



Artículo

Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles

Transformational leadership and gender: spanish managers' self-ratings

ISABEL CUADRADO¹

UNED

FERNANDO MOLERO¹

UNED

RESUMEN

El paradigma transformacional/transaccional se ha convertido en una de las principales líneas de investigación en el estudio del liderazgo. Asimismo, el estudio de las diferencias de género ha ocupado un lugar destacado en este tipo de investigaciones. Con el objetivo de investigar las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, se pidió a una muestra de 118 directivos/as españoles que evaluaran su estilo de liderazgo, mediante el MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*, Bass y Avolio, 1990). Los resultados muestran que, aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres, y adoptando en mayor medida que éstos conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo. Asimismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados. Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas y del papel de los estereotipos.

¹ Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, UNED

ABSTRACT

Transformational/transactional paradigm has become a major topic within leadership research over the last two decades. The study of gender differences plays an important role in this kind of research. In order to analyse gender differences in transformational/transactional leadership styles, a sample of 118 Spanish managers were asked to complete the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) self-rated form (Bass and Avolio 1990). Results show that although there are no gender differences in self-rating among managers, female managers tend to self-rate higher in transformational leadership and adopt reward-contingent behaviours to a greater extent than males although they tend to be lower in laissez-faire leadership style. Female managers also perceive transformational leadership to be related to performance, whereas males perceive a closer relation between this leadership style and satisfaction. These results are discussed in the light of prior research and gender stereotypes.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformacional, Estereotipos de género.

KEY WORDS

Transformational leadership, Gender stereotypes.

INTRODUCCIÓN

Han pasado ya más de dos décadas desde que Burns (1978) publicara su influyente trabajo en el que introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional y, en la actualidad, ambos estilos siguen despertando el interés de numerosos investigadores que desarrollan sus estudios en el campo del liderazgo. Básicamente, los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influen-

cia personal. Por su parte, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Esta distinción fue posteriormente retomada por Bass (1985) quien amplió el estudio de estos dos tipos de liderazgo y desarrolló el primer instrumento elaborado para medirlos, el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Desde entonces el liderazgo transformacional se ha convertido en uno de los principales paradigmas en el estudio del liderazgo.

Desde su elaboración en 1985, el MLQ

ha experimentado varias revisiones y modificaciones. Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado “laissez-faire”, que denota ausencia de liderazgo. El primero y más importante de los factores transformacionales es el *carisma*, al que en los últimos años se viene denominando *influencia idealizada* (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es *inspiración* (o *motivación inspiracional*), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión. El tercer factor transformacional es la *estimulación intelectual* o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, y finalmente, el cuarto factor es el de *consideración individualizada* que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Por su parte, el liderazgo transaccional está compuesto por los factores de *recompensa contingente* y *dirección por excepción*. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor *dirección por excepción* se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. A partir del estudio de Hater y Bass (1988), las versiones del MLQ distinguen dos formas de dirección por excepción: *activa* (el líder interviene antes de que ocu-

rra un problema) y *pasiva* (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

Por último, el factor *laissez-faire* representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

Aunque no exento de problemas, que el propio Bass (1999) reconoce, las numerosas investigaciones realizadas con este instrumento vienen a confirmar las principales hipótesis del modelo: el liderazgo transformacional, sobre todo su factor *carisma*, correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. El factor *recompensa contingente* del liderazgo transaccional también correlaciona de forma positiva con eficacia y satisfacción, aunque de forma menor. La *dirección por excepción* tiene pocos efectos sobre la satisfacción y el rendimiento. Por su parte, el *laissez-faire* correlaciona negativamente con ambas variables. Estos resultados han sido obtenidos en distintos países, utilizando diversas organizaciones y tipos de líderes, y también se han confirmado en nuestro país (véase p.e. Molero y Morales, 1993; Molero, 1994; López-Zafra y Morales, 1995; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993). El metaanálisis realizado por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) a partir de 39 estudios que utilizaron el MLQ, considerando como variables moderadoras el tipo de organización (pública o privada), el nivel del líder en la organización (alto o bajo) y la forma de medir la eficacia (percepciones de los subordinados vs. medidas proporcionadas por la organización) muestra que, en contra de lo esperado, el liderazgo transformacional se da en mayor medida en organizaciones públicas y entre los líderes de nivel más bajo. Asimismo, las relaciones entre liderazgo transformacional y eficacia son mayores en las orga-

nizaciones públicas cuando el rendimiento es evaluado a partir de las percepciones de los empleados.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GÉNERO

La investigación desarrollada en torno al liderazgo transformacional y transaccional no sólo ha tratado de comprobar la fiabilidad y validez del instrumento de medición o sus efectos sobre la eficacia y satisfacción, sino que se ha extendido más allá y ha tratado de averiguar si hombres y mujeres difieren en la adopción de estos estilos de liderazgo. De hecho, la investigación sobre liderazgo y género se ha convertido en una línea que ha experimentado un enorme desarrollo en los últimos años.

