2006).

⁷ Nombres originales en inglés de las dimensiones mencionadas: “Wisdom” y “Persuasive mapping” (ver Barbuto y Wheeler, 2006).

⁸ Nombres originales en inglés de las dimensiones mencionadas: “listening, empathizing, healing, practicing stewardship (serving the needs of others), exercising commitment to the growth of people, and building community” (Reynolds, 2011, p. 158; ver también Spears, 2002).

⁹ Nombres originales en inglés de las dimensiones mencionadas: “foresight, conceptualization, awareness, and persuasion” (Reynolds, 2011, p. 157; ver también Spears, 2002).

Tabla 4: Resumen de la relación entre las dimensiones de Liderazgo de Servicio y la Agencia y la Comunalidad.

MODELO GENERAL DE LIDERAZGO DE SERVICIO <i>(Van Dierendonck, 2011)</i>	SL-7 <i>(Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu y Liao, 2015)*</i>	PAQ <i>(Spence, Helmreich y Stapp, 1974)</i>
'Empowering and developing people'	'Empowering'	Comunalidad
'Humility'	'Helping subordinates grow and succeed'	Comunalidad
	'Putting subordinates first'	
'Authenticity'		Agencia y Comunalidad
'Interpersonal acceptance'	'Emotional healing'	Comunalidad
'Providing direction'	'Conceptual skills'***	Agencia
'Stewardship'	'Creating value for the community'	Comunalidad
	'Behaving ethically'	
*Modelo original: Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008).		
**Como expone Van Dierendonck (2011), la dimensión 'Conceptual skills' sería considerado como un predictor de Liderazgo de servicio más que como una de sus características clave.		

liderazgo de servicio relevantes en esta tesis. Así, en este caso se utilizan el modelo propuesto por Liden et al. (2008), en el que se basa el instrumento de medida utilizado en esta tesis y el modelo general de liderazgo de servicio de Van Dierendonck, (2011). Las definiciones de agencia y comunalidad en este caso se basan en la definición de los rasgos incluidos en el PAQ (Spence et al. 1974). Del mismo modo que las clasificaciones realizadas por los autores y autoras mencionados/as anteriormente (Barbutto y Gifford, 2010; Reynolds, 2011), puede observarse la presencia de agencia y la comunalidad a partir de la definición de sus dimensiones en base a los citados modelos. Si bien, en este caso se observa que la mayoría de las dimensiones de estos modelos se asocian principalmente a la comunalidad. Se añade además en la Tabla 10 (ver anexo 1), un análisis detallado de cada ítem de la escala de liderazgo de servicio utilizada en los estudios incluidos en esta tesis (Liden et al. 2015), en relación con los rasgos de agencia y comunalidad del PAQ (Spence et al. 1974), también utilizado en los mismos estudios. De nuevo, se extrae la misma conclusión, encontrando la presencia de ambas dimensiones, pero encontrando la comunalidad predominante.

En suma, como recoge la literatura (Reynolds, 2011; ver también Barbuto y Gifford, 2010) y se amplía en este apartado, a partir del estudio de diferentes descripciones del estilo de liderazgo de servicio puede argumentarse que la comunalidad y la agencia forman parte del mismo. Es importante señalar que este razonamiento se ha realizado en base al modelo ‘aditivo’ de androginia, y en concreto al ‘modelo aditivo diferenciado’ ya explicado. No obstante, como se apunta en la introducción de este capítulo, la integración de agencia y comunalidad en los comportamientos de liderazgo de servicio puede formularse de otro modo, en línea con una comprensión más compleja de la androginia que contemple efectos de interacción entre ambas dimensiones. En el siguiente apartado se profundiza en este sentido, a partir de la literatura sobre el papel de la agencia y la comunalidad en el proceso de desarrollo personal y su relación con el liderazgo de servicio.

2.2.5. Liderazgo de servicio, androginia y desarrollo personal

El ser humano se transforma, a lo largo de su vida, a través de procesos de desarrollo psicológico (p. ej., Piaget, 1926; ver también Erikson, 1956), moral (p. ej., Kohlberg, 1969; ver también Gilligan, 1982) o espiritual (p. ej., Loder, 1998; ver también Oser, 1991). En este sentido, el estudio de las relaciones entre las teorías de desarrollo humano y el liderazgo de servicio sugiere una visión de este último como resultado de un proceso de maduración o desarrollo personal que ha alcanzado un nivel de desarrollo considerable, como se describe a continuación. Dirk Van Dierendonck (2011), en una de las principales publicaciones sobre liderazgo de servicio, determina tres características individuales antecedentes al desarrollo de liderazgo de servicio a partir de una completa revisión de la literatura hasta la fecha: la autodeterminación, el desarrollo moral cognitivo y la complejidad cognitiva. Van Dierendonck (2011) plantea la autodeterminación como condición esencial para poder actuar como líder de servicio y como resultado de haber satisfecho las necesidades básicas de sentirse competente, conectado/a a los demás y autónomo/a. Así, ‘una persona autodeterminada hará un mejor uso de los recursos personales, en la construcción de relaciones fuertes y positivas, y en ayudar a los demás a desarrollar su propia auto-determinación. Por lo tanto, en lugar de ejercer el poder mediante el control y la dirección de las personas de una manera autoritaria, los/as líderes autodeterminados/as son capaces de trabajar desde una perspectiva integrada en la que el poder no es buscado por su propio bien.’ (Van Dierendonck, 2011, p. 1245).

Asimismo, explica el modo en que una persona que ha alcanzado los estados más altos de desarrollo moral, asociados al desarrollo vital y la edad de la persona, será más proclive a comenzar a comportarse como un líder de servicio (Van Dierendonck, 2011). Por último, la complejidad cognitiva aportaría otras capacidades necesarias para desarrollar una visión de la realidad compatible con el liderazgo de servicio (Van Dierendonck, 2011). En este sentido, las tres características individuales recogidas por Van Dierendonck (2011) como antecedentes del liderazgo de servicio se hallan a su vez relacionadas, con el proceso madurativo y de desarrollo personal de la persona líder (ver p. ej., Kohlberg, 1969; ver también Loevinger, 1976). La evidencia empírica de la relación positiva entre la edad de la persona líder y su tendencia a desarrollar un estilo de liderazgo de servicio recientemente reportada por Diehl (2015) es coherente con esta relación. Del mismo modo, Beazley (2002), encuentra una relación significativa positiva entre el liderazgo de servicio y la espiritualidad. En la misma línea, el trabajo doctoral de Boyer (1999) estudia la relación entre determinados momentos vitales clave y el desarrollo de liderazgo de servicio en el caso de los hombres, descubriendo un patrón de experiencias de desarrollo vital común. En suma, la literatura muestra una relación clara entre varios aspectos asociados a diferentes procesos de desarrollo humano o personal y el liderazgo de servicio.

Por otro lado, la revisión de la literatura sobre la androginia en relación al proceso de desarrollo personal, muestra que la integración de agencia y comunalidad como orientaciones básicas del ser humano, juega un papel importante en este proceso de crecimiento. La idea de integración de las polaridades masculina y femenina como fenómeno ligado a un estado avanzado de desarrollo de la persona forma parte del conocimiento tradicional de diferentes culturas y religiones (ver p. ej., Eliade, 1965). Del mismo modo, este planteamiento ha sido defendido por grandes figuras en la historia de la psicología como Carl Gustav Jung, quien tal y como explica Boyer (1999), sostuvo que ‘el pleno desarrollo de la persona (...) implica el afloramiento, la aceptación y la expresión (más que la proyección)’ (Boyer, 1999, p. 41) de la dimensión (masculinidad o femineidad estereotípicas) asociada al sexo opuesto. Gran parte de los principales modelos clásicos de psicología del desarrollo humano (Freud, 1992; Piaget, 1926; Erikson, 1956; Loevinger, 1976), combinan la necesidad de todo individuo de alcanzar un sentido de identidad propia, diferenciación e independencia personal, con la de desarrollo de su capacidad para establecer relaciones y de integrarse en un sistema más amplio. Los modelos de psicología evolutiva citados

anteriormente combinan una parte del desarrollo orientado al desarrollo de la propia persona como entidad independiente y separada del resto, que facilita la identificación con rasgos agentes, así como otra parte orientada al desarrollo de su capacidad para establecer relaciones y de integrarse en un sistema más amplio, relacionadas con la identificación con rasgos comunales. En esta línea, el trabajo de Bursik (1995) o Prager y Bailey (1985), así como el trabajo doctoral de Bealey (1983), muestran una relación positiva entre el nivel de desarrollo del yo (ver Erikson, 1956; ver también Loevinger, 1976) y la androginia.

Del mismo modo, cabe plantear que el desarrollo de la propia persona como entidad independiente y separada del resto que subyace a la identificación con determinados rasgos agentes como 'independiente', jugará un papel fundamental en el desarrollo adecuado y saludable de comportamientos ligados a la comunalidad. Estos comportamientos 'comunales', como el establecimiento de relaciones con los demás o especialmente comportamientos de ayuda, deben integrarse con aspectos de la dimensión de agencia que permitan a la persona mantener condiciones básicas como su salud. En caso contrario, podrían surgir efectos negativos a partir del auto-abandono resultante de una comunalidad no mitigada o falta de agencia. De hecho, puede observarse cierta secuencialidad en el desarrollo previo de aspectos individualizadores y el posterior desarrollo de aspectos ligados a una comunalidad, si bien dicha secuencia se plantea más o menos clara, de forma cíclica, solapada o intercalada sucesivamente en función del modelo teórico (ver p. ej., Erikson, 1956, Loevinger, 1976 o Freud, 1992). En este sentido, evidencia empírica como la extraída del trabajo doctoral de Campbell (1986), el cual analiza la evolución de la expresión de agencia o comunalidad en niños y niñas según su edad, apoya la evolución desde fases de desarrollo más ligadas a la agencia hacia fases más asociadas a la comunalidad. Del mismo modo, algunas de las principales teorías sobre desarrollo moral (p. ej., Kohlberg, 1969 o Gilligan, 1982), muestran una transición de la persona desde una orientación individualista hasta posturas más conectadas con los demás. Además, (ver Loevinger, 1976; ver también Gilligan, 1982), plantean que la propia comunalidad o comportamientos ligados a la comunalidad, emergentes del desarrollo psicológico o moral de la persona, es cada vez más integradora de elementos de agencia como se explica a continuación.

En este sentido, el modelo de desarrollo moral de Carol Gilligan (1982) es especialmente ilustrativo de la mencionada transición, así como de la necesidad de la

persona de integrar la orientación o cuidado hacia sí misma y hacia los demás. Así, este modelo surge a partir de la crítica del modelo de Kohlberg (1969), anclado en una visión masculina según la autora, proponiendo la ética del cuidado frente a la ética de la justicia (ver Gilligan, 1982; 1985). Durante la primera fase del proceso de desarrollo predominaría una postura de atención al Yo, posteriormente considerada egoísta al evolucionar a una fase de conexión con los demás ligada al auto-sacrificio, para terminar en una fase de inclusión del Yo y los demás, en la que el cuidado o la atención a ambas partes están equilibradas (Gilligan, 1982; 1985). De este modo, el funcionamiento adecuado de la persona implicaría la integración de la agencia y la comunalidad en este sentido. Del mismo modo, cabe esperar que las dificultades o deficiencias en el desarrollo evolutivo se relacionen con características personales y comportamientos no equilibrados y no integrados, asociados a los conceptos de masculinidad y femineidad (estereotípicas) negativas o agencia y comunalidad no mitigadas a través de elementos como la personalidad o el estilo de apego (Helgeson y Fritz, 1998). Cabe señalar que existe evidencia de la aparentemente paradójica combinación entre dichas dimensiones negativas, agencia y comunalidad no mitigadas (Woodhill y Samuels, 2003) o de la relación asimétrica entre agencia y comunalidad (ver p. ej., Bozionelos y Bozionelos, 2003) como se menciona anteriormente, reflejando la variedad posible de identificaciones andróginas en este sentido, más o menos positivas para el individuo y su comportamiento.

Los comportamientos fundamentales del liderazgo de servicio, como el propio 'servicio' a los demás, requieren la integración de la atención a los demás ligada a la comunalidad como el cuidado de sí mismo ligado a la agencia, para ser desarrollados de forma adecuada, sostenible en el tiempo, y generar resultados positivos en las personas y las organizaciones. En este sentido, planteada por el propio Greenleaf (2003), diferentes autores/as han enfatizado la distinción entre la vocación de servicio y otros fenómenos como la complacencia, diferenciados precisamente por ser esta última, propia de una comunalidad no mitigada. En cambio la integración de agencia y alta comunalidad caracterizaría a la persona líder de servicio. Así, la descripción de Greenleaf (2003), tal y como explica Reynolds (2016, p. 29), sostiene que 'la persona que posee el impulso de servir primero y decide no asumir el papel de liderazgo (...) es complaciente'. En este sentido, cabe interpretar la complacencia a partir de una carencia en cuanto a la dimensión de agencia o la existencia de una comunalidad no mitigada (ver Helgeson y Fritz, 1998). Del mismo modo, Van Dierendonck (2011)

subraya que el liderazgo de servicio ‘no implica una actitud de servilismo en el sentido de que el poder está en manos de los seguidores o que los líderes tengan baja autoestima’ (Van Dierendonck, 2011, p. 1231), fenómenos asociados a la comunalidad no mitigada (Helgeson y Fritz, 1998).

En suma, la literatura muestra la relevancia del proceso de configuración de la identidad a partir de la identificación con determinados rasgos agentes (p. ej., independiente, seguridad en sí mismo/a) y comunales, así como del funcionamiento integrado de ambas dimensiones a nivel motivacional y comportamental. De este modo, ambas dimensiones se encuentran relacionadas desde las fases evolutivas más tempranas hasta las fases más avanzadas del proceso de desarrollo personal y maduración extendido a lo largo del proceso vital completo, generando diferencias individuales en cuanto al nivel de integración de las mismas alcanzado (ver p. ej., Gilligan, 1982; ver también Bailey, 1983). Walker y Frimer (2015) estudian recientemente, la integración de la agencia y la comunalidad en relación con el desarrollo personal planteando la verdadera naturaleza de la misma como el resultado del desarrollo de un importante nivel moral: ‘La agencia y la comunalidad pueden funcionar dualistamente para la mayoría de las personas, pero las personas ejemplares (moralmente) han superado la tensión entre ambas dimensiones mediante la integración de sus ambiciones personales y sus preocupaciones morales. Esto sugiere que el objetivo último de la motivación moral es la integración de la agencia y la comunalidad en una forma ilustrada de buscar el propio interés. La moral puede y debe formar parte del interés en uno mismo, si existe esta motivación (Walker, 2013)’ (Walker y Frimer, 2015, p. 416). Así pues, la persona que alcanza un estado avanzado de desarrollo personal ha integrado la búsqueda de su propio bien a través de la búsqueda del bien para los demás y del bien colectivo. De este modo, encuentra la satisfacción de sus propias necesidades a través del servicio a los demás y el bien colectivo. Asimismo, estos autores encuentran una relación entre esta integración de la agencia y la comunalidad y la edad de las personas, planteando que la misma está relacionada con el desarrollo vital de la persona, sin dejar de considerar las diferencias individuales (Walker y Frimer, 2015). Al mismo tiempo, como se explica en el apartado anterior, estos/as autores/as encuentran que a medida que la edad de la persona aumenta, aumenta la presencia de la comunalidad como ‘motivo último’ acompañada de la agencia como ‘motivo instrumental’, coincidiendo con los hallazgos de estudios anteriores (Frimer et al. 2012). En este sentido, puede apreciarse

que la agencia como motivo instrumental permite y caracteriza habitualmente los esfuerzos y comportamientos orientados a la comunalidad como motivo último, especialmente en perfiles con un alto grado de desarrollo personal y moral como los asociados al liderazgo de servicio. Del mismo modo, es importante señalar que, siguiendo el modelo de Gilligan (1982), la comunalidad propia de este nivel alto de desarrollo correspondería al tercer nivel de desarrollo en el que, a diferencia del nivel anterior, la comunalidad no se confunde con el auto-sacrificio e integra el cuidado a sí mismo y el cuidado a los demás. Este modo de funcionamiento integrado coincide con la descripción de los comportamientos de liderazgo de servicio (Van Dierendonck, 2011) explicados anteriormente. Asimismo, el denominado ‘componente altruista’ del liderazgo de servicio por Barbuto y Gifford (2010), según los cuales explicaría la reducción de las barreras de género respecto al ejercicio del liderazgo, refleja la existencia de comunalidad como ‘motivo último’ de este estilo de liderazgo. Del mismo modo, los comportamientos de liderazgo de servicio orientados al empoderamiento o la ‘responsabilización’ de las personas trabajadoras (ver Van Dierendonck, 2011), se encuentran asociados a la comunalidad en cuanto a su fin último (fomentar el desarrollo de sus colaboradores), pudiendo presentar comportamientos ligados a rasgos de agencia asociados a sus motivos instrumentales (p. ej., no rendirse con facilidad ante las dificultades que se plantean en el proceso de desarrollo de sus colaboradores o poseer suficiente seguridad en sí mismo/a como para delegar tareas importantes).

Estos argumentos ponen de manifiesto la existencia de un tipo de funcionamiento psicológico integrado o androginia basada en la integración de agencia y comunalidad a través de complejas relaciones de interacción entre las mismas. En este sentido, frente a lo dispuesto por el modelo aditivo o de efectos principales, en este caso cada dimensión es necesaria para el buen funcionamiento de la otra. Una persona podría poseer una alta identificación con rasgos comunales y en cambio no producir los resultados positivos esperados (o cuanto menos no poder mantenerlos en el tiempo) sino más bien tener efectos negativos, al menos para su propia salud y bienestar (ver Helgeson y Fritz, 1998; ver también Woodhill y Samuels, 2003). Por otro lado, la misma agencia sería necesaria para liderar desde la comunalidad especialmente en determinados contextos, expresando la independencia personal necesaria y soportando la presión que en muchas organizaciones conlleva liderar de este modo como muestran algunos estudios descritos anteriormente. El

análisis de los comportamientos de liderazgo de servicio muestra una asociación con ambas dimensiones de la androginia, agencia y comunalidad. Asimismo, las explicadas propiedades de este estilo de liderazgo apuntan hacia una verdadera integración entre ambas dimensiones que trasciende la mera combinación de las mismas en el comportamiento.

En conclusión, todos los argumentos expuestos en este apartado clarifican la discriminación entre un tipo de funcionamiento psicológico que combina rasgos de agencia y comunalidad de forma integrada como resultado de un proceso de desarrollo positivo y sus efectos en el comportamiento, de los efectos independientes de cada dimensión y de otros tipos de combinación no efectiva de elementos de ambas dimensiones (ver Woodhill y Samuels, 2003). De este modo, se ponen de manifiesto las limitaciones de los diferentes modelos y metodología para el estudio de la androginia desarrollados hasta la fecha para captar las complejas relaciones entre las mismas. En línea con este hecho, Hall y Taylor (1985) ponen en relieve la importancia de discriminar la verdadera naturaleza de una androginia ‘positiva’, más allá de la mera coexistencia de masculinidad y feminidad estereotípicas en la identidad individual, con las siguientes palabras: ‘nos sumamos a Kaplan (1979) en la instancia de intentos por desarrollar medidas directas de integración, adaptabilidad y flexibilidad, las cualidades que se afirma existir entre aquellos que eluden estrechas definiciones de roles de género’ (Taylor y Hall, 1982, p. 363; ver también Martin et al. 2016). Como se argumenta en este apartado, el liderazgo de servicio es un buen ejemplo de comportamiento resultante de la verdadera integración de ambas dimensiones en el funcionamiento psicológico de la persona líder. De este modo, su inclusión como variable mediadora podría contribuir a revelar las relaciones existentes entre la androginia psicológica de la persona líder y determinados resultados entre sus seguidores.

2.2.6. Conclusiones del apartado 2.2.

Como se recoge en la introducción de este capítulo, el camino para trascender los modelos de liderazgo tradicionales limitados por los estereotipos de género hacia nuevos modelos integradores que aporten los recursos necesarios en las organizaciones actuales, continúa siendo una cuestión abierta para los investigadores y otros profesionales en este ámbito. El liderazgo de servicio es por un lado un estilo de creciente relevancia y demostrado impacto positivo en el funcionamiento de las

organizaciones en la actualidad. A su vez, se ha propuesto como estilo integrador desde una perspectiva de género y un modelo de liderazgo 'andrógino'. En este sentido, cómo se explica en este apartado, los comportamientos de liderazgo de servicio presentan además una estructura que coincide con el modo de integración positivo de la comunalidad y la agencia, resultante de un proceso de desarrollo personal. Sin embargo, la naturaleza integradora del liderazgo de servicio desde una perspectiva de género a través de su relación con la androginia no ha sido contrastada empíricamente. Como se explica en el siguiente capítulo, las hipótesis formuladas en los estudios de la presente tesis tienen como parte de su propósito fundamental el contribuir a dar respuesta a estas cuestiones desde el estudio empírico de la mencionada relación entre la androginia psicológica de la persona líder y su comportamiento de liderazgo de servicio, así como los efectos que este último transmite como variable mediadora en relación al comportamiento ciudadano organizacional de las personas seguidoras.

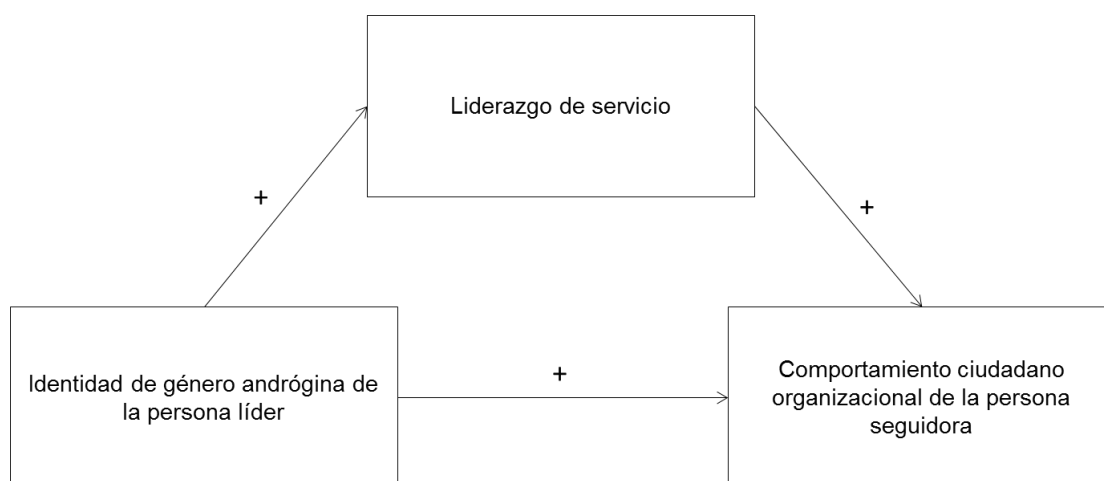
2.3. Resumen del modelo e hipótesis de investigación.

