

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2015 / 2016

**¿HOMBRES Y MUJERES UTILIZAN  
DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO?**

**MEN AND WOMEN USE DIFFERENT  
LEADERSHIP STYLES?**

Realizado por el alumno Dña. María Turrado Turrado.

Tutorizado por el Profesor Dña. Esther Fernández Fernández.

## **RESUMEN**

El estudio de las diferencias de género en estilos de liderazgo ha adquirido un interés creciente en las últimas décadas. En este trabajo partimos de que la mujer tiene ciertos obstáculos para acceder a la función directiva y analizamos diversas teorías que asocian el tipo de liderazgo transformacional con características típicamente femeninas y el liderazgo transaccional con características típicamente masculinas. Para verificar la teoría, realizamos un estudio mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio a hombres y mujeres líderes en la ciudad de León. Los resultados revelan que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en el liderazgo transformacional, obteniendo la puntuación más alta las mujeres, pero no existen diferencias en el liderazgo transaccional ni pasivo/evitador. Además se obtienen correlaciones más altas en el tipo transformacional respecto de las variables de resultado de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Se discuten y se comparan estos resultados con la literatura aplicada y se llega a la conclusión de que las mujeres utilizan características más propias del liderazgo transformacional y que este tipo de líder obtiene más eficacia, rendimiento y esfuerzo extra en la organización y con sus subordinados que si se utiliza un tipo de liderazgo con características del liderazgo transaccional.

## **ABSTRACT**

The study of gender differences in leadership styles has gained increasing interest in recent decades. In this paper we assume that women have certain obstacles to access to management positions and we analyze different theories which associate transformational leadership with typically female characteristics and transactional leadership with typically masculine characteristics.

To test the theory, we conducted a study using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass and Avolio's on men and women with management positions in the city of León. The results reveal that there are significant differences between men and women in transformational leadership, where women get the highest score. However there were no differences in transactional or passive/avoidant leadership.

The highest correlations were obtained on the transformational style regarding the outcome variables of effectiveness, satisfaction and extra effort.

The results are discussed and compared with the applied literature and we get to the following results: We find transformational leadership features on women. This kind of leader obtains better results on effectiveness, performance and extra effort within the organization and with their subordinates whereas that does not happen on a transactional leadership style.

## **INDICE**

<b>I.</b>	<b>OBJETO DEL TRABAJO.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO: ¿HOMBRES Y MUJERES UTILIZAN DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO? .....</b>	<b>7</b>
	1. INTRODUCCIÓN.....	7
	2. LIDERAZGO: CONCEPTO Y MODELOS.....	9
	2.1 Concepto de liderazgo.....	9
	2.2 Modelos de liderazgo.....	11
	3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL Y LAISEZZ-FAIRE.....	14
	3.1. Liderazgo transaccional.....	14
	3.2. Liderazgo transformacional.....	16
	3.3. Liderazgo laissez-faire.....	18
	3.4. Relación de los tres estilos de liderazgo con variables de resultado o rendimiento.....	19
	4. LIDERAZGO EN RELACION CON EL GÉNERO.....	21
	4.1. Diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres.....	22
	4.2. Estilo directivo masculino.....	23
	4.3. Estilo directivo femenino.....	23
	4.4. Liderazgo y relación con el género.....	24
	4.5. Liderazgo transformacional: diferencias entre hombres y mujeres.....	25
	5. BARRERAS EN EL ACCESO Y PROMOCIÓN DE MUJERES A PUESTO DIRECTIVOS.....	26
	5.1. Techo de cristal.....	27
	5.2. Barreras externas.....	28
	5.3. Barreras internas.....	29
	5.4. Estereotipos de género.....	30
<b>IV.</b>	<b>ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>32</b>
	1. PROCEDIMIENTO.....	32
	2. RESULTADOS.....	34
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>

## **I. OBJETO DEL TRABAJO.**

Los estudios presentados hasta ahora sobre las dificultades que tiene la mujer respecto del hombre para acceder a puestos de dirección en las organizaciones se centran en numerosas variables de género y barreras que perjudican a la mujer a la hora de ejercer esos cargos.

Atendiendo a estas afirmaciones, el objetivo de este estudio es conocer los tipos de liderazgo que hay en general y más detalladamente las diferencias existentes en función del género sobre liderazgo. En primer lugar revisando la literatura y posteriormente mediante un estudio de campo.

Como objetivo principal, este trabajo pretende mostrar si es cierto que la mujer tiende a utilizar un liderazgo más transformacional y el hombre más transaccional, o por el contrario no existe gran diferencia en el modelo de liderazgo que utiliza cada sexo.

En los siguientes apartados se presentará el concepto de liderazgo, algunos tipos de liderazgo relacionados con el género y algunas de las barreras que sufren las mujeres en su acceso y promoción a puestos directivos.

Con el presente trabajo tengo por objetivos:

- 1) Identificar en la literatura:
  - a) Las barreras existentes en los accesos y promoción de las mujeres en puestos de alta responsabilidad.
  - b) Los tipos de liderazgo que se pueden distinguir y su asociación con el género.
- 2) Evaluar los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en nuestra muestra para:
  - a) Comprobar si las mujeres utilizan un tipo de liderazgo más transformacional que los hombres.
  - b) Determinar si los hombres utilizan un tipo de liderazgo transaccional en mayor medida que las mujeres.
- 3) Indagar en la relación existente entre los estilos de liderazgo y las siguientes variables de resultado (o rendimiento): eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

El análisis de esta cuestión tiene un objetivo polémico socialmente, al abordar la materia del género en un aspecto como el liderazgo, pero aporta un estudio útil para comprobar si la desigualdad que sufre la mujer para alcanzar puestos de dirección se debe al tipo de liderazgo que asume. O incluso, a la dificultad de la sociedad para reconocer que el liderazgo femenino, aunque diferente, es igualmente eficaz.

## **II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN APLICADA.**

Este trabajo comienza con una fase inicial de la formulación del problema de investigación, en este caso, estudiar el liderazgo de tipo transaccional, transformacional y laissez-faire y ver si hay diferencias entre hombres y mujeres.

Para ello me he centrado en una revisión bibliográfica con buscadores tales como Dialnet, Google Académico, Scopus y la Biblioteca Universitaria de la Universidad de León. Una vez seleccionados los artículos de más relación al objeto del trabajo, llevé a cabo la redacción del Trabajo Fin de Grado, comenzando por la parte del marco teórico.

La segunda fase del trabajo es el análisis de los instrumentos de evaluación encontrados a lo largo de la revisión hasta dar con la información que más se ajustaba al objeto de nuestro estudio. De manera que el instrumento seleccionado fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ versión 5x-Short) cedido por el profesor de Psicología Social en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), el Sr. Fernando Jorge Molero Alonso.

Una vez escogido y encontrado el instrumento, utilizo una encuesta de forma auto-administrada, es decir, cada persona contesta ella misma a los ítems del cuestionario sin ser supervisado ni dirigido. A continuación me planteé la tercera fase que consistía en la aplicación de la escala. La muestra está constituida por 42 hombres y 46 mujeres (en total 88), trabajadores de diversas empresas (grandes, medianas y pequeñas). Debido a que tenía que hablar con los encargados o personas que tengan subordinados a su cargo y robarles unos minutos de su tiempo laboral, me fue un poco complicado que aceptasen ser encuestados.

En la cuarta y última fase, introduje los datos en una hoja de cálculo Excel y los analicé mediante el programa de análisis cuantitativos SPSS. Posteriormente procedí a la interpretación de los resultados, elaboración de conclusiones y revisión del trabajo en su totalidad<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La muestra, los instrumentos y el análisis de los datos se describen más detenidamente en el apartado Procedimiento de la parte IV (Estudio Empírico)

Finalmente en la Tabla 1, se presentan las fases del presente trabajo ordenado cronológicamente.

Tabla1.

*Cronograma de las fases del trabajo.*

Febrero	3ª semana	Bases y lectura sobre TFG.
	26 de Febrero	Primera reunión conjunta. Idea general sobre el tema
Marzo	1ª y 2ª semanas	Delimitación del tema.
	3ª y 4ª semanas	Revisión bibliográfica y lectura de artículos.
	17 de Marzo	Tutoría y delimitación del tema definitivo.
Abril	1ª semana	Obtención y ordenación de ideas.
	2ª y 3ª semanas	Comienzo de la redacción del TFG.
	4ª semana	Tutoría.
Mayo	1ª y 3ª semanas	Redacción del marco teórico.
	2ª y 4ª semanas	Corrección y redacción del marco teórico en tutorías.
Junio	1ª y 2ª semanas	Administración de encuestas.
	3ª semana	Obtención de los resultados y análisis de datos.
	4ª semana	Redacción de los resultados.
	5ª semana	Redacción de las conclusiones y valoración personal.

### **III. MARCO TEÓRICO.**

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

Acceder a puestos de trabajo que desde hace años se reservaban únicamente a hombres, supone para las mujeres una batalla legal y un esfuerzo personal viéndose socializadas dentro de un género que no pertenece a la actualidad, sino al pasado, y manteniendo a día de hoy la duda sobre nuestras propias capacidades, ya que se nos interponen incidentes, hechos o algunas dificultades a lo largo de nuestras vidas laborales. De este modo, a pesar del duro trabajo que realizamos para alcanzar el mismo éxito que los hombres pocas son las veces que una mujer lo consigue, generando un comportamiento erróneo, en la mayoría de los casos, de pensar que es la propia mujer la que no vale para ejercer esos puestos y no tratando de identificar los factores externos que disminuyen nuestros logros (Nicolson, 1997).

La escasez de mujeres en cargos de responsabilidad, liderazgo y puestos de decisión dentro de las sociedades occidentales y en diferentes ámbitos y organizaciones, es a día de hoy una realidad. Aunque muchas mujeres llegan a altos niveles en las organizaciones no suelen llegar a alcanzar puestos con gran carga de poder.

