



5

EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL ¿QUIEN SE INVOLUCRA MÁS: HOMBRES O MUJERES?

IN TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP WHO IS INVOLVED MORE: MEN OR WOMEN?

Fecha de recepción: 29 de Febrero 2016
Fecha de aceptación: 11 de Agosto 2016

Nubia Gabriela Álava Atiencie
gabriela.alava@ucuenca.edu.ec
Lucía Elisabeth Domínguez Vázquez
lucia.dominguezv@ucuenca.edu.ec
María Bernarda Guerrero Calle
bernarda.guerrero@ucuenca.edu.ec
Lucía Daniela Pinos Ramón
lucia.daniela389@gmail.com
UNIVERSIDAD DE CUENCA - ACORDES, ECUADOR

Resumen:

La teoría de liderazgo de rango completo es una de las más utilizadas, su propósito es transformar la realidad, ya que el líder del mañana deberá generar cambios. En este contexto el presente artículo analiza la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo de acuerdo al género, en una medición de diversos momentos, a través del Cuestionario Multifactorial - MLQ, aplicada a un grupo de líderes en un programa de capacitación. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en las autoevaluaciones de hombres y de mujeres, en el liderazgo transformacional, a nivel general; sin embargo, a nivel individual se presentan cambios significativos en la dimensión interna: consideración individualizada. Con respecto al estilo de liderazgo transaccional, las mujeres muestran diferencias significativas a nivel general, y existe una tendencia significativa, a nivel individual, en la dimensión dirección por excepción activa para los hombres. Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas a lo largo del artículo.

Palabras Clave:

Teoría de liderazgo de rango completo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, género, líderes.

¹ Artículo que corresponde al proyecto de investigación "Impacto del entrenamiento en liderazgo transformacional en el comportamiento de líderes: un estudio cuasi experimental en Ecuador". Financiado por la Dirección de investigación de la Universidad de Cuenca – DIUC.



Abstract: _____

Full range leadership theory is one of the most commonly used, its purpose is to change reality, as the leader of tomorrow should generate changes. In this context, this paper analyzes the internal variability of the dimensions of the full range leadership theory according to gender, measuring various times through Multifactorial Leadership Questionnaire - MLQ applied to a group of leaders in a training program. The results, in the self-assessments of men and women, show no significant differences in transformational leadership style, in general; however, at individual level significant changes occur in the internal dimension: individualized consideration. With regard to transactional leadership style, women show significant differences in general level, and there is a significant trend, at the individual level, active management by exception for men. These results are discussed in terms of previous research throughout the article.

Keywords: _____

Full range leadership theory, transformational leadership, transactional leadership, gender, leaders.



INTRODUCCIÓN

Es de gran interés en el ámbito académico, en el empresarial y en el político el tema de liderazgo. Desde programas de televisión, radio, prensa hasta espacios de formación universitaria muestran interés por el tema. El liderazgo no solo implica a una persona, sino a varias personas y a una comunidad, por lo tanto, la conducta del líder repercute en sus seguidores y en sus organizaciones.

Una de las teorías que ha ganado más reconocimiento desde el ámbito organizacional es la teoría del liderazgo del rango completo propuesta por Bass (1985). Esta teoría está compuesta por tres factores de un líder: transformacional, transaccional y pasivo. El liderazgo transformacional antes conocido como carismático se caracteriza por generar confianza en sus seguidores y consigue cambios en actitudes creencias y valores de los mismos. Por otra parte, el liderazgo transformacional basado en el intercambio de recompensas entre el líder y sus seguidores consigue, también, efectos deseables en una organización. Y el liderazgo pasivo conocido como Laissez-faire, se caracteriza por una ausencia de liderazgo.

Frente a la diversidad de resultados sobre las diferencias de género en la teoría del liderazgo de rango completo, esta investigación propone un análisis teórico y empírico de los estilos de liderazgo, en el grupo de participantes del Programa Liderazgo Transformacional 2014². En el plano teórico se aborda el estado del arte en torno a la teoría del liderazgo de rango completo, en sus diferentes estilos de liderazgo y sus dimensiones de acuerdo género de los participantes. En el plano empírico, el principal interés es analizar la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo de acuerdo al género, en una medición de diversos momentos en un programa de capacitación. La relevancia del estudio no solo reside en identificar cómo se comporta un líder, sino va más allá pues se desea identificar y describir las diferencias de género a través del tiempo.