Como se recoge en la primera parte de esta revisión teórica, la literatura muestra indicios del efecto positivo de la combinación de comunalidad y agencia (androginia), en el comportamiento y eficacia del liderazgo en las organizaciones. No obstante, los estudios en esta materia son escasos y carecen de un enfoque y una metodología que permita analizar los diferentes efectos de la comunalidad y la agencia como dimensiones básicas de la androginia. Los estudios realizados en esta tesis contrastan los efectos positivos de la androginia psicológica sobre el liderazgo de servicio y el comportamiento ciudadano organizacional de las personas seguidoras. Para ello, se introduce una nueva metodología en este ámbito, basada en procedimientos de regresión polinomial en combinación con análisis de respuesta de superficie. Cómo se explica en los apartados anteriores, esta metodología permite considerar un modelo de androginia de mayor complejidad que los planteados hasta ahora en la literatura, trascendiendo las hipótesis simples de equilibrio o efectos principales e incluso a la mera combinación de ambas.

Por otro lado, en la segunda parte de la revisión teórica se explica el modo en que el liderazgo de servicio surge durante las últimas décadas como un estilo eficaz y adaptado a las necesidades de las organizaciones actuales, especialmente en cuanto a la orientación hacia las personas que las constituyen y su consideración como valor

estratégico. Del mismo modo, el liderazgo de servicio se plantea como un liderazgo integrador desde una perspectiva de género y relacionado con la identidad andrógina de la persona líder. Este hecho tiene implicaciones de importantes dimensiones en un contexto en el que personas investigadoras y otros/as profesionales en el ámbito organizacional buscan el camino para trascender los modelos de liderazgo tradicionales limitados por los estereotipos de género, hacia nuevos modelos integradores que aporten los recursos necesarios en las organizaciones actuales. Sin embargo, la literatura aún no ha confirmado empíricamente el carácter integrador del liderazgo de servicio ni su relación con la androginia. De este modo se plantea el siguiente modelo de investigación (Figura 2) que se desarrollará a través de las diferentes hipótesis descritas a continuación para los estudios realizados en el marco de esta tesis.

Figura 2. Modelo general de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se plantea una hipótesis nula que plantea la igualdad entre el modelo de androginia de efectos principales representado a través de una ecuación de regresión lineal y el modelo polinomial de androginia propuesto en esta tesis, con el fin de rechazar la misma y aceptar la hipótesis alternativa:

H1₀. (Hipótesis nula) No existe una diferencia estadísticamente significativa entre las cantidades de varianza explicada por el 'modelo de efectos

principales' de androginia y el modelo 'polinomial' de androginia en relación a sus efectos en el liderazgo de servicio.

H1₁. (Hipótesis alternativa) Existe una diferencia estadísticamente significativa entre las cantidades de varianza explicada por el 'modelo de efectos principales' de androginia y el modelo 'polinomial' de androginia en relación a sus efectos en el liderazgo de servicio.

En caso de que los resultados de los estudios realizados permitan rechazar la expuesta hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa que apoya la idoneidad de considerar el modelo 'polinomial' de androginia, se procederá a contrastar las siguientes hipótesis a través de dicho modelo 'polinomial', en combinación con la metodología para el análisis de respuesta de superficie.

Hipótesis 1. La androginia psicológica de la persona líder posee efectos positivos sobre el liderazgo de servicio.

En este caso, la primera hipótesis se divide en dos sub-hipótesis que permiten determinar la naturaleza del efecto planteado. En primer lugar, la Hipótesis 1.1. se enfoca en contrastar la hipótesis de equilibrio de la androginia:

Hipótesis 1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia psicológica, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el liderazgo de servicio.

Por otro lado, la Hipótesis 1.2. pretende confirmar la existencia de efectos de cada dimensión diferentes al efecto de equilibrio:

Hipótesis 1.2. El nivel de comunalidad y agencia en el que se dé el ajuste o equilibrio entre ambas dimensiones tiene efectos significativos sobre el liderazgo de servicio, resultando mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos.

Es importante señalar que esta hipótesis no excluye que los supuestos efectos positivos que resultarían en unos mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los de comunalidad y agencia son también altos en comparación a cuando son bajos, se encuentren en combinación con efectos de otro tipo. De hecho, atendiendo a la literatura que expone la idoneidad de la mitigación entre comunalidad y agencia, así como los posibles efectos negativos de una identificación extremadamente alta con alguna de estas dimensiones o con ambas, cabe esperar que los análisis de respuesta de superficie revelen también cierta tendencia en este sentido. No obstante, como se explica en este capítulo, la literatura previa no ha integrado un medio adecuado de evaluación de ninguno de estos efectos por lo que no se determina en mayor medida la hipótesis anterior.

Por otro lado, en base a la revisión de la literatura realizada en los capítulos anteriores, se plantea que el liderazgo de servicio puede funcionar como una variable mediadora, que transmita el potencial de la integración de la agencia y la comunidad en la identidad de la persona líder, en cuanto a facilitar la expresión de comportamiento ciudadano organizacional por parte de sus seguidores/as:

Hipótesis 2. El nivel de Liderazgo de Servicio de la persona líder desempeña un papel de mediación en la relación entre la androgenia psicológica de la persona líder y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora (CCO)¹⁰.

El liderazgo de servicio actuaría así como un vehículo de las potencialidades de una identidad andrógina en cuanto a la expresión de comportamiento de liderazgo eficaz. A nivel empírico, la inclusión del mismo como variable mediadora en el nivel de comportamiento podría facilitar la detección de efectos de la identidad de la persona líder en el comportamiento de los seguidores, que son complicados de detectar de forma directa debido a las múltiples variables que influyen en la relación entre ambos niveles de análisis (Rucker, Preacher, Tormala y Petty, 2011).

En este sentido, además de contrastar la Hipótesis 2 de forma directa como se explica en el informe de resultados del Estudio 2, se formulan y contrastan las

¹⁰ 'Hipótesis 2a' para el comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización (CCO-O) e 'Hipótesis 2b' para el comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos (CCO-I).

siguientes hipótesis específicas sobre los efectos directos de la androginia psicológica de la persona líder en el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora:

Hipótesis 2.1₀. (Hipótesis nula) No existe una diferencia estadísticamente significativa entre las cantidades de varianza explicada por el 'modelo de efectos principales' de androginia y el modelo 'polinomial' de androginia en relación a sus efectos en el CCO.

Hipótesis 2.1₁. (Hipótesis alternativa) Existe una diferencia estadísticamente significativa entre las cantidades de varianza explicada por el 'modelo de efectos principales' de androginia y el modelo 'polinomial' de androginia en relación a sus efectos en el CCO.

Hipótesis 2.1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el CCO (Confirmación 'condición 1' - RSA).

Hipótesis 2.1.2. El nivel de comunalidad y agencia en el que se dé el ajuste o equilibrio entre ambas dimensiones tiene efectos significativos sobre el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora (CCO), resultando mayores niveles de CCO cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos.

Del mismo modo se formula y contrasta también de forma específica la hipótesis sobre los efectos directos del liderazgo de servicio (variable mediadora) y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora.

Hipótesis 2.2. El liderazgo de servicio de la persona líder posee efectos positivos sobre el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora (CCO).

CAPÍTULO 3. RESUMEN DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS.

Para la contrastación de las hipótesis planteadas, se llevaron a cabo dos estudios transversales con el propósito de contrastar el modelo de investigación descrito en el apartado anterior. La Hipótesis 1, la cuál analiza el efecto positivo de la androginia psicológica de la persona líder sobre su comportamiento de liderazgo de servicio es examinada en ambos estudios (Estudio 1 y Estudio 2). El Estudio 2 considera además el efecto de mediación del liderazgo de servicio en la relación entre la androginia psicológica de la persona supervisora y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona subordinada.

Por otro lado, en relación a la medida de la androginia psicológica de la persona líder, se complementará en ambos estudios el uso de medidas de auto y heteropercepción en la evaluación de la comunidad y la agencia, siguiendo algunos aspectos recogidos en la literatura sobre la validez de los diferentes métodos para medir rasgos personales. Así, en un completo meta-análisis sobre medidas de personalidad, Meyer et al. (1991), comparan la idoneidad de diferentes métodos, incluyendo los auto-informes y las respuestas proporcionadas por otras personas que conocen al sujeto sobre el que se realiza la valoración. En este sentido, los/as mencionados/as autores/as expresan respecto a los diferentes métodos para evaluar la personalidad, que cada método presenta ‘unas fortalezas particulares para medir determinadas cualidades, así como limitaciones inherentes para medir el espectro completo del funcionamiento humano’ (Meyer et al. 1991, p. 145). De este modo, aunque reconocen la validez de la información obtenida a través de auto-informes, señalan también sus limitaciones en relación a aquellos aspectos de los que el sujeto no es consciente o no está dispuesto a revelar (ver Meyer et al. 1991; ver también Podsakoff, Scott, MacKenzie, Jeong-Yeon y Podsakoff, 2003). De forma similar, en otra revisión realizada recientemente sobre esta temática, Dodorico (2008) extrae una conclusión similar sobre la no superioridad de un modo de evaluación en particular sobre los demás, apuntando especialmente a la reconsideración de los auto-informes como la medida por excelencia en este ámbito: ‘Sobretudo, es necesario disminuir la dependencia abrumadora de auto-informes por sí solos’ (Dodorico, 2008, p. 89). En todo caso, Yap, Anusic, Donnellan y Lucas (2014), muestran evidencia del acuerdo entre las medidas de identidad obtenidas a través de auto-percepción y heteropercepción, en el ámbito de la identidad étnica, lo que supone un importante argumento a favor de la validez de ambas medidas.

En relación a la androginia psicológica, por un lado, la consideración del auto-informe tiene una considerable relevancia dada la estrecha relación entre las dimensiones de comunalidad y agencia y la propia identidad personal subjetiva (ver Abele y Wojciszke, 2007). Por otro lado, atendiendo a las limitaciones específicas del auto-reporte mencionadas anteriormente como señalan Meyer et al. (1991; ver también Podsakoff et al. 2003), la percepción de otras personas supone un recurso considerable en cuanto a la medición de la androginia psicológica. Además, teniendo en cuenta la deseabilidad social de los rasgos de comunalidad y agencia incluidos en los instrumentos de medida de la androginia (ver Ward, 2000; ver también Ward et al. 2006), así como la posible influencia de determinados sesgos específicos en relación con la auto-percepción de dichos rasgos (ver Abele & Wojciszke, 2007), la medida de la androginia psicológica de la persona líder desde la percepción de las personas seguidoras se plantea con un especial interés. Sin embargo, la literatura sobre androginia psicológica se basa fundamentalmente en la consideración de auto-informes (ver Wood y Eagly para una revisión). Entre las escasas excepciones en la literatura sobre liderazgo, encontramos los estudios de Gartzia y Van Knippenberg (2016; ver también Gartzia, 2010), en los que los rasgos de comunalidad y agencia de la persona líder se presentan a los sujetos como parte de una situación experimental determinada. Para ello ofrecen descripciones de las personas líderes aludiendo directamente a sus rasgos, o transformando estos rasgos en comportamientos asociados (p. ej., ‘Ella/Él se comporta competitivamente’ (Gartzia y Van Knippenberg, 2016, p 9), en relación al rasgo de agencia ‘competitividad’).

Por todo ello, los dos estudios planteados en esta tesis integran métodos complementarios para estimar la androginia psicológica de la persona líder. En el Estudio 1 se utiliza el auto-informe de la persona líder sobre su propia identificación con rasgos de comunalidad y agencia predominante en los estudios previos. En el Estudio 2 se mide la androginia de la persona líder a través de la percepción de la persona seguidora, la cuál identifica a su supervisor o supervisora con los mismos rasgos. De este modo, si los resultados del contraste de hipótesis en el Estudio 1 son consistentes con los encontrados en el Estudio 2, la evidencia sobre la relación de la androginia psicológica con el liderazgo de servicio será de mayor validez (ver Meyer et al. 1991). Por último, la muestra del Estudio 2 introduce una mayor variedad de niveles jerárquicos en relación al puesto de la persona líder. También se configura una muestra más diversa en cuanto al número de organizaciones de procedencia de las

personas participantes. En suma, ambos estudios contribuyen a contrastar el modelo de investigación de esta tesis, presentando determinadas propiedades complementarias presentadas en este apartado.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO 1.

4.1. Método

4.1.1. Participantes y procedimiento

Los/as participantes en el Estudio 1 fueron 297 personas trabajadoras en 85 diferentes organizaciones ubicadas en España, formando 211 díadas entre persona supervisora y persona subordinada. Todas ellas participaron voluntariamente en el estudio y respondieron de forma anónima el cuestionario. La edad mínima de las personas supervisoras fue de 31 años y la máxima 61. En las personas seguidoras 22 años fue la edad mínima y 60 años la edad máxima. En cuanto al sexo, en el 28.91% de las díadas la persona supervisora fue una mujer y en el restante 71.09% fue un hombre. Del mismo modo, la persona subordinada fue una mujer en el 44.08% de las díadas analizadas, mientras que en el 55.92% fue un hombre. En cuanto a la técnica de muestreo, se utilizó una muestra de conveniencia, contactando con personas accesibles a través de la red social profesional LinkedIn y de diferentes repositorios de información sobre organizaciones en territorio español como la base de datos SABI. En concreto, se contactó a personas con un cargo de dirección de elevado nivel jerárquico (p. ej., directores y directoras generales) solicitando la participación de varios mandos intermedios y personas colaboradoras de su organización en el estudio respondiendo el cuestionario correspondiente en cada caso (supervisor, colaborador o ambos). Se excluyeron las respuestas individuales al cuestionario recibidas que no fue posible vincular con las del otro componente de la díada, y cuando el tiempo en el cargo en el momento de la respuesta era inferior a un mes.

4.1.2. Medidas

Se utilizaron escalas validadas en estudios anteriores, que se recogen a continuación, presentando todas ellas un adecuado nivel de consistencia interna (Loewenthal, 2004).

Androginia psicológica; Comunalidad y agencia de la persona supervisora: La comunalidad y la agencia se midieron a partir del auto-informe de la persona líder a las escalas asociadas a cada una de estas dimensiones integradas en el ‘Cuestionario de Atributos Personales [Personal Attributes Questionnaire] (PAQ)’ En concreto, se utilizó la versión revisada de Ward, Thorn, Clements, Dixon y Sanford (2006), y una traducción de los ítems utilizada en estudios anteriores, mostrando adecuadas propiedades psicométricas (ver Gartzia y Van Engen, 2012; ver también Gartzia,

2010). De este modo, la escala para la comunalidad utilizada, compuesta por 6 ítems, mostró un coeficiente alpha de Cronbach de .75. Por su parte la escala de agencia, formada por 7 ítems, mostró un coeficiente alpha de .74.

Liderazgo de servicio: Para la medida del nivel de liderazgo de servicio desarrollado por la persona supervisora, se utilizó la respuesta de la persona subordinada a la escala unidimensional desarrollada por Liden et al. (2015; SL-7). Esta escala fue validada por sus creadores a través de diferentes estudios y una muestra total de 947 estudiantes y 552 díadas líder-seguidor. Esta escala es la versión corta de la desarrollada años antes por Liden et al. (2008), la cuál es destacada por Van Dierendonck (2011) como una de los dos instrumentos más apropiados para la medida del liderazgo de servicio. Para el proceso de traducción y adaptación de esta escala se contó con un equipo de traductores y traductoras, según las recomendaciones metodológicas acerca de la traducción de instrumentos de medida recogidas por Gelfand, Raver y Ehrhart (2002; 234-235). De este modo, en consonancia con las pautas proporcionadas por Brislin (1970, pp. 214-215), se utilizó la técnica denominada ‘Parallel Blind Technique’ y un proceso de traducción inversa [back translation] desarrollado por parte de ‘traductores competentes familiarizados con el contenido integrado en los materiales en la lengua original’. Todos los miembros del equipo que tradujeron el instrumento manejan con fluidez la lengua inglesa y la española incluyendo dos personas filólogas y cinco personas investigadoras en las áreas de ‘management’ y psicología. Cuatro de estas personas llevaron a cabo la traducción inicial de inglés a castellano y tres de ellas se enfocaron en la traducción del castellano al inglés utilizada para contrastar y mejorar la calidad de la versión en castellano. Del mismo modo, la finalización del proceso ha sido desarrollada de forma consensuada y a través de un proceso de decisión informada entre los miembros del equipo. En suma, este procedimiento supone un modo de alcanzar la equivalencia tanto a nivel semántico como conceptual entre los dos instrumentos de investigación, con un nivel razonable de confianza (ver Behling y Law, 2000; ver anexo 2 para un mayor detalle). La escala, formada por siete ítems, mostró un alpha de Cronbach de .84 en el primer estudio.

Variables de control: Por último, a partir de diferentes evidencias e indicaciones proporcionadas por la investigación previa y siguiendo las recomendaciones de Bernerth y Aguinis (2016), se incluyeron como variables de control el sexo (mujer u hombre) y la edad (años) de la persona supervisora, así como el sexo (mujer u

hombre) y edad (años) de la persona subordinada. También se controló el tiempo en el cargo de ambas personas (años). Es importante señalar que los resultados no fueron sustancialmente afectados por la inclusión o exclusión de las variables de control de los modelos o ecuaciones utilizadas, mostrando consistencia entre ambas situaciones (ver Bernerth y Aguinis, 2016). Del mismo modo, los análisis preliminares en relación a posibles efectos de moderación de la variable sexo de la persona supervisora en las relaciones estudiadas (ver Edwards, 2017), mostraron resultados que descartan la existencia de estos efectos

4.1.3. Análisis estadístico

Se llevaron a cabo diferentes análisis estadísticos utilizando el software ‘Stata/IC 12.1 for Mac’ y ‘Microsoft® Excel® for Mac 2011. V.14.0.0’. En concreto, como se explica con mayor detalle en el siguiente apartado, se llevaron a cabo análisis de regresión simple, así como de regresión polinomial y metodología de superficie de respuesta. Para estos análisis, siguiendo a Edwards y Cable (2009), las puntuaciones de agencia y comunalidad fueron centradas sustrayendo el término medio de la escala. Se utilizó además la opción ‘vce(robust)’ para la regresión en Stata, que proporciona estimaciones robustas de la varianza. Por último, dada la existencia de diferentes organizaciones en torno a las que se agrupan algunos/as de los/as participantes en el estudio, así como la existencia de múltiples observaciones realizadas por las mismas personas, se comprobaron los efectos de esta estructura para valorar la necesidad de control de la misma en los análisis posteriores. Siguiendo las indicaciones proporcionadas por Snijders y Bosker (2001) y adaptando las mismas a los modelos de regresión polinomial (ver Edwards y Cable, 2009), se llevaron a cabo diferentes análisis destinados a contrastar la necesidad de construir un modelo multinivel. En base a los resultados de estos análisis se descartó la influencia significativa de los mencionados factores muestrales ligados a la existencia de diferentes organizaciones y de múltiples observaciones por persona. Se descartó a su vez, por lo tanto, la utilización de modelos multinivel para los análisis posteriores.

4.2. Resultados

La Tabla 5 incluida en la siguiente página proporciona estadísticos descriptivos y correlaciones simples bivariadas entre las variables medidas en el Estudio 1.

La tabla 6 representa un resumen de los resultados en relación al contraste de hipótesis en el Estudio 1. En este sentido, se analizó si la androginia psicológica (o identificación personal, que reportó la propia persona supervisora, tanto con rasgos asociados a la comunalidad como a la agencia), tiene un efecto positivo en los comportamientos de liderazgo de servicio de la misma (H1). Para ello, en primer lugar se comparó el modelo simple de efectos principales de comunalidad y de agencia con un modo más complejo de operacionalizar la androginia a través de una ecuación de regresión polinomial como se explica a continuación. Así, el Modelo 1 en la Tabla 6 incluye las variables de control. El Modelo 2(a) introduce los efectos principales de agencia y comunalidad. El Modelo 3(a) introduce cinco términos cuadráticos en la ecuación de regresión polinomial. Por un lado, los efectos simples de la comunalidad y de la agencia, y la interacción entre ambos términos. Además, los términos de la comunalidad y la agencia al cuadrado, que representa los efectos curvilíneos de cada una de estas dimensiones. En este sentido, el Modelo 3(a) posibilita el análisis de los efectos de la androginia psicológica a través de procedimientos de ecuación polinomial que supera las limitaciones de los modelos más simples explicados anteriormente. De este modo, se utilizaron procesos de regresión jerárquica para comparar el Modelo 2(a) y el Modelo 3(a), y rechazar la hipótesis nula de que el modelo de efectos principales (Modelo 2) es igual al modelo polinomial (Modelo 3).

Los resultados en el Estudio 1 muestran que el Modelo 3(a) explica de forma significativa mayor cantidad de varianza que el Modelo 2(a) ($\Delta R^2 = 0.0382$, $F = 2.74$, $p < 0.05$), rechazando así la mencionada hipótesis nula H_{10} . Así, se continuó contrastando las siguientes hipótesis del estudio utilizando el modelo de regresión polinomial, el cual ‘permite un análisis comprehensivo de los efectos específicos y conjuntos de los componentes’ (Edwards, 2002, p.392). De este modo, en primer lugar se contrastó la Hipótesis 1.1., la cuál plantea el efecto positivo del ajuste o equilibrio entre comunalidad y agencia sobre el liderazgo de servicio. Así, siguiendo los estudios previos que utilizan la metodología de regresión polinomial y análisis de respuesta de superficie para contrastar hipótesis de congruencia o ajuste entre dos

Tabla 5: Estadísticos Descriptivos y Correlaciones Simples Bivariadas (Estudio 1)

Variable	Media	D.T.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Comunalidad (Sp)	4.08	0.43	2.83	5.00	1.00									
2 Agencia (Sp)	4.09	0.43	2.71	5.00	0.26**	1.00								
3 Liderazgo de servicio (Sp)	5.21	1.01	1.43	7.00	0.24**	0.12	1.00							
4 Sexo (Sp): Hombre=2 (v)	0.71	0.45	0.00	1.00	-0.12	0.03	-0.05	1.00						
5 Sexo (Sb): Hombre=2 (v)	0.56	0.50	0.00	1.00	-0.02	0.00	-0.03	0.13	1.00					
6 Edad (Sp)	44.50	7.05	31.00	61.00	0.11	0.04	-0.08	0.06	0.07	1.00				
7 Edad (Sb)	39.63	8.38	22.00	60.00	0.06	0.04	-0.14*	0.17*	0.06	0.31**	1.00			
8 Tiempo en el cargo (Sp)	6.30	5.86	0.25	30.00	0.07	-0.03	0.06	0.17*	0.03	0.44**	0.08	1.00		
9 Tiempo en el cargo (Sb)	4.77	4.84	0.08	28.00	0.08	-0.06	-0.10	0.10	0.20**	0.26**	0.44**	0.24**	1.00	

Notas. (a) N=211 (días) (b) * significativo al nivel $p < .05$, ** significativo al nivel $p < .01$; (c) vi: Variable indicador (ver apartado 4.1.2. para de talle de escalas y unidades de medida).