El primero de los estudios publicados en esta línea fue llevado a cabo por Rosener en 1990 con hombres y mujeres líderes que debían evaluar su propio estilo de liderazgo. La autora encontró que las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo a una serie de características propias del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres describían su estilo de liderazgo en términos de transacciones o intercambios con sus subordinados (liderazgo transaccional). En su investigación, Rosener encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades.

Los resultados del estudio de Druskat (1994), en el que 6359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas debían evaluar a sus superiores inmediatos mediante

el MLQ, también apuntan en esta dirección: a las mujeres se les atribuían más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas de liderazgo transaccional. Al igual que Rosener, esta autora también destaca la importancia del contexto en la adopción del liderazgo transformacional por parte de las mujeres, señalando que si la organización es "tradicional" (burocrática, rígida, marcadamente masculina), las diferencias de género se enmascaran, pues las mujeres se adaptan a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones. Por el contrario, en organizaciones "no tradicionales" las mujeres son libres de exhibir su "verdadero estilo de liderazgo".

Estos resultados, sin embargo, están en contradicción con los obtenidos por Komives (1991) en residencias universitarias (contexto según Druskat no tradicional), donde se encontró que, en general, hombres y mujeres directores autoevaluaban de forma similar sus estilos de liderazgo. No obstante, sus percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaban bastante. Mientras que las mujeres pensaban que los estilos de logro relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, los hombres no percibían esta relación, y consideraban que sus estilos de poder directo (dirigir, controlar) eran los que contribuían a su liderazgo transformacional. Además, los directores que eran evaluados como transformacionales por los residentes eran los que utilizaban estilos de logro relacionales. En este trabajo se conceptualizan los estilos de logro como las conductas que muestra un líder en el proceso de alcanzar las metas personales o del grupo.

No obstante, incluso en "contextos tradicionales" se han encontrado resultados

que reflejan diferencias de género en los estilos de liderazgo. En esta línea, el propio Bass y colaboradores se interesan por las diferencias de género en liderazgo transformacional y transaccional (véase, Bass y Avolio, 1994; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Bass, 1998). Los resultados de cuatro investigaciones diferentes realizadas con líderes de distinto nivel y en distintos tipos de organizaciones, obtenidos a partir de las evaluaciones de los subordinados (hombres y mujeres), confirman que, en general, se considera que las mujeres realizan de forma más frecuente que los hombres conductas de liderazgo transformacional (p.e. carisma, consideración individualizada) y menos conductas de liderazgo pasivo (p.e. *laissez-faire*) (Bass, 1998).

Por su parte, Maher (1997) realizó un estudio con el fin de investigar las diferencias en liderazgo transformacional y transaccional, los estereotipos de género de estos estilos de liderazgo, y por último, la correspondencia entre los estereotipos y las evaluaciones de líderes reales sobre esos estilos de liderazgo. Los participantes debían evaluar a través del MLQ tanto a su supervisor, como a un hombre y a una mujer que a su juicio fueran líderes estereotípicos. En sus resultados no se encontraron diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres - ni cuando eran evaluados por hombres ni cuando lo eran por mujeres-, pero sí existían diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a los hombres y mujeres líderes estereotípicos. Concretamente, las mujeres percibían que la mujer líder estereotípica era más transformacional (agrupado en un solo factor) y transaccional (también agrupado en un solo factor) y mostraba menos *laissez-faire* que el hombre líder estereotípico.

Los hombres, sin embargo, no percibían que los hombres y mujeres líderes estereotípicos difiriesen en ninguno de estos factores.

Por último, en nuestro país también se han llevado a cabo estudios que investigan las relaciones entre el liderazgo transformacional y el género. Así, López-Zafra y Morales (1998) realizaron una investigación en el contexto educativo en la que los líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo a través de 13 ítems del MLQ representativos de los factores *motivación inspiracional, consideración individualizada, dirección por excepción y laissez-faire*. Se encontró que en el cargo de director/a las mujeres se atribuían puntuaciones significativamente superiores a los hombres en *consideración individualizada* y liderazgo transformacional en general. Sin embargo, en el puesto de jefe/a de estudios, hombres y mujeres sólo difieren en *dirección por excepción*, obteniendo también las mujeres una puntuación superior a la de los hombres. En el puesto de secretario/a no existen diferencias entre hombres y mujeres en ningún factor.

Recientemente, López-Zafra y Del Olmo (1999) han llevado a cabo una investigación también en nuestro país sobre liderazgo transformacional y estereotipia de género. Sus resultados mostraron que no hay diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres (tanto autoevaluado como evaluado por los subordinados). Sin embargo, se encontró que existe una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino: hay una tendencia en los líderes etiquetados como transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores "relacionados con los demás" (comunales) que en los "relacionados con la tarea" (agentes).