MARCO TEÓRICO

TEORÍA DE RANGO COMPLETO

Las investigaciones en el campo del liderazgo son muy amplias e incluyen estudios, teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones y filosofías. De acuerdo a Nader y Castro (2007) el estudio y análisis sobre el liderazgo es descrito en diferentes disciplinas y perspectivas, como la historia, la psicodinámica, el desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

Existen diversos conceptos de liderazgo, de acuerdo al contexto y a la realidad de cada grupo (Robbins, 1996). Para Yulk el liderazgo es "el proceso de influir sobre otras personas

2 *"Programa de capacitación en fortalecimiento socio-organizacional para un liderazgo transformacional con la generación de conocimientos y análisis de propuestas que dinamicen el desarrollo territorial en el Ecuador". Impulsado y co-financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) a nivel de América Latina y en Ecuador en el año 2014 ejecutado por la Universidad de Cuenca; a través, de su Unidad Académica ACORDES (Acompañamiento Organizacional al Desarrollo), aplicado en cinco regiones del país.*



para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (2010, p. 8), para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una integración de los miembros de la organización para convertir esa visión en realidad. El éxito de la organización es el principal criterio para medir el estilo de liderazgo.

Teorías previas, de liderazgo han estado a la altura en la explicación de una gama completa de los estilos de liderazgo, que van desde los líderes carismáticos e inspiradores; sin embargo, la teoría de liderazgo de rango completo (Bass, 1985) ha sido desarrollada para ampliar la gama de estilos de liderazgo, y se ha convertido en el foco central en las teorías de liderazgo (Van Engen & Willemsen, 2000) sobre todo en las últimas dos décadas. Esta teoría supone que un líder es percibido de una manera transformadora cuando inspira a sus seguidores a altos niveles de esfuerzo y dedicación (Bass & Avolio, 1994) y que un líder es percibido de un modo transaccional al reconocer responsabilidades de los seguidores, premiando el cumplimiento de los objetivos y la corrección de las metas (Bass & Avolio, 1994) y se considera un líder *laissez-faire* o pasivo cuando hay una carencia de liderazgo o evitación del mismo.

Bass y Avolio (1997), distinguen un número determinado de dimensiones para cada estilo de liderazgo:

Para el liderazgo transformacional hay cuatro dimensiones: (1) Consideración individualizada conocida como Carisma (Bass, 1991; Bass & Avolio, 1994; Bass, 1999), y se refiere a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. (2) Inspiración o motivación inspiracional, como la capacidad del líder de comunicar su visión (Bass & Avolio, 1997). (3) Estimulación intelectual, como la capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora (Bass & Avolio, 1997). Y (4) Consideración individualizada, capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante (Bass & Avolio, 1997).

Para el liderazgo transaccional se presentan dos dimensiones: (1) Recompensa Contingente, conducta a través de la cual el líder recompensa a los subordinados por la labor (Bass & Avolio, 1997). Y (2) Dirección por excepción, a partir del estudio de Hater y Bass (1988), se distinguen dos formas de dirección por excepción: activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

Para el liderazgo Pasivo o *Laissez-Faire* se distingue una sola dimensión: (1) Pasivo: factor representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder (Bass & Avolio, 1997).

TEORÍA DE RANGO COMPLETO Y GÉNERO

Las investigaciones sobre el estilo de liderazgo de hombres y de mujeres ha ganado atención



sobre todo, a partir de 1990 (Eagly & Carli, 2003). El interés reside en la posible diferencia entre el estilo de liderazgo de hombres y de mujeres. Investigaciones previas muestran resultados diversos. Estas posibles diferencias en el comportamiento de hombres y mujeres podrían explicarse por medio de la teoría de los roles sociales (Eagly, Wood & Diekman, 2000) en la que las diferencias de sexo y similitudes generan expectativas en las personas en función de su género como hombre o como mujer, estas expectativas se denominan rol de género. Rol de género es una influencia importante en el comportamiento y tiende a producir comportamientos estereotipados de género (Eagly Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003).