Tabla 6: Resumen del Contraste de Hipótesis (Estudio 1)

Hipótesis	Resultados Estudio 1
Hipótesis 1. La androginia psicológica de la persona líder (androginia) posee efectos positivos sobre el liderazgo de servicio (LS).	
R^2 (Modelo 3a)	0.1409
H1 ₀ . Modelo 2a = Modelo 3a H1 ₁ . Modelo 2a ≠ Modelo 3a	Modelo 3a vs. Modelo 2a: $\Delta R^2 = 0.0382$ $F = 2.74, p < .05$
H1.1. <i>El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el liderazgo de servicio (Confirmación 'condición 1' - RSA).</i>	B = -1.35, z = -2.34, p < .05
H1.2. <i>El nivel de comunalidad y agencia en el que se dé el ajuste o equilibrio entre ambas dimensiones tiene efectos significativos sobre el liderazgo de servicio, resultando mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos. (Rechazo 'condición 3' - RSA).</i>	ax: B = 1.99, z = 2.14, p < .05 ax ² : B = -.59, z = -1.52, n.s.

Notas. (a) Estudio 1: N=211 diadas (b) SRA: Análisis de respuesta de superficie. B: Coeficiente de regresión no estandarizado. ΔR^2 : incremento en la cantidad de varianza explicada. ax: efecto lineal de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. ax²: efecto cuadrado de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. (d) No efecto significativo de moderación de la variable 'Sexo (Supervisor)' en H1.

variables (ver Edwards, 2002; Edwards, 1994; Edwards y Cable, 2009; Edwards y Perry, 1993), se utilizó la siguiente ecuación para contrastar la Hipótesis 1.1. e Hipótesis 1.2:

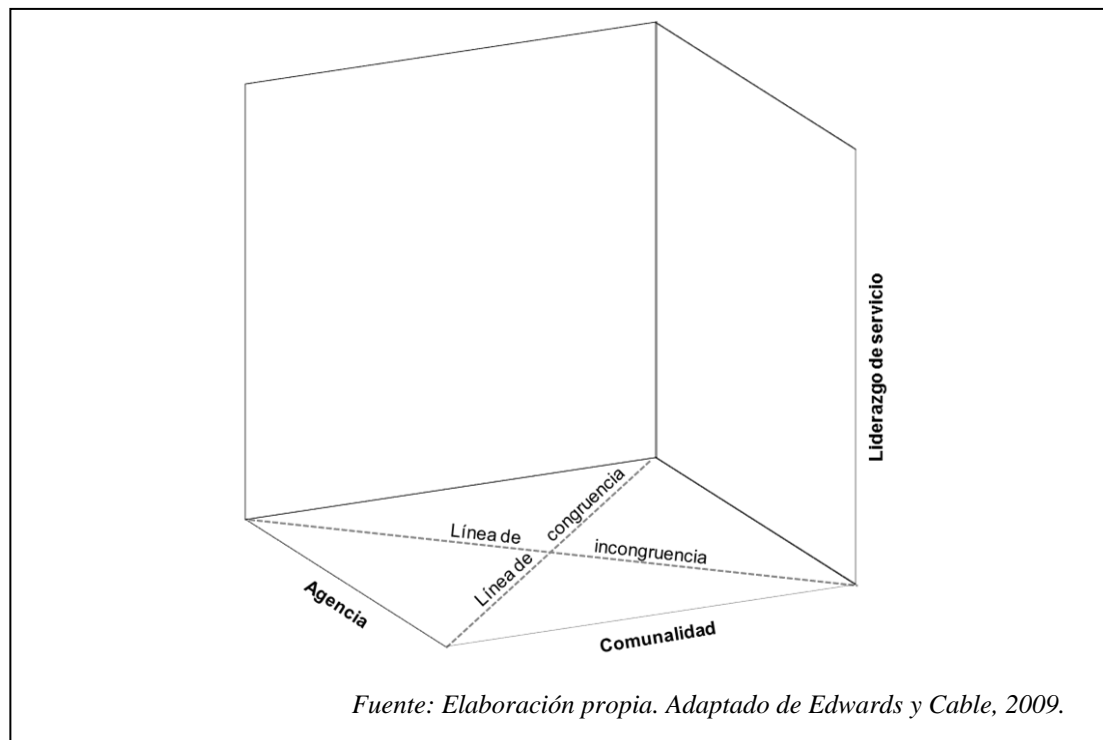
$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e^{11}$$

En esta ecuación, X representa la comunalidad, Y representa la agencia, en relación a la identificación con las mismas por parte de la persona supervisora, y Z representa los comportamientos de liderazgo de servicio de la misma. Cuando los resultados de la regresión polinomial son interpretados, se pone un menor énfasis en la significatividad de los coeficientes específicos que el patrón de respuesta de superficie generado por la ecuación de regresión polinomial (ver Edwards, 2002). En este sentido, Edwards y Cable (2009) señalan tres características de los patrones de respuesta de superficie que generalmente sugieren congruencia o ajuste entre dos variables. En primer lugar, la línea de incongruencia ($X = -Y$), la cuál es la línea a lo largo de la que los niveles de comunalidad y agencia difieren, debe mostrar necesariamente una curva decreciente (H1.1.). Esta primera condición es necesaria para mostrar que el desajuste entre los niveles de comunalidad y agencia hace decrecer el nivel de liderazgo de servicio, y así evidenciar la mencionada hipótesis de equilibrio o ajuste entre ambas dimensiones. En segundo lugar, la cresta de la superficie debería extenderse a lo largo de la línea de congruencia ($X = Y$). Esta es la línea a lo largo de la cual, los niveles de comunalidad y agencia son iguales. Esta segunda condición aseguraría que el nivel de liderazgo de servicio es maximizado cuando los niveles de comunalidad y agencia son iguales. Por último, la superficie debería ser plana a lo largo de la línea de congruencia, de tal forma que el nivel de liderazgo de servicio fuese el mismo independientemente de si los niveles de comunalidad y agencia coinciden en un alto o bajo nivel. La Figura 3 incluida en la siguiente página, muestra la estructura sobre la que se representará la superficie, aclarando la situación de ambas líneas mencionadas (congruencia e incongruencia), así como los de cada variable en relación a los diferentes ejes representados.

Aunque un patrón de respuesta de superficie cumpliendo las tres condiciones descritas en el párrafo anterior representaría un patrón de congruencia ideal, Edwards y Cable (2009) apuntan que la primera condición es la única imprescindible para

¹¹La ecuación completa utilizada en el análisis contiene las variables de control descritas en el apartado anterior. Se omite aquí su representación por brevedad y concreción.

Figura 3: Situación de la línea de congruencia, la línea de incongruencia, agencia, comunalidad y liderazgo de servicio en la estructura gráfica sobre la que se representa posteriormente la superficie analizada.



evidenciar un efecto de la congruencia o ajuste. Si la primera condición se cumple pero la segunda no, Edwards y Cable (2009) recomiendan examinar cómo la cresta de la superficie se desvía de la línea de congruencia analizando la pendiente y el intercepto del primer eje principal, lo que describe la orientación de la cresta con respecto al plano X,Y. Finalmente, los mencionados autores argumentan que la falta de apoyo de la tercera condición no debe ser considerado como un motivo para descartar el efecto de congruencia o del ajuste, sino que esto significará que el valor máximo de la variable dependiente variará en los distintos valores de las variables independientes en los que se dé el ajuste o equilibrio entre las mismas. Así, según estos autores, es necesario encontrar apoyo para la primera condición, pero la falta de apoyo para la condición dos y la condición tres pueden aún ser interpretadas como evidencia de la hipótesis de equilibrio con la salvedad de que el ajuste no seguirá un patrón de congruencia ideal (ver Edwards y Cable, 2009).

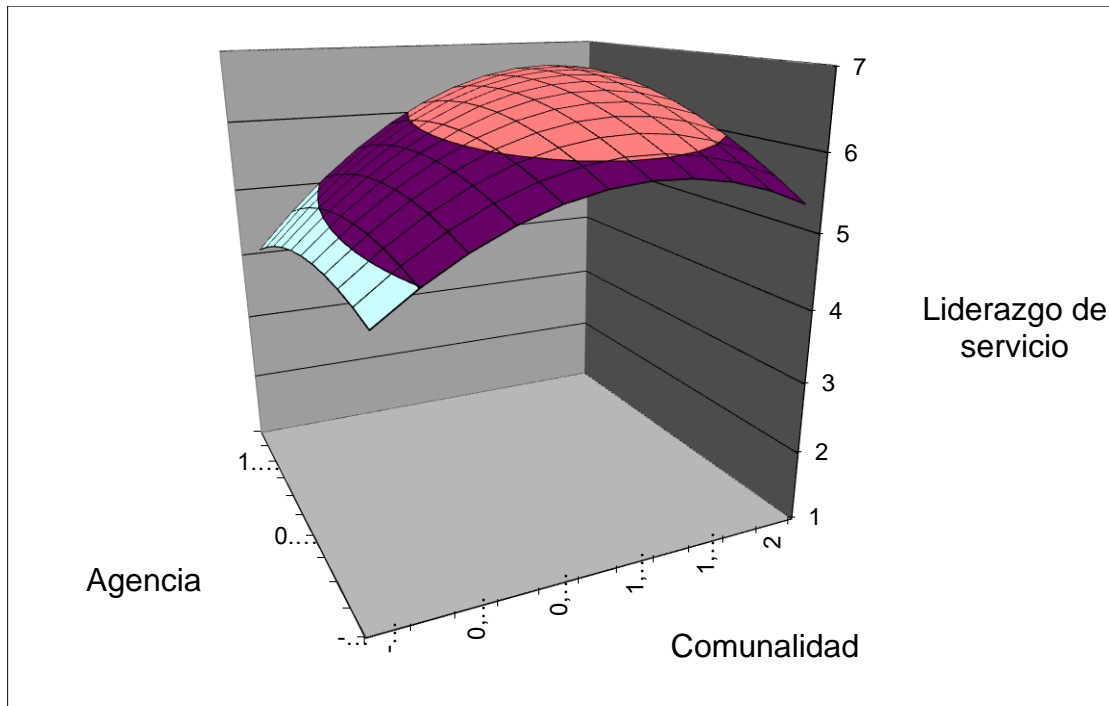
De hecho, las teorías y evidencia empírica en relación a los efectos de la androginia en el comportamiento de liderazgo recogidos anteriormente, establecen

que los efectos del equilibrio o ajuste entre comunalidad y agencia coexistirán conjuntamente con los efectos de cada una de estas dimensiones. Por esta razón, un patrón de congruencia ideal no es esperado en este caso, en cuanto a que las condiciones dos y tres explicadas anteriormente deberían verse afectadas por los efectos específicos de la comunalidad y de la agencia, así como su posiblemente peso diferente, en la variable dependiente. En esta línea, se formula la Hipótesis 1.2. descrita anteriormente, cuya confirmación implicaría el no cumplimiento de la tercera condición expuesta por Edwards y Cable (2009) descrita anteriormente, planteando que la pendiente de la superficie a lo largo de la línea de congruencia será significativamente diferente de cero. De este modo, se confirmaría la existencia de efectos de la agencia y comunalidad más allá del efecto del equilibrio entre ambas dimensiones propuesto por el 'modelo de equilibrio' de androginia, analizado en la Hipótesis 1.1. La literatura previa hace esperar que el efecto lineal de la pendiente sea positivo. Este hecho sería congruente con los hallazgos acerca de los efectos específicos de la comunalidad y de la agencia reportados en estudios anteriores a través de modelos más simples de androginia. Del mismo modo, se podría esperar que el efecto cuadrático de la pendiente fuese negativo, en consonancia con las teorías descritas en la revisión teórica sobre los efectos de la comunalidad y la agencia no mitigadas o los valores extremos de estas dimensiones.

Se utilizaron los resultados del Modelo 3(a) para representar gráficamente la superficie de respuesta y contrastar las tres condiciones mencionadas anteriormente estableciendo una prueba formal de la Hipótesis 1 (Hipótesis 1.1. e Hipótesis 1.2.). La figura 4 incluida en la siguiente página, muestra el gráfico de la superficie para los efectos de la androginia en el liderazgo de servicio.

A continuación, se comprobaron si las propiedades de esta superficie apoyan la hipótesis de equilibrio o ajuste. En primer lugar, se probó la condición necesaria de que el desajuste entre comunalidad y agencia hace decrecer el nivel de liderazgo de servicio. La línea de incongruencia ($X = -Y$), la cuál es la línea que se extiende desde la izquierda a la derecha de la Figura 4, muestra una curvatura decreciente significativa ($B = -1.35$, $z = -2.34$, $p < .05$). Así, el desajuste o desequilibrio entre los niveles de comunalidad y de agencia hacen decrecer el nivel de liderazgo de servicio, confirmando la Hipótesis 1.1. de este estudio. A continuación, se contrasta si la cresta de la superficie se extiende a lo largo de la línea de congruencia, la línea que se extiende desde el frente al fondo de la Figura 4. Específicamente, si la cresta de la

Figura 4: Superficie de la relación entre comunalidad y agencia y liderazgo de servicio (Modelo 3a) en el Estudio 1. Los coeficientes de regresión no estandarizados a partir del Modelo 3a del Estudio 1 son utilizados para representar gráficamente esta superficie.



superficie se extiende a lo largo de la mencionada línea de congruencia, entonces el primer eje principal de la superficie debe tener una pendiente de 1 y un intercepto de 0. Debido a que implica combinaciones no lineales, siguiendo a Edwards y Cable (2009), se utilizó el procedimiento de ‘bootstrap’ para estimar la significatividad de la pendiente y el intercepto del primer eje principal. Así, los intervalos de confianza corregidos construidos a partir de las estimaciones resultantes del ‘bootstrap’ fueron utilizados con el mencionado propósito (ver Edwards y Cable, 2009; ver también Edwards, 2002). En este sentido, el intervalo de confianza del 95% tanto para el intercepto como para la pendiente incluye cero. Esto también ocurre para la cantidad $-p_{10}/(1 + p_{11})$. Estos resultados significan que no se haya suficiente evidencia como para rechazar la hipótesis nula de no rotación y no desplazamiento lateral a lo largo de la línea $Y = -X$ (ver Edwards, 2002). Sin embargo, no fue posible confirmar la condición dos debido a la mencionada no significatividad del valor de la pendiente (p_{11}). Así, como se había previsto, los resultados no sostienen la afirmación de que

‘la cresta de la superficie se extiende a lo largo de la línea de congruencia’ (Edwards y Cable, 2009, p. 660), en línea con los esperados diferentes pesos de los componentes de la androginia, comunalidad y agencia, en los efectos de la androginia sobre el liderazgo de servicio.

De forma similar, la tercera condición fue analizada para clarificar si el nivel de liderazgo de servicio varía en los diferentes niveles de equilibrio o ajuste entre la comunalidad y la agencia, y contrastar de este modo la Hipótesis 1.2., la cual establece que este efectivamente varía, resultando mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos. En este sentido, se encontró que las cantidades b_1+b_2 y $b_3+b_4+b_5$, que determinan respectivamente el efecto lineal y cuadrado de la pendiente de la superficie a lo largo de la línea de congruencia (ver Edwards y Cable, 2009), son significativamente diferentes de cero. Del mismo modo, el mencionado efecto lineal de la pendiente muestra un valor positivo y significativo ($B = 1.99$, $z = 2.14$, $p < .05$). En cambio, el efecto cuadrático muestra un valor negativo pero no significativo ($B = -.59$, $z = -1.52$, n.s.). Así, la Figura 4 muestra que la línea de congruencia está curvada de forma ascendente. En este sentido, en línea con la esperada influencia de los efectos específicos de la comunalidad y la agencia sobre el liderazgo de servicio, los mayores niveles de liderazgo de servicio se encuentran cuando los niveles de comunalidad y agencia coinciden siendo altos. Es también considerable, la sutil curvatura decreciente a lo largo de la línea de congruencia en relación a los valores extremadamente altos (y un pronunciamiento de la curvatura decreciente en los extremadamente bajos) de ambas dimensiones, en línea con los enfoques de agencia o comunalidad no mitigadas descritos anteriormente. El signo negativo del efecto cuadrado de la pendiente, no significativo, mencionado anteriormente subyace a esta última observación. Finalmente, cuando los niveles de comunalidad y agencia decrecen, el punto en el que el nivel de liderazgo de servicio alcanza su máximo valor es desplazado a la región en la que el nivel de agencia excede al nivel de comunalidad. En conclusión, en base a lo explicado anteriormente, los análisis de respuesta de superficie muestran también un apoyo significativo de la Hipótesis 1.2. De este modo, en suma, se confirma la Hipótesis 1 (1.1. y 1.2.).

CAPÍTULO 5. ESTUDIO 2.

Como se describe en el apartado anterior, los resultados del Estudio 1 confirman la Hipótesis 1 y suponen un argumento a favor de la consideración del modelo ‘polinomial’ de androginia y la metodología asociada, también descrita anteriormente. El Estudio 2 supone un nuevo contraste de esta relación a través del mencionado modelo de androginia introducido en esta tesis y el liderazgo de servicio en una muestra diferente a la del primer estudio. Sin embargo, en este caso se contrastará el modelo de investigación completo descrito en el apartado 2.3, incluyendo un análisis más detallado de los mecanismos que subyacen a estas relaciones. Así, se estudia el efecto de mediación del liderazgo de servicio en la relación entre la androginia psicológica de la persona supervisora y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona subordinada. Por otro lado, como se explica en el ‘Capítulo 3’, este estudio proporciona una medida de la androginia psicológica complementaria a la del Estudio 1, que aportará una mayor validez a los resultados en caso de que la Hipótesis 1 se confirme de manera consistente con el Estudio 1. Además, la muestra de este segundo estudio introduce una mayor variedad de niveles jerárquicos en relación al puesto de la persona líder. También se configura una muestra más diversa en cuanto al número de organizaciones de procedencia de las personas participantes. En suma, este segundo estudio permitirá contrastar los resultados obtenidos en el primer estudio en relación a la androginia y el liderazgo de servicio con una muestra diferente, y probar un modelo de mediación completo que incluye estas variables y su efecto sobre el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora.

5.1. Método

5.1.1. Participantes y procedimiento

Los/as participantes en el Estudio 2 fueron 241 personas trabajadoras en 235 diferentes organizaciones ubicadas en España. De estas, el 59.09% fueron mujeres y el 40.25% hombres. A partir de la fecha de nacimiento comunicada se calculó que la persona de más edad y de menor edad contaban con 49 y 21 años respectivamente. Todas ellas participaron voluntariamente en el estudio y respondieron de forma anónima los cuestionarios. Por otro lado, las personas supervisoras de las personas participantes sobre las que estas últimas respondieron parte del cuestionario cumplimentado fueron en un 42.74% mujeres y 57.26% hombres. Las personas participantes reportaron la edad de la persona supervisora a través de una escala que

planteaba diferentes intervalos de edad. De este modo, el 2.07% de las personas supervisoras tenían 25 o menos años, el 27.80% entre 26 y 35 años, 42.74% de 36 a 45 años, el 23.24% de 46 a 55 años y 4.15% 56 o más años. Se utilizó una muestra de conveniencia, contactando con personas accesibles a través de la red social profesional LinkedIn. En este caso, se contactó individualmente con cada persona participante para solicitar su participación en el estudio a través de la respuesta de dos cuestionarios acerca de su propia identidad y comportamiento así como acerca de su supervisor o supervisora. Se excluyeron las respuestas defectuosas recibidas en los siguientes casos: No se puede establecer un tiempo mínimo de un mes al cargo de la persona supervisora, no se puede establecer que la respuesta proceda de un centro de trabajo dentro del territorio nacional definido para la muestra, se encontraban trabajando en otra organización cuando contestaron el segundo cuestionario y en caso de incoherencia o respuesta incompleta en relación a los datos anteriores.

5.1.2. Medidas

Se utilizaron las mismas escalas descritas en el informe del Estudio 1 mencionadas a continuación. En este caso, se utilizaron además dos nuevas escalas adicionales para medir la variable dependiente introducida, comportamiento ciudadano organizacional. En concreto, se evaluó el comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización (CCO-O) y el comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos (CCO-I), de las personas seguidoras a través de la escala desarrollada originalmente por Lee y Allen (2002), y en concreto en su adaptación y traducción al castellano realizada por Dávila y Finkelstein (2010). En este caso, todas las escalas fueron respondidas por la persona subordinada participante en el estudio, que reporta su propio comportamiento ciudadano organizacional o su percepción sobre la androginia psicológica de su supervisor/a y su comportamiento de liderazgo de servicio. De nuevo, todos los instrumentos de medida utilizados presentan un adecuado nivel de consistencia interna como se indica a continuación (Loewenthal, 2004).

Androginia psicológica: En relación al PAQ (Spence et al. 1974; Ward et al. 2006), la escala de comunalidad utilizada (6 ítems) muestra un alpha de Cronbach de .90. La escala de Agencia (7 ítems) muestra un alpha de .63.

Liderazgo de servicio: Para la escala SL-7 (Liden et al. 2015; 7 ítems) se obtiene un alpha de Cronbach de .83.

Comportamiento ciudadano organizacional: En cuanto a las escalas de comportamiento ciudadano organizacional de Lee y Allen (2002; Dávila y Finkelstein, 2010); Para la escala CCO-O (8 ítems) se obtiene un alpha de Cronbach de .82. Para la escala CCO-I (8 ítems), el alpha es de .77.

Variables de control: Del mismo modo que en el primer estudio, a partir de diferentes evidencias e indicaciones proporcionadas por la investigación previa y siguiendo las recomendaciones de Bernerth y Aguinis (2016), se incluyeron como variables de control el sexo (mujer u hombre) y la edad de la persona supervisora (25 o menos años; De 26 a 35 años; De 36 a 45 años; De 46 a 55 años; 56 o más años), así como el sexo (mujer u hombre) y edad de la persona subordinada (años). En este caso, como se explica anteriormente, la persona supervisora no responde directamente al cuestionario, sino que es la persona seguidora la que responde en base a su percepción. Por ello, dado que la persona participante podría desconocer el tiempo en el cargo total de la persona supervisora se pregunta directamente por la duración de la dída entre ambas (1 o 2 meses; 3 o 4 meses; 5 o 6 meses; 7 meses o más). Por último, debido a la diferencia relevante de posición jerárquica entre las personas supervisoras en el segundo estudio, y de las implicaciones del nivel de poder del líder en su comportamiento y los resultados del mismo (ver p. ej., Fiedler, 1971; ver también Rus, van Knippenberg y Wisse, 2010), se registró y controló la posición de la persona supervisora (Director o Directora General; Director o Directora de área, región o similar (comité de dirección); Mando intermedio/Responsable de equipo; Otros puestos de supervisión/coordiación con menor nivel jerárquico), así como la situación de continuidad o no continuidad en la organización descrita anteriormente (continúa o no continúa). Es importante señalar que, del mismo modo que en el primer estudio, los resultados no fueron sustancialmente afectados por la inclusión o exclusión de las variables de control de los modelos o ecuaciones utilizadas, mostrando consistencia entre ambas situaciones (ver Bernerth y Aguinis, 2016). Del mismo modo, los análisis preliminares en relación a posibles efectos de moderación de la variable sexo de la persona supervisora en las relaciones estudiadas (ver Edwards, 2017), mostraron resultados que descartan la existencia de estos efectos.