Estos estudios ponen de manifiesto que la relación del liderazgo transformacional y transaccional con el género es bastante compleja. Así, mientras algunos estudios muestran que las mujeres son consistentemente más transformacionales que los hombres (Bass y Avolio, 1994; Bass y cols., 1996; Bass, 1998; Rosener, 1990; Druskat, 1994), otros no encuentran este tipo de diferencias (Komives, 1991; Maher, 1997; López-Zafra y Del Olmo, 1999) o al menos no lo hacen de forma consistente (López-Zafra y Morales, 1998). En este sentido, los estereotipos de género parecen jugar un papel importante en la percepción que tienen hombres y mujeres del liderazgo transformacional (Maher, 1997; López-Zafra y Del Olmo, 1999).

LA AUTOPERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS/AS

Como hemos visto en el apartado anterior, para conocer el estilo de liderazgo de los líderes se suele recurrir tanto a las opiniones de los subordinados como a la autoevaluación del líder. Si bien las opiniones de los subordinados son más fiables y menos sesgadas (Bass y Avolio, 1990, p. 21; Bass, 1990, p. 889), también resulta importante conocer la opinión que los propios líderes tienen sobre su forma de dirigir. En primer lugar, porque dichas opiniones sirven como criterio de comparación con las evaluaciones de los subordinados (grandes diferencias en este sentido podrían ser un síntoma de mal funcionamiento dentro del equipo de trabajo). En segundo lugar, porque proporcionan una imagen del liderazgo "ideal" o "deseable" que en un momento determinado está presente en una determinada organización o sociedad. Finalmente, pero no menos importante en lo que al liderazgo de género se refiere,

estos estudios permiten conocer si hombres y mujeres difieren en la percepción que tienen de su estilo de liderazgo.

OBJETIVOS

Considerando lo comentado anteriormente el principal objetivo de este trabajo es verificar si existen diferencias en el estilo de liderazgo (transformacional o transaccional) que se atribuyen un conjunto de directivos y directivas españoles. Debido a los resultados contradictorios ofrecidos en la literatura que ya hemos mencionado, no formulamos hipótesis previas en este sentido, teniendo nuestro trabajo un carácter exploratorio. En segundo lugar, buscamos comprobar las relaciones del liderazgo transformacional y transaccional con la eficacia y la satisfacción organizacionales. En este sentido esperamos encontrar, en línea con la literatura existente tanto en España como en otros países, altas correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción y la eficacia en la unidad de trabajo (en este caso evaluadas ambas por el líder); correlaciones positivas pero menores entre estas variables y el liderazgo transaccional y correlaciones bajas o negativas entre "*Laissez-Faire*" y estas dos variables. Finalmente, queremos comprobar también si existen variables de tipo sociodemográfico u organizacional que pueden interactuar con el sexo de los directivos a la hora de atribuirse un determinado estilo de liderazgo, aunque en este caso tampoco formulamos hipótesis previas.

MÉTODO

Sujetos

La muestra (N= 118) estaba compuesta

por 65 hombres (55,1%) y 53 mujeres (44,9%), cuyas edades oscilaban entre 26 y 56 años (media=38,18; $S_x=7,84$), que desempeñan puestos directivos en distintas empresas españolas. El 37,6% de los participantes trabaja en la empresa pública y un 62,4% en la privada. Asimismo, un 43,4% desempeña su trabajo en una empresa local, un 40,8% en una nacional y el 15,8% restante en una multinacional. La mayoría de los participantes señala haber realizado estudios universitarios (67,5%) y casi un tercio estudios primarios o medios (30,8%).

El 14,3% de las *mujeres* de la muestra ocupaban una posición directiva baja, el 57,1% intermedia, y el 28,6% restante ocupaban los niveles más altos de la organización. Por su parte, en la muestra de *hombres* líderes, un 12,7% se encontraba en puestos directivos bajos, un 44,4% ocupaban posiciones directivas intermedias y un 42,9% estaban en la alta dirección.

Instrumentos

El estilo de liderazgo se midió a través del MLQ, versión publicada en 1990 (*Multifactorial Leadership Questionnaire*, Bass y Avolio, 1990). Dicha versión consta de 70 ítems y ha sido validada en muestras españolas por Molero (1994), demostrando una buena fiabilidad y validez. A los participantes se les pedía que indicasen la frecuencia con la que mantienen las conductas descritas en los ítems a la hora de relacionarse con los miembros de su equipo. La escala de respuesta oscilaba entre 1 ("*nunca*") y 5 ("*casi siempre*"). Insertos en el cuestionario figuran tres ítems que miden el "esfuerzo extra" que el líder consigue en los subordinados.

Además, se incluyeron dos ítems que

medían la *satisfacción* del líder con el puesto ocupado y con su forma de dirigir. Un tercer ítem medía hasta qué punto el líder pensaba que sus subordinados estaban satisfechos con su forma de dirigir. Finalmente un cuarto ítem medía la *eficacia* percibida de la unidad o departamento dirigida por el líder. La escala de respuesta a estos cuatro ítems oscilaba de 1 ("*muy baja*") a 5 ("*muy alta*").