Por un lado, algunos estudios demuestran que las mujeres se caracterizan por un estilo de liderazgo más transformacional que los hombres (por ejemplo, Bass & Avolio, 1994; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Pérez & Camps del Valle, 2011). El meta análisis de Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003) encontró que las mujeres muestran un mayor liderazgo transformacional. En el estudio de Bass y Avolio (1994) las mujeres presentaron diferencias estadísticamente significativas en consideración individualizada e influencia idealizada. Además, el estudio previo de Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) encontró que las mujeres tienden a obtener calificaciones más altas en la consideración individualizada. Otras investigaciones encontraron que las mujeres puntúan significativamente alto en motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Druskat, 1994; Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001; Pérez & Camps del Valle, 2011). Por lo que podemos inferir que:

H1: Los hombres exhiben menor consideración individualizada que las mujeres.

Por otro lado, investigaciones muestran que los hombres se caracterizan por un estilo de liderazgo transaccional (Rosener, 1990; Druskat, 1994; Ramos et. al, 2002). Uno del primero de los estudios publicados en esta línea fue llevado a cabo por Rosener (1990) con hombres y mujeres líderes que debían evaluar su propio estilo de liderazgo. La investigación descubrió que las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo a una serie de características propias del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres describían su estilo de liderazgo en términos de transacciones o intercambios con sus subordinados (liderazgo transaccional). Posteriormente Druskat (1994), realizó una investigación a hombres y mujeres líderes de órdenes religiosas, los cuales fueron autoevaluados. El investigador encontró diferencias significativas estadísticas, a las mujeres se les atribuían más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas de liderazgo transaccional. En otros estudios se evidencia que las mujeres obtuvieron un puntaje significativo de recompensa contingente (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Estos hallazgos nos permiten inferir que las mujeres también tienden a puntuar en una dimensión del liderazgo transaccional que es la recompensa contingente, ya que ellas buscan esta conducta busca establecer metas y objetivos claros (Bass, 1997) y realizan de forma más frecuente que los hombres por lo que se infiere que:



H2: Las mujeres exhiben mayor recompensa contingente que los hombres.

En contraste, los hombres tienden a obtener puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en otras dimensiones del liderazgo transaccional. Por ejemplo, los hombres superaron a las mujeres en dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y hasta en liderazgo pasivo (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Otro estudio encuentra que los hombres se manifestaron mejor en el estilo de liderazgo transaccional sobre todo en las dimensiones por excepción activo y por excepción pasivo (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Por lo que se infiere que:

H3: Los hombres exhiben una mayor dirección por excepción activa y pasiva que las mujeres.

Con respecto al factor “laissez-faire” encontramos, que Bass (1998), señala que las mujeres tienden a realizar menos conductas de liderazgo pasivo que los hombres, para las mujeres el liderazgo transformacional está más relacionado con la eficacia de la unidad que con la satisfacción de los subordinados, mientras que en el caso de los hombres sucede lo contrario.

Los estudios previos ponen de manifiesto que la relación del liderazgo transformacional y transaccional con el género es bastante compleja. Así, mientras algunos estudios muestran que las mujeres son consistentemente más transformacionales que los hombres otros estudios apuntan a que no existen diferencias significativas entre hombre y mujeres en ningún estilo de liderazgo. (Por ejemplo, López-Zafra & Del Olmo, 1999 Engen, Leeden & Willemsen; 2001; Cuadrado & Molero, 2002). En este sentido, los estereotipos de género parecen jugar un papel importante en la percepción que tienen hombres y mujeres del liderazgo transformacional (Maher, 1997; López-Zafra y Del Olmo, 1999).