Muchas son las leyes que amparan la Igualdad de Género, tales como por ejemplo: La Constitución Española de 1978, en su artículo 14 proclama la igualdad ante la ley y la prohibición de cualquier discriminación; las Ordenes PRE/525/2005 de 7 de marzo y la APU/526/2005 de 7 de marzo, en las que se establecen actuaciones y medidas para eliminar y disminuir los obstáculos en la vida cotidiana y garantizar la igualdad de oportunidades; además de Acuerdos de Consejo de Ministros de 27 de abril y 14 de diciembre de 2007 y Resoluciones como la del 20 de mayo y 28 de julio de 2011 de la Secretaría de Estado para la Función Pública; por último La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que fomenta el principio de presencia o composición equilibrada, o lo que es lo mismo, la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad de manera que las personas de cada sexo no supere el 60% ni sean menos del 40% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016).

Aunque haya incrementado notablemente la participación de mujeres en los órganos superiores y en altos cargos, en la Administración General del Estado (hasta el rango de Director/a General), aún no alcanza el mínimo que señala la Ley de Igualdad para que se dé esa presencia equilibrada entre hombres y mujeres. Así por ejemplo, el porcentaje más alto de presencia femenina corresponde a las Subsecretarías con un 32,8% de mujeres y el más bajo a las Secretarías de Estado con un 26,7%<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estadística, 2014). Tampoco alcanza este tanto por ciento los puestos de directores y gerentes, situándose la representación femenina con un 30,88 % de mujeres frente al 69,12 % de hombres (Instituto de la mujer, 2014).

Numerosos investigadores han trabajado sobre este hecho denominado “techo de cristal”. Algunas de estas líneas de investigación se han centrado en las posibles diferencias en los estilos de dirección y liderazgo que tiene el hombre y la mujer. Así, como muestra Isabel Cuadrado (2004), Eagly y Johnson explican en su meta-análisis que, según los rasgos de personalidad y las conductas, las mujeres se muestran más “democráticas” y los hombres más “autocráticos”. El estudio de Rosener (1990) fue el primero que se publicó sobre las diferencias de género en el liderazgo “transformacional” y “transaccional”. Bass y Avolio (1994) desarrollan que las mujeres son más “transformacionales” que los hombres en su forma de dirigir gracias a la naturaleza que tienen de crianza y educación, su sensibilidad social y su interés por los demás, aspectos en los que difieren de los hombres. Para ello utilizan un instrumento denominado MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). El MLQ sigue siendo el instrumento más usado para medir el liderazgo en el campo de las psicologías de las organizaciones, y se fundamenta teóricamente en las ideas de B. M. Bass en 1985 (Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Por otra parte, Druskat afirma que “Ellas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia” (1994, p. 103) y concluyó que “las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la discusión), y eso las llevaría precisamente a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres” (p. 103). Gibson (1995) formula que “la comprensión de la influencia del género y la cultura sobre el liderazgo se enriquecería si se midiesen directamente las características de

---

<sup>2</sup> Nótese como el porcentaje de mujeres disminuye a medida que asciende el rango.

género y la preferencia de valores” (p. 275). Además, algunos autores atribuyen la escasa representación femenina en puestos de dirección a que las mujeres no tienen las características y motivaciones que se necesita para liderar, a lo que Schein (2001) responde “uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes de todos los países es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre” (p. 681). A esta forma de pensar la denomina “think manager- think male” (piensa gerente- piensa masculino) y perjudica gravemente que la mujer acceda a puestos directivos. En esta línea, Eagly y Karau (2002) defienden lo mismo y proponen la “Teoría de la congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos”, para comprobar si el prejuicio es una de las causas de la poca presencia femenina en puestos de liderazgo. Este prejuicio procede de la incongruencia percibida entre los roles de líder y las características femeninas debido al pensamiento de las cualidades que se les asocian a las mujeres junto con lo que se cree que necesitan para liderar, o lo que es lo mismo, pensar que lo que necesita un buen líder no coincide con las características de las mujeres. Y por último, entre otros muchos, citar el estudio de Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002), donde investigaron las diferencias que tienen el liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “laissez- faire” (la forma de no ejercer liderazgo), utilizando el instrumento anteriormente mencionado.

Realizar investigaciones en esta línea permitiría esclarecer la naturaleza y características distintivas del estilo de liderazgo femenino y en su caso su efectividad. Asimismo es de interés conocer si las limitaciones a las que se enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo se deben a un mayor reconocimiento social del estilo directivo masculino.

## 2. LIDERAZGO: CONCEPTO Y MODELOS.

### 2.1. Concepto de liderazgo

Resulta verdaderamente difícil tratar de definir el liderazgo ya que cada autor recoge la característica definitoria que le puede venir bien. Esto junto con los conceptos similares a liderazgo (con dificultades definitorias también), tales como poder, autoridad, dirección, etc. hacen que se cree cierta confusión. Así pues, Peter Drucker, después de

toda la confusión existente, deduce que la mejor definición de líder es: aquella persona que tiene seguidores (Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckard, R. 1996, citado en Sánchez, 2010).

Stodgill (1974), en su publicación “The Handbook of Leadership”, revisó y estudió más de 3000 artículos y libros sobre este tema, y como él muchos son los autores que han elaborado teorías llegando a la conclusión de que los datos o la literatura son poco realistas (Palomo, 2013).

Bass (1990) señala que muchas de las definiciones de liderazgo son ambiguas y que la diferencia entre liderazgo y otros procesos de influencia, con frecuencia se difuminan. Aun así, intenta hacer un esquema basado en la similitud de conceptos donde se considerará al líder como (Sánchez, 2010):

- El jefe de los procesos de grupo.
- Un asunto de personalidad.
- Un tema para inducir obediencia.
- El ejercicio de influencia.
- Una conducta particular.
- Una forma de persuasión.
- Una relación de poder.
- Un instrumento para lograr las metas.
- Un efecto de interacción.
- Un rol, papel diferenciado.
- La iniciación de estructura.
- Muchas combinaciones de las anteriores dimensiones

En la literatura han proliferado los estudios sobre liderazgo, debido a la influencia que se le adjudica al mismo en el éxito empresarial. En 1978, Shultz afirmaba que solo la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que solo un tercio supera los cinco años. Atribuye la causa de este fracaso a un liderazgo defectuoso. Cualquier persona puede ser líder siempre que cumpla con las siguientes características (Palomo, 2013):

- Sus ideas y acciones movilizan a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidades a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el status quo para generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las fórmulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.
- Etc.

## 2.2. Modelos de liderazgo.

Muchas veces se considera el liderazgo como un sinónimo de dirección o por el contrario se consideran también totalmente diferentes. Se puede ser un líder sin ser directivo y se puede ser directivo sin ser líder, no obstante el liderazgo no se puede separar de la dirección ya que es una parte del trabajo directivo (Tordera, 1996 citado en Ramos, 2005). El liderazgo es fundamental para desarrollar eficazmente el trabajo directivo. En el ámbito organizacional, ha sido una de las variables más analizadas, la psicología social distingue entre líderes formales e informales, siendo los primeros designados por la organización y los segundos sin necesidad de esa designación.

El liderazgo se puede ver desde muchas perspectivas, las surgidas a lo largo del último siglo serían las siguientes (Ramos, 2005):

1. La teoría de los grandes líderes: entre la década de los años veinte y los años cuarenta. Se basaba en que las personas disponían de ciertos rasgos para liderar y ocupar posiciones de autoridad que los diferencia del resto de la humanidad, “el líder nace, no se hace”. Aún así, se realizaron investigaciones en las que no se observaron claramente las características que distinguen a los líderes de los no líderes. Esto dio paso al estudio de los rasgos de personalidad siendo los de un buen líder la autoconfianza, la tolerancia al estrés, etc. Sin embargo, las investigaciones llevadas a cabo en esta línea revelan que no parece haber un conjunto de rasgos que distinga a los buenos líderes.
2. El liderazgo desde el modelo conductual: entre la década de los cincuenta y sesenta. Se trata de análisis centrados en la conducta del líder, que resulta más interesante de cara a la intervención y al aprendizaje, ya que la modificación de conductas concretas es, obviamente, más realista y sencilla que la modificación de las características de personalidad. Desde este punto de vista se presentaron cuatro enfoques diferentes. En primer lugar la clasificación tricotómica del clásico estudio de Kurt Lewin, Lippitt y White (1939), donde se analizaron los estilos de liderazgo autoritario (el líder toma las decisiones), democrático (el líder y los subordinados participan en la toma de decisiones) y laissez-faire (los subordinados toman las decisiones y el líder no participa), siendo el democrático el más eficaz. En segundo lugar, los estudios de la Universidad de Ohio de Halpin y Winer (1952), que se basaban en identificar las características de las conductas del líder relacionadas con la satisfacción y el rendimiento del equipo para saber qué líderes eran buenos y cuáles no, dando como resultado que el líder será considerado pero estableciendo las pautas de la consecución de objetivos. En tercer lugar, los estudios de la Universidad de Michigan de Kahn y Katz (1960), donde se comparó la conducta de los líderes efectivos (alto rendimiento) y los inefectivos (bajo rendimiento) dando como resultado la distinción entre líderes centrados en el empleado, los cuales dieron mejores resultados y satisfacción, y líderes centrados en los resultados. En cuarto lugar, la red de comportamiento directivo de Blake y Mouton (1964), quienes señalaron las dimensiones básicas del liderazgo efectivo: interés por las personas e interés por la producción, las cuales corresponden a las centradas en los

empleados y en la producción mencionadas anteriormente, pertenecientes a las Universidades de Ohio y Michigan.