El último bloque incluía las preguntas sociodemográficas habituales en este tipo de investigación (p.e. *edad, sexo, nivel y tipo de estudios*) junto con preguntas relacionadas con la organización (p.e. *tipo y ámbito de la empresa; tamaño de la empresa; actividad de la empresa; nivel del puesto directivo; antigüedad en la organización y en puestos directivos; nº de personas a su cargo*) que suponíamos podían estar relacionadas también con el liderazgo.

Procedimiento

Como parte de una práctica se solicitó a algunos alumnos de último año de Psicología de la UNED que aplicaran el cuestionario que acabamos de describir a tantos directivos (hombres y mujeres) como les fuera posible. Dichos directivos (jefes de departamento, empresarios, etc.) debían ser responsables de más de tres personas. Los estudiantes recibían información adicional para facilitarles su labor y aumentar su comprensión de la investigación. La tarea de los alumnos consistía en contactar con los directivos y facilitarles el cuestionario que éstos debían autoadministrarse y devolver a través del alumno.

El cuestionario fue enviado a 200 alumnos. Finalmente recibimos 140 cuestionarios.

narios contestados por los líderes, de los cuales 118 estaban debidamente cumplimentados y fueron, por tanto, los incluidos en los análisis.

RESULTADOS

En primer lugar realizamos un análisis factorial por el método de componentes principales y rotación varimax. Dicho análisis arrojó 8 factores interpretables que explican en su conjunto en torno al 50% de la varianza y que a continuación describimos:

— **FACTOR I: Estimulación Intelectual I (Fomento del razonamiento).** Este factor presenta un α de Cronbach de .78, está compuesto por 5 ítems y explica el 16,37% de la varianza. Sus ítems más representativos son “*Les pido que respalden sus opiniones con argumentos sólidos*” (.75); “*Hago que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas*” (.66) y “*Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar*” (.56)

— **FACTOR II: Carisma I (Confianza y respeto).** El segundo factor tiene un α de Cronbach de .75, está compuesto por 6 ítems y explica el 8,63% de la varianza. Entre sus ítems más representativos cabe mencionar “*Tienen plena confianza en mí*” (.87); “*Se sienten bien trabajando a mi lado*” (.73) y “*Se sienten orgullosos de trabajar conmigo*” (.67)

— **FACTOR III: Inspiración.** Este factor tiene un α de Cronbach de .72, está compuesto por 5 ítems y explica el 5,81% de la varianza. Sus ítems más representativos son “*Les comunico expectativas de alto rendimiento*” (.80); “*Presento las*

cosas con un enfoque que les estimula” (.52) y “*Creo y les transmito la importancia de nuestra misión*” (.43)

— **FACTOR IV: Recompensa contingente I (Líder reforzante).** El cuarto factor tiene un α de Cronbach de .77, está formado por 5 ítems y explica el 5,78% de la varianza. Entre sus ítems más representativos cabe mencionar “*Cuando trabajan bien les elogio*” (.85); “*Les expreso mi aprecio cuando realizan un buen trabajo*” (.73) y “*Les hago ver que sé reconocer sus logros*” (.52)

— **FACTOR V: Recompensa Contingente II. (Líder negociador).** Este factor tiene un α de Cronbach de .70, está compuesto por 6 ítems y explica el 4,54% de la varianza. Sus ítems más representativos son: “*Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo*” (.79); “*Les señalo lo que recibirán si hacen lo que se necesita hacer*” (.75) y “*Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo*” (.53)

— **FACTOR VI: Estimulación Intelectual II. (Cambio en la forma de pensar).** El sexto factor tiene un α de Cronbach de .72, está compuesto por 4 ítems y explica el 3,91% de la varianza. Sus ítems más representativos son: “*Les proporciono razones para cambiar la forma en que abordan los problemas*” (.73); “*Consigo que logren identificar los aspectos claves en los problemas complejos*” (.50) y “*Fomento la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos*” (.37)

— **FACTOR VII: Carisma II (carácter excepcional del líder).** Este factor tiene un α de Cronbach de .56, está compuesto

por 3 ítems y explica el 3,77 de la varianza. Sus ítems son: “*Tengo un don especial para saber lo que es importante que tengan en cuenta*” (.82); “*Me considero un símbolo de éxito y eficacia*” (.77) y “*Mis ideas han hecho que ellos se replanteen algunas de sus propias ideas que hasta ahora nunca se habían cuestionado*” (.43)

— **FACTOR VIII: Laissez-Faire.** Este factor tiene un α de Cronbach de .60, está compuesto por 4 ítems y explica el 3,61% de la varianza. Sus ítems más representativos son: “*Evito involucrarme en su trabajo*” (.83); “*Evito intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos*” (.79) y “*Evito decirles cómo tienen que hacer las cosas*” (.48)

Como podemos observar, la estructura factorial obtenida en nuestro trabajo es relativamente similar a la obtenida por Bass y podemos observar una clara división entre el liderazgo transformacional (factores I, II; III; VI y VII), el liderazgo transaccional (factores IV y V) y el *laissez-faire* (factor VIII). Sin embargo, y al igual que en otras investigaciones realizadas en nuestro país, también se observan diferencias respecto a la estructura original. Algunos de estos aspectos serán comentados en el apartado de conclusiones.