5.1.3. Análisis estadístico

Se llevaron a cabo diferentes análisis estadísticos utilizando el software 'Stata/IC 12.1 for Mac' y 'Microsoft® Excel® for Mac 2011. V.14.0.0'. En concreto, como se

explica con mayor detalle en el siguiente apartado, en ambos estudios se llevaron a cabo análisis de regresión simple, así como de regresión polinomial y metodología de superficie de respuesta. En el segundo estudio, además se llevó a cabo un análisis de un modelo de mediación incluyendo la opción de ‘bootstrapping’ para la construcción de intervalos de confianza corregidos. Para estos análisis, siguiendo a Edwards y Cable (2009), las puntuaciones de agencia y comunalidad fueron centradas sustrayendo el término medio de la escala. Se utilizó además la opción ‘vce(robust)’ para la regresión en Stata, que proporciona estimaciones robustas de la varianza. Por último, dada la existencia de diferentes organizaciones en torno a las que se agrupan algunos/as de los/as participantes en el estudio, se comprobaron los efectos de esta estructura para valorar la necesidad de control de la misma en los análisis posteriores. Siguiendo las indicaciones proporcionadas por Snijders y Bosker (2001), adaptando las mismas a los modelos de regresión polinomial (ver Edwards y Cable, 2009), se lleva a cabo un análisis destinado a contrastar la necesidad de construir un modelo multinivel. En base a los resultados de este análisis se descarta la influencia significativa de los mencionados factores muestrales ligados a la existencia de diferentes organizaciones de procedencia de los participantes en el estudio. Se descarta a su vez, por lo tanto, la utilización de un modelo multinivel para los análisis posteriores

5.2. Resultados

La Tabla 7 incluida en la siguiente página proporciona estadísticos descriptivos y correlaciones simples bivariadas entre las variables medidas en el Estudio 2.

La tabla 8 representa un resumen de los resultados en relación al contraste de hipótesis en el Estudio 2. Así, del mismo modo que en el Estudio 1, se procedió a contrastar si la androginia psicológica (o identificación de la persona supervisora tanto con rasgos de identidad asociados a la comunalidad como a la agencia, en este caso desde la percepción reportada por la persona seguidora), tiene un efecto positivo en los comportamientos de liderazgo de servicio de la misma (H1). Para ello, en primer lugar se comparó el modelo simple de efectos principales de comunalidad y de agencia con un modo más complejo de operacionalizar la androginia a través de una ecuación de regresión polinomial como se explica a continuación. Así, el Modelo 1 en la Tabla 8 incluye las variables de control. El Modelo 2(a) introduce los efectos

Tabla 7: Estadísticos Descriptivos y Correlaciones Simples Bivariadas (Estudio 2)

Variable	Media	D.T.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Comunalidad (Sp)	3.82	0.86	1.00	5.00	1.00									
2 Agencia (Sp)	3.77	0.57	1.86	5.00	0.07	1.00								
3 Liderazgo de servicio (Sp)	4.39	1.15	1.29	7.00	0.67**	0.20**	1.00							
4 CCO-O (Sb)	3.95	0.66	2.13	5.00	0.21**	0.10	0.25**	1.00						
5 CCO-I (Sb)	4.13	0.56	2.25	5.00	0.13*	0.12	0.16*	0.56**	1.00					
6 Sexo (Sp): Hombre=2 (vi)	0.57	0.50	0.00	1.00	-0.05	0.04	0.03	0.01	-0.02	1.00				
7 Sexo (Sb): Hombre=2 (vi)	0.40	0.49	0.00	1.00	-0.02	-0.07	0.04	-0.11	-0.12	0.20**	1.00			
8 Edad (Sp)=2 (vi)	0.28	0.45	0.00	1.00	0.10	-0.02	-0.01	-0.08	-0.15*	-0.04	-0.02	1.00		
9 Edad (Sp)=3 (vi)	0.43	0.50	0.00	1.00	0.05	0.04	0.10	0.04	0.13	-0.03	0.04	-0.54**	1.00	
10 Edad (Sp)=4 (vi)	0.23	0.42	0.00	1.00	-0.16*	-0.02	-0.16*	-0.01	0.03	0.10	-0.03	-0.34**	-0.48**	1.00
11 Edad (Sp)=5 (vi)	0.04	0.20	0.00	1.00	-0.02	-0.03	0.05	0.06	-0.05	0.01	0.04	-0.13*	-0.18**	-0.11
12 Edad (Sb)	25.72	3.82	21.05	49.96	-0.06	-0.12	-0.03	0.17**	0.18**	-0.02	0.02	-0.14*	0.13	0.03
13 Duración de la diada:=3 (vi)	0.48	0.50	0.00	1.00	0.13*	-0.04	0.11	0.04	0.00	0.04	0.05	0.02	-0.04	-0.01
14 Duración de la diada:=4 (vi)	0.23	0.42	0.00	1.00	-0.09	0.00	0.00	0.07	0.09	-0.06	0.03	-0.08	0.08	-0.02
15 Posición (Sp):=2 (vi)	0.28	0.45	0.00	1.00	-0.07	0.15*	-0.01	0.09	0.02	-0.02	-0.03	-0.16*	0.11	0.03
16 Posición (Sp):=3 (vi)	0.43	0.50	0.00	1.00	0.12	-0.09	0.01	-0.05	0.06	-0.11	0.07	0.23**	-0.08	-0.12
17 Posición (Sp):=4 (vi)	0.10	0.29	0.00	1.00	0.10	-0.23**	0.08	-0.08	-0.08	-0.03	-0.01	0.02	0.06	-0.05
18 Situación (Sb):=2 (vi)	0.27	0.44	0.00	1.00	-0.07	0.08	-0.18**	0.00	-0.03	0.01	-0.11	-0.02	0.01	0.03

Notas. (a) N=241; (b) significativo al nivel de $p < .05$, * significativo al nivel de $p < .01$; (c) Sup. = Supervisor, Sub. = Subordinado. (d) vi: Variable indicador (ver 'Método' para detalle escalas y unidades de medida).

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18
11 Edad (Sp): =5 (vi)	1.00							
12 Edad (Sb)	-0.02	1.00						
13 Duración de la diada: =3 (vi)	0.09	-0.04	1.00					
14 Duración de la diada: =4 (vi)	-0.02	0.19**	-0.53**	1.00				
15 Posición (Sp): =2 (vi)	0.05	0.04	-0.10	0.03	1.00			
16 Posición (Sp): =3 (vi)	-0.10	0.02	0.01	0.02	-0.55**	1.00		
17 Posición (Sp): =4 (vi)	-0.07	-0.12	0.11	-0.05	-0.20**	-0.28**	1.00	
18 Situación (Sb): =2 (vi)	-0.03	-0.05	-0.31**	-0.18**	0.02	-0.01	0.00	1.00

Notas. (a) N=241; (b) significativo al nivel $p < .05$, ** significativo al nivel $p < .01$; (c) Sup. = Supervisor, Sub. = Subordinate. (d) vi: Variable indicador (ver apartado 5.1.2. para detalle de escalas y unidades de medida).

Tabla 8: Resumen del Contraste de Hipótesis (Estudio 2).

Hipótesis	Resultados Estudio 2	
Hipótesis 1. La androginia psicológica de la persona líder (androginia) posee efectos positivos sobre el liderazgo de servicio (LS).		
R ² (Modelo 3a)	0.5484	
<p>H1₀. Modelo 2a = Modelo 3a H1₁. Modelo 2a ≠ Modelo 3a</p>	<p>Modelo 3a vs. Modelo 2a: $\Delta R^2 = 0.0296$ $F = 4.55, p < .01$</p>	<p>Se rechaza la hipótesis nula Se acepta la hipótesis alternativa</p>
<p>H1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el liderazgo de servicio (Confirmación 'condición 1' - RSA).</p>	<p>B = -.33, z = -2.03, p <.05</p>	<p>Confirmada</p>
<p>H1.2. El nivel de comunalidad y agencia en el que se dé el ajuste o equilibrio entre ambas dimensiones tiene efectos significativos sobre el liderazgo de servicio, resultando mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos. (Rechazo 'condición 3' - RSA).</p>	<p>ax: B = 1.78, t = 9.35, p<.001 ax²: B = -.45, t = -2.88, p<.01</p>	<p>Confirmada</p>

<p>Hipótesis 2. El nivel de liderazgo de servicio de la persona líder desempeña un papel de mediación en la relación entre la androginia psicológica de la persona líder (androginia) y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora (CCO).</p>		
<p><i>H2.1. Androginia → CCO (path c')</i></p>		
<p><i>Androginia → CCO-O</i></p>		
	R ² (Modelo 3b)	0.1909
<p>H2a.1₀. Modelo 2b = Modelo 3b H2a.1₁. Modelo 2b ≠ Modelo 3b</p>	<p>Modelo 3b vs. Modelo 2b: $\Delta R^2 = 0.0296$ $F = 4.56, p < .01$</p>	<p>Se rechaza la hipótesis nula Se acepta la hipótesis alternativa</p>
<p>H2a.1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el CCO-O (Confirmación 'condición 1' - RSA).</p>	<p>B = .12, n.s.</p>	<p>No confirmada</p>
<p><i>Androginia → CCO-I</i></p>		
	R ² (Modelo 3c)	0.1377
<p>H2b.1₀. Modelo 2c = Modelo 3c H2b.1₁. Modelo 2c ≠ Modelo 3c</p>	<p>Modelo 3c vs. Modelo 2c: $\Delta R^2 = 0.0215, n.s.$</p>	<p>No se rechaza la hipótesis nula</p>

<i>H2.2. LS → CCO ('path b')</i>		
	R ² (Modelo 4a)	0.1465
H2a.2. LS → CCO-O (Modelo 4a)		B = .15, t = 3.63, p < .001
	R ² (Modelo 4b)	0.1130
H2b.2. LS → CCO-I (Modelo 4b)		B = .09, t = 2.54, p < .05
<i>H2. Androginia → LS → OCB (Mediación)</i>		
<i>H2a. Androginia* → LS → OCB-O (Modelo de mediación a)</i>		
		<i>Efecto indirecto:</i> B = .12, p < .05 <i>Efecto directo:</i> B = .05, n.s. <i>Efecto total:</i> B = .17, p < .05 <i>Ratio efecto ind. – tot.:</i> P _M = .6927145
		Confirmada
<i>H2b. Androginia* → LS → OCB-I (Modelo de mediación b)</i>		
		<i>Efecto indirecto:</i> n.s. <i>Efecto directo:</i> n.s. <i>Efecto total:</i> n.s.
		No confirmada

Notas. (a) Estudio 2: N=241 empleados/as (b) *En las Hipótesis 2a y 2b, siguiendo a Edwards y Cable (2009), la androginia fue computada como una 'block variable' obtenida a partir de los cinco términos cuadráticos en la ecuación polinomial usada previamente en el contraste de la Hipótesis 1 (c) P_M: ratio de efecto indirecto a efecto total. (d) SRA: Análisis de respuesta de superficie. B: Coeficiente de regresión no estandarizado. Δ R²: incremento en la cantidad de varianza explicada. ax: efecto lineal de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. ax²: efecto cuadrado de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. (d) No efecto significativo de moderación de la variable 'Sexo (Supervisor)' en H1, H2.1. ni en H2.2.

principales de agencia y comunalidad. El Modelo 3(a) introduce cinco términos cuadráticos en la ecuación de regresión polinomial. Por un lado, los efectos simples de la comunalidad y de la agencia, y la interacción entre ambos términos. Además, los términos de la comunalidad y la agencia al cuadrado, que representa los efectos curvilíneos de cada una de estas dimensiones. En este sentido, el Modelo 3(a) posibilita el análisis de los efectos de la androginia psicológica a través de procedimientos de ecuación polinomial y análisis de respuesta de superficie, superando las limitaciones de los modelos más simples explicados anteriormente. De este modo, se utilizaron procesos de regresión jerárquica para comparar el Modelo 2(a) y el Modelo 3(a), y rechazar la hipótesis nula de que el modelo de efectos principales (Modelo 2) es igual al modelo polinomial (Modelo 3). Los resultados en el Estudio 2 mostraron que el Modelo 3(a) explica de forma significativa mayor cantidad de varianza que el Modelo 2(a) ($\Delta R^2 = 0.0296$, $F = 4.55$, $p < 01$), rechazando así la mencionada hipótesis nula $H1_0$. Así, del mismo modo que como se describe para el Estudio 1, se continuó contrastando las Hipótesis 1.1. y 1.2. del estudio utilizando el modelo de regresión polinomial y la metodología análisis de respuesta de superficie siguiendo las indicaciones realizadas por Edwards y Cable (2009; ver también Edwards, 2002; Edwards, 1994; Edwards y Cable, 2009; Edwards y Perry, 1993), utilizando la siguiente ecuación:

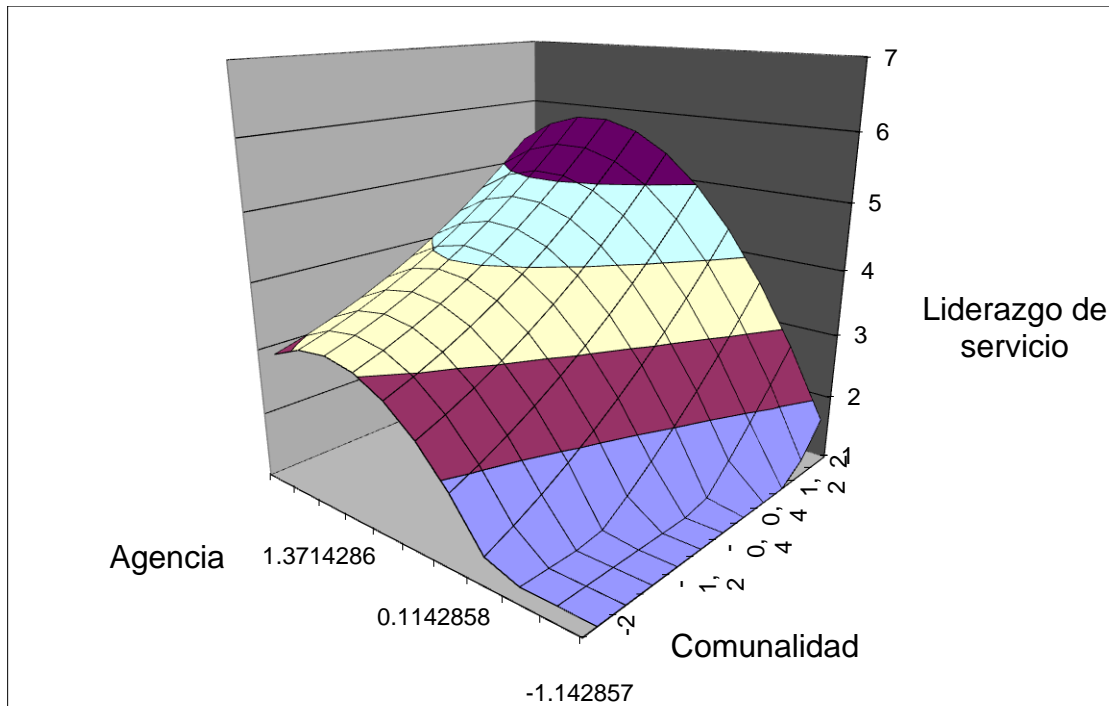
$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e^{12}$$

De este modo, en esta ecuación X representa la comunalidad, Y representa la agencia, en relación a la identificación con las mismas por parte de la persona supervisora, y Z representa los comportamientos de liderazgo de servicio de la misma. De nuevo, se utilizaron los resultados del Modelo 3(a) para representar gráficamente la superficie de respuesta y contrastar las tres condiciones mencionadas anteriormente estableciendo una prueba formal de la Hipótesis 1 (Hipótesis 1.1. e Hipótesis 1.2.). En este caso, la Figura 5 incluida en la siguiente página, muestra el gráfico de la superficie para los efectos de la androginia en el liderazgo de servicio en el Estudio 2.

De este modo, en primer lugar, se probó la condición necesaria para confirmar la hipótesis de equilibrio o ajuste (H1.1.) de que el desajuste entre comunalidad y agencia hace decrecer el nivel de liderazgo de servicio. En este sentido, la línea de incongruencia ($X = -Y$), la cuál es la línea que se extiende desde la

¹² La ecuación completa utilizada contiene las variables de control descritas en el apartado anterior. Se omite aquí su representación por brevedad y concreción.

Figura 5: Superficie de la relación entre comunalidad y agencia y liderazgo de servicio (Modelo 3a) en el Estudio 2. Los coeficientes de regresión no estandarizados a partir del Modelo 3a del Estudio 2 son utilizados para representar gráficamente esta superficie.



izquierda a la derecha de la Figura 5, muestra una curvatura decreciente significativa ($B = -.33$, $z = -2.03$, $p < .05$). Así, el desajuste o desequilibrio entre los niveles de comunalidad y de agencia hacen decrecer el nivel de liderazgo de servicio, confirmando la Hipótesis 1.1. de este estudio. A continuación, se analizó si la cresta de la superficie se extiende a lo largo de la línea de congruencia, la línea que se extiende desde el frente al fondo de la Figura 5. Específicamente, si la cresta de la superficie se extiende a lo largo de la mencionada línea de congruencia, entonces el primer eje principal de la superficie debe tener una pendiente de 1 y un intercepto de 0. Debido a que implica combinaciones no lineales, siguiendo a Edwards y Cable (2009), se utilizó la técnica de ‘bootstrapping’ para estimar la significatividad de la pendiente y el intercepto del primer eje principal, a partir de intervalos de confianza corregidos. De este modo, se comprobó que el intercepto es significativamente mayor que 0 y que la pendiente posee un valor menor que 1 pero no significativo al 95%. La cantidad $-p10/(1 + p11)$ es -1.214 , lo que significa que el primer eje principal está

desplazado hacia la izquierda de la línea $Y = X$, como puede observarse en la Figura 5. En suma, al igual que en el Estudio 1, estos resultados no apoyan el cumplimiento de la condición dos. Sin embargo, podemos confirmar la Hipótesis 1.1. debido al cumplimiento de la primera condición (ver Edwards y Cable, 2009).

Por otro lado, la tercera condición fue analizada para clarificar si el nivel de liderazgo de servicio varía en los diferentes niveles de equilibrio o ajuste entre la comunalidad y la agencia, y contrastar de este modo la Hipótesis 1.2, la cual establece que efectivamente estos varían. En este sentido, se encontró que las cantidades b_1+b_2 y $b_3+b_4+b_5$, que determinan respectivamente el efecto lineal y cuadrado de la pendiente de la superficie a lo largo de la línea de congruencia (ver Edwards y Cable, 2009), son significativamente diferentes de cero. Del mismo modo, el mencionado efecto lineal de la pendiente mostró un valor positivo y significativo ($B = 1.78$, $t = 9.35$, $p < .001$). En cambio, el efecto cuadrático mostró un valor negativo también significativo ($B = -.45$, $t = -2.88$, $p < .01$). Así, la Figura 5 muestra que la línea de congruencia está curvada de forma ascendente. En este sentido, en línea con la esperada influencia de los efectos específicos de la comunalidad y la agencia sobre el liderazgo de servicio, los mayores niveles de liderazgo de servicio se encuentran cuando los niveles de comunalidad y agencia coinciden siendo altos. Es también considerable, una suave curvatura decreciente a lo largo de la línea de congruencia observable en los valores extremadamente altos de estas dimensiones (y un pronunciamiento de la curvatura decreciente en los extremadamente bajos), en línea con los enfoques de agencia o comunalidad no mitigadas descritos anteriormente. El signo negativo del efecto cuadrado de la pendiente, mencionado anteriormente subyace a esta última observación. Finalmente, cuando los niveles de comunalidad y agencia decrecen, el punto en el que el nivel de liderazgo de servicio alcanza su máximo valor es desplazado a la región en la que el nivel de comunalidad excede al nivel de agencia. En conclusión, en base a lo explicado anteriormente, los análisis de respuesta de superficie muestran también un apoyo significativo de la Hipótesis 1.2. De este modo, en suma, se confirma la Hipótesis 1 (1.1. y 1.2.).

Por otra parte, la información recogida en el Estudio 2 acerca del comportamiento ciudadano organizacional (CCO) de las personas seguidoras permitió comprobar la Hipótesis 2. Así, antes de contrastar el modelo de mediación, se analizaron los efectos directos de la androginia de la persona supervisora en el comportamiento ciudadano organizacional de las personas seguidoras siguiendo el

mismo procedimiento que el descrito para el liderazgo de servicio en la primera hipótesis. Así, en cuanto al contraste de la idoneidad del modelo ‘polinomial’ (Modelo 3), frente al modelo de efectos principales (Modelo 2), los resultados no apoyan la consideración del primero. En el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización (CCO-O), el Modelo 3(b) explica significativamente una mayor cantidad de varianza que el Modelo 2(b) ($\Delta R^2 = 0.0485$, $F = 4.56$; $p < .001$), sin embargo, la condición 1 en relación al análisis de respuesta de superficie no fue confirmada ($B = .12$, n.s.). Por lo tanto, aunque pueda rechazarse la hipótesis nula de igualdad entre modelos, el Modelo 3(b), modelo ‘polinomial’, no proporciona en este caso, indicios significativos de los efectos del ajuste entre comunalidad y agencia sobre la variable dependiente, lo que rechaza la Hipótesis 2.1. Asimismo, el incumplimiento de esta condición invalida la posibilidad de confirmar la Hipótesis 2.2. De forma similar, para el comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos (CCO-I) no es posible rechazar la hipótesis nula de igualdad entre ambos modelos dado que el modelo más complejo (Modelo 3c) no explica de forma significativa una mayor cantidad de varianza que el modelo más simple (Modelo 2c) ($\Delta R^2 = 0.0215$, n.s.), por lo que no procede continuar los análisis en este sentido.