3. Aproximación humanista al liderazgo: su representante es McGregor (1960), quién en 1960 clasifica un estilo de liderazgo autoritario y poco positivo denominado “teoría X” y un estilo más igualitario y positivo denominado “teoría Y”<sup>3</sup>. La “teoría X” se basa en la dirección y el control, el ser humano odia el trabajo y lo evita, prefiere ser dirigido. Por el contrario, la “teoría Y”, defiende la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, las personas son naturalmente activas y son capaces de autodirigirse.
4. Modelos de liderazgo de contingencia: las anteriores perspectivas no han tenido en cuenta las diferentes situaciones en que puede encontrarse el líder. Modelos posteriores han puesto el énfasis precisamente en esta cuestión. En primer lugar encontramos el modelo de Fiedler (1967), quien combinó el estudio del liderazgo con las variables situacionales, utilizó la escala de valoración denominada “personal menos preferido”. En segundo lugar, aparece la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969), es una extensión de los modelos mencionados anteriormente (conducta de tarea y conducta de relación) con cuatro estilos de liderazgo: informar/ordenar, persuadir, participar y delegar, pero encontró poco apoyo. En tercer lugar, la teoría de los caminos-meta de House (1971), el cual integró el modelo motivacional de expectativas. Junto con Mitchel (1974) denominaron cuatro estilos: liderazgo de apoyo, directivo, participativo y orientado al logro, pero muestra resultados contradictorios. Y en cuarto lugar el modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton (1973), otra aportación a las teorías que se centran en las diferencias situacionales con cinco tipos de liderazgo: autocrático (I), autocrático (II), consultivo (I) consultivo (II) y participativo, aunque es más prometedor que los anteriores también obtuvo resultados contradictorios.
5. Modelo de liderazgo transformacional: Bass propone, inicialmente en 1985 y posteriormente con sus colaboradores (véase Bass, 1990), un modelo de amplio

---

<sup>3</sup> McGregor parte del concepto de actuación de Maslow, donde las personas trabajan y asumen responsabilidades si pueden cubrir sus necesidades y satisfacer los objetivos organizacionales.

alcance donde se incluyen los conceptos de liderazgo transaccional, transformacional y secundariamente el tipo laissez-faire. Desarrollaron el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), cuestionario que sirve para medir la conducta del líder transformacional y transaccional y confirmó la existencia de tres tipos de liderazgo y siete escalas: transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), transaccional (dirección por excepción y recompensa contingente) y laissez-faire (estilo de no-liderazgo).

### 3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL Y LAISSEZ-FAIRE.

La investigación sobre el desempeño individual, grupal y organizacional, analizando la conducta específica del líder, da lugar a la distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Hasta los años ochenta las investigaciones sobre liderazgo se habían limitado de manera que se explicaba en términos de un simple intercambio coste-beneficio. Este tipo de liderazgo transformacional y transaccional, propuesto por Bass en 1985, completa las investigaciones anteriores en los niveles más altos de las organizaciones y respecto a la motivación intrínseca, enfatizando la importancia de las relaciones emocionales de los subordinados. Para medir las conductas de estos tipos de liderazgo Bass y sus colaboradores desarrollan el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire) (Ramos, 2005).

#### 3.1. Liderazgo Transaccional.

El liderazgo transaccional es considerado como un intercambio de recompensas o coste-beneficio entre el líder y los subordinados, dónde el líder clarifica lo que espera de los subordinados y lo que éstos recibirán a cambio mediante incentivos y recompensas o con penalizaciones, dependiendo de la adecuación de su desempeño, para estimular su motivación (Ramos, 2005).

Este tipo de líder escoge la forma adecuada para que sus subordinados realicen las tareas, por lo tanto crea una dependencia a la hora de resolver problemas, se preocupa por enfatizar aspectos impersonales como son los horarios, la planificación y el presupuesto y se ajusta a las normas y valores organizacionales. Es muy útil y beneficioso ya que está orientado a la tarea y a tener buenos resultados y expectativas, pero puede resultar incompleto en los períodos de cambio acelerado, como lo es la innovación de la cultura de la organización o el desarrollo de los subordinados a largo plazo.

Bass identificó en 1985 dos factores en este tipo de liderazgo (véase Tabla 2) (Ramos, 2005):

- Recompensa contingente: es el grado en el que se refuerza la conducta apropiada de los subordinados. El líder es el que dice cómo se tiene que obtener las recompensas, impone penalizaciones a las reacciones o resultados no esperados y premia mediante recompensas la realización satisfactoria del trabajo que asigna.
- Dirección por excepción: el líder también hace un intercambio con los subordinados pero sólo cuando hay problemas o fallos. Se distinguen dirección por excepción activa y pasiva. En la primera, el líder se intenta anticipar a los errores y a los fallos de las tareas para poder corregirlas a tiempo. En la segunda, es todo lo contrario, espera a que sucedan esos fallos o errores para optar por una decisión correcta.

Según menciona Burns (1978) este tipo de líder se muestra inmaduro ya que antepone sus necesidades a la de sus colaboradores y no consigue aunar los esfuerzos de éstos para alcanzar bienes comunes, sino que se centra o bien en los intereses individuales o bien en los grupales pero de manera aislada (Palomo, 2013).

Por lo general, la transacción enfatiza el refuerzo negativo haciendo que las relaciones entre el líder y los subordinados sean de menor calidad.

Tabla 2.

*Factores de liderazgo transaccional. Molero et al. (2010).*

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

### 3.2. Liderazgo Transformacional.

En 1985, Bass define el liderazgo transformacional como el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para combatirlos de manera efectiva (Ramos, 2005).

El liderazgo transformacional se considera una expansión del liderazgo transaccional, ya que supone ir más allá de conseguir esos intercambios de recompensas o coste-beneficio entre el líder y los subordinados. Eleva la motivación de los implicados para realizar tareas que incluso no se veían a simple vista posibles, consiguiendo así una transformación y más altas ejecuciones. El líder transformacional fomenta al desarrollo personal de los subordinados para facilitar la adaptación a las tareas que se llevan a cabo, transforma a su equipo para que sientan confianza, lealtad y admiración hacia ellos mismos mientras que, a la vez, les transmite la importancia de sus tareas. También se caracteriza por tener una visión de futuro compartida con ellos, así se pueden detectar las oportunidades de la empresa con antelación y adoptar medidas y estrategias adecuadas ofreciendo rutas para alcanzar esas oportunidades. Por lo que este tipo de líder consigue motivar a los demás para que hagan más de lo que tenían intención de hacer y complementar la importancia de las metas profesionales con las metas individuales.

Bass y Avolio en 1990 identificaron cuatro factores en este tipo de liderazgo (véase Tabla3) (Ramos, 2005):

- Carisma o influencia idealizada: es la capacidad que tiene el líder de evocar una visión de futuro y lograr la confianza de sus seguidores actuando de modelo para ellos.
- Inspiración o motivación inspiracional: se refiere a los líderes que inspiran y motivan a su equipo, les clarifica las expectativas y los compromisos que han de tener para la consecución de los objetivos.
- Estimulación intelectual: es el grado por el cual el líder estimula a los subordinados a ser innovadores y creativos y a pensar el modo en el que tienen que realizar las cosas promoviendo así la inteligencia en la solución de problemas.
- Consideración individualizada: es cuando el líder apoya las necesidades individuales de logro y crecimiento de cada componente de su equipo sintiéndose así valorados, les supervisa pero no se sienten evaluados. En este factor son importantes el entrenamiento y el asesoramiento.

Este tipo de líder muestra características como la creatividad, interactividad, competencias en comunicación y saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de la organización. Además, debe tener visión compartida y de futuro, es indispensable conocer el empowerment (consiste en darle libertad al personal para asumir responsabilidades), tener pasión, ética y prestigio ante sus colaboradores y su misión en la empresa. Finalmente, necesita tener actitud de colaboración y participación así como saber formar y orientar a sus colaboradores (Palomo, 2013).

Pero por el contrario, el liderazgo transformacional tiene también aspectos negativos, ya que estos líderes no siempre utilizan su influencia para favorecer al grupo. Este caso se puede dar cuando el líder se guía por sus propios intereses y explota a los demás (Ramos, 2005).

Tabla 3.

*Factores de liderazgo transformacional. Molero et al. (2010)*

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

### 3.3. Liderazgo Laissez-faire.

En los dos tipos de liderazgo anteriores, los líderes intervienen activamente, intentando resolver los problemas.

Bass, en 1985, habla de un tercer tipo de liderazgo, denominado laissez- faire. Al contrario que el liderazgo transaccional y transformacional, este estilo de liderazgo es pasivo y evitador, representa la ausencia de liderazgo, por lo que también se le llama estilo de no-liderazgo.

Este tipo de líder evita las decisiones y el liderazgo, no se implica para nada ya que no proporciona apoyo o dirección y no presta atención a sus subordinados. No toma las

decisiones necesarias e ignora sus responsabilidades no existiendo así autoridad ninguna<sup>4</sup> (Ramos, 2005).

Tal y como se muestra en la Tabla 4, Molero et al. (2010) incluyen dentro de este tipo de liderazgo, el factor “dirección por excepción-pasiva” del liderazgo transaccional.

Tabla 4.

*Factores del liderazgo pasivo/evitador o laissez-faire. Molero et al. (2010).*

LIDERAZGO PASIVO EVITADOR O LAISSEZ-FAIRE	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

#### 3.4. Relación de los tres estilos de liderazgo con variables de resultado o rendimiento.

Respecto a la eficacia<sup>5</sup>, la satisfacción<sup>6</sup> y el esfuerzo extra<sup>7</sup>, son muchos los autores que investigan la relación de estos tres factores con los estilos de liderazgo. Así por ejemplo, en 1988, Hater y Bass descubrieron que el liderazgo transformacional predice la satisfacción y el desempeño en mayor medida que el liderazgo transaccional. Otros autores hallaron una relación positiva entre el líder transformacional y los resultados de éste y de los subordinados mientras que el líder transaccional tiene una relación negativa. En 1998, Bass correlacionó el liderazgo transformacional con la eficacia, esfuerzo y satisfacción que desarrollan los subordinados, siendo mucho menor en el caso del liderazgo transaccional, mientras que el liderazgo laissez-faire se relaciona con una productividad muy baja, ausencia de innovación y de cohesión con los subordinados. Molero y Morales (1994), obtuvieron correlaciones altas entre estas variables y las dimensiones transformacionales y con la dimensión transaccional de

<sup>4</sup> Este tipo de líder ya aparecía en la clasificación tricotómica de Kurt Lewin, Lippitt y White (1939).