Diferencias de género en estilos de liderazgo

La tabla 1 resume las puntuaciones obtenidas por los directivos hombres y mujeres en los diferentes estilos de liderazgo.

Los resultados reflejados en la tabla 1 ponen de manifiesto varios aspectos. En

primer lugar, parece darse un efecto de deseabilidad social en los directivos/as. Así, considerando la muestra en su conjunto, tanto mujeres como hombres se atribuyen por encima de la media esperada, que es 3, ($p < .0001$) aquellos aspectos del liderazgo considerados normalmente como positivos (con la excepción del factor Carisma II). Nuestros líderes consideran que son altamente reforzantes (Recompensa Contingente I), que tienen la confianza y el respeto de las personas a su cargo (Carisma I), que fomentan el uso de la razón y cambian la forma de pensar de sus subordinados (Estimulación Intelectual I y II), que son capaces de transmitir la importancia de la labor a realizar (Inspiración) y que son capaces de negociar cuando la situación lo requiere (Recompensa Contingente II).

Este efecto de deseabilidad social (o el uso real de estas conductas) parece ser mayor entre las mujeres, que se otorgan puntuaciones más elevadas que los hombres en todos los factores positivos de liderazgo, y menores que éstos en el único factor no deseable (*laissez-faire*). Sin embargo, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en liderazgo transformacional y transaccional tomados de forma global, aunque sí se encuentran diferencias significativas en función del sexo en Recompensa Contingente I (líder reforzante). Concretamente, las mujeres se consideran más reforzantes que los hombres (4,37 vs. 4,10; $p < .015$). Asimismo, las diferencias bordean la significatividad en el factor Carisma I (confianza y respeto) y *Laissez-Faire*. Las mujeres, con respecto a los hombres, consideran que obtienen más confianza y respeto de sus seguidores y que son más directivas que ellos.

Tabla 1					
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS EN LOS FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DESGLOSADOS POR SEXO					
	Mujeres (n=53)		Hombres (n=65)		
<i>Factor</i>	<i>Media</i>	<i>Sx</i>	<i>Media</i>	<i>Sx</i>	<i>Significatividad de las diferencias</i>
Carisma I (Confianza y respeto)	4,12	.37	3,94	.57	F(1,101)= 3,48 p<.065
Carisma II (Influencia excepcional)	3,09	.71	3,06	.64	F(1,101)=0,04; p<.83
Estimulación Intelectual I (Fomento de la razón)	4,11	.59	4,08	.58	F(1,109)=0,09; p<.76
Estimulación Intelectual II (Cambio forma pensar)	3,82	.62	3,78	.52	F(1,103)=.15; p<.70
Inspiración	3,82	.47	3,69	.62	F(1,106)=1,35; p<.25
Liderazgo Transformacional	3,80	.36	3,71	.41	F (1,86)=1,09; p<.30
Recompensa Contingente I (Líder reforzante)	4,37	.51	4,10	.64	F(1,115)=6.06; p<.015
Recompensa Contingente II (Líder negociador)	3,27	.61	3,23	.68	F(1, 97)=.09; p<.77
Liderazgo Transaccional	3,80	.46	3,66	.60	F(1, 96)=1,80; p<.18
Laissez-faire	2,74	.63	3,00	.79	F(1,108)=3.44; p<.066

La escala de respuesta a todos los items oscila de 1 ("nunca") a 5 ("casi siempre")

Tabla 2 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE EFICACIA Y SATISFACCIÓN DESGLOSADOS POR SEXO					
	Mujeres (n=53)		Hombres (n=65)		
	<i>Media</i>	<i>Sx</i>	<i>Media</i>	<i>Sx</i>	<i>Significatividad Dif.</i>
Eficacia Departamento	3,94	.57	4,06	.50	n.s.
Esfuerzo extra sub.	3,82	.59	3,78	.60	n.s.
Satisfacción sub.	3,90	.53	3,82	.61	n.s.
Satisfacción puesto	3,82	.52	3,92	.89	n.s.
Satisfacción estilo lid.	3,81	.60	3,95	.45	n.s.

La escala de respuesta a todos los ítems oscila de 1 (muy baja) a 5 (muy alta)

Diferencias de género en las variables de eficacia y satisfacción

En la tabla 2 se presentan las puntuaciones obtenidas por los directivos hombres y mujeres en variables relacionadas con la eficacia y la satisfacción tanto de los propios directivos como de sus subordinados.

Como puede verse en la tabla 2 los directivos de nuestra muestra, con independencia de su sexo, creen que su departamento es bastante eficaz y que son capaces de motivar a las personas a su cargo para realizar esfuerzos extra en el trabajo (puntuaciones cercanas a 4 sobre un máximo de 5). Del mismo modo creen que sus subordinados están relativamente satisfechos con la forma en que el o ella los dirige y se muestran asimismo satisfechos con el puesto que ocupan y con la forma que tienen de dirigir.