A pesar de todo lo expuesto sobre los estilos de liderazgo y género es necesario investigar sobre lo que reflejan las autoevaluaciones de los líderes, en nuestro contexto pues quizás no sólo sus propias conductas reflejan el estilo de liderazgo que adoptan, sino también el estereotipo que existe en una determinada sociedad acerca del liderazgo.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica cuantitativa basada en la producción y análisis de datos estadísticos a través de la técnica por encuesta es la utilizada en la presente investigación. Cuya finalidad principal es la de analizar la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo de acuerdo al género, en una medición de diversos momentos en un programa de capacitación. La unidad de análisis que apoya al cumplimiento de este objetivo es el grupo de participantes del “Programa de capacitación en fortalecimiento socio-organizacional para un liderazgo transformacional con la generación de conocimientos y análisis de propuestas que dinamicen el desarrollo territorial en el Ecuador”, programa de formación ejecutado en un período académico de 7 meses comprendido entre septiembre del 2014 a marzo del 2015 en cinco sedes, esto es:



Cuenca, Guayaquil, Portoviejo, Riobamba y Tena.

Se decidió utilizar como herramienta de recopilación de información el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) tomando en cuenta que es un instrumento ampliamente validado, que se adapta a diferentes contextos, muy utilizado por la comunidad investigadora y que en Ecuador ha sido casi nula su utilización en investigaciones concernientes al tema objeto de estudio. El MLQ recoge 9 dimensiones del liderazgo estructuradas para medir los tres estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría de rango total que propone Bass (1985): Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-Faire; así como, para medir los resultados del Liderazgo esto es: Extra esfuerzo, eficacia y satisfacción. Cuyas preguntas planteadas en 45 ítems de formato de escala Likert miden la autopercepción de la conducta de los líderes. Cuestionario original, al que por parte del equipo investigador se le añadieron 20 preguntas más entorno a una serie de variables con escalas nominales y ordinales con categorías dicotómicas y politómicas que permitieron registrar los perfiles sociodemográficos y socio-laborales del grupo de participantes investigados.

La población objetivo fue el conjunto de participantes matriculados que asistieron al curso de formación, un total de 165 personas. A partir de ahí, se realizó un diseño muestral basado en un muestreo aleatorio estratificado con afijación simple con la disposición de estratos homogéneos por sexo y grupos de edad, asumiendo un nivel de confianza del 95.5%, un margen de error máximo permisible del 5% y probabilidad estandarizada de éxito $p=50\%$ y de fracaso $q=50\%$. Obteniéndose un tamaño muestral final de 116 casos, seleccionados al azar de acuerdo al peso poblacional de los estratos diseñados.

Para la etapa de análisis se decide utilizar en el procesamiento de información el software estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 20 y se establecen los tiempos de aplicación del cuestionario con la finalidad de poder realizar un estudio longitudinal en el tiempo de entrenamiento sobre los efectos en la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de los participantes de acuerdo al género. Para ello, se resuelve como elementos metodológicos claves aplicar tres rondas de encuestas en tres fases que se detallan a continuación:

Primera fase.- Se aplica la primera ronda de encuestas (R1) durante la ejecución del primer módulo de refuerzo, esto es posterior a cuatro módulos previamente ejecutados del programa de formación. Luego se procedió a la generación de una base de datos (B1) y análisis de resultados (A1).

Segunda fase. - Se aplica la segunda ronda de encuestas (R2) en el último módulo del programa y se procede con la generación de la base de datos (B2) y el análisis de resultados (A2); así como con la generación de la base de datos pareada (B1, B2) y su correspondiente análisis (A1, A2).

Tercera fase. - Se aplica la tercera ronda de encuestas (R3) seis meses posteriores al proceso de formación. De esta manera, una vez levantada la información se genera la base



(B3) y análisis de resultados (A3) y se consolida la base de datos pareada en las tres rondas (B1, B2 y B3) y su correspondiente análisis (A1, A2 y A3).