<sup>5</sup> Quiere decir eficacia global de la organización y eficacia del líder en diversas funciones

<sup>6</sup> Quiere decir el grado en que el empleado está satisfecho con el estilo de liderazgo de su superior

<sup>7</sup> Hace referencia al hecho que los subordinados motivados y entusiasmados con el trabajo generan un rendimiento más allá de lo que se esperaba de ellos

recompensa contingente, mientras que la correlación con el estilo laissez-faire resultó negativa.

Respecto al compromiso, Bass, en 1998, recoge numerosos estudios, los cuales muestran que este factor es más alto con un líder transformacional, ya que hace que los subordinados tengan más sentimiento de autoestima, busquen en mayor medida el éxito y quieran imitar a su líder y le demuestren su apoyo.

El liderazgo transformacional resuelve y reduce el conflicto y los síntomas del estrés en los profesionales, ya que estos líderes proporcionan soluciones y estrategias innovadoras, creando así un ambiente positivo y optimista para su resolución. El liderazgo transaccional, sobre todo aquellos líderes que utilizan la dirección por excepción, utiliza acciones de reacción-corrección aumentando así el sentimiento de estrés y burn out (estar quemado) en sus subordinados.

La cultura organizacional de una empresa depende de la forma de liderazgo que emplee su equipo directivo, y viceversa. El tipo de liderazgo que empleen los directivos afecta a los valores y normas de la cultura de la organización. En 1994, Avolio y Bass, dedujeron que una organización se beneficia cuando se mantienen aspectos transaccionales pero utilizan más la línea transformacional. Esto se explica porque en el liderazgo transaccional los subordinados no se identifican con la organización ni tampoco con sus objetivos por lo que el compromiso es a corto plazo cooperando solamente para alcanzar sus propios intereses. Mientras que el liderazgo transformacional, líder y subordinados mantienen unos intereses comunes por el bien de la organización.

Que una organización sea transaccional, transformacional o utilice el estilo de no-liderazgo afectará a los flujos de información, a las reglas, a la centralización y descentralización del poder y todo esto a su vez puede modificar la planificación estratégica de la organización.

Howell, en 1992, recogió algunos aspectos que provocarán que un líder sea transformacional o transaccional. Un ambiente inestable, que la organización consista en valores culturales, un proceso de toma de decisiones descentralizadas, tareas cambiantes y complejas y recompensas intrínsecas, son las características más probables

para que nazca un líder transformacional. Mientras que si existe un ambiente estable, individualista, con una organización mecanicista y muy jerarquizada que tenga tareas rutinarias y estandarizadas, con una toma de decisiones altamente centralizada y recompensas extrínsecas serán las características ideales para que surja un estilo transaccional.

En definitiva, que surjan estos tres tipos de liderazgo, y además sean efectivos (excluyendo el *laissez-faire*), dependerá del entorno, de las tareas y de las metas, de la organización y de cómo se distribuya el poder entre el líder y los subordinados.

#### 4. LIDERAZGO EN RELACION CON EL GÉNERO.

La incorporación de las mujeres al trabajo remunerado ha sido un aspecto fundamental en el mercado laboral durante los últimos años, gracias al acceso de las mujeres a la formación y a los cambios de la legislación laboral, prohibiendo así la discriminación por razones de sexo. Aunque no se ha resuelto el problema de segregación que actualmente siguen sufriendo las mujeres. En esta línea, la mayoría de los informes estadísticos muestran que las mujeres perciben salarios más bajos que los hombres, su índice de desempleo es superior, disfrutan de menos autonomía laboral y tienen menos oportunidades de promoción (Ramos et al., 2002).

Las aptitudes y las actitudes de las mujeres para acceder a cargos directivos, su falta de habilidad y experiencia en esos puestos, sus aportaciones y sus cualidades han sido objeto de análisis de los trabajos de dirección y género. Existe un gran debate entre los que consideran que existen dos tipos de liderazgo en función del género, diferenciando el de directivos y directivas, y los que por el contrario, consideran que no existen tales diferencias o que por lo menos, no se deben al género.

#### 4.1. Diferencias en el liderazgo de hombre y mujeres.

Como ya he mencionado anteriormente, existe una discusión sobre la existencia de diferencias entre la dirección de hombres y mujeres donde se encuentran posturas a favor y en contra.

Según Powell y Butterfield (1989) no existe suficiente evidencia empírica para afirmar que las mujeres aporten cualidades diferentes a las de los hombres en la forma de gestionar y dirigir las organizaciones. Pero frente a esta postura, encontramos numerosos trabajos en los cuales hay una gran diferencia entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino como los de Grant (1988), Helgesen (1990) y Loden (1987)<sup>8</sup>.

Por otra parte, las organizaciones tradicionales se caracterizaban por una fuerte presencia masculina y reconocían un único tipo de dirección, el cual tenía un mayor éxito y sigue los estereotipos masculinos careciendo de cualidades femeninas. Por esto, muchas mujeres han adoptado el estilo de los hombres, no desarrollando su estilo propio que les diferencia de ellos, y creando así un único tipo de dirección. Según Marshall (1993) los valores del rol masculino eran: control, competición, independencia, objetividad y racionalidad, mientras que por el contrario los femeninos eran: receptividad, intuición, emocionalidad, sensibilidad e interdependencia.

Por su parte, Wajcman (1996) mantiene que no existe diferencia alguna entre el estilo directivo masculino y el femenino, ya que si una mujer llega a ser líder debe adoptar el estilo típicamente masculino. Sin embargo, en investigaciones posteriores, en 1998, concluye lo contrario, que sí existen diferencias entre el hombre y la mujer en su estilo de liderar, pero no concreta las diferencias.

Anderson y Blanchard (1982) fueron los primeros en hacer una revisión meta-analítica para analizar las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres y no encontraron diferencias significativas. Dobbins y Platz (1986) con la misma técnica, tampoco encontraron diferencia alguna en función del sexo, aunque sí aparecieron diferencias, mínimas, en la efectividad del liderazgo en los experimentos del laboratorio (Ramos, 2005).

---

<sup>8</sup> Para una revisión más en profundidad véase Ramos (2005).

En el presente trabajo partiremos de la hipótesis que defiende que sí existe diferencia entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino.

#### 4.2. Estilo directivo masculino.

Este estilo de liderazgo, también denominado estilo tradicional, se ha considerado el único adecuado desde hace años. Se ha caracterizado, según Loden (1987) por ser un estilo competitivo (ya que su objetivo es triunfar), jerarquizado, con un riguroso control y una resolución de problemas racional, una dirección autoritaria, una actitud objetiva, no ser personas emocionales y por ser analíticos.

Fondas (1997) resume las características en: se mueve por interés propio, es jerárquico, duro, asertivo, impersonal y competitivo, que ignora lo personal y lo emocional, es objetivo para evaluar a los demás y está orientado hacia la tarea.

Mientras que los hombres se muestran más individualistas y valoran los logros independientes, las mujeres fomentan el trabajo y las relaciones en equipo, preocupándose así más de los demás.

La estructura organizacional del estilo masculino es piramidal y su objetivo son los resultados centrándose en el “hacer”, mientras que la estructura del femenino se configura por medio de redes y su objetivo es el proceso y se basa en el “ser” (Ramos, 2005).

#### 4.3. Estilo directivo femenino.

Este tipo de dirección es conocido como femenino-natural, se basa en lo racional y en lo emocional, las mujeres en su trabajo utilizan el corazón y la cabeza a la vez.

Se caracteriza, según Loden (1987), por la cooperación, ya que intentan conseguir las metas mediante la cooperación de las personas que se implican, su objetivo principal es lograr calidad, para la resolución de problemas utilizan la intuición y la estrategia racional, y su característica más destacable es la reducción del control, la comprensión, la colaboración y los altos niveles de rendimiento que producen.

Estas características no están en todas las mujeres, ni se encuentran ausentes en todos los hombres, pero al comparar a las mujeres como grupo muestran un estilo más natural de dirección que el de los hombres, aunque igualmente eficaz.

Se tiende a considerar a las mujeres poco firmes a la hora de dirigir, con falta de autoridad o de capacidad para dar órdenes, lo contrario que los hombres, los cuales sí deben saber mandar y ejercer poder adecuadamente. Lo que sucede, según Loden, es que las directivas prefieren alcanzar sus objetivos utilizando el poder personal para influir y motivar a sus subordinados, mientras que los directivos utilizan el poder que ofrece el cargo (Ramos, 2005).

#### 4.4. Liderazgo y relación con el género.

He distinguido anteriormente dos dimensiones de comportamiento y liderazgo, que son, por un lado, la orientación a la tarea, centrado en los resultados y motivado por la producción, y por otro lado, la orientación al personal, centrado en las personas y motivado por las relaciones interpersonales. Por lo general, la primera dimensión tiene las características asociadas al estereotipo masculino y la segunda al femenino, aunque esto no se puede generalizar.

Eagly y Johnson (1990), realizaron un meta-análisis con estudios de laboratorio, de evaluación y de campo para analizar la relación entre el género y los estilos de liderazgo. Los resultados muestran diferencias entre hombres y mujeres en el estilo orientado a la tarea - orientado a las relaciones y en el estilo democrático – autocrático. Las autoras sugirieron que, los dos sexos, aportan a sus puestos de liderazgo experiencia basada en el género, es decir, la mujer estaba más orientada a las relaciones y el hombre era más autocrático.

Posteriormente, Cuadrado y Navas (2000), reflejan que la relación entre los estilos de liderazgo y el género está mediatizada por otras variables. Ya que cada líder enfatiza el logro de sus objetivos cuando ocupan un rol afín con su género y las mujeres dejan el rol estereotipadamente femenino cuando el rol estaba dominado por los hombres.

Según los estereotipos de género, se puede considerar que los estilos de liderazgo transaccional-transformacional se relacionan con estas dimensiones de liderazgo y con los estilos masculino y femenino. Es decir, el liderazgo transaccional se encuentra en la línea de la dimensión de orientación a la tarea asociado con el comportamiento masculino, mientras que el liderazgo transformacional se corresponde con la dimensión de orientación al personal asociado con el comportamiento femenino.