Correlaciones entre los estilos de liderazgo y las variables de eficacia y satisfacción

En la tabla 3 presentamos las correlaciones, desglosadas por sexo, de los distintos tipos de liderazgo entre sí y con las diferentes medidas de eficacia y satisfacción. Con objeto de hacer más clara la exposición, utilizaremos las puntuaciones globales en liderazgo transformacional y transaccional.

En primer lugar, observamos que nuestros sujetos (independientemente de su sexo) consideran que las relaciones entre las conductas de liderazgo transformacional y las de liderazgo transaccional son bastante elevadas. Por su parte, las relaciones tanto del liderazgo transformacional como las del liderazgo transaccional con “*laissez-faire*” son bajas, aunque en general, no negativas.

Tabla 3
CORRELACIONES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE LIDERAZGO, ENTRE SÍ Y CON EFICACIA Y SATISFACCIÓN (DESGLOSADAS POR SEXO)

	L. transformacional		L. transaccional		Laissez-Faire	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
L. Transaccional	.57 ***	.48 **	—	—	—	—
Laissez-Faire	.10 .	-.05	.08	.17	—	—
Eficacia percibida	.55 ***	.21	.20	.29 *	-.03	.05
Satisfacción percibida en los subordinados	.04	.39 **	.10	.05	-.05	-.07
Satisfacción con El puesto de trabajo	.27	.53 ***	-.07	.12	.07	-.04
Satisfacción con la forma de dirigir	.32 *	.37 **	.21	.17	-.07	.00
Esfuerzo extra	.78 ***	.78 ***	.51 ***	.50 ***	-.07	.10

p<.05; **p<.01; ***p<.001

En segundo lugar, la tabla 3 muestra las relaciones entre los factores de liderazgo con diversas variables de satisfacción y eficacia. Los resultados, en general, confirman los obtenidos en investigaciones previas. Así, el liderazgo transformacional presenta altas correlaciones con las medidas de satisfacción, eficacia y esfuerzo extra. El liderazgo transaccional presenta correlaciones menores con estas variables, pero también positivas en casi todos los casos. Finalmente, *Laissez-Faire* establece correlaciones negativas, en la mayor parte de los casos con eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

Una cuestión que cabe resaltar, en función de los objetivos perseguidos en nuestra investigación, es que existen importan-

tes diferencias de correlaciones entre el liderazgo transformacional y la eficacia y satisfacción en función del sexo de los directivos. Así, mientras que para las mujeres el liderazgo transformacional está muy asociado con la eficacia percibida de la unidad y muy poco con la satisfacción de los subordinados, con los directivos varones sucede lo contrario (la diferencia de correlaciones es significativa p<.05 en ambos casos).

Influencia de las variables sociodemográficas y organizacionales en el estilo de liderazgo

Con el fin de examinar las posibles dife-

rencias en liderazgo en función de las variables empleadas en el estudio se realizaron diversos análisis de varianza. Los resultados demuestran que no existen diferencias significativas en la forma de ejercer el liderazgo en función de la edad del directivo/a, del tipo de empresa (pública o privada), de la antigüedad del directivo/a en la empresa ni en el puesto de liderazgo, o del número de personas a su cargo. Sin embargo, se declara una mayor utilización del liderazgo transaccional en las empresas pequeñas (con menos de 30 trabajadores) que en las de tamaño grande, sobre todo por parte de los directivos varones (4,17 vs. 3,62)- ($F(2,87)=7,96; p<.001$). Asimismo se observa que, con independencia de su sexo, en las organizaciones sanitarias los líderes tienden a ser más directivos, es decir, puntúan más bajo en *Laissez-Faire*, que en las empresas relacionadas con las Telecomunicaciones y la Informática (2,10 vs. 3,35), ($F(5,61)=3,64; p<.007$). La única variable que afecta al liderazgo transformacional es el nivel del puesto de dirección (bajo, intermedio o alto) ocupado por el líder. En este caso observamos que las mujeres tienden a ejercer en mayor medida el liderazgo transformacional en los niveles más bajos de la organización mientras que con los hombres sucede lo contrario, (4,04 vs. 3,55), ($F(2,84)=2,98; p<.05$).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La estructura factorial del MLQ obtenida en este estudio es relativamente similar a la que presentan Bass y Avolio (1990) observándose una clara distinción entre el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el *laissez-faire*. Sin embargo, como ya han apuntado y confirmado los numerosos autores que han utilizado el