Por el contrario, los resultados de ecuaciones de regresión lineal, muestran que el liderazgo de servicio mantiene una relación positiva significativa tanto con el CCO-O ($B = .15$, $t = 3.63$, $p < .001$) y el CCO-I ($B = .09$, $t = 2.54$, $p < .05$) de la persona seguidora. En este sentido, considerando además la relación entre la androginia de la persona supervisora y el liderazgo de servicio confirmada en relación a la Hipótesis 1, cabe sugerir un efecto indirecto en relación al modelo de mediación descrito en la Hipótesis 2. Así, siguiendo una relevante aproximación actual al análisis de mediación la cual se enfoca en los efectos indirectos más que en los efectos directos, no considerando estos últimos como un requisito para reportar mediación (ver Rucker et al. 2011), se contrastó el modelo de mediación para el CCO-O y el CCO-I (H2). Para ello, como variable independiente en el modelo de mediación, la androginia fue computada como un compuesto lineal ponderado denominado ‘block variable’. Este fue calculado a partir de la suma del producto de cada uno de los cinco términos cuadráticos para la androginia en el Modelo 3(a) y su coeficiente de regresión, siguiendo a Edwards y Cable (2009, p. 660). A continuación, siguiendo a los mismos autores (Edwards y Cable, 2009; ver también Preacher y Kelly, 2011), se utilizaron

intervalos de confianza corregidos a partir de la técnica de ‘bootstrapping’. Así, se muestra un efecto indirecto significativo ($B = .12$, $BCB-CI_{95\%} = [.02; .24]$) en relación al papel mediador del liderazgo de servicio en la relación entre la androginia de la persona supervisora y los comportamientos de CCO-O de las personas seguidoras. Del mismo modo, para contrastar la existencia de mediación no debe considerarse exclusivamente ‘la significatividad de los efectos indirectos, sino también el tamaño del efecto’ (Preacher y Kelly, 2011, p. 106) de dicha relación. Por lo tanto, siguiendo las recomendaciones de Wen y Fan (2015), se observó el ratio de efecto indirecto a efecto total. Así, un valor de 0.69 muestra que una proporción sustancial del efecto total es mediada. En cambio, el liderazgo de servicio no desempeña esta función para el CCO-I según los resultados de este estudio. De este modo, se confirma la Hipótesis 2a, mientras que la Hipótesis 2b no se confirma, en base a los resultados del Estudio 2.

Tabla 9: Resumen del Contraste de Hipótesis.

Hipótesis	Estudio 1	Estudio 2
Hipótesis 1. La androginia psicológica de la persona líder (androginia) posee efectos positivos sobre el liderazgo de servicio (L-S).		
R ² (Modelo 3a)	0.1409	0.5484
H1 ₀ Modelo 2a = Modelo 3a H1 ₁ Modelo 2a ≠ Modelo 3a	Modelo 3a vs. Modelo 2a: Δ R ² = 0.0382 F = 2.74, p < .05	Modelo 3a vs. Modelo 2a: Δ R ² = 0.0296 F = 4.55, p < .01
H1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el liderazgo de servicio (Confirmación 'condición 1' - RSA).	Se rechaza H1 ₀ Se acepta H1 ₁	Se rechaza H1 ₀ Se acepta H1 ₁
H1.2. El nivel de comunalidad y agencia en el que se dé el ajuste o equilibrio entre ambas dimensiones tiene efectos significativos sobre el liderazgo de servicio, resultando mayores niveles de liderazgo de servicio cuando los niveles de comunalidad y agencia son altos que cuando estos son bajos. (Rechazo 'condición 3' - RSA).	B = -1.35, z = -2.34, p < .05	B = -.33, z = -2.03, p < .05
	ax: B = 1.99, z = 2.14, p < .05 ax ² : B = -.59, z = -1.52, n.s.	ax: B = 1.78, t = 9.35, p < .001 ax ² : B = -.45, t = -2.88, p < .01
	Confirmada	Confirmada
	Confirmada	Confirmada

Hipótesis 2. El nivel de liderazgo de servicio de la persona líder desempeña un papel de mediación en la relación entre la androginia psicológica de la persona líder (androginia) y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora (CCO).

H2.1. Androginia → CCO ('path c')

Androginia → CCO-O

R^2 (Modelo 3b)	-	-	0.1909
H2a.1 ₀ . Modelo 2b = Modelo 3b H2a.1 ₁ . Modelo 2b ≠ Modelo 3b	-	-	Modelo 3b vs. Modelo 2b: $\Delta R^2 = 0.0296$ $F = 4.56, p < .01$
H2a.1.1. El equilibrio entre las dimensiones de androginia, comunalidad y la agencia, posee un efecto significativo positivo sobre el CCO-O (Confirmación 'condición 1' - RSA).	-	-	$B = .12, n.s.$ No confirmada

Androginia → CCO-I

R^2 (Modelo 3c)	-	-	0.1377
H2b.1 ₀ Modelo 2c = Modelo 3c H2b.1 ₁ Modelo 2c ≠ Modelo 3c	-	-	Modelo 3c vs. Modelo 2c: $\Delta R^2 = 0.0215, n.s.$
			No se rechaza H2b.1 ₀

H2.2. LS → CCO ('path b')

	R ² (Modelo 4a)	-	0.1465	
H2a.2. LS → CCO-O (Modelo 4a)		-	B = .15, t = 3.63, p < .001	Confirmada
	R ² (Modelo 4b)	-	0.1130	
H2b.2. LS → CCO-I (Modelo 4b)		-	B = .09, t = 2.54, p < .05	Confirmada

H2. Androginia → LS → OCB (Mediación)

H2a. Androginia* → LS → OCB-O (Modelo de mediación a)				
			<p><i>Efecto indirecto:</i> B= .12, p < .05</p> <p><i>Efecto directo:</i> B = .05, n.s.</p> <p><i>Efecto total:</i> B = .17, p < .05</p> <p><i>Ratio efecto ind. – tot.:</i> P_M = .6927145</p>	Confirmada
H2b. Androginia* → LS → OCB-I (Modelo de mediación b)			<p><i>Efecto indirecto:</i> n.s.</p> <p><i>Efecto directo:</i> n.s.</p> <p><i>Efecto total:</i> n.s.</p>	No confirmada

Notas: (a) Estudio 1: N=211 díadas / Estudio 2: N=241 empleados/as (b) *En las Hipótesis 2a y 2b, siguiendo a Edwards y Cable (2009), la androginia fue computada como una 'block variable' obtenida a partir de los cinco términos cuadráticos en la ecuación polinomial usada previamente en el contraste de la Hipótesis 1 (c) P_M: ratio de efecto indirecto a efecto total. (d) SRA: Análisis de respuesta de superficie. B: Coeficiente de regresión no estandarizado. Δ R²: incremento en la cantidad de varianza explicada. ax: efecto lineal de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. ax²: efecto cuadrado de la pendiente a lo largo de la línea de congruencia. (d) No efecto significativo de moderación de la variable 'Sexo (Supervisor)' en H1, H2.1. ni en H2.2.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

El propósito principal de los estudios realizados en el marco de esta tesis ha sido examinar los efectos de la androginia psicológica de la persona líder, sobre sus comportamientos de liderazgo y los resultados del mismo entre las personas colaboradoras. En concreto, se ha analizado en primer lugar el papel de la androginia de la persona líder, en el desarrollo de comportamientos de liderazgo de servicio. Para ello, se aplica una metodología que integra procedimientos de regresión polinomial y análisis de respuesta de superficie, que a diferencia de los métodos utilizados en estudios anteriores sobre androginia, permite observar conjuntamente y de forma interrelacionada los diferentes efectos atribuibles a la misma de forma precisa (efecto del equilibrio entre comunidad y agencia, efectos específicos de ambas dimensiones y sus efectos curvilíneos). Los resultados de ambos estudios muestran la idoneidad de este nuevo modelo ‘polinomial’ de androginia, en comparación con el modelo simple de ‘efectos principales’, en el estudio de los efectos de la androginia psicológica de la persona líder sobre su comportamiento de liderazgo de servicio. Del mismo modo, los análisis de respuesta de superficie en ambos estudios muestran de forma consistente evidencia de efectos específicos positivos relevantes de la comunidad y de la agencia, así como del ajuste o equilibrio entre las mismas, en relación al liderazgo de servicio. Estos hallazgos son coherentes con los reportados anteriormente sobre los efectos de la comunidad y la agencia en relación a otros estilos y comportamientos de liderazgo, desde el modelo ‘aditivo’ de androginia (p. ej Gartzia y Van Engen, 2012), desde el modelo de ‘equilibrio’ entre comunidad y agencia (Srivastava y Nair, 2011) o desde el descrito enfoque basado en cuatro categorías u orientaciones personales (ver p.j. Gartzia et al. 2012). No obstante, los resultados de los estudios realizados a través de esta nueva metodología suponen un avance importante en la clarificación y la validez de los resultados encontrados respecto a los estudios citados, como se explica anteriormente. En este sentido apuntan hacia la validez de un constructo de androginia basado en la integración de comunidad y agencia como dimensiones de la personalidad, la identidad o la orientación personal, como el propuesto en esta tesis.

El segundo estudio contrasta además el efecto de mediación que el liderazgo de servicio podría desempeñar en la relación entre la androginia psicológica de la persona líder y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora. Así, se encuentra un efecto indirecto significativo y sustantivo de la androginia psicológica de la persona líder sobre el comportamiento ciudadano organizacional orientado a la

organización de la persona seguidora a través del liderazgo de servicio. Estos resultados están alineados con los estudios recogidos anteriormente sobre la relación directa entre androginia y resultados del liderazgo, llevados a cabo desde otros modelos de androginia como el de ‘efectos principales’ (ver p. ej., Gartzia y Van Knippenberg, 2016). No se encuentra en cambio un efecto indirecto significativo de la androginia psicológica de la persona líder sobre el comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos de la persona seguidora. Este hecho es interpretable desde la consideración de una mayor influencia, sobre este tipo de comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos, de variables ligadas a los vínculos interpersonales generados entre las personas seguidoras y, de este modo, una menor influencia de la persona líder en el mismo, en comparación con la influencia de la persona líder en el comportamiento organizacional orientado a la organización de sus seguidores/as. Además, en base a lo expuesto en la revisión teórica, cabría esperar del mismo modo que comportamientos simples de ayuda entre las personas de un equipo puedan ser favorecidos por la mera comunidad de la persona líder, mientras que comportamientos orientados a la organización (que implican en ocasiones un sacrificio de los intereses personales más allá de la simple disposición hacia los demás o fenómenos de simpatía), necesiten en mayor medida un modelo ‘andrógino’ de persona líder. Tampoco se encuentran efectos directos de la androginia de la persona líder sobre ambos tipos de comportamiento ciudadano organizacional en las personas seguidoras. Este hecho contrasta con algunos estudios desarrollados sobre variables dependientes similares con otros modelos de androginia (ver p. ej., Gartzia y Van Knippenberg, 2016). En este sentido, puede interpretarse (ver Rucker et al. 2011) como un indicio de la conveniencia de la inclusión de variables mediadoras en el estudio entre la androginia psicológica de la persona líder y los resultados del liderazgo. En otras palabras, el modelo ‘polinomial’ de androginia posee una mayor complejidad que los modelos utilizados en estudios anteriores, por lo que en determinadas circunstancias en las que existan diversas variables intermedias entre la androginia psicológica de la persona líder y el comportamiento de las personas seguidoras, los efectos de la primera sobre el segundo, podrían verse clarificados por la introducción de variables mediadoras en el modelo de investigación.

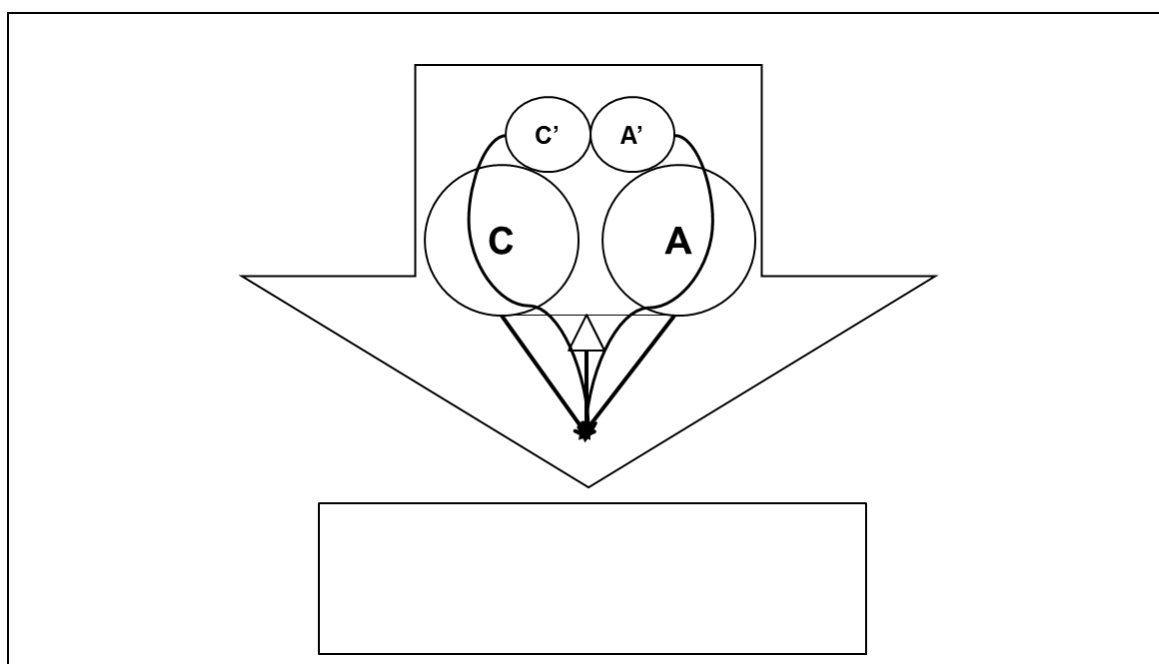
En suma, la Hipótesis 1, que establece la relación positiva significativa entre la androginia psicológica de la persona líder y su comportamiento de liderazgo de servicio se confirma de manera consistente en ambos estudios. La Hipótesis 2 analizada en el

segundo estudio, que establece el efecto mediador del liderazgo de servicio en la relación entre la androginia de la persona líder y el comportamiento ciudadano organizacional de las personas seguidoras se confirma parcialmente, para el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización. Estos resultados tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas como se explica a continuación.

6.1. Implicaciones teóricas y metodológicas

Esta investigación contribuye a la literatura de diferentes maneras. En primer lugar, se introduce un nuevo modelo de androginia, a través de una metodología que combina procedimientos de regresión polinomial con análisis de respuesta de superficie, con un mayor potencial explicativo de sus efectos que los modelos anteriores. Los resultados muestran la idoneidad de este modelo en comparación con los modelos utilizados en la literatura previa en este ámbito. Este nuevo modelo implica la consideración interrelacionada de las diferentes hipótesis o modelos de androginia propuestos anteriormente y otros elementos de mayor complejidad (efectos curvilíneos). La metodología introducida supera las importantes limitaciones que presentan, en cuanto al estudio de la androginia psicológica y sus efectos, los métodos utilizados anteriormente (ver Edwards, 2002), y responde a la demanda sobre una operacionalización más sofisticada de este constructo, recogida en la literatura desde las primeras décadas del estudio de la androginia (ver Hall y Taylor, 1985), que no ha sido suficientemente respondida hasta la fecha (ver p. ej., Martin et al. 2016). En este sentido, la apuesta metodológica llevada a cabo en esta tesis para el estudio de la androginia supone un paso importante en la medición del constructo y de sus relaciones con otras variables, suponiendo por lo tanto un aporte de relevancia para la literatura previa sobre androginia (ver Taylor y Hall, 1982; ver también Ward, 2000). En la Figura 6 incluida en la siguiente página puede observarse una representación gráfica de este modelo ‘polinomial’ y apreciar las diferencias en relación a la de los modelos incluidos en la Tabla 1 en el ‘Capítulo 2’.

Figura 6. Representación gráfica del modelo 'polinomial' de androginia psicológica.



Fuente: Elaboración propia.

Además, como se explica en apartados anteriores, el modelo 'polinomial' de androginia supone un recurso para la consideración de un constructo de androginia reformulado a nivel conceptual. Así, atendiendo a lo expuesto en relación a la androginia y el proceso de desarrollo personal (apartado 2.2.5.), esta tesis introduce una nueva definición de la androginia psicológica fundamentada en la integración de comunalidad y agencia desde el nivel de los rasgos de personalidad, identidad u orientación personal. Así, la comunalidad y agencia influirían ya de forma integrada sobre los comportamientos, a través de este constructo reformulado de androginia psicológica caracterizado fundamentalmente por la comunalidad como motivo último, y por expresiones alternantes o simultaneas de agencia y de comunalidad a nivel instrumental.

La evidencia encontrada en los estudios de esta tesis en relación a la idoneidad del modelo 'polinomial' o metodología para el estudio de la androginia psicológica y sus efectos, revela indicios de la validez de la mencionada reformulación del constructo de androginia basada en la integración en un nivel profundo (personalidad, identidad u orientación personal), frente a la simple combinación de la comunalidad y la agencia en el nivel del comportamiento, planteada previamente en la literatura. Esto es así, dado que la metodología asociada al modelo 'polinomial' posee la sensibilidad necesaria para captar las complejas relaciones entre comunalidad y agencia planteadas por dicho

constructo de androginia basado en la integración ‘profunda’ de ambas dimensiones, y que esta metodología presenta una clara ventaja frente a los modelos anteriores en base a los resultados de los estudios realizados en esta tesis sobre su capacidad explicativa del fenómeno de la androginia y sus efectos.

La relación significativa encontrada entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio, supone un segundo argumento a favor de la reformulación propuesta para el constructo de androginia, en base a lo explicado en el apartado 2.2.5. Los resultados encontrados en este sentido son coherentes con un constructo de androginia basado en la integración de la comunalidad y la agencia desde la misma identidad u orientación personal, que permita expresar comportamientos complejos (asociados tanto a la comunalidad como a la agencia, en diferentes planos de motivación o de forma integrada), ligados a altos niveles de desarrollo psicológico y moral, como los característicos del liderazgo de servicio.

En suma, la contribución metodológica realizada está acompañada de un aporte importante al desarrollo de la teoría sobre androginia desde la reformulación del constructo de la androginia psicológica y la especificación de nuevas condiciones o características que dotan al mismo de un mayor potencial explicativo de la realidad de un fenómeno (ver Fisher y Aguinis, 2017). Los resultados positivos en relación a la idoneidad de la nueva metodología o modelo ‘polinomial’ y de la relación significativa entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio suponen además indicios que apuntan hacia la validez de esta reformulación de la androginia psicológica desde una perspectiva integradora.

En segundo lugar, los estudios realizados sobre el modelo de investigación descrito en el ‘Capítulo 3’, responden a importantes necesidades identificadas en la literatura sobre liderazgo desde una perspectiva de género y demandadas para investigaciones futuras (ver p. ej., Barbuto y Gifford, 2010; Ayman y Korabik, 2010). En relación a la literatura sobre liderazgo desde una perspectiva de género, ambas hipótesis responden a la recomendación de introducir la androginia psicológica o la identidad de género como variable en el estudio del liderazgo a partir de los resultados significativos hallados en estudios anteriores (ver Gartzia y Van Engen, 2012; Gartzia y van Knippenberg, 2016). Los resultados encontrados en los estudios de esta tesis en cuanto al efecto indirecto entre la androginia psicológica y el comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización, son coherentes con las relaciones halladas entre la identificación con rasgos comunales de la persona líder y el comportamiento cooperativo de las personas

seguidoras (Gartzia y van Knippenberg, 2016). Asimismo, la relación identificada entre la androginia y el liderazgo de servicio y el comportamiento ciudadano organizacional son coherentes con las conclusiones de Gartzia y Van Engen (2012) sobre la relación entre la integración de los rasgos contra-estereotípicos (agencia en el caso de las mujeres, comunalidad en el caso de los hombres) en la propia identidad y la efectividad del liderazgo. No obstante, como se explica anteriormente, el modelo de androginia utilizado, trasciende el ‘modelo aditivo diferenciado’ utilizado en los citados estudios. De este modo, el efecto de la comunalidad apreciado en los mismos se integra en un sistema más complejo en los estudios de esta tesis. Como se explica anteriormente, los resultados significativos en cuanto al modelo ‘polinomial’ de androginia sugieren la conveniencia del estudio de los efectos de la androginia desde un modelo integrador y no analizar exclusivamente los efectos principales de cada dimensión de forma aislada.

El análisis de los efectos indirectos de la androginia a través del liderazgo de servicio están alineados con la demanda de medidas específicas de integración o flexibilidad entre comunalidad y agencia atribuidas a la androginia (Kaplan, 1979; Hall y Taylor, 1985; ver también Martin et al. 2016). En otras palabras, las dimensiones de comportamiento analizadas en relación al liderazgo de servicio reflejan comportamientos resultado de la integración de comunalidad y agencia, tal y como se explica en el capítulo de revisión teórica. En este sentido, esta variable en sí misma podría funcionar como una medida de la integración de comunalidad y agencia que caracteriza algunas formas positivas de androginia (ver Walker y Frimer, 2015; ver también Woodhill y Samuels, 2003). Asimismo, este hecho podría explicar algunos de los aspectos apuntados anteriormente en relación a los resultados encontrados en el Estudio 2, en especial a la mayor dimensión y nivel de significación del efecto indirecto de la androginia de la persona líder sobre el comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización de las personas seguidoras, en comparación a los efectos directos de la androginia sobre esta variable. En relación a la literatura más específica sobre estilos de liderazgo, los estudios realizados también responden a diversas necesidades identificadas en la literatura previa sobre liderazgo de servicio en general. La androginia psicológica de la persona líder introduce una nueva variable en cuanto a la necesidad de estudio de los antecedentes del liderazgo de servicio planteada en publicaciones recientes (Beck, 2014; Liden et al. 2015). También responde a la sugerencia de estudiar el liderazgo de servicio en relación con la diversidad realizada por Van Dierendonck (2011).

La aportación de los dos estudios realizados cobra aún mayor relevancia en relación a la literatura específica sobre liderazgo de servicio desde una perspectiva de género. Como se explica anteriormente, los escasos estudios empíricos realizados en esta línea (ver Barbuto y Gifford, 2010) y otras publicaciones (ver Reynolds, 2011; ver también Reynolds, 2016) aportan importantes argumentos para el estudio del liderazgo de servicio en relación a la androginia psicológica. Los resultados encontrados en ambos estudios son coherentes con las tesis de Reynolds (2011; 2016) y Barbuto y Gifford (2010) acerca del carácter integrador de comunalidad y agencia del liderazgo de servicio, dada la evidencia de la relación de la androginia con esta variable más allá del simple efecto principal de la comunalidad.