#### 4.5. Liderazgo transformacional: diferencias entre hombres y mujeres.

El liderazgo transformacional, como ya he mencionado en el capítulo II, está compuesto por los factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Y se caracteriza por fomentar la relación en equipo, tener en cuenta las necesidades del grupo, tanto personales como profesionales, motivarlos para que su esfuerzo y su superación aumenten y por ser un tipo de líder que muestra confianza con los subordinados y viceversa.

Por otro lado, la dirección femenina, ya descrita, se caracteriza básicamente por el trabajo en equipo, la cooperación, mantener una dirección participativa y por orientarse hacia las relaciones interpersonales.

Por tanto, las características de la dirección femenina son comunes a los aspectos más destacables en los que se basa el liderazgo transformacional, permitiendo así asociar este tipo de liderazgo a las mujeres.

Hoy en día los entornos organizacionales y las propias organizaciones demandan características propias del liderazgo transformacional para complementar al transaccional y al estilo masculino tradicional.

En los pocos estudios que se ha analizado la variable género, aunque los resultados son algo contradictorios, en general reflejan una mayor tendencia de las mujeres directivas al liderazgo transformacional. En este sentido, Kent y Moss (1994) y Hackman, Furniss, Hills y Paterson (1992) encontraron mayores puntuaciones en feminidad en líderes transformacionales. Ross y Offermann (1997) encontraron relaciones positivas entre características femeninas, pragmatismo y educación con el liderazgo transformacional,

además de correlaciones negativas entre las características masculinas, agresión y carácter dominador y arriesgado con el mismo tipo de liderazgo. Bass (1985) realizó un estudio mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), donde encontró que las mujeres obtenían puntuaciones más altas que los hombres en los cuatro componentes del liderazgo transformacional. En el contexto español, López-Zafra y Morales (1998) y López-Zafra y Olmo (1999), realizaron trabajos en centros docentes, en los que se concluye que de forma general no hay diferencias entre hombres y mujeres en ninguno de los dos tipos de liderazgo, pero al comparar hombres y mujeres con el mismo cargo, se encuentran diferencias significativas en la dirección del liderazgo transformacional, siendo nuevamente las mujeres las que obtienen mayores puntuaciones. Estas últimas autoras puntualizan que son los estereotipos de género los que provocan estas diferencias.

##### 5. BARRERAS EN EL ACCESO Y PROMOCIÓN DE MUJERES A PUESTO DIRECTIVOS.

Los estudios realizados en los últimos años muestran que las mujeres siguen sin poder acceder con la misma facilidad que los hombres a los puestos de responsabilidad en la organización, a pesar de estar igual de preparadas que los hombres. En los trabajos iniciales de Schein (2001), se muestra que las actitudes, características y comportamientos con los que se describen los puestos directivos medios coincidían con las características asociadas a los hombres, pero no a las asociadas a las mujeres. Virginia Schein acuñó el término “think manager- think male” lo que significa que pensar en dirección es pensar en masculino (Molero, Cuadrado, García y Rueda, 2009).

Con el fin de conocer los factores que contribuyen a dificultar el acceso de mujeres a puestos de dirección, es necesario mencionar la Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos (Eagly y Karau, 2002), que defiende que el prejuicio hacia las mujeres es una causa de la escasa representación femenina en puestos de liderazgo. Trata sobre la incongruencia que se percibe entre las características estereotípicamente femeninas y las características de los puestos directivos o de

liderazgo. De acuerdo con esta Teoría el prejuicio contra una mujer que desempeña el rol de líder varía en función del grado de incongruencia que se percibe entre el rol de líder y el rol de género femenino (García-Retamero y López-Zafra, 2006).

Algunas de las barreras en el acceso y promoción de mujeres a puestos directivos se descubren a continuación.

### 5.1. Techo de cristal.

Para explicar la infrarrepresentación de las mujeres en puestos directivos, Segerman-Peck (1991), acuñó el término “techo de cristal” (glass ceiling) que más adelante se rebautizó por el término “laberinto de cristal”. Pretendía poner de manifiesto la existencia de una serie de barreras invisibles que impide a las mujeres que están cualificadas, por el simple hecho de ser mujer, acceder a puestos elevados de liderazgo en las organizaciones. Estas barreras son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos, y dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, perjudicando a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen.

La escalera de cristal es un término referente a los procesos por los que los hombres ascienden más rápido en la jerarquía organizacional. A veces es la propia mujer la que se autoexcluye de su promoción por el coste familiar, de tiempo, de calidad de vida y personal y a esto se le denomina techo de cemento (Ramos, 2005).

La documentación que confirma este laberinto de cristal hacia las mujeres se basa o bien en mostrar que el acceso y el desarrollo es desigual entre hombres y mujeres en el desempeño de roles de liderazgo (como por ejemplo en salarios comparativos, tiempo de promoción, etc.), o bien en registrar sus logros desiguales (como por ejemplo estudios sobre eficacia de los/las líderes reales). Aunque es difícil que la única causa sea la discriminación, ya que otras variables como la conciliación familiar o la libre elección de las mujeres, tienden a intervenir en la decisión del salario o en la promoción profesional, y actúan de este modo como condicionantes de discriminación implícita (Barberá, Ramos y Candela, 2011).

Existen diversos factores que configuran el Techo de Cristal. Por un lado, se agrupan en barreras externas, relacionadas con la cultura organizacional, las políticas de selección, los prejuicios sociales aún vigentes y las responsabilidades familiares que en gran parte siguen asumiendo las mujeres. Por otro lado, las barreras internas relacionadas con la identidad de género, características psicológicas, condicionamientos familiares y de aprendizaje (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

## 5.2. Barreras externas.

A día de hoy, todavía se reconoce la persistencia de valores masculinos frente a los femeninos y creencias estereotipadas que afectan, entre otras cosas, a las políticas de selección de personal y a las redes informales existentes en las organizaciones. Según estudios realizados, la creencia de la falta de capacidad de las mujeres, de preparación o de “dotes de mando” no tienen demasiado peso para los empresarios españoles. Pero sí existen prejuicios sobre su emocionalidad, menor disponibilidad y dedicación laboral. Se basan en la idea de que las mujeres priorizan las responsabilidades familiares antes que las laborales. En este sentido, aún tiende a ser la mujer la que asume, en mayor medida que el hombre, la responsabilidad del cuidado infantil y del hogar. Pocas empresas ofrecen servicios para facilitar el cuidado infantil y tener así este aspecto en cuenta. Tanto las mujeres como los hombres que ocupan puestos de responsabilidad, tienen que renunciar a pasar algún tiempo con sus hijos a favor de la profesión, pero el rol de las mujeres respecto a su familia y su hogar es un tema de discusión en medios de comunicación, a niveles interpersonales, incluso en las aulas de colegios y universidades (Nicolson, 1997). Según la investigación realizada en España y Estado Unidos:

“Los mayores predictores del éxito de las mujeres en la carrera directiva son: 1) elegir no tener hijos, 2) tener hijos cuando la carrera está totalmente establecida, 3) tener hijos a muy temprana edad para luego iniciar una carrera ininterrumpida, y 4) tener ayuda externa a tiempo completo.” (Sarrió *et al.*, 2002, p. 179)

Sin embargo, un aspecto importante para las mujeres es que el entorno empresarial actual está sometido a un cambio constante. Las empresas que quieren mantenerse en el mercado tienen que pasar por una transformación consistente en pasar de ser una organización jerarquizada y rígida a ser horizontal y flexible para poder adaptarse rápidamente a los continuos cambios del mundo laboral. Los líderes del siglo XXI tienen que saber trabajar en equipo y deben tener cualidades para dirigir a ese equipo, de manera que desarrolle su talento para conseguir el rendimiento esperado, siempre reconociendo el trabajo de los demás. El estilo del líder es una pieza clave para el futuro de las empresas, y la calidad de éste llevará al éxito o al fracaso de la organización. Como consecuencia del cambio empresarial, los líderes deben mejorar y desarrollar su capacidad de liderazgo. Las organizaciones demandan el cambio del estilo de liderazgo tradicional, asociado a hombres, para dar paso a un estilo nuevo que fomente el trabajo en equipo, la motivación de los empleados y las habilidades sociales, características asociadas tradicionalmente a las mujeres. El liderazgo transformacional tiene estas cualidades directivas para ser el estilo adecuado para afrontar las competencias directivas actuales.

No obstante, hay que reconocer un avance notable en las oportunidades profesionales de las mujeres, gracias a los nuevos procedimientos de selección de personal, los altos niveles formativos de las mujeres y las políticas seguidas por algunas organizaciones (Sarrió *et al.*, 2002)

### 5.3. Barreras internas.

Estas barreras derivan de los valores que se transmiten en los procesos de socialización, diferentes para niñas que para niños. Además, podemos mencionar dentro de este tipo de barreras el denominado “síndrome del camaleón” (Maddock, 1999), que afecta a más mujeres que hombres. Consiste en intentar adaptarse a cualquier situación, aunque para ello tengan que perder la conciencia de la propia identidad y mostrar síntomas de sobreadaptación para agradar al resto o verse aceptados por ellos.

También incluye el miedo a defraudar las expectativas del rol femenino o la falta de modelos referentes femeninos que sean positivos.

#### 5.4. Estereotipos de género.

Los estereotipos de género se refieren a una serie de características que consideramos propias de uno u otro género. Las diferencias de género tanto en los tipos de liderazgo como en los estilos de dirección en general, se basan en los estereotipos asociados a hombres y mujeres, explicados por Eagly (1987) en la Teoría del Rol Social.

No todas las mujeres tienen un estilo transformacional de liderar, ni todos los hombres un estilo transaccional, existen líderes que prefieren un estilo transformacional, pero que no llega a desarrollarse porque la cultura organizacional imperante se centra más en un estereotipo masculino.