Por último, para el cumplimiento del objetivo planteado se toma como base de análisis los casos pareados (B1, B2 y B3) de las tres rondas de encuestas. De esta manera, con la utilización del programa estadístico SPSS versión 20 se generaron resultados mediante el uso de la técnica estadística ANOVA y las pruebas post-hoc de Bonferroni, técnica que en el presente estudio permiten detectar las diferencias significativas en los estilos de liderazgo de acuerdo al género durante los diferentes tiempos del programa de entrenamiento (inicio, final y posterior).

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Estadísticos descriptivos

De los 116 participantes objeto de estudio en el presente trabajo, 57 de ellos son hombres y 59 mujeres. La edad promedio de los participantes es de 35 años con siete meses, y una desviación típica de 9 años con diez meses. El 58% de los participantes trabajan en el sector público (administración local y regional), un 36% en el sector privado (empresas privadas y ONGs) y un 7% pertenece al sector comunitario y social. Con respecto a los años de experiencia, los resultados muestran que: un 22% de los participantes tiene menos de un año de experiencia en el trabajo; un 45% han estado trabajando de entre 1 y 5 años; un 18% tienen entre 6 y 10 años de experiencia; y un 14% reportan más de 10 años de experiencia en el trabajo. (Tabla N° 1)

Prueba de hipótesis

Para responder al objetivo de investigación planteado se diseñaron tres hipótesis, las mismas que son contrastadas con la prueba ANOVA de un factor de medidas repetidas³ (en tres momentos); en donde se analiza los datos de cómo fueron cambiando los puntajes medios de las dimensiones de los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo, con respecto al género.

H1: Los hombres exhiben menor consideración individualizada que las mujeres.

Los resultados indican que los hombres no presentan cambios estadísticamente significativos, en las puntuaciones medias de todas las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional ($p > 0,05$), analizados en los tres tiempos de aplicación del cuestionario. En cambio, las mujeres si presentan cambios positivos, estadísticamente significativos, en la

³ *Dados los supuestos para la utilización de ANOVA de medidas repetidas, en la mayoría de las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango completo, tanto en hombres como en mujeres se cumplen con el supuesto de normalidad, según la prueba de Shapiro-Wilks ($p > 0,05$) para muestras pequeña; a pesar de que no se cumple en todas las dimensiones, es válido utilizar el estadístico F de ANOVA, dado que es una medida robusta. Con respecto al supuesto de esfericidad de Mauchly, al igual que lo anterior, se cumple ($p > 0,05$) en casi todas las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango completo, tanto para los hombres como para las mujeres; alternativamente a ello se usa la técnica con los grados de libertad ajustados, mediante las pruebas de Huynh-Feldt (arrojaban una mayor potencia observada).*



dimensión Consideración individualizada [$F(2, 40)=5,07$; $p<0,05$]; en tanto que no existen diferencias estadísticamente significativas ($p>0,05$), en las puntuaciones promedio de las demás dimensiones. Por lo anterior, se corrobora la primera hipótesis, con una evidencia muy fuerte, evidenciándose en el valor p igual a 0,011. (Tabla N° 2)

Una comparación por pares, de Bonferroni (pruebas post hoc), las diferencias estadísticamente significativas que presentan las mujeres en las puntuaciones medias de Consideración individualizada, se dan únicamente de la ronda 1 a la 3 [$t(2)=-2,81$, $p<0,05$].

H2: Las mujeres exhiben mayor recompensa contingente que los hombres.

H3: Los hombres exhiben una mayor dirección por excepción activa y pasiva que las mujeres.

Los resultados muestran, que los hombres no presentan cambios estadísticamente significativos ($p<0,05$), en los puntajes medios de recompensa contingente y dirección por excepción pasiva, en los tres tiempos de aplicación del cuestionario; a pesar de ello, los resultados reportan cambios significativos, en las puntuaciones medias de dirección por excepción activa [$F(2, 38)=3,34$, $p<0,05$]. Por el contrario, las mujeres presentan cambios (positivos) estadísticamente significativos, en los puntajes medios de dirección por excepción pasiva [$F(2, 40)=3,74$, $p<0,05$].