MLQ en sus trabajos (véase Bycio, Hackett y Allen, 1995; Avolio, Bass y Jung, 1999) y los propios autores del instrumento (p.e., Bass, 1999), la estructura factorial de este cuestionario no es universal. Así en nuestro caso observamos que algunos factores del liderazgo transformacional (“Estimulación Intelectual” y “Carisma”) se subdividen mientras que otros desaparecen (“Consideración Individualizada”). Lo mismo ocurre con respecto al liderazgo transformacional (“Recompensa Contingente” se desglosa en dos mientras que “Dirección por Excepción” desaparece). Estas variaciones en la estructura factorial del cuestionario no deben extrañarnos. Primeramente porque en cada caso se utilizan muestras diferentes y, en segundo lugar, porque es lógico que existan diferencias culturales entre los sujetos de diferentes países a la hora de percibir qué aspectos del liderazgo están relacionados entre sí. En esta dirección apunta el hecho de que la estructura factorial obtenida en este estudio muestre ciertas similitudes con la obtenida en otros estudios realizados en España (Molero, 1994). En todo caso hay que observar que, en la mayoría de los estudios, la estructura factorial del MLQ se obtiene a partir de las respuestas de los subordinados. En esta ocasión hemos utilizado una muestra de directivos, lo que podría explicar también algunas de estas diferencias.

Con respecto a las evaluaciones que nuestros sujetos hacen de su forma de dirigir observamos la tendencia a la autoevaluación favorable señalada por Bass (1990, p. 889) y confirmada también en estudios realizados en nuestro país (p.e., Molero, 1994; López-Zafra y Morales, 1995). En efecto, todos los directivos, con independencia de su sexo se otorgan altas puntuaciones en los factores deseables socialmen-

te (liderazgo transformacional y transaccional) y bajas puntuaciones en el menos deseable socialmente (“*laissez-faire*”). Esta tendencia al autoensalzamiento queda confirmada al revisar las percepciones de eficacia y satisfacción que tienen nuestros directivos y directivas (véase tabla 2).

En relación con el objetivo principal de nuestro estudio, comprobar si existen diferencias de género en la forma de dirigir, encontramos que, si bien no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres ni en liderazgo transformacional ni en liderazgo transaccional tomados de forma global, las mujeres tienden a puntuar más alto en todos los factores de liderazgo transformacional, bordeándose la significatividad en el caso del factor “Carisma I” (confianza y respeto). Estos resultados están en línea con los obtenidos por Druskat (1994), Bass y Avolio (1994), Bass y cols. (1996) y Bass (1998).

Las diferencias sólo son claramente significativas en el caso del factor transaccional “*recompensa contingente I*” (liderazgo reforzante) en el que las mujeres se asignan puntuaciones superiores a los hombres (4.37 vs. 4.10; $p < .01$). El hecho de que las mujeres obtengan una media más alta en este factor contradice los resultados de algunos estudios (p.e. Druskat, 1994), pero concuerda con los de otros (p.e., Bass y Avolio, 1994; Bass y cols., 1996; Bass, 1998). Como señalan Bass y cols. (1996, p. 27), el factor *recompensa contingente* contiene el uso de recompensas psicológicas como el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Este tipo de conductas son precisamente las incluidas en nuestro factor. En la medida en que es más probable que las mujeres directivas estén orientadas al desarrollo, empatía y cuidado, pueden utilizar más reconocimiento con los seguidos-

res, evaluándose, por tanto, de manera más elevada que los hombres en este factor. Por otra parte, como hemos señalado anteriormente, es probable que las autoevaluaciones de los líderes reflejen, no sólo sus propias conductas, sino también el estereotipo que existe en una determinada sociedad acerca del liderazgo. En un estudio realizado con una muestra de 1000 sujetos representativa de la población española Pérez y Morales (1995) encontraron, a través de preguntas abiertas, que la mayoría de las características positivas atribuidas a la mujer directiva (y no a los hombres) están relacionadas con las habilidades sociales (persuasión, diálogo, diplomacia). Los resultados obtenidos en este estudio, utilizando una metodología completamente distinta, apuntan también en esta dirección pues el factor en el que más alto puntúan las mujeres (4,37 sobre un máximo de 5) y además el único en el que existen diferencias significativas con los hombres es el factor de “recompensa contingente I” o liderazgo reforzante.

Finalmente, con respecto al factor “*laissez-faire*” encontramos, al igual que Bass (1998), que las mujeres tienden a realizar menos conductas de liderazgo pasivo que los hombres, bordeando las diferencias la significatividad (2,74 vs. 3,00 $p < .06$).

Nuestro estudio demuestra también que existen altas correlaciones entre el liderazgo transformacional y las medidas de satisfacción y eficacia. Se observa, sin embargo, una diferencia importante entre hombres y mujeres: para las mujeres el liderazgo transformacional está más relacionado con la eficacia de la unidad que con la satisfacción de los subordinados, mientras que en el caso de los hombres sucede lo contrario (la diferencia de correlaciones supera el .30 y es significativa