En esta línea, Maher (1997) concluye en su análisis, por un lado, que los estereotipos son determinantes dependiendo del sexo del subordinado, mientras que existe poca congruencia en las correlaciones entre el personal directivo y, por otro lado, que los hombres asocian el estereotipo de liderazgo más con los líderes hombres que mujeres. Sánchez-Apellániz (1997) analiza cuales son los estilos directivos de hombres y mujeres para comprobar si existen diferencias, o, por el contrario, como ella defiende, el sexo no determina las diferencias de liderazgo. Finalmente concluye en su trabajo que no aparece una tendencia de los hombres por los valores masculinos y de las mujeres por los valores femeninos y que ambos valores de género son importantes para la organización y su desarrollo. En definitiva, se puede concluir que ni hombres ni mujeres se inclinan por su estereotipo sexual (salvo en el caso de la orientación a las personas en las mujeres), pero tampoco los rechazan, simplemente optan por una diversidad de valores que no les posiciona ni en el liderazgo transformacional ni en el transaccional. Respecto a la edad, los líderes de mayor edad reflejan valores estereotípicamente masculinos y los de menor edad se centran más en las emociones en su conjunto y en las relaciones interpersonales (Ramos, 2005).

En los estereotipos pueden diferenciarse dos componentes: descriptivo y prescriptivo.

Por un lado, el componente descriptivo, formado por las creencias sobre las características que poseen hombres y mujeres. El componente descriptivo del estereotipo femenino es creer que las mujeres son más sumisas, emocionales, débiles,

etc. y del estereotipo masculino es creer que los hombres son más independientes, agresivos, autosuficiente, etc.

Por otro lado, el componente prescriptivo, formado por las creencias sobre las características deseables para los miembros de cada sexo, o lo que es lo mismo, la manera en que deberían comportarse hombres y mujeres.

Por tanto, a medida que los estereotipos de género, sobre todo las características masculinas, se dejen de asociar con el liderazgo la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad aumentará. Y, por el contrario, a medida que las mujeres ocupen más puestos de liderazgo, la asociación de hombre- líder se debilitará facilitando así que en el futuro las mujeres opten más fácilmente a puestos de dirección (Molero, Cuadrado, García y Rueda, 2009).

#### **IV. ESTUDIO EMPÍRICO.**

##### **1. PROCEDIMIENTO.**

##### **Muestra.**

La muestra de participantes del presente estudio está formada por 88 trabajadores de diferentes tipos y sectores de empresas cuyos puestos eran: encargado o jefe con personas a su cargo. La media de edad es de 38,55 años (DT= 8,439) y el rango de edad está entre 23 y 58 años. Del total de participantes, eran 42 hombres (47,73%) y 46 mujeres (52,27%). En la Tabla 5 se describe la muestra por edad y género.

Tabla 5.

*Distribución de la muestra por edad y género.*

<b>Género</b>	<b>Edad</b>		<b>Total</b>
	<b>23 a 40 años</b>	<b>41 a 64 años</b>	
<b>Hombres</b>	20	22	42
<b>Mujeres</b>	31	15	46
<b>Total</b>	51	37	88
<b>Total (%)</b>	57,9	42,1	100

##### **Instrumentos.**

Para conocer las variables de interés se ha utilizado el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ versión 5x-Short) modificada por los autores Bass y Avolio (1990) y creando la última versión hasta el momento. La versión en español de esta escala validada en España por Molero, Recio y Cuadrado (2010) es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador (véase anexo III). La escala contiene 36 ítems y es de tipo Likert que va de 0 (nunca) a 4 (casi siempre), lo cual indica que cuanto más altas son las puntuaciones, más acordes son al tipo de liderazgo medido. Los 36 ítems se agrupan en 9 factores, 5 de ellos corresponden al liderazgo transformacional, 2 al

liderazgo transaccional y 2 al liderazgo pasivo/evitador<sup>9</sup>. En la Tabla 6 se describen los 9 factores.

Tabla 6.

*Descripción de factores del MLQ. Molero et al. (2010, p. 496)*

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Influencia idealizada (atribuida)	4 ítems	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	4 ítems	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	4 ítems	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	4 ítems	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	4 ítems	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.
FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Recompensa contingente	4 ítems	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	4 ítems	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
LIDERAZGO PASIVO EVITADOR O LAISSEZ-FAIRE		
Dirección por excepción (pasiva)	4 ítems	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire	4 ítems	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

<sup>9</sup> Los ítems concretos se encuentran en el Anexo I.

Siguiendo a Molero, Recio y Cuadrado (2010) se incluyeron 9 ítems más, que miden variables de resultado organizacional, concretamente (véase Anexo II):

- 4 ítems sobre la eficacia del líder.
- 2 ítems sobre la satisfacción del sujeto con sus propios métodos y trabajo.
- 3 ítems sobre el esfuerzo extra que infunde a sus empleados.

## 2. RESULTADOS.

### **Puntuaciones totales y por factores.**

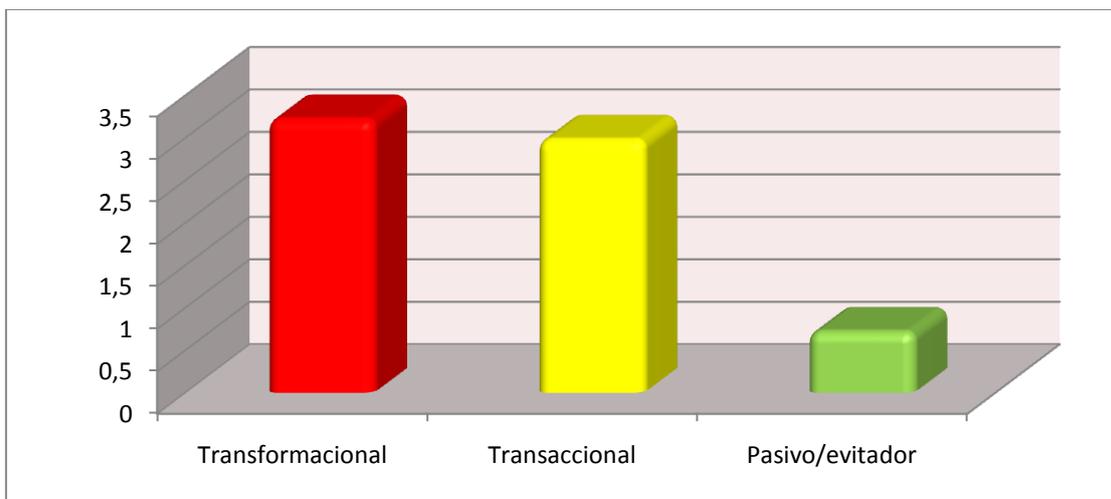
Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las medias en el tipo de liderazgo transformacional son mayores que las del tipo transaccional y pasivo/evitador (véase Tabla 7). Es decir, los líderes de nuestro estudio tienden a usar más un tipo de liderazgo transformacional, en menor medida utilizan un liderazgo transaccional y, por último, en pocas ocasiones utilizan un liderazgo pasivo/evitador.

Tabla 7.

*Media y desviación típica de cada tipo de liderazgo.*

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Transformacional</b>	3,22	0,40
<b>Transaccional</b>	2,98	0,51
<b>Pasivo/evitador</b>	0,72	0,63

Figura 1. Representación gráfica de la media de cada tipo de liderazgo.



Estos resultados son similares a los descritos por Molero et al. (2010), con la diferencia de que en su estudio era el trabajador el que evaluaba el tipo de liderazgo de su superior y en este trabajo es el propio sujeto quien autoevalúa su estilo de liderazgo. No obstante, las medias registradas en este trabajo son mayores que las registradas en Molero et al. (2010). Esto puede deberse a que al autoevaluarse a uno mismo a veces se tiende a no ser sincero del todo, ya que es probable que, por ejemplo, en algún ítem más negativo se conteste “nunca” aunque a veces lo hagan. Mientras que, si un trabajador tiene que evaluar a su superior, es más probable que sea totalmente sincero. El efecto de favoritismo endogrupal que consiste en valorar más favorablemente al propio grupo que al exogrupo ha sido ampliamente demostrado (Muné, 1989) desde su formulación por Henri Tajfel (1984). Esto podría explicar la tendencia a puntuar más alto en cuestionarios de autoevaluación, que cuando los sujetos valoran a sus jefes o superiores.

Si nos vamos a cada uno de los factores, dentro de los tres tipos de liderazgo, encontramos que motivación inspiracional es el factor que puntúa más alto, seguido de estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente. Los tres primeros factores se encuentran dentro del liderazgo transformacional, mientras que recompensa contingente se encuentra dentro del liderazgo transaccional. Por el contrario, encontramos que el estilo laissez-faire es el factor con menor media. Con esto se corrobora que el liderazgo transformacional es más utilizado que el transaccional, siendo el que menos se utiliza el laissez-faire (véase Tabla 8)

Tabla 8.

*Media y desviación típica de todos los factores.*

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Factores</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Transformacional</b>	<b>Influencia idealizada (conducta)</b>	2,59	0,48
	<b>Influencia idealizada (atribución)</b>	2,99	0,60
	<b>Motivación inspiracional</b>	3,30	0,57
	<b>Estimulación intelectual</b>	3,24	0,52
	<b>Consideración individualizada</b>	3,19	0,55
<b>Transaccional</b>	<b>Recompensa contingente</b>	3,13	0,59
	<b>Dirección por excepción (activa)</b>	2,86	0,67
<b>Pasivo/evitador</b>	<b>Dirección por excepción pasiva</b>	0,89	0,74
	<b>Laissez-faire</b>	0,55	0,71

Por otro lado, atendiendo a las variables de resultado los sujetos de nuestra muestra se sienten altamente eficaces, en menor medida satisfechos con sus métodos de trabajo y en menor medida consideran que infunden el deseo de mejorar en el trabajo (esfuerzo-extra) a sus trabajadores (véase Tabla 9).

Tabla 9.