Por otro lado, el estudio del liderazgo de servicio en clave de género puede suponer una ventaja frente al análisis del estilo de liderazgo transformacional incluido en estudios anteriores (ver p. ej., Kark et al. 2012), si analizamos este último desde un enfoque crítico. Van Knippenberg y Sitkin (2013), advierten de problemas de validez relevantes en relación a la definición del liderazgo carismático-transformacional y justificación de su entidad integrada más allá de las diferentes dimensiones que lo constituyen. El liderazgo de servicio presenta una idea central que lo define y diferencia de otros estilos de liderazgo como un estilo de liderazgo basado en la ‘priorización de las necesidades de las personas seguidoras antes de las propias necesidades’ (Liden et al. 2015, p. 254). A pesar de la diversidad de modelos de liderazgo de servicio desarrollados hasta la fecha en torno a esta idea, la completa revisión realizada por Van Dierendonck (2011) muestra la posibilidad de integrar esta diversidad en un modelo general que refuerza la validez de este constructo. El modelo de liderazgo de servicio que subyace al instrumento utilizado en los dos estudios realizados en esta tesis (Liden et al. 2008), es consistente con el modelo general de liderazgo de servicio propuesto por Van Dierendonck (2011).

Por último, teniendo en cuenta el enfoque crítico expuesto por autores y autoras como Billing y Alveson (2000; ver también Brady y Hammett, 1999), en relación a los peligros de etiquetar algunos estilos y comportamientos de liderazgo como ‘femeninos’ desde una perspectiva de género, cabe mencionar que el planteamiento y los resultados de este estudio trasladan el foco de investigación hacia identidades y estilos de liderazgo integradores desde una perspectiva de género. En concreto, al considerar los efectos de un constructo de androginia de mayor complejidad que el modelo aditivo diferenciador sobre comportamientos integradores como los propios del liderazgo de servicio, se

trasciende el esquema diferenciador entre lo femenino y lo masculino. Así, el objetivo de estos estudios no es analizar los efectos de la masculinidad y de la feminidad estereotípicas, si no los de una orientación personal y estilo de comportamiento integradores de agencia y comunalidad, desde una perspectiva de género.

6.2. Implicaciones prácticas y aplicaciones profesionales

Los resultados encontrados en el marco de esta tesis plantean implicaciones importantes a nivel práctico, en el entorno organizacional. Teniendo en cuenta la explicada evolución de las características de los estilos de liderazgo que resultan eficaces a lo largo de las últimas décadas (Avolio et al. 2009), hacia modelos de liderazgo caracterizados por su ‘orientación’ a las personas’, es sencillo interpretar la evidencia sobre los efectos positivos del liderazgo de servicio en las organizaciones acumulada en la literatura. Del mismo modo, la evidencia sobre las barreras existentes en las organizaciones actuales en relación al desarrollo y expresión de determinados comportamientos ligados a esa forma de liderar estereotípicamente femenina (ver Eagly et al. 2014 para una revisión), aclaran algunos aspectos en relación a la necesidad de (y dificultad para) mejorar la eficacia de sus procesos de liderazgo que muchas organizaciones encuentran en la actualidad. La evidencia sobre el efecto positivo de la androginia psicológica de la persona líder en el desarrollo del liderazgo de servicio (y la relación entre estas y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora) provee a los/as profesionales implicados en la mejora de los procesos de liderazgo en el terreno organizacional, de información importante y un recurso potencial para el propósito de su trabajo. Así, en primer lugar, refuerza los argumentos sobre la necesidad de considerar, diagnosticar e intervenir de forma sistémica y sistematizada en las organizaciones desde una perspectiva de género, con el propósito de identificar y, reducir o eliminar, los elementos que sostienen los sistemas discriminatorios y que condicionan las capacidades de las personas a lo prescrito estereotípicamente. Estos elementos no solo suponen un condicionante en relación a la igualdad de género, sino que en último término limitan el buen funcionamiento de las organizaciones. En segundo lugar, los resultados encontrados plantean de forma directa, en coherencia con estudios anteriores, la necesidad de promover intervenciones destinadas a la incorporación de modelos de referencia por parte de las personas líderes menos estereotípicamente masculinos (Gartzia, 2010). Diferentes acciones concretas pueden llevarse a cabo con la finalidad de fomentar la identidad andrógina de las personas

líderes en las organizaciones. Por un lado, los procesos de reclutamiento y selección de personas, especialmente para puestos de dirección, deberían incluir la androginia psicológica como un elemento clave junto a otras características personales asociadas a la valoración de la idoneidad de la persona para el puesto (p. ej., competencias, valores, etc.). Este criterio debería ser introducido de forma similar en los procesos de promoción internos a puestos de liderazgo en la organización. En coherencia, los planes de desarrollo de carrera y de formación, deberían contemplar esta faceta del desarrollo personal como un elemento relevante para el desarrollo de funciones directivas.

6.3. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Los resultados de estos estudios contribuyen al avance en la literatura sobre liderazgo y género y en la práctica en el contexto organizacional, como se explica en los apartados anteriores. Sin embargo, es necesario señalar algunas limitaciones y áreas de investigación futura. En primer lugar, teniendo en cuenta las complejas relaciones entre la androginia psicológica y los diferentes tipos de comportamientos, como se explica en el ‘Capítulo 2’, sería interesante considerar diferentes variables dependientes en relación al comportamiento de las personas seguidoras, así como comparar los resultados obtenidos a partir del análisis de diferentes estilos de liderazgo. Así, los efectos específicos de la comunalidad y agencia integrados en la androginia podrían presentar variaciones en función de los comportamientos específicos estudiados como variable dependiente. De hecho, este caso se da entre ambos tipos de comportamiento ciudadano organizacional analizados en esta tesis. Como se explica anteriormente, para comprender estas diferencias en relación a los comportamientos de las personas seguidoras, es necesario determinar en primer lugar la influencia relativa de la persona líder en relación a otras posibles variables influyentes en la conducta de las personas seguidoras. Asimismo, tanto en el caso de los comportamientos de liderazgo de la propia persona líder como en el caso del comportamiento de sus seguidores/as, en base a lo descrito en la revisión teórica de esta tesis, se pueden distinguir variables dependientes especialmente ligadas a la androginia psicológica (comportamientos complejos que requieren un alto nivel de desarrollo e integración: p. ej. comportamientos de liderazgo de servicio, o fenómenos como la empatía), de otras variables o comportamientos (p. ej. comportamientos de liderazgo de iniciación a la estructura, o fenómenos como la ‘simpatía’). Del mismo modo, introducir elementos que permitan clasificar los mencionados comportamientos en función de que estos sean

desarrollados en base a un ‘motivo instrumental’ o a una ‘motivo último’, permitiría contrastar desde esta perspectiva la reformulación del constructo de androginia propuesto anteriormente.

Por otro lado, la realización de futuros estudios longitudinales, como recomienda Van Dierendonck (2011) en relación al liderazgo de servicio, contribuirían a confirmar la causalidad de las relaciones encontradas entre la androginia psicológica, el liderazgo de servicio y el comportamiento ciudadano organizacional. Además, algunos estudios (ver p. ej., Gartzia y Van Knippenberg, 2016; ver también Gartzia, 2010) han puesto en relieve la influencia que la proporción de hombres y mujeres en los equipos de trabajo posee sobre los procesos de liderazgo en las organizaciones. En este sentido, futuras investigaciones deben considerar esta variable en relación a las hipótesis contrastadas en esta tesis. De forma similar, teniendo en cuenta la influencia de la cultura que caracteriza la sociedad en las que se integra la organización sobre el fenómeno del liderazgo organizacional (ver p. ej., House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004), sería conveniente replicar los estudios realizados con muestras diversas en relación al país en el que se encuentran los centros de trabajo o la nacionalidad de los participantes. La sociedad española posee unas características determinadas, con implicaciones específicas en el ámbito del estudio del género (ver Gartzia y Lopez-Zafra, 2014), lo que sugiere tratar con precaución los resultados obtenidos en cuanto a su generalización a otros contextos nacionales. Del mismo modo, teniendo en cuenta las dinámicas específicas existentes entre la persona líder y las personas seguidoras en equipos multinacionales (ver p. ej., Tröster. y Van Knippenberg, 2012), sería interesante integrar esta perspectiva en el estudio de las relaciones analizadas en esta tesis.

Por otro lado, a pesar de las ventajas del PAQ como instrumento de medida de la androginia psicológica, la literatura demanda la inclusión de otro tipo de medidas en relación a esta variable (ver Ward, 2000; Gartzia, 2010; ver Wood y Eagly, 2015 para una revisión), lo que pone en relieve la necesidad de tener en cuenta la evolución desarrollada en relación a los roles sexuales en las últimas décadas. Además, la demanda de Hall y Taylor (1985) recogida anteriormente sobre la necesidad de aplicar medidas directas de la integración y flexibilidad atribuidas a la androginia sigue aún vigente, renovada recientemente por Martin et al. (2016). Del mismo modo, sería recomendable seguir profundizando en la combinación de medidas de androginia obtenidas a través de auto-percepción y de heteropercepción, como se explica en el ‘Capítulo 4’. En los estudios realizados en el marco de esta tesis los resultados

principales son consistentes en ambos casos. No obstante, la diferencia observada entre ambos estudios en relación al peso relativo aparente de la comunalidad y de la agencia en el liderazgo de servicio, cuando existen bajos niveles en ambas dimensiones de la androginia, puede estar asociada a la fuente de información (auto- o hetero-percepción) de la androginia. Así, el mayor valor otorgado a la comunalidad de los demás en comparación con la otorgada a su agencia (ver Abele y Wojciszke, 2007), podría suyacer al mayor peso relativo de la comunalidad en el liderazgo de servicio, cuando la comunalidad y la agencia poseen ambas niveles bajos, encontrado unicamente en el Estudio 2, en el que se utiliza la hetero-percepción para obtener las mencionadas puntuaciones.

Como se menciona en la revisión teórica, Powell y Butterfield (2015) reportan una evolución de las teorías implícitas de liderazgo desde una perspectiva de género, hacia la preferencia por modelos andróginos de liderazgo. Se desconoce en cambio si esta preferencia por la androginia se refiere a la mera combinación de elementos de agencia y comunalidad o si este modelo de androginia es demasiado simple para explicar en profundidad la mencionada tendencia. En línea de los resultados presentados en esta tesis, algunos comportamientos como los característicos del liderazgo de servicio podrían plantear una androginia de una cualidad diferente a otros modos de comportamiento que combinan pero no integran agencia y comunalidad. De este modo, estilos de liderazgo como el liderazgo de servicio podrían subyacer a la actual tendencia a valorar de la forma más apropiada los modelos andróginos de liderazgo y contribuir de este modo al desarrollo de la literatura sobre teorías implícitas de liderazgo desde una perspectiva de género. Futuras investigaciones enfocadas en esta cuestión tendrían implicaciones importantes tanto a nivel teórico como a nivel práctico similares a las del estudio de los efectos de la androginia en las organizaciones. Las teorías implícitas del liderazgo entre las personas sseguidoras suponen una medida indirecta de la eficacia de la persona líder en su función, o al menos implica una importante condicionante de la misma (ver p. ej., Van Quaquebeke, Graf y Eckloff, 2014). Así, conocer si las personas prefieren una persona líder que combine comunalidad y agencia en general, o si específicamente se inclinan hacia modelos de integración de ambas dimensiones como el liderazgo de servicio, proporcionaría conocimiento fundamental para el desarrollo de procesos de liderazgo efectivo en las organizaciones.

Por último, la espiritualidad es un fenómeno escasamente estudiado en relación al liderazgo en las organizaciones que ofrece 'nuevas vías para el desarrollo de la teoría'

(Dent, Higgins y Wharff, 2005, p. 625) en este ámbito (ver también Avolio et al. 2009). Dada la estrecha relación entre el liderazgo de servicio y la androginia psicológica con los procesos de desarrollo humano (desarrollo psicológico, moral y espiritual), como se explica en el capítulo de la revisión teórica, la espiritualidad plantea un interesante campo de estudio en cuanto a profundizar en algunos aspectos de las relaciones estudiadas entre androginia, liderazgo de servicio y resultados en las organizaciones.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

La literatura previa sobre liderazgo y comportamiento organizacional desde una perspectiva de género plantea la necesidad de considerar las implicaciones que la androginia psicológica (combinación de comunalidad y agencia) de la persona líder posee sobre sus comportamientos de liderazgo y la eficacia de los mismos en las organizaciones. Del mismo modo, la literatura específica sobre androginia, plantea una serie de limitaciones conceptuales y metodológicas relevantes que cuestionan la validez de los resultados parcialmente inconsistentes encontrados hasta la fecha. Por otro lado, la literatura previa acumula evidencia sobre los efectos positivos del liderazgo de servicio en las organizaciones actuales e integra una reciente llamada al estudio del mismo desde una perspectiva de género. En este sentido, los dos estudios realizados en el marco de esta tesis se han desarrollado con el triple propósito de contrastar la relación positiva entre la androginia y el liderazgo de servicio, introducir y contrastar un nuevo modelo metodológico de la androginia que permita superar las limitaciones de los modelos anteriores, y contrastar el papel mediador del liderazgo de servicio en la relación entre la androginia de la persona líder y el comportamiento ciudadano organizacional de la persona seguidora. En este sentido, los resultados apoyan de forma consistente la relación positiva entre androginia y liderazgo de servicio y la idoneidad de la metodología introducida. Se encuentra además evidencia parcial de la descrita relación de mediación. Asimismo, estos resultados apuntan hacia la consideración de un constructo de androginia reformulado propuesto en esta tesis, cuya definición se fundamenta en la integración de comunalidad y agencia, frente a la combinación de ambas planteada por los modelos anteriores.

De este modo, se pueden extraer tres conclusiones fundamentales a partir de los resultados de estos estudios. Por un lado, la relación positiva entre la androginia psicológica y el liderazgo de servicio es sólidamente evidenciada respondiendo a los planteamientos recientemente introducidos en la literatura sobre este ámbito. Por otro lado, los resultados confirman la idoneidad de una metodología sofisticada que permite la consideración de un sistema de interrelaciones, entre la comunalidad, la agencia y la variable dependiente estudiada, de mayor complejidad que los modelos utilizados en anteriores investigaciones en este ámbito. Este hecho puede suponer un avance importante en la clarificación de las relaciones entre comunalidad y agencia y diferentes variables dependientes y apunta hacia la necesidad de considerar una

reformulación del propio constructo de androginia en línea con lo propuesto en esta tesis. Por último, la evidencia encontrada para el modelo de mediación en el caso del comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización de la persona seguidora, plantea la conveniencia de considerar el papel mediador del liderazgo de servicio en investigaciones futuras, en la relación entre la androginia psicológica de la persona líder y diferentes comportamientos positivos de las personas seguidoras. Como se explica a lo largo de este documento, estas conclusiones y los resultados obtenidos en el marco de esta tesis poseen además de implicaciones teóricas importantes, implicaciones prácticas relevantes. Así, las relaciones evidenciadas en el marco de esta tesis, resuenan en un entorno organizacional tan necesitado de modelos de comportamiento como el liderazgo de servicio, como limitado para el desarrollo de los mismos. En este sentido, esta tesis suma nuevos argumentos a favor del trabajo dirigido a neutralizar las barreras asociadas a los estereotipos de género y los sistemas discriminatorios, que dificultan el desarrollo de mujeres y hombres como líderes eficaces en las organizaciones, condicionando así la competitividad de estas últimas y el bienestar de las personas que las constituyen.

Referencias bibliográficas

- Abele, A.E., y Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 751-763. [doi:10.1037/0022-3514.93.5.751](https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.751)
- Abele, A.E., y Wojciszke, B. (2014). Communal and Agentic Content in Social Cognition: A Dual Perspective Model. En M. P. Zanna, J. M. Olson (Eds.). *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 50 (pp. 195-255). Burlington: Academic Press. [doi:10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7)
- Alimo-Metcalfe, B., y Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a new direction? *Leadership*, 1(1), 51-71. [doi:10.1177/1742715005049351](https://doi.org/10.1177/1742715005049351)
- Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-95. [doi:10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. [doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621)
- Ayman, R., y Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender y culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157-170. [doi:10.1037/a0018806](https://doi.org/10.1037/a0018806)
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. (1951). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Barbuto, J. E., y Gifford, G. T. (2010). Examining sex differences of the servant leadership dimensions: An analysis of the agentic and communal properties of the servant leadership questionnaire. *The Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-21.
- Barbuto, J. E., y Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326. [doi:10.1177/1059601106287091](https://doi.org/10.1177/1059601106287091)
- Barsade, S. G., y Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. [doi:10.5465/AMP.2007.24286163](https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163)

- Baril, G., Elbert, N., Maher-Potter, S., y Reavy, G. (1989). Are androgynous managers really more effective? *Group and Organization Studies*, 14(2), 234-249. [doi:10.1177/105960118901400210](https://doi.org/10.1177/105960118901400210)
- Beazley, D. A., (2002). *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study*. (Doctoral dissertation). Minneapolis, Walden University.
- Beck, C. D., (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3) 299–314. [doi:10.1177/1548051814529993](https://doi.org/10.1177/1548051814529993)
- Behling, O., y Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: problems and solutions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162. [doi:10.1037/h0036215](https://doi.org/10.1037/h0036215)
- Bem, S. L. (1977). On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of Clinical and Consulting Psychology*, 45(2), 196-205. [doi:10.1037/0022-006X.45.2.196](https://doi.org/10.1037/0022-006X.45.2.196)
- Benharda, I., Brett, J., y Lempereur, A. (2010). *Gender and Role in Conflict Management: Female and Male Managers as Third Parties*. Comunicación presentada en ‘23rd Annual International Association of Conflict Management Conference Boston, Massachusetts’. Junio 24 – 27, 2010.
- Bernerth J., y Aguinis H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283. [doi:10.1111/peps.12103](https://doi.org/10.1111/peps.12103)
- Bernstein, C., y Volpe, S. (2016). The implications of sex role identity and psychological capital for organisations: A South African study. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1311. [doi:10.4102/sajip.v42i1.1311](https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1311)
- Berzins, J. I., Welling, M. A., y Wetter, R. E. (1978). A new measure of psychological androgyny based on the Personality Research Form. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46(1), 126-138. [doi:10.1037/0022-006X.46.1.126](https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.1.126)
- Billing, Y. D., y Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-158. [doi:10.1111/1468-0432.00103](https://doi.org/10.1111/1468-0432.00103)

- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bradley, H., y Healey, G. (2008). *Ethnicity and Gender at Work. Inequalities, Careers and Employment Relations*. New York: Palgrave Macmillan. [doi:10.1057/9780230582101](https://doi.org/10.1057/9780230582101)
- Brady, J., y Hammett R. (1999). Reconceptualizing leadership from a feminist postmodern perspective. *The Review of Education/Pedagogy/Cultural Studies*, 21(1), 41-61. [doi:10.1080/1071441990210104](https://doi.org/10.1080/1071441990210104)
- Brewer, N., y Mitchell, P, y Weber, N. (2002). Gender role, organization status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78 - 94. [doi:10.1108/eb022868](https://doi.org/10.1108/eb022868)
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. [doi:10.1177/135910457000100301](https://doi.org/10.1177/135910457000100301)
- Borkowski, S. C., y Ugras, Y.J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127. [doi:10.1023/A:1005748725174](https://doi.org/10.1023/A:1005748725174)
- Boyer, G. B. (1999). *Turning points in the development of male servant-leaders*. (Unpublished doctoral dissertation), The Fielding Institute.
- Bozionelos, N., y Bozionelos, G. (2003). Instrumental and expressive traits: Their relationship and their association with biological sex. *Social Behavior and Personality*. 31(4), 423-429. [doi:10.2224/sbp.2003.31.4.423](https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.4.423)
- Bursik, K. (1995). Gender-Related Personality Traits and Ego Development: Differential Patterns for Men and Women. *Sex Roles*, 32(9/10), 601-615. [doi:10.1007/BF01544214](https://doi.org/10.1007/BF01544214)
- Canet - Giner, M. T., y Saorín - Iborra, M. C. (2007). The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Equal Opportunities International*, 26(3), 209 - 231. [doi:10.1108/02610150710735499](https://doi.org/10.1108/02610150710735499)
- Crippen, C. L. (2004). *Three women pioneers in Manitoba: Evidence of servant-leadership*. (Unpublished doctoral dissertation). University of North Dakota, Grand Forks, ND. Recuperado de: <http://www.umanitoba.ca/libraries/archives/womenandeducation/crippen.pdf>
- Dansereau, F., Seitzb, S. R., Chiuc, C-Y., Shaughnessyd, B., y Yammarinoe, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to

- integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798–821. [doi:10.1016/j.leaqua.2013.10.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008)
- Dávila, M. C., y Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 277-83. [doi:10.1017/S1138741600003851](https://doi.org/10.1017/S1138741600003851)
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A Social Psychological Approach*. Brown & Benchmark: Dubuque, IA.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126. [doi:10.1037/0022-3514.44.1.113](https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113)
- Dent, E., Higgins, E. y Wharff, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, 16(5), pp. 625-654. [doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002)
- Desvaux, G., y Devillard, S. (2008). *Women matter 2*. Paris, France: McKinsey & Company. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/women_matter_oct2008_english.pdf
- Diekman, A. B., y Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171-1188. [doi:10.1177/0146167200262001](https://doi.org/10.1177/0146167200262001)
- Diehl, S. (2015). *A gendered view of servant leadership*. (Doctoral dissertation). Indiana University of Pennsylvania.
- Eagly, A. H., Gartzia, L., y Carli, L. (2014). Female leadership advantage revisited'. En S. Kumra, R. Simpson and R. J. Burke (Eds.), *Handbook of gender in organizations* (pp. 153-174). Oxford: Oxford University Press. [doi:10.1093/oxfordhb/9780199658213.013.005](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199658213.013.005)
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*. 129(4), 569-591. [doi:10.1037/0033-2909.129.4.569](https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569)
- Eagly, A., y Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth. The truth about how women become leaders*. Harvard Business School: Massachusetts.

- Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: *A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. [doi:10.1037/0033-2909.108.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233)
- Eagly, A. H., Karau, S. J., y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. [doi:10.1037/0033-2909.117.1.125](https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125)
- Eagly A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. [doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004)
- Eagly, A. H. y Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. [doi:10.1037//0033-295X.109.3.573](https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573)
- Edwards, J. R. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58(1), pp. 51-100. [doi:10.1006/obhd.1994.1029](https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1029)
- Edwards, J. R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*, 4(3), 264-286. [doi:10.1177/109442810143005](https://doi.org/10.1177/109442810143005)
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. En F. Drasgow y N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwards, J. R. (2017). *Moderated polynomial regression*. Recuperado de: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/ModeratedPolynomialRegression.htm>
- Edwards, J. R., y Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. [doi:10.1037/a0014891](https://doi.org/10.1037/a0014891)
- Edwards, J. R., y Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Edwards, G. y Perumal, J. (2015). Feminist Approaches to Educational Leadership in Disadvantaged Rural Communities. Retrieved from: https://www.academia.edu/20740809/FEMINIST_APPROACHES_TO_EDUCATIONAL_LEADERSHIP_IN_DISADVANTAGED_RURAL_COMMUNITIES
- Eicher-Catt, D. (2005). The myth of servant-leadership: A feminist perspective. *Women and Language*, 28(1), 17-25.