A pesar que las mujeres no muestran diferencias estadísticamente significativas en los tres tiempos de aplicación de la encuesta, en el estilo de liderazgo transaccional, las puntuaciones promedio de recompensa contingente mejoran en comparación con los hombres. En vista de ello, se confirma la segunda hipótesis, con una evidencia de significancia no muy fuerte, debido a que el valor p es igual 0,082. (Tabla N° 3)

Por otra parte, los resultados arrojan que en:

- Dirección por excepción activa. - los hombres mantienen este estilo de dirección de manera significativa, en los tres tiempos de aplicación del cuestionario en comparación con las mujeres. Lo que permite corroborar la hipótesis tres en lo que corresponde a dirección por excepción activa, con evidencia fuerte, ya que el valor p es de 0,046. (Tabla N°3)

- Dirección por excepción pasiva. - las mujeres mejoran de manera significativa este estilo de dirección en comparación con los hombres. Por lo que se rechaza la hipótesis tres, en lo referente a dirección por excepción pasiva, con fuerte evidencia, debido a que el valor p es de 0,033. (Tabla N° 3)

Analizando la comparación por pares (pruebas post hoc) de Bonferroni, las diferencias estadísticamente significativas que presentan los hombres, en las puntuaciones medias de dirección por excepción activa, solamente se exhiben de la ronda uno (R1) a la ronda tres (R3) [$t(2)=3,15$, $p<0,05$]; lo mismo sucede en el caso de las mujeres, que presentan únicamente cambios estadísticamente significativos de la ronda uno (R1) a la tres (R3) [$t(2)=-2,79$, $p<0,05$], en los puntajes medios de dirección por excepción pasiva.



Por último, es importante indicar que no se evidencian diferencias estadísticamente significativas en los puntajes medios de Laissez faire ($p > 0,05$), en los tres tiempos de aplicación del cuestionario, tanto en el caso de los hombres como de las mujeres. (Tabla N° 4)

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la muestra objeto de estudio.

Variables	Media	Categorías	Casos/%
Edad	35,6		116
Género		Hombre	57
		Mujer	59
Sector de trabajo		Sector público	58%
		Sector privado	36%
		Sector comunitario y social	7%
Años de experiencia		Menos de un año	22%
		Entre 1 y 5 años	45%
		Entre 6 y 10 años	18%
		Más de 10 años	14%

Elaboración: Las Autoras.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014.

Tabla 2. Comparación de puntajes medios de las dimensiones del estilo de liderazgo Transformacional (en 3 rondas) y sexo.

		Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Sig.
Hombre	Estimulación intelectual	4,2000	4,2625	4,3375	,599
	Motivación Inspiracional	4,6500	4,5750	4,5750	,690
	Influencia idealizada: atributos	4,4375	4,4500	4,5000	,842
	Influencia idealizada: comportamiento	4,4000	4,2875	4,1875	,231
	Consideración individualizada	4,3750	4,5000	4,4750	,496
Mujer	Estimulación intelectual	3,9881	4,0833	4,1190	,622
	Motivación Inspiracional	4,5000	4,5000	4,5476	,786
	Influencia idealizada: atributos	4,1905	4,1548	4,3690	,139
	Influencia idealizada: comportamiento	4,1548	4,2024	4,2381	,705
	Consideración individualizada	4,2262*	4,3929*	4,5238*	,011

*La diferencia de medias es significativa al nivel de 0,05.

Elaboración: Las Autoras.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014.



Tabla 3. Comparación de puntajes medios de las dimensiones del estilo de liderazgo Transaccional (en 3 rondas) y sexo.

		Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Sig.
Hombre	Recompensa contingente	4,5625	4,4375	4,4875	,572
	Dirección por excepción activa	3,9000*	3,7125*	3,5375*	,046
	Dirección por excepción pasiva	2,7625	2,7875	2,6750	,898
Mujer	Recompensa contingente	4,2857	4,3929	4,5476	,082
	Dirección por excepción activa	3,1905	3,0595	3,4048	,113
	Dirección por excepción pasiva	2,1071*	2,3690*	2,5952*	,033

*La diferencia de medias es significativa al nivel