$p < .05$ en ambos casos). Este efecto, no señalado previamente en la literatura parece contradecir la visión estereotípica del liderazgo femenino (que se suele considerar más centrado en la relación) y del liderazgo masculino (más centrado en la tarea). Una posible interpretación a este resultado sería que las mujeres, con una tradición menor que los hombres respecto a la ocupación de puestos de responsabilidad, piensan que el buen liderazgo (el liderazgo transformacional) aumenta la eficacia, provocando así la satisfacción de los subordinados. Con los líderes masculinos sucedería lo contrario, dan por supuesta la eficacia de la unidad y creen que el buen liderazgo (el liderazgo transformacional) debería aumentar la satisfacción de los subordinados. En este sentido apuntaría el hecho de que, en nuestro estudio, los directivos varones creen en mayor medida que las mujeres que su departamento es eficaz (4,06 vs. 3,94) y las mujeres creen en mayor medida que los hombres que los subordinados están satisfechos con su forma de dirigir (3,90 vs. 3,81), aunque en ningún caso las diferencias llegan a ser significativas. En todo caso se trata de una interpretación "a posteriori" y debería contrastarse si este efecto se produce en otros estudios.

Finalmente, se observa que las variables sociodemográficas y organizacionales incluidas en nuestro estudio no tienen, en general, demasiado efecto sobre los estilos de liderazgo que se atribuyen hombres y mujeres. Tan sólo el nivel del puesto directivo (bajo, intermedio o alto) establece diferencias en liderazgo transformacional, ya que mientras las mujeres tienden a ejercerlo en mayor medida en los niveles bajos de la organización con los hombres sucede lo contrario. Este resultado concuerda, en el caso de las mujeres, con el obtenido por Lowe y cols. (1996), que encontraron que,

en general, el liderazgo transformacional se daba con mayor frecuencia en los niveles más bajos de la organización. Asimismo, se observa que el liderazgo transaccional tiende a ejercerse en mayor medida en las empresas pequeñas. Esto podría deberse a que en las empresas pequeñas la capacidad del directivo/a para negociar las recompensas con los subordinados es mayor que en las empresas grandes, en las cuales cualquier decisión debe consultarse con las instancias superiores de la organización. Finalmente, se observa también que los líderes tienden a ser más directivos en las organizaciones sanitarias que en las empresas relacionadas con las telecomunicaciones y la informática. Probablemente, el tipo de actividad puede explicar este resultado, ya que en las organizaciones sanitarias se espera que el médico o enfermera responsable del equipo indique lo que se debe hacer en un determinado momento, en una urgencia por ejemplo, mientras que en las empresas de informática la actividad tiene un carácter menos estructurado que permite una mayor autonomía del empleado.

En definitiva, y a modo de conclusión, cabe señalar que este estudio nos ha permitido explorar las percepciones que una muestra de directivos y directivas españoles tienen acerca de su forma de dirigir. Hemos podido comprobar que, si bien hombres y mujeres no se describen de forma demasiado diferente, las mujeres tienden a puntuar más alto que los hombres en todos los factores de liderazgo transformacional y transaccional y más bajo en *laissez-faire*. No obstante hay que tener en cuenta que el sesgo de deseabilidad social inherente a la autoevaluación puede enmascarar algunas de las posibles diferencias que pudieran existir. Por ello parece necesario, para tratar de establecer

si dichas diferencias existen realmente, completar las opiniones de los líderes con la evaluación de aquellos que sufren o se benefician de su forma de dirigir: los subordinados. Asimismo, nos parece especialmente importante averiguar si los procesos psicológicos subyacentes a la hora de adoptar un determinado estilo de liderazgo son distintos para ambos sexos. Las diferentes correlaciones del liderazgo transformacional con la eficacia y la satisfacción encontradas en nuestro estudio para hombres y mujeres parecen apuntar en esta dirección, en la que sería importante seguir profundizando.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B.J., Bass, B.M y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press
- Bass, B.M. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B.M. Bass *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (pp.72-79). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, vol. 33, n. 4, 549-560.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. y Atwater, L. (1996) The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D. Y Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n. 4, 468-478.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 99-119.

- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Komives, S.R. (1991) Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors' Transformational And Transactional Leadership And Achieving Styles. *Journal of College Student Development*, Vol. 32, pp. 155-165.
- López-Zafra, E. y Morales, J.F. (1995). Liderazgo transformacional: Relaciones entre componentes y otros aspectos. En L. González, A. De la Torre y J. De Elena (comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y nuevas Tecnologías* (pp. 315-320). Salamanca: Eudema.
- López-Zafra, E. y Morales, J.F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- López-zafra, E. y del Olmo, S.M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 3, 53-71.
- Low, K. B., Koreck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425
- Maher, K.J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, vol. 37, 3/4, 209-225.
- Molero, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Molero, F. y Morales, J.F. (1993). Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional. En L. Munduate y M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema.
- Pascual, R., Villa, A. Y Auzmendi, E. (1993). *Liderazgo Transformacional en los centros docentes: un estudio en las comunidades de Castilla y País Vasco*. *Instrumentos Psicopedagógicos*. Bilbao: Mensajero.
- Pérez, J.A. y Morales, J.F. (1995). *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Memoria presentada al Instituto de la Mujer (no publicada).
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (November-December), 119-125.