- Eliade, M. (1965). *Mephistopheles and the Androgyne* (J. M. Cohen trans.). New York: Sheed and Ward. [doi: 10.1177/000306515600400104](https://doi.org/10.1177/000306515600400104)
- Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94. [doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x)
- Erikson, E., H. (1956). The Problem of Ego Identity. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 4(1), 56–121. [10.1177/000306515600400104](https://doi.org/10.1177/000306515600400104)
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., y Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories 'in the wild': taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881. [doi:10.1016/j.leaqua.2013.10.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005)
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148. [doi:10.1037/h0031454](https://doi.org/10.1037/h0031454)
- Fisher, G., y Aguinis, H., (2017). Using Theory Elaboration to Make Theoretical Advancements. *Organizational Research Methods*. Publicado primero on-line: Febrero, 2017. [doi:10.1177/1094428116689707](https://doi.org/10.1177/1094428116689707)
- Freud, S. (1992). *Introducción del Narcisismo*. En S. Freud, *Obras Completas de Sigmund Freud*. (Vol. 14, pp. 65-98). Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Frimer, J. A., Walker, L. J., Lee, B. H., Riches, A., y Dunlop, W. L. (2012). Hierarchical integration of agency and communion: A study of influential moral figures. *Journal of Personality*, 80(4), 1117–1145. [doi:10.1111/j.1467-6494.2012.00764.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00764.x)
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., Diekman, A. B., y Eagly, A. H. (2008). Dinámica de estereotipos de género y poder: un estudio transcultural. *Revista de Psicología Social*, 23(2), 213-219. [doi:10.1174/021347408784135788](https://doi.org/10.1174/021347408784135788)
- Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N., y Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales. *Anales de Psicología*, 28(2), 567-575. [doi:10.6018/analesps.28.2.124111](https://doi.org/10.6018/analesps.28.2.124111)

- Gartzia, L., y Baniandrés, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69(2), 508-516. [doi:10.1016/j.jbusres.2015.05.008](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.008)
- Gartzia, L., y Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders 'feminine' enough? gender traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management*, 27(5), 295-314. [doi:10.1108/17542411211252624](https://doi.org/10.1108/17542411211252624)
- Gartzia, L., y Van Knippenberg, D. (2016). Too Masculine, Too Bad: Effects of Communion on Leaders' Promotion of Cooperation. *Group and Organization Management*. 41(4), 458 - 490. [doi:10.1177/1059601115583580](https://doi.org/10.1177/1059601115583580)
- Gartzia, L., y Lopez-Zafra, E. (2014). Gender Research in Spanish Psychology: An Overview for International Readers. *Sex Roles*, 70(11), 445–456. [doi:10.1007/s11199-014-0380-x](https://doi.org/10.1007/s11199-014-0380-x)
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., y Ehrhart, K. H. (2002). Methodological issues in cross-cultural organizational research. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology research methods*. New-York: Blackwell. [doi:10.1002/9780470756669.ch11](https://doi.org/10.1002/9780470756669.ch11)
- Gershenoff, A. B., y Foti, R. J. (2003). Leader emergence and gender roles in all-female groups: A contextual examination. *Small Group Research*, 34(2), 170–196. [doi:10.1177/1046496402250429](https://doi.org/10.1177/1046496402250429)
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gilligan, C. (1985). *La moral y la teoría: Psicología del desarrollo femenino*. México D.F: Fondo cultural económico de México.
- Goktepe, J. R., y Schneier, C. R. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 165–167. [doi:10.1037/0021-9010.74.1.165](https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.165)
- Greenleaf, R. K. (1977; 2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). The servant as leader. In H. Beazley, J. Beggs, y L. C. Spears (Eds.), *The servant-leader within: A transformative path* (pp. 31-74). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gupta, S. (1996). Managerial effectiveness: Conceptual framework and scale development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 31(3), 392–409.

- Hall, J. A., y Taylor, M. C. (1985). Psychological Androgyny and the Masculinity X Femininity Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 429-435.
- Halpin, A., y Winer, B. (1952). *The leadership behaviour of the airplane commander*. Columbus: Ohio State University.
- Haselhuhna, M. P., Kennedyb, J. A., Krayc, L. J., Van Zantc, A. B., y Schweitzerd, M. E. (2015). Gender differences in trust dynamics: Women trust more than men following a trust violation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 104–109. [doi:10.1016/j.jesp.2014.09.007](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.09.007)
- Helgesen, S. (1990). *Female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- Helgeson, V. S. (1994). Relation of agency and communion to well-being: Evidence and potential explanations. *Psychological Bulletin*, 116(3), 412–428.
- Helgeson, V. S., y Fritz, H. L. (1998). A theory of unmitigated communion. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 173–183. [doi:10.1207/s15327957pspr0203_2](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_2)
- Helgeson, V. S., y Fritz, H. L. (1999). Unmitigated Agency and Unmitigated Communion: Distinctions from Agency and Communion. *Journal of Research in Personality* 33(2), 131–158. [doi:10.1006/jrpe.1999.2241](https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2241)
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.
- House, R. J., y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. [doi:10.1177/014920639702300306](https://doi.org/10.1177/014920639702300306)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunter, J. C. (1998). *The servant: A simple story about the true essence of leadership*. New York: Crown Business.
- Joseph, D. L., y Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative metaanalysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78. [doi:10.1037/a0017286](https://doi.org/10.1037/a0017286)
- Judge, T. A., y Piccolo. R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. [doi:10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755)

- Jurma, W. E., y Powell, M. L. (1994). Perceived gender roles of managers and effective conflict management. *Psychological Reports*, 74(1), 104-6. [doi:10.2466/pr0.1994.74.1.104](https://doi.org/10.2466/pr0.1994.74.1.104)
- Kaplan, A. G. Clarifying the concept of androgyny: Implications for therapy. *Psychology of Women Quarterly*, 3(3), 223-230. [doi:10.1111/j.1471-6402.1979.tb00539.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1979.tb00539.x)
- Kark, R., Waismel-Manor, R., y Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640. [doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.012](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012)
- Kent, R. L., y Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1335–1346. [doi:10.2307/256675](https://doi.org/10.2307/256675)
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., y Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265 – 279. [doi:10.1108/01437730610666028](https://doi.org/10.1108/01437730610666028)
- Kirchmeyer, C. (1996). Gender Roles and Decision-Making in Demographically Diverse Groups: A Case for Reviving Androgyny. *Sex Roles*, 34(9), 649–663. [doi:10.1007/BF01551500](https://doi.org/10.1007/BF01551500)
- Kochan, T. A. (2008). Conclusion: the future of industrial relations, a.k.a. work and employment relations. En C.J. Whalen (ed.) *New Directions In The Study Of Work and Employment. Revitalizing Industrial Relations as an Academic Enterprise* (pp. 225-236). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., y Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. [doi:10.1037/a0023557](https://doi.org/10.1037/a0023557)
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. En D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally.
- Korabik, K. (1981, marzo). *Androgyny and leadership: An integration*. Comunicación presentada en ‘the annual meeting of the Association for Women and Psychology, Boston, MA’. (ERIC Document Reproduction Service ED208-274)
- Korabik, K. (1982a). Sex-role orientation and leadership style. *International Journal of Women's Studies*, 5, 328–336.

- Korabik, K. (1982b, agosto). *Sex-role orientation and leadership: Further explorations*. Comunicación presentada en ‘the annual meeting of the American Psychological Association, Washington, DC’. (ERIC Document Reproduction Service ED223-963)
- Korabik, K., y Ayman, R. (1987, agosto). *Androgyny and leadership style: A conceptual synthesis*. Comunicación presentada en ‘the annual meeting of the American Psychological Association, New York, NY’. (ERIC Document Reproduction Service ED291-032)
- Korabik, K. (1999). Sex and gender in the new millennium. En G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 3–16). Thousand Oaks, CA: Sage. [doi:10.4135/9781452231365.n1](https://doi.org/10.4135/9781452231365.n1)
- Kumra, S., Simpson, R., y Burke, R. J. (2014), *Handbook of gender in organization*. Oxford: Oxford University Press. [doi:10.1093/oxfordhb/9780199658213.001.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199658213.001.0001)
- Langis, J., Sabourin, S., Lussier, Y., y Mathieu, M. (1994). Masculinity, Femininity, and Marital Satisfaction: An Examination of Theoretical Models. *Journal of Personality* 62(3), 393-414. [doi:10.1111/j.1467-6494.1994.tb00303.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00303.x)
- Langis, J., Mathieu, M., y Sabourin, S. (1991). Roles sexuels et adaptation conjugate. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 23(1), 66-75.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. [doi:10.1037/0021-9010.87.1.131](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., y Henderson, D. J. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. [doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., y Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. [doi:10.5465/amj.2013.0034](https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. [doi:10.1016/j.leaqua.2014.12.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002)
- Loder, J. E. (1998). *The logic of the spirit: Human development in theological perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Loevinger, J. (1976). *Ego Development: Conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopez-Zafra, E., y Gartzia, L. (2014). Perceptions of gender differences in self-report measures of emotional intelligence. *Sex Roles*, 70(11), 479–495. [doi:10.1007/s11199-014-0368-6](https://doi.org/10.1007/s11199-014-0368-6).
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [doi:10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Loewenthal, K. M. (2004). *An introduction to psychological tests and scales* (2ª ed.). Hove, Great Britain: Psychology Press.
- Maheshwari, N., y Kumar, V. (2008). Personal effectiveness as a function of Psychological Androgyny. *Industrial Psychiatry Journal*, 17(1), 39-45.
- Mahsud, R., Yukl, G., y Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relation-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577. [doi:10.1108/02683941011056932](https://doi.org/10.1108/02683941011056932)
- Marsh, H. W., y Byrne, B. M. (1991). Differentiated additive androgyny model: Relations between masculinity, femininity, and multiple dimensions of self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(5), 811-828. [doi:10.1037/0022-3514.61.5.811](https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.5.811)
- Martin, C. L., Cook, R. E., y Andrews, N. C. Z. (2016). Reviving Androgyny: A Modern Day Perspective on Flexibility of Gender Identity and Behavior. *Sex Roles*. *Primero on-line*: marzo, 2016. [doi:10.1007/s11199-016-0602-5](https://doi.org/10.1007/s11199-016-0602-5)
- Moss, S. E., y Kent, R. L. (1996). Gender and gender-role categorization of emergent leaders: A critical review and comprehensive analysis. *Sex Roles*, 35(1), 79–96. [doi:10.1007/BF01548176](https://doi.org/10.1007/BF01548176)
- Ngunjiri, F. W. (2010). *Women's Spiritual Leadership in Africa: Tempered Radicals and Critical Servant Leaders*. Albany, NY: SUNY Press.
- Oner, H. (2009, abril). *Is servant leadership gender bound in the political arena?* Comunicación presentada en ‘the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, IL’. Retrieved from: http://www.allacademic.com/meta/p364186_index.html.

- Oser, F. I. (1991). The development of religious judgment. Religious development in childhood and adolescence. *New Directions for Child Development*, 1991(52), 5-25. [10.1002/cd.23219915203](https://doi.org/10.1002/cd.23219915203)
- Page, D., y Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. En S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-109). American University Press.
- Parsons, T., y Bales, R. (1955). *Family, socialization, and interaction processes*. Glencoe, Scotland: Free Press.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L. S., y Woehr, D. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 11-29. [doi:10.1037/a0036751](https://doi.org/10.1037/a0036751)
- Piaget, J. (1926). *The Language and Thought of the Child*. New York: Harcourt Brace and Company.
- Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., y Blume B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-41. [doi:10.1037/a0013079](https://doi.org/10.1037/a0013079).
- Portello, J. Y., y Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts, and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles* 31(11), 683-701. [doi:10.1007/BF01544287](https://doi.org/10.1007/BF01544287)
- Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1979). The 'good manager': Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403. [doi:10.2307/255597](https://doi.org/10.2307/255597)
- Powell, G. N., y Butterfield, D.A. (2015). The role of androgyny in leader prototypes over four decades. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 69 – 86. [doi:10.1108/GM-07-2013-0082](https://doi.org/10.1108/GM-07-2013-0082)
- Prager, K., y Bailey, J. (1985). Androgyny, ego development, and psychosocial crisis resolution. *Sex Roles*, 13(9-10), 525-536. [doi:10.1007/BF00287759](https://doi.org/10.1007/BF00287759)
- Preacher, K. J., y Kelly, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115. [doi:10.1037/a0022658](https://doi.org/10.1037/a0022658)
- Robbins, S., y Judge, T. (2012): *Essentials of organizational behavior*: Twelfth edition. Pearson: Upper Saddle River, New Jersey.

- Reynolds, K. (2011). Servant-leadership as gender-integrative leadership: Paving a path to gender-integrative organizations through leadership education. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 155-171.
- Reynolds, K. (2016). Servant-leadership: A feminist perspective. *International Journal of Servant Leadership*, 10(1). Recuperado de: <http://eprints.hud.ac.uk/21599/>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125. [doi:10.1007/978-90-481-9014-0_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3)
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., y Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371. [doi:10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x](https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x)
- Rus, D., van Knippenberg, D., y Wisse, B. (2010). Leader power and leader self-serving behavior: The role of effective leadership beliefs and performance information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 922-933. [doi:10.1016/j.jesp.2010.06.007](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.06.007)
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. [doi:0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG](https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG)
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57(2), pp. 95–100. [doi:10.1037/h0037128](https://doi.org/10.1037/h0037128)
- Schultz, H. (2015). Howard Schultz: America Deserves a Servant Leader. Recuperado de: https://www.nytimes.com/2015/08/06/opinion/america-deserves-a-servant-leader.html?_r=0
- Shinar, E. H. (1975). Sexual stereotypes of occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 7, 99–111. [doi:10.1016/0001-8791\(75\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(75)90037-8)
- Snijders, T., y Bosker, R. J. (2001). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Srivastava, N., y Nair, S. K. (2011). Androgyny and Rational Emotive Behaviour as Antecedents of Managerial Effectiveness. *Vision*, 15(4), 303–314. [doi:10.1177/097226291101500401](https://doi.org/10.1177/097226291101500401)
- Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing the past, present, and future of servant-leadership. En L. C. Spears y M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-16). New York: John Wiley & Sons.

- Spears, L. C. (2003). Introduction. En H. Beazley, J. Beggs, y L. Spears, (Eds.), *The servantleader within: A transformative path* (pp. 13-28). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Spence, J. T., Helmreich, R., y Stapp, J. (1974). The Personal Attributes Questionnaire: A measure of sex role stereotypes and masculinity-femininity. *Journal Supplement Abstract Service Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 43 (Ms. No. 617).
- Spence, J. T., Helmreich, R., y Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 29-39. [doi:10.1037/h0076857](https://doi.org/10.1037/h0076857)
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., y Holahan, C. K. (1979). Negative and positive components of psychological masculinity and femininity and their relationship to self-reports of neurotic and acting-out behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1673-1682. [doi:10.1037/0022-3514.37.10.1673](https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.10.1673)
- Spence, J. T., y Helmreich, R. L. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 147-163. [doi:10.1111/j.1471-6402.1980.tb00951.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1980.tb00951.x)
- Stogdill, R. M., y Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, (Research Monograph 84).
- Stone, A. G., Russell, R. F., y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. [doi:10.1108/01437730410538671](https://doi.org/10.1108/01437730410538671)
- Taylor, M. C., y Hall, J. A. (1982). Psychological Androgyny: Theories, Methods, and Conclusions. *Psychological Bulletin*, 92(2), 347-366. [doi:10.1037/0033-2909.92.2.347](https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.2.347)
- The World Bank (2011). *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. Washington, DC. Recuperado de: <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>

- Toossi, M. (2015, diciembre). Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly. *Monthly Labor Review*, December 2015. Recuperado de: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/labor-force-projections-to-2024-1.htm>
- Tröster, C., y Van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 591-613. [doi:10.1057/jibs.2012.15](https://doi.org/10.1057/jibs.2012.15)
- Tzinerr, A., y Barsheshet-Picke, L. (2014). Authentic management as a moderator of the relationship between the congruence of gender role identity - gender management characteristics, and leader-member exchange (LMX). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 49-60. [10.1016/j.rpto.2014.06.004](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.004)
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant-leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. [doi:10.1177/0149206310380462](https://doi.org/10.1177/0149206310380462)
- Van Quaquebeke, N., Graf, M. M., y Eckloff, T. (2014) What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. *Leadership*, 10(2), 191-217. [doi:10.1177/1742715013476081](https://doi.org/10.1177/1742715013476081)
- Walker, L. J., y Frimer, J. A. (2015). Developmental trajectories of agency and communion in moral motivation. *Merrill-Palmer Quarterly*, 61(3), 412-439. DOI: [doi:10.13110/merrpalmquar1982.61.3.0412](https://doi.org/10.13110/merrpalmquar1982.61.3.0412)
- Walumbwa F. O., Hartnell, C. A., y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-29. [doi:10.1037/a0018867](https://doi.org/10.1037/a0018867).
- Wang, G., Oh, I-S, Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. [doi:10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017)
- Ward, C. A. (2000). Models and measurements of psychological androgyny: A cross-cultural extension of theory and research. *Sex Roles*, 43(7), 529-552. [doi:10.1023/A:1007171500798](https://doi.org/10.1023/A:1007171500798)
- Ward, L. C., Thorn, B. E., Clements, K. L., Dixon K. E., y Sanford, S. D. (2006) Measurement of Agency, Communion, and Emotional Vulnerability With the Personal Attributes Questionnaire. *Journal of Personality Assessment*, 86(2), 206-216. [doi:10.1207/s15327752jpa8602_10](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8602_10)

- Wen, Z., y Fan, X. (2015). Monotonicity of effect sizes: Questioning kappa-squared as mediation effect size measure. *Psychological Methods*, 20(2), 193-203. <http://dx.doi.org/10.1037/met0000029>
- Williams, D. K. (2016). *Think Servant Leadership Is Too Good To Be True? Why It's The Best Investment A Business Can Make*. Forbes.com. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2016/08/02/think-servant-leadership-is-too-good-to-be-true-why-its-the-best-investment-a-business-can-make/#23d7fd7c24f5>
- Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 314-321. [doi:10.1037/0022-3514.50.2.314](https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.314)
- Wood, W., y Eagly, A. H. (2015). Two Traditions of Research on Gender Identity. *Sex Roles*, 73(11), 461 - 473. [doi:10.1007/s11199-015-0480-2](https://doi.org/10.1007/s11199-015-0480-2)
- Woodhill, B. M., y Samuels, C. A. (2003). Positive and negative androgyny and their relationship with psychological health and well-being. *Sex Roles*, 48(11), 555-565. [doi:10.1023/A:1023531530272](https://doi.org/10.1023/A:1023531530272)

Anexos

Anexo 1. Tabla 10: Relación entre liderazgo de servicio, agencia y comunalidad y PAQ-M/PAQ-F, por cada ítem de la escala SL-7 utilizada.

Tabla 10: Relación entre liderazgo de servicio, agenciai comunalidad y PAQ-M/PAQ-F, por cada ítem de la escala SL-7 utilizada.

<p>Ítems de la escala SL-7</p> <p>(Liden, Wayne, Meuser, Hu, WuyLiao, 2015)</p>	<p>Interpretación de la relación directa predominante de cada ítem con las dimensiones de agencia o comunalidad</p> <p>(ver p. ej., Abele y Wojciszke, 2007; Bakan, 1966; Parsons y Bales, 1955)</p> <p>AGENCIA</p> <p>En relación con la dimensión Agencia el comportamiento descrito en el ítem 1 implica instrumentalidad y alude parcialmente a la dominación (necesaria para corregir, comunicar que algo va mal y obtener resultados), estando relacionada con la competencia y la eficiencia en el logro de metas (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751) suponiendo la autoafirmación (Bakan, 1966, p. 14-15) de la persona líder y de su visión de lo que es correcto.</p> <p>De este modo, se ponen en juego las funciones instrumentales que están orientadas a una buena adaptación y el óptimo cumplimiento de metas/objetivos del grupo (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751), la competencia, la iniciación de estructura y la instrumentalidad (Abele y Wojciszke, 2007, p. 752). La función del comportamiento de la persona líder en este caso esta ligado a la protección y la disciplina (Parsons y Bales, 1955 en Finley y Schwartz, 2006, p. 43).</p> <p>Así, la persona líder sabe si algo va mal y lo comunica o actúa para que sea corregido, exhibiendo un comportamiento ligado fundamentalmente, a los mencionados componentes de agencia.</p>	<p>Interpretación de su relación con los rasgos específicos de agencia y comunalidad incluidos en el PAQ</p> <p>(Spence, Helmreich y Stapp, 1974)</p>
<p>1. This manager can tell if something work-related is going wrong. (Conceptual Skills)</p> <p>[1. Mi supervisor/a sabe si algo en el trabajo va mal. (Habilidades conceptuales)]</p>		<p>Se relaciona con ítems de la escala M como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activo/a - Competitivo/a - Tomar decisiones con facilidad - Seguridad en sí mismo/a <p>Además, está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala M a través de su relación con la dimensión de agencia.</p>

<p>2. This manager makes my career development a priority. (Helping subordinates grow and succeed)</p> <p>[2. Mi supervisor/a hace del desarrollo de mi carrera una prioridad. (Ayudando a los subordinados a crecer y tener éxito)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 2 está orientado a la 'rentabilidad para otras personas/ Consideración de los demás' ['Profitability for other persons/ 'Consideration of others'] (Abele y Wojciszke, 2007, p.751).</p> <p>En este sentido, el desarrollo de la carrera de los subordinados puede redundar también sobre el beneficio del equipo/organización pero es fundamentalmente un beneficio para cada persona. Así, puede ir incluso en contra del beneficio a corto plazo del equipo/organización (inversión recursos, etc.).</p> <p>Del mismo puede observarse una relación entre el comportamiento descrito y determinados rasgos de agencia (p. ej., seguridad en uno mismo/a o independencia) que podrían ser necesarios para su expresar dicho comportamiento, especialmente en algunos contextos. Esta última apreciación es común y general para todos los ítems relacionados con la comunalidad, por lo que se omite su especificación en cada uno de ellos.</p>	<p>Se relaciona con ítems de la escala F como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Orientado/a a ayudar a los demás', - 'Servicial', - 'Consciente de los sentimientos de los demás' - 'Comprensivo/a con los demás' <p>Además, está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con la dimensión de comunalidad.</p>
<p>3. I would seek help from this manager if I had a personal problem. (Emotional healing)</p> <p>[3. Si tuviese un problema personal, buscaría ayuda de mi supervisor/a. (Curación emocional.)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 3 supone una orientación hacia la consideración de los demás (Abele y Wojciszke, 2007, p.751), la atención a los demás y su bienestar (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751), 'cuidados a los demás' (Parsons y Bales, 1955 en Finley y Schwartz, 2006, p. 43).</p> <p>En este sentido, si la persona líder no manifestase los</p>	<p>Se relaciona con ítems de la escala F como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Mucha capacidad de dedicarse a los otros' - 'Orientado/a a ayudar a los demás', - 'Servicial', - 'Consciente de los sentimientos de los demás' - 'Comprensivo/a con los demás' - 'Cálido/a en las relaciones con los demás' <p>Además, está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con</p>