*Media y desviación típica de las variables de resultado.*

<b>Variables de resultado</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Eficacia</b>	3,25	0,54
<b>Satisfacción</b>	3,17	0,58
<b>Esfuerzo extra</b>	3,12	0,64

### Diferencias de género.

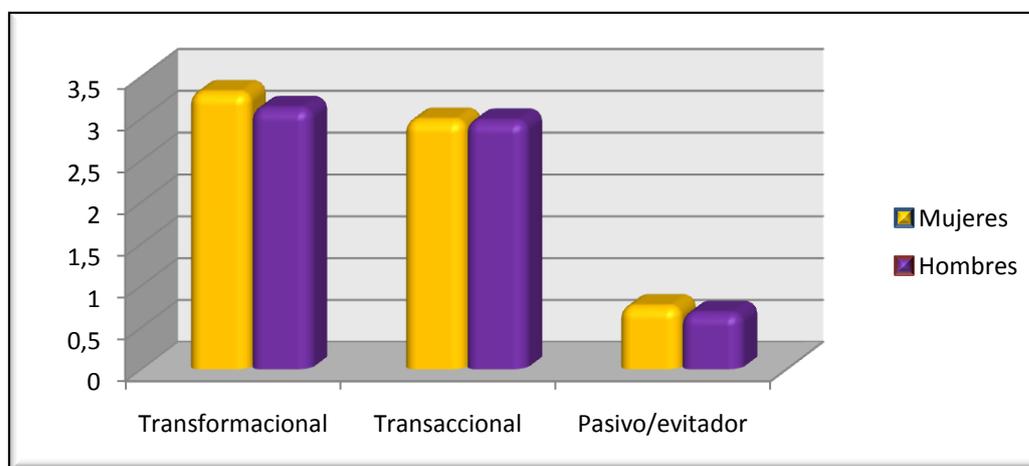
La prueba T de Student, nos permite establecer diferencias significativas únicamente en el liderazgo transformacional (véase Tabla 9). Es decir, que la mujer se muestra en la mayoría de los casos más transformacional que el hombre y que no hay diferencias entre hombres y mujeres en el liderazgo transaccional y laissez-faire.

Tabla 9.

*Diferencias de género y prueba de muestras independientes en los tipos de liderazgo.*

	Valores medios		Desviación típica		Prueba T	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	t	P
<b>Transformacional</b>	<b>3,31</b>	<b>3,12</b>	<b>0,37</b>	<b>0,41</b>	<b>-2,245</b>	<b>0,027</b>
<b>Transaccional</b>	2,98	2,97	0,48	0,55	-0,062	0,950
<b>Pasivo/evitador</b>	0,75	0,67	0,76	0,46	-0,615	0,540

Figura 2. Representación gráfica de la media entre hombres y mujeres en cada tipo de liderazgo.



Al analizar los factores de la escala pudimos encontrar diferencias significativas en el factor influencia idealizada (atribución) perteneciente al líder transformacional, siendo nuevamente la mujer la que obtuvo puntuaciones más altas (véase Tabla 10). Esto significa que en nuestra muestra las mujeres líderes se consideran admiradas, respetadas y que tienen la confianza de la gente consiguiendo que sus seguidores se identifiquen con ellas y traten de imitarlas. Estos resultados son similares a los de Bass y Avolio

(1994), los cuales revelaron que las mujeres mostraban en mayor medida que los hombres puntuaciones más altas sobre todo en “influencia idealizada” y “consideración individualizada”.

Tabla 10.

*Diferencias de género y prueba de muestras independientes en el factor Influencia idealizada (atribución).*

	Valores medios		Desviación típica		Prueba T	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	T	P
<b>Influencia idealizada</b>	3,10	2,85	0,58	0,58	-2,010	0,048

Mediante un análisis más detallado se hallaron diferencias significativas en nueve ítems concretos en los cuales la mujer puntuaba más alto que el hombre. Cuatro de estos ítems pertenecen al liderazgo transformacional (23, 25, 29 y 36) se encuentran dentro de la influencia idealizada, la consideración individualizada y la motivación inspiracional. Dos de estos ítems se encuentran en el liderazgo transaccional (16 y 35) dentro de la recompensa contingente<sup>10</sup>.

### **Correlaciones.**

En general, los resultados coinciden con la literatura ya que las puntuaciones son más altas en el liderazgo transformacional para las tres variables de resultado, seguido del liderazgo transaccional y por último con la puntuación más negativa se encuentra el liderazgo de tipo pasivo/evitador (véase Tabla 11). Esto significa que cuanto más se utiliza el tipo de liderazgo transformacional más eficacia, satisfacción y esfuerzo extra encontramos en la organización, siendo éstos aspectos positivos para la misma ya que se es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de la organización y se incrementa el deseo de tener éxito. Estos resultados coinciden con los obtenidos en Molero et al. (2010), donde el puesto que ocupa cada tipo de liderazgo es el mismo que en este estudio. Además, también coinciden con los de Pascual, Villa y Auzmedi (1993), en

<sup>10</sup> Para una revisión detallada de los ítems consultar en Anexo I.

cuyo estudio, realizado en Castilla y León y País Vasco obtienen que tanto las dimensiones de liderazgo transformacional como transaccional se asocian positivamente con las variables de resultado, aunque los resultados del liderazgo transaccional son más débiles y la dimensión de no liderazgo se asocia negativamente con las variables.

Tabla 11.

*Correlaciones de Pearson entre los tipos de liderazgo y variables de resultado organizacional.*

	<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo extra</b>
<b>Transformacional</b>	<b>0,645**</b>	<b>0,674**</b>	<b>0,643**</b>
<b>Transaccional</b>	0,528**	0,531**	0,545**
<b>Pasivo/evitador</b>	-0,353	-0,244*	-0,256*

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Dentro de los factores de liderazgo transformacional nos encontramos con que existe mayor correlación en el factor “estimulación intelectual” manteniendo la puntuación más alta de las tres variables de resultado, dentro de este tipo de liderazgo (véase Tabla 12). Se entiende con esto que los líderes que estimulan a sus trabajadores para que sean creativos y busquen por sí solos las soluciones a los problemas consiguen mayor eficacia, satisfacción y esfuerzo extra con sus empleados.

Tabla 12.

*Correlaciones de Pearson entre los factores de liderazgo transformacional y variables de resultado organizacional.*

	<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo extra</b>
<b>Influencia idealizada-Conducta</b>	0,333**	0,388**	0,458**
<b>Influencia idealizada-Atribución</b>	0,523**	0,572**	0,490**
<b>Motivación inspiracional</b>	0,583**	0,586**	0,562**
<b>Estimulación intelectual</b>	<b>0,603**</b>	<b>0,592**</b>	<b>0,579**</b>
<b>Consideración individualizada</b>	0,376**	0,340**	0,383**

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Si nos vamos a los factores de liderazgo transaccional observamos que la puntuación más alta corresponde al factor “dirección por excepción (activa)” en las tres variables de resultado organizacional (véase Tabla 13). Por lo que los líderes que utilicen un liderazgo transaccional obtienen más eficacia, esfuerzo extra y satisfacción cuando se centran en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos que la organización propone. No obstante, no debemos olvidar que las puntuaciones más altas se encuentran en mayor medida dentro del liderazgo transformacional. Estos resultados coinciden con los obtenidos en Thieme y Treviño (2012) donde las variables de resultado correlacionaban en mayor medida con factores del liderazgo transformacional (sobre todo en estimulación intelectual e influencia idealizada) que con factores del liderazgo transaccional (con puntuaciones similares tanto en recompensa contingente como en dirección por excepción activa).

Tabla 13.

*Correlaciones de Pearson entre los factores de liderazgo transaccional y variables de resultado organizacional.*

	<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo extra</b>
<b>Recompensa contingente</b>	0,343**	0,397**	0,411**
<b>Dirección por excepción(activa)</b>	<b>0,443**</b>	<b>0,426**</b>	<b>0,419**</b>

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)  
 \*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Por último, dentro de los factores del liderazgo pasivo/evitador las puntuaciones más bajas con bastante diferencia tanto en eficacia como en satisfacción pertenecen al factor *laissez-faire*, mientras que por el contrario en esfuerzo extra la puntuación más baja la tiene el factor “dirección por excepción (pasiva), aunque con poca diferencia (véase Tabla 14). Es decir, que los líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes, son los que menos eficacia y satisfacción tienen y los líderes que suelen dejar las cosas como están o solo intervienen cuando los problemas se agravan son los que menos esfuerzo extra infunden a sus seguidores, aunque con una puntuación parecida a los que evitan tomar decisiones. Thieme y Treviño (2012) llegan a la misma conclusión, ya que en su estudio tanto dirección por excepción pasiva como

Laissez-faire obtienen los resultados más negativos, con la diferencia de que en este estudio se observa diferencias en las puntuaciones y en el de Thieme y Treviño ambas puntuaciones son similares.

Tabla 14.

*Correlaciones de Pearson entre los factores de liderazgo pasivo/evitador y variables de resultado organizacional.*

	<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo extra</b>
<b>Dirección por excepción(pasiva)</b>	-0,235*	-0,147	<b>-0,237*</b>
<b>Laissez-faire</b>	<b>-0,400**</b>	<b>-0,288**</b>	-0,221*

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **V. CONCLUSIONES.**

En relación con los objetivos marcados al principio del trabajo se han encontrado resultados interesantes.

En primer lugar, dentro de la literatura se ha encontrado información sobre los tipos de liderazgo utilizados en este trabajo y sobre las barreras que las mujeres tienen, en algunos casos, para acceder a puestos de alto cargo. Hemos podido observar que hay amplias opiniones y numerosos trabajos sobre este tema y he reflejado en el marco teórico los que a mi juicio vi más relevantes.

En segundo lugar, se pretende saber si es cierto que la mujer utiliza un tipo de liderazgo más transformacional que el hombre, un liderazgo definido mediante conductas tales como la cooperación, la colaboración entre el líder y sus subordinados, un bajo control del líder y la resolución de problemas basados en la intuición, la empatía y la racionalidad. Los resultados obtenidos muestran que, significativamente, la mujer tiende a utilizar esas conductas transformacionales en mayor medida que los hombres. Las organizaciones de hoy en día, buscan, entre otras variables, la satisfacción y la eficacia, que se consiguen, como se observa en este trabajo, sobre todo con el liderazgo transformacional.