	<p>mencionados atributos ligados a la comunalidad, no resultaría un referente en el que las personas del equipo buscasen ayuda ante un problema personal.</p>	<p>la dimensión de comunalidad.</p>
<p>4. This manager emphasizes the importance of giving back to the community. (Creating value for the community)</p> <p>[4. Mi supervisor/a enfatiza la importancia de contribuir a la sociedad. (Creando valor para la sociedad)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 4 está orientado hacia la 'Rentabilidad para otras personas/ Consideración de los demás' (la sociedad en este caso) (Abele y Wojciszke, 2007, p.751)</p> <p>Así, conecta con la descripción de la Comunalidad ('Communion') como surgida 'de los esfuerzos para integrar el propio 'ser' en una entidad social más amplia' a través de cuidado a los demás e implica cualidades como la atención a los demás y su bienestar, cooperación, y la expresividad emocional. [Communion arises from strivings to integrate the self in a larger social unit through caring for others and involves such qualities like focus on others and their well-being, cooperativeness, and emotional expressivity.] (Abele y Wojciszke, 2007, p. 751)</p>	<p>Se relaciona con ítems de la escala F como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Mucha capacidad de dedicarse a los otros' - 'Orientado/a a ayudar a los demás', - 'Servicial', - 'Consciente de los sentimientos de los demás' - 'Comprensivo/a con los demás' <p>Además, está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con la dimensión de comunalidad.</p>
<p>5. This manager puts my best interests ahead of his/her own. (Putting subordinates first)</p> <p>[5. Mi supervisor/a antepone mis intereses a los suyos. (Poniendo a los subordinados primero)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 5 está orientado hacia la 'Rentabilidad para otras personas/ Consideración de los demás' (Abele y Wojciszke, 2007, p.751), frente al beneficio propio del líder que supondría la agencia.</p>	<p>Se relaciona con ítems de la escala F como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Mucha capacidad de dedicarse a los otros' - 'Orientado/a a ayudar a los demás', - 'Servicial', - 'Consciente de los sentimientos de los demás' - 'Comprensivo/a con los demás' <p>Además, está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con la dimensión de comunalidad.</p>

<p>6. This manager gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best. (Empowering)</p> <p>[6. Mi supervisor/a me da la libertad de manejar situaciones difíciles de la forma que yo considere que es mejor. (Empoderamiento)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 6 está orientado hacia la 'Rentabilidad para otras personas/ Consideración de los demás' (Abele y Wojciszke, 2007, p.751).</p> <p>En este sentido, dar la mencionada libertad a los/las colaboradores supone reducir la expresión de 'agencia' por parte del líder, y puede que la competencia del equipo a corto plazo, en favor del desarrollo de las personas del equipo.</p>	<p>Está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con la dimensión de comunalidad.</p>
<p>7. This manager would NOT compromise ethical principles in order to achieve success (Behaving ethically)</p> <p>[7. Mi supervisor/a no violaría principios éticos por alcanzar el éxito. (Comportándose éticamente)]</p>	<p>COMUNALIDAD</p> <p>En relación con la dimensión Comunalidad el comportamiento descrito en el ítem 7 está orientado hacia la 'Rentabilidad para otras personas/ Consideración de los demás' (Abele y Wojciszke, 2007, p.751).</p> <p>Además, la comunalidad está ligada a la moral y al sesgo moralista (Abele y Wojciszke, 2007, p. 752), al igual que el comportamiento ético descrito en el ítem.</p>	<p>Está relacionado indirectamente, en general, con los ítems de la escala F a través de su relación con la dimensión de comunalidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Documento 'Translation to Spanish (Castilian) of the scale: 'Servant Leadership' (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008)'

Translation to Spanish (Castilian) of the scale: « Servant Leadership » (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008)

Alejandro Amillano (alejandro.amillano@deusto.es)

27 January 2015

ENGLISH TO SPANISH TRANSLATION		ORIGINAL SCALE (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008)
Ins.	Los supervisores tienden a tener diferentes formas de interactuar con sus subordinados. En el siguiente conjunto de declaraciones, piensa en cómo tu supervisor interactúa contigo. Por favor, evalúa tu nivel de acuerdo con las declaraciones utilizando la siguiente escala de calificación:	
R.	Totalmente en Desacuerdo/ En Desacuerdo/ Algo en Desacuerdo/ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo/ Algo de Acuerdo / De Acuerdo/ Totalmente de Acuerdo	Adapted from: Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C., & Meuser, J.D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. <i>Academy of Management Journal</i> . 57:1434-1452.
1	Mi supervisor/a sabe si algo en el trabajo va mal.	This manager can tell if something work-related is going wrong.
2	Mi supervisor/a hace del desarrollo de mi carrera una prioridad.	This manager makes my career development a priority.
3	Si tuviese un problema personal, buscaría ayuda de mi supervisor/a.	I would seek help from this manager if I had a personal problem.
4	Mi supervisor/a enfatiza la importancia de contribuir a la sociedad*	This manager emphasizes the importance of giving back to the community.
5	Mi supervisor/a antepone mis intereses a los suyos.	This manager puts my best interests ahead of his/her own.
6	Mi supervisor/a me da la libertad de manejar situaciones difíciles de la forma que yo considere que es mejor.	This manager gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best.
7	Mi supervisor/a no violaría principios éticos por alcanzar el éxito.	This manager would NOT compromise ethical principles in order to achieve success.

Notes :

Item 4: The term « community », of the original scale, has been translated as « sociedad », because, according to the translation team, it better reflects the actual meaning of the concept, than the literal translation of « comunidad»;

Note about the procedure applied to translate the scale from English to Spanish:

Following methodological recommendations about the translation of measurement instruments, the scale was translated by a team of translators (Gelfand, Raver, & Ehrhart, 2002: 234-235). Specifically, as suggested by Brislin's guidelines (1970: 214-215), we used a "Parallel Blind Technique" and a triple back-translation process and managed to "secure competent translators familiar with the content involved in the source language materials". All the members of the team that have translated the instrument are fluent both in English and Spanish, including two philologists and five researchers in management and psychology. In the same way, the conclusion process has been developed as a consensual and informed decision among the members of the team. In sum, this iterative procedure gives us a reasonable level of confidence that we reached both semantic and conceptual equivalence between the two research instruments (cf. Behling & Law, 2000).

The scale was translated by Alejandro Amillano Solano, PhD student at Deusto Business School (University of Deusto), with the help of the following scholars:

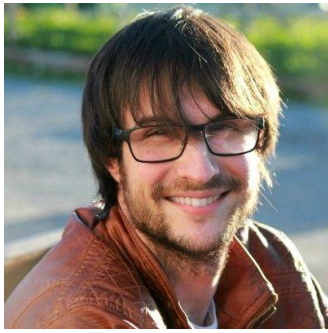
- Dr. Josune Baniandrés (co-supervisor - University of Deusto)
- Dr. Leire Gartzia (co-supervisor - University of Deusto)
- Dr. Sebastien Fosse (University of Deusto)
- Dr. Daniel Lerner (University of Deusto)
- Carmen Aresti (University of Deusto)
- Patricia O'Connor Sims (University of Deusto)

I would like to give also very special thanks to Bob Liden for his encouragement and support during the translation process.

REFERENCES

- Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments : problems and solutions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3): 185-216.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., & Ehrhart, K. H. (2002). Methodological issues in cross-cultural organizational research. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology research methods*. New-York: Blackwell.

Anexo 3. CV del autor



ALEJANDRO AMILLANO SOLANO

Avda. de las Universidades, 24. • 48007 • BILBAO (BIZKAIA)
TELÉFONO: (+34) 662022722
EMAIL: alejandro.amillano@deusto.es

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Septiembre, 2015 – actualidad: Facultad de Psicología y Educación en la Universidad de Deusto.
 - **Profesor** de la asignatura 'Psicología de los grupos y las organizaciones' (desde curso 2016-2017 hasta la actualidad. Grado en Psicología, 3º curso).
 - **Profesor** de la asignatura 'Introducción a ámbitos profesionales de la Psicología II' (desde curso 2016-2017 hasta la actualidad. Grado en Psicología, 3º curso).
 - **Profesor** de la asignatura 'Salud y Bienestar en las organizaciones' (desde curso 2016-2017 hasta la actualidad. Diploma de especialización en Psicología de las organizaciones, 1º curso).
 - **Profesor** de la asignatura 'Psicología del Trabajo' (desde curso 2015-2016 hasta la actualidad. Doble grado Derecho + RRLL, Facultad de Derecho, 1º curso).
 - **Profesor/tutor** de 'Practicum I', 'Psicología de las Organizaciones' (desde curso 2016-2017 hasta la actualidad. Grado en Psicología, 4º curso).
 - **Profesor/tutor** de 'Practicum II', 'Psicología de las Organizaciones' (desde curso 2015-2016 hasta la actualidad. Grado en Psicología, 4º curso).
 - **Profesor** en el curso 'Habilidades Directivas; Módulo I: Comunicación y trabajo en equipo' (desde curso 2016-2017 hasta la actualidad, Facultad de Derecho).

- Enero, 2017 – febrero, 2017: Kühne Logistics University.
 - **Investigador visitante**

- Julio, 2016 – septiembre, 2016: Kühne Logistics University.
 - **Investigador visitante**

- Septiembre, 2013 – agosto, 2015: Deusto Business School, Universidad de Deusto.
 - **Beca FPI (DEIKER):** Proyecto de tesis doctoral sobre androginia psicológica y liderazgo en las organizaciones.

- Septiembre, 2011 – agosto, 2013: Facultad de Psicología y Educación en la Universidad de Deusto.
 - **Profesor** de la asignatura 'Estrategias de Intervención en Grupo' (cursos 2011-2012 y 2012-2013. Licenciatura en Psicología, 5º curso).
 - **Profesor** de la asignatura 'Psicología y Dinámica de Grupos' (curso 2012-2013. Licenciatura en Psicología, 5º curso).

- **Profesor/tutor** de 'Practicum', 'Psicología de las Organizaciones' (curso 2011-2012. Licenciatura en Psicología, 5º curso).
- Marzo, 2011 – agosto, 2013: Shackleton Persons (Grupo Shackleton Team).
 - **Responsable de área de Desarrollo de Equipos y Personas e I+D+i:** Análisis y desarrollo de equipos de personas, formación, selección de personas y otros servicios de consultoría, coordinación del área interna de gestión y desarrollo de personas del grupo Shackleton Team, investigación y desarrollo de producto.
- Octubre, 2010 – marzo, 2011: Shackleton Persons (Grupo Shackleton Team).
 - **Prácticas a jornada completa:** Consultoría, formación, selección de personas e investigación.
- Marzo, 2010 – junio, 2010: Grupo Lontana.
 - **Prácticas a media jornada** en el departamento de Recursos Humanos: Apoyo en las diferentes áreas del departamento de RRHH: 'Selección', 'Formación', 'Desarrollo', 'Comunicación interna' y 'RRLL'.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2012 – actualidad: **Programa de Doctorado 'Business Competitiveness and Economic Development'** en Deusto Business School, Universidad de Deusto.
 - *Fecha de depósito de tesis: marzo, 2017.*
- 2010 – 2011: **Master Universitario de RRHH** en Deusto Business School, Universidad de Deusto.
- 2005 – 2010: **Licenciatura en Psicología** (Itinerario 'Psicología de las organizaciones') en Universidad de Deusto.
- 1993 – 2005: Colegio Esclavas del Sagrado Corazón, Bilbao, Bizkaia.

IDIOMAS

- Inglés: Comprensión: Nivel alto. Expresión: Nivel alto.
- Euskera: Comprensión: Nivel alto. Expresión: Nivel medio.

PUBLICACIONES

- Amillano, A., Gartzia, L., Baniandrés, J. & Tröster, C. (in press). *Revisiting the Effects of Leaders' Gender Identity in Organisations: A Surface Analysis Approach and Mediating Mechanisms*. Poster accepted for presentation at 18th General Meeting of the European Association of Social Psychology, Granada, Spain (July, 2017).
- Amillano, A., Baniandrés, J. & Gartzia, L. (2016, June). *Impacto de los rasgos e ideología de género de la persona líder en las organizaciones, y el efecto mediador del liderazgo de servicio*. Poster presented at XXIV Congreso de EBEN España "Ética Empresarial e Innovación". Instituto de Empresa, España.
- Gartzia, L., Amillano, A., & Baniandrés, J. (2016). Women in Industrial Relations: Overcoming Gender Biases. In Euwema, M.C., Munduate, L., Elgoibar, P., Pender, E., & García, A.B. (eds.). *Building Trust and Constructive Conflict Management in Industrial Relations. Human Resources Management and Constructive Conflict Management (pp. 195-211)*. The Netherlands: Springer.
- Amillano, A., Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2016). Las nuevas relaciones laborales: reflexiones con perspectiva de género. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 119-133.
- Amillano, A. (2015, June). *Ungendered organizations; an open window to people-oriented competitiveness*. Paper presented at EURAM 2015 Doctoral Colloquium. Warsaw, Poland.
- Amillano, A., Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2014, October). *Relevancia de las variables de género en el desarrollo de organizaciones orientadas a las personas, y su impacto en el rendimiento organizacional*. Poster presented at I Jornadas Nacionales de Salud, Emoción y Género. Universitat Jaume I, Castellón, España.

EXPERIENCIA COMPLEMENTARIA

- Octubre, 2014 – actualidad: Reimagina Learning.
 - **Colaborador** en el desarrollo de programas de aprendizaje en organizaciones.
- 2010 – actualidad: Iniciativa 'bizkaia talent'.
 - Seleccionado para el programa 'Deusto – Bizkaia Talentia' (2010, UD y DFB) y **componente** de la 'Red Talentia' desde 2013.
- Octubre, 2014 – Agosto, 2015: Asociación Eskuak Batuz Elkartea.
 - **Cofundador** y participante en el programa 'Deusto Push 3G' (2015) en Deusto SocialLab, Universidad de Deusto.
- 2008 – 2014: Fundación Harribide, SOS Racismo Bizkaia, Asociación

Elkarbanatuz y Cáritas Bizkaia.

- **Voluntario** en diferentes proyectos.

Anexo 4. Escalas utilizadas en los estudios

Comunalidad (Spence, Helmreich y Stapp, 1974; Ward, Thorn, Clements, Dixon y Sanford, 2006)

Ninguna capacidad de dedicarme a los otros	1	2	3	4	5	Mucha capacidad de dedicarme a los otros
Nada orientado/a a ayudar a los demás	1	2	3	4	5	Muy orientado/a a ayudar a los demás
Nada amable	1	2	3	4	5	Muy amable
Nada consciente de los sentimientos de los demás	1	2	3	4	5	Muy consciente de los sentimientos de los demás
Nada comprensivo/a con los demás	1	2	3	4	5	Muy comprensivo/a con los demás
Nada cálido/a en las relaciones con los demás	1	2	3	4	5	Muy cálido/a en las relaciones con los demás

Agencia (Spence, Helmreich y Stapp, 1974; Ward, Thorn, Clements, Dixon y Sanford, 2006)

Nada independiente	1	2	3	4	5	Muy independiente
Nada activo/a	1	2	3	4	5	Muy activo/a
Nada competitivo/a	1	2	3	4	5	Muy competitivo/a
Me rindo con facilidad	1	2	3	4	5	Nunca me rindo
Nada seguro/a de mí mismo/a	1	2	3	4	5	Muy seguro/a de mí mismo/a
Me siento inferior a los otros	1	2	3	4	5	Me siento superior a los otros
Me vengo abajo ante presiones	1	2	3	4	5	Me conservo íntegro/a bajo presiones

Liderazgo de servicio (Liden, Wayne, Meuser, Hu, WuyLiao, 2015)

Mi supervisor/a sabe si algo en el trabajo va mal.	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor/a hace del desarrollo de mi carrera una prioridad.	1	2	3	4	5	6	7
Si tuviese un problema personal, buscaría ayuda de mi supervisor/a.	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor/a enfatiza la importancia de contribuir a la sociedad.	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor/a antepone mis intereses a los suyos.	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor/a me da la libertad de manejar situaciones difíciles de la forma que yo considere que es mejor.	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor/a no violaría principios éticos por alcanzar el éxito.	1	2	3	4	5	6	7

Comportamiento ciudadano organizacional orientado a la organización (CCO-O;
Lee y Allen, 2002; Dávila y Finkelstein, 2010)

Realizar tareas que no son obligatorias pero que mejoran la imagen de la organización.	1	2	3	4	5
Demstrar interés por la imagen de la organización.	1	2	3	4	5
Mostrar orgullo cuando se representa a la organización en público.	1	2	3	4	5
Tomar medidas para proteger a la organización de potenciales problemas.	1	2	3	4	5
Defender la organización cuando otros empleados la critican.	1	2	3	4	5
Expresar lealtad hacia la organización.	1	2	3	4	5
Proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización.	1	2	3	4	5
Mantenerse al día con las novedades en la organización.	1	2	3	4	5

Comportamiento ciudadano organizacional orientado a los individuos (CCO-I;
Lee y Allen, 2002; Dávila y Finkelstein, 2010)

Hacer un esfuerzo extra para que los nuevos empleados se sientan bien recibidos en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
Compartir tus pertenencias con otros para ayudarles en su trabajo.	1	2	3	4	5
Ayudar a otros con sus responsabilidades.	1	2	3	4	5
De buena gana dedicar tu tiempo a ayudar a otros que tienen problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
Ayudar a otros que han estado ausentes.	1	2	3	4	5
Dedicar tiempo a ayudar a otros que tienen problemas relacionados o no con el trabajo.	1	2	3	4	5
Ajustar tu horario de trabajo para acomodar las peticiones de tiempo libre de otros empleados.	1	2	3	4	5
Mostrar amabilidad y verdadero interés por los compañeros en las situaciones personales y profesionales más difíciles.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Resumen y conclusiones en inglés

**Reformulation of the psychological androgyny construct with regard to
leadership in organisations: a review based on surface response analysis and the
mediating role of servant leadership.**

Abstract

Psychological androgyny (a combination of communion and agency) of the person as leader has been related to different behaviours and positive results in organisations. However, defining and operationalising this construct entails major limitations that highlight a marked inconsistency in terms of the results obtained from different studies conducted thus far. On the other hand, literature on the subject amasses evidence of the positive effects of servant leadership in current organisations and brings together a recent call to study this issue from a gender perspective by taking into consideration its relationship with androgyny. This thesis has a dual purpose: 1) to introduce a new methodology that responds to the aforementioned limitations found in the study of androgyny via a combination of polynomial regression procedures and surface response analysis methodology (SRA); 2) to contrast a mediation model that brings together the psychological androgyny of the leader as an independent variable, servant leadership as a mediating variable and organisational citizenship behaviour (OCB) of the person as follower as a dependent variable. Two cross-sectional studies were conducted accordingly. In Study 1, data was gathered from 211 dyads (supervisor – subordinate) of different organisations, while in Study 2, the responses given by 241 workers from different organisations were analysed. The results obtained from both studies provide consistent confirmation of the hypothesis that takes into consideration the relationship between psychological androgyny and servant leadership, which is assessed via polynomial regression procedures and SRA. The complete mediation model is contrasted in Study 2 and is confirmed in the case of organisation-oriented organisational citizenship behaviour, but not so in the case of individual-oriented behaviour. Lastly, the results point to the need to develop a new way of operationalising androgyny as a system of inter-related effects, as it has greater explanatory potential than previous models that are based on taking into consideration each of these effects independently or by simply adding them together. The implications of the results obtained from both studies are discussed in terms of understanding leadership in organisations from a gender perspective.

Key words: gender, servant leadership, androgyny, organisations, surface response analysis.

Conclusions

Previous literature on leadership and organisational behaviour from a gender perspective refers to the need to consider the implications that psychological androgyny (a combination of communion and agency) of the person as leader has over their leadership behaviours and their effectiveness in organisations. Similarly, specific literature about androgyny takes into consideration a series of conceptual limitations and relevant methodologies that question the validity of the partially inconsistent results that have been found thus far. On the other hand, previous literature amasses evidence about the positive effects of servant leadership on current organisations and brings together a recent call to study this from a gender perspective. In this sense, the two studies conducted within the framework of this thesis have been developed with the triple purpose of contrasting the positive relationship existing between androgyny and servant leadership, introducing and contrasting a new methodological model of androgyny that enables the limitations of previous models to be overcome, and contrasting the mediating role of servant leadership in terms of the relationship between the person as leader and the organisational citizenship behaviour of the person as follower. To this end, the results consistently lend support to the positive relationship existing between androgyny and servant leadership and the suitability of the methodology being introduced. Partial evidence is also found of the mediation relationship described. Likewise, these results point to the consideration of a reformulated androgyny construct as proposed in this thesis, the definition of which is based on the integration of communion and agency as opposed to a combination of both that has tended to be taken into consideration by previous models.

Thus, three fundamental conclusions can be drawn from the the results obtained from these studies. On the one hand, the positive relationship existing between psychological androgyny and servant leadership is clearly evidenced as a response to recently introduced approaches in literature about this sphere of activity. On the other, the results confirm the suitability of a sophisticated

methodology that enables a system of interrelations to be taken into consideration between communion, agency and the dependent variable studied, which is more complex than the models used in previous research in this field. This may mean a major advance in clarifying relationships between communion and agency and different dependent variables and points to the need to consider a reformulation of the androgyny construct itself in line with what is proposed in this thesis. Lastly, the evidence found for the mediation model in the case of organisational citizenship behaviour geared to organisation of the person as follower suggests the appropriateness of considering the mediating role of servant leadership in future research, in terms of the relationship existing between the leader's psychological androgyny and different positive behaviours of followers. As explained throughout this document, these conclusions and the results obtained within the framework of this thesis have relevant practical implications as well as major theoretical ones. Thus, the relationships evidenced within the framework of this thesis would, in an organisational milieu that is so in need of behavioural models such as servant leadership, seem to have limited scope for development. In this respect, the thesis adds new arguments in favour of work aimed at neutralising the barriers associated with gender stereotypes and discriminatory systems that make it difficult for men and women to develop as effective leaders in organisations, thus conditioning the competitiveness of the latter and the wellbeing of the individuals within them.