En tercer lugar, pretendía saber si el hombre utilizaba un tipo de liderazgo más transaccional que la mujer, cuyas conductas se caracterizan por la competitividad, la autoridad jerárquica, gran control del líder hacia los subordinados y una resolución de problemas analítica, que en algunos casos más particulares, llega a ser eficaz y tener satisfacción pero, en nuestro estudio, en menor medida que el liderazgo transformacional. Los resultados revelan que no podemos afirmar que el hombre sea más transaccional que la mujer, pero sí que la mujer es más transformacional que el hombre.

Estos resultados aparecen porque, según la literatura, la mujer tiende a tener características más parecidas a las del liderazgo transformacional. Esto no quiere decir que tanto hombres como mujeres líderes que no utilizan este tipo, no puedan entrenar las conductas de este liderazgo para llegar a ser un líder transformacional, o si, por el contrario, se encuentran en un caso más particular, donde la empresa requiera un líder

transaccional (como es el caso de los militares), puedan modificar las conductas para obtener un tipo de liderazgo más transaccional.

En cuarto lugar, se comprueba que, en general, el estilo de liderazgo transformacional obtiene los mejores rendimientos en las variables relacionadas con la eficacia, satisfacción y esfuerzo infundido a los seguidores. El estilo transaccional resulta, aunque en menor medida, también altamente eficaz.

Una futura línea de investigación y trabajo profesional sería el entrenamiento en habilidades de liderazgo de cara a mejorar la orientación transformacional (y, en su caso, transaccional). La definición conductual de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio (1990) facilita enormemente el trabajo en este sentido.

Por otro lado, somos conscientes de algunas limitaciones en el presente trabajo. En primer lugar, la dificultad de generalizar los resultados debido al pequeño tamaño de la muestra. En segundo lugar, posibles modificaciones en el cuestionario<sup>11</sup>. En este sentido podría modificarse utilizando la escala desde 0 (nunca) a 5 (siempre), en lugar de 0 (nunca) a 4 (casi siempre) como es el caso, para garantizar una mayor simetría en las respuestas. Asimismo, podría modificarse la redacción de algunos ítems para evitar las dobles negaciones (que llevan a confusión). No obstante, el cuestionario cedido por Fernando Molero así se mostraba y es el validado en España.

El debate de la estructura factorial del MLQ no se considera cerrada, ya que la validación es un proceso mediante el cual se acumulan evidencias sobre relaciones teóricamente importantes que apoyan una determinada interpretación de las puntuaciones. Por esto, en el futuro, realizar investigaciones con muestras más numerosas o en sectores específicos de población pueden variar el ajuste de los diferentes factores (Molero et al., 2010).

Por otro lado, en el momento de la búsqueda y administración de las encuestas, me fue difícil encontrarla y luego pedirles a los encargados diez minutos de su tiempo laboral

---

<sup>11</sup> Agradecer estas observaciones a Delio Antonio del Rincón Igea, Catedrático de Universidad del área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación en la Universidad de León.

para que me las rellenaran. En este sentido agradecerle al profesor Fernando Molero y a los trabajadores encuestados su paciencia y su involucración.

En cuanto a la valoración personal, tras el estudio realizado, me he dado cuenta de que las cosas están cambiando a favor de las mujeres en los contextos laborales gracias al tipo de liderazgo que utilizan, ya que en la mayoría de las organizaciones requieren líderes transformacionales como se muestra en numerosos estudios.

A nivel intelectual, he comprendido cómo la teoría y la información obtenida de la literatura pueden ser de gran utilidad práctica. Tanto para saber ejercer de líder en un futuro como para ayudar a otros a mejorar sus capacidades de liderazgo, todo ello en el contexto del trabajo profesional como Graduada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

- Anderson, L.R. y Blanchard, P.N. (1982). Sex differences in task and social-emotional behavior. *Baic and Applied Social Psychology*, 3, 109-139.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1994). Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels. Binghamton. Nueva York, Binghamton University.
- Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23, 173-179.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York. The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and aducational impact. Mahwah. Nuevahersey. Lawrence Erlbaum Associates. Inc., Publishers.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto. CA. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). The managerial grid. Houston. Gulf Publications.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. Nueva York. Harper & Row.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16, 270-275.
- Dobbins, G.H. y Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: How real ere they? *Academic of Manager Review*, 11, 118-127.

- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Eagly, A.H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A.H. y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. Nueva York. McGraw Hill.
- Fondas, N. (1997). The feminization of American management. Working Paper No, 93-05. Riverside. University of California. Graduate School of Management.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257.
- Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Grant, J. (1988). Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16, 5, 6-63.
- Hackman, M.Z., Furnis, A.H., Hills, M.J. y Paterson, T.J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75(1), 311-319.
- Halpin, A.W. y Winer, B.J. (1952). The leadership behavior of the airplane commander. Columbus, Ohio State University, Research Foundation.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 695-702.

- Helgesen, S. (1990). La ventaja de ser mujer. Colección Mujeres en Management. Barcelona, Granica.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Management of organizational behavior. Utilizing human resources. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R.J. y Mitchel, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Howel, J.M. (1992). Organization contexts, charismatic and exchange leadership. En Tosi, H.L. (ed.): The environment/organization/person contingency model: A meso approach to the study of organizations. Greenwich. CT JAI.
- Instituto de la mujer. (2014). Datos obtenidos en: <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=5>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). Datos obtenidos en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- Kahn, R.L. y Katz, D. (1960). Leadership practice in relation to productivity and morale. En Cartwright, D y Zander, A. Dinamica de grupos: Investigación y teoría. México. Editorial Trillas.
- Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books. Nueva York.
- 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.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Loden, M. (1987). Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre. Barcelona, Hispano Europea.

- Lopez-Zafra, E. y Morales, J.F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- Lopez-Zafra, E. y Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 3, 53-71.
- Maddock, S. (1999). Challenging women: gender, culture and organization. Londres: Sage.
- Maher, K.J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37, 3/4, 209-225.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. Nueva York. McGraw Hill.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). Datos obtenidos en: <http://www.empleo.gob.es/es/igualdad/>
- Molero, F. y Morales, J.F. (1994). A study on leadership in a health care organization using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire. Comunicación presentada al XXIII Congress of Applied Psychology. Madrid, Julio.
- Molero, F., Cuadrado, I., García, C., Recio, P. y Rueda, B. (2009). Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MLQ. *Consejo General de la Psicología de España*. Obtenido de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3053](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053)
- Munné, F. (1989). Prejuicios, estereotipos y grupos sociales. MAYOR, J. y PINILLOS, JL *Tratado de Psicología General*, Tomo 7: Creencias, actitudes y valores. Madrid. Alhambra.

- Nicolson, P. (1997). Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa? Madrid: Narcea.
- Osca, A. y Martínez-Pérez, M.D. (2002). Avance profesional y género: variables personales, familiares y organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 193-205.
- Palomo, M.T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (8ª edición) Madrid: ESIC editorial.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla León. Ediciones Mensajero.
- Powel, G.N. y Butterfield, D.A. (1989). The good manager: does androgyny fare better in the 1980's?. Comunicación presentada en el Annual meeting of the Academy of Management. Chicago.
- Ramos, A. (2005). Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Valencia: PUV.
- Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-192.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Ross, S.M. y Offermann, L.R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 10, 1078-1086.
- Sánchez, J.F. (2010). Liderazgo: teorías y aplicaciones. Salamanca: UPSA.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). Mujeres, dirección y cultura organizacional. Madrid. Cento de Investigaciones Sociológicas.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.

- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). Networking and mentoring: A woman's guide. Piatkus Books.
- Shrivastaba, P. y Nachman, S.A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10, 51-56.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
- Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social. Barcelona. Editorial Herder.
- Tieme, C. y Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 21(1), 37-57.
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburg. University of Pittsburg Press.
- Wajcman, J. (1996). Women and men managers: Careers and Equal Opportunities. En Crompton, R., Gallie, D. y Purcell, K. (eds.). Changing Forms of Employment. Londres, Routledge.
- Wajcman, J. (1998). Managing like a Man: men and women in corporate management. Londres. Polity Press.

# ANEXO I.

## FACTORES DEL MLQ (5X-SHORT)

- **CUESTIONARIO MLQ (Este cuestionario tiene copyright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>)**

### Influencia idealizada-conducta.

6.

14.

23.

34.

### Influencia idealizada-atribución.

10.

18.

21.

25.

### Motivación inspiracional.

9.

13.

26.

36.

### Estimulación intelectual.

2.

8.

30.

32.

### Consideración individualizada.

15.

19.

29.

31.

Recompensa contingente.

1.

11.

16.

35.

Dirección por excepción (activa).

4.

22.

24.

27.

Dirección por excepción (pasiva).

3.

12.

17.

20.

Laissez-faire.

5.

7.

28.

33.

## ANEXO II.

### VARIABLES DE RESULTADOS.

- **CUESTIONARIO MLQ (Este cuestionario tiene copyright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>)**

#### Eficacia.

37.

40.

43.

45.

#### Satisfacción.

38.

41.

#### Esfuerzo extra.

39.

42.

44.

## ANEXO III

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO.

- **CUESTIONARIO MLQ (Este cuestionario tiene copyright. El permiso para su uso debe solicitarse en la página web de Mind Garden <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>)**

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

SEXO: Hombre  Mujer

EDAD:.....AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL.....

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL CON PERSONAS A MI CARGO .....

NUMERO DE TRABAJADORES A MI CARGO:.....

NIVEL DE ESTUDIOS:

Sin estudios

Estudios medios

Estudios básicos

Estudios Universitarios

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir.

Nunca	De vez en cuando	A veces Bastante	Casi siempre	
0	1	2	3	4

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.

- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.
- 26.
- 27.
- 28.
- 29.
- 30.
- 31.
- 32.
- 33.
- 34.
- 35.
- 36.
- 37.
- 38.
- 39.
- 40.
- 41.
- 42.
- 43.
- 44.
- 45.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

El Profesor D. ESTHER FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, en su calidad de Tutor del Trabajo Fin de Grado titulado "¿HOMBRES Y MUJERES UTILIZAN DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO?" realizado por D. MARÍA TURRADO TURRADO en el Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 12 de Julio de 2016

VºBº



Fdo.: ESTHER FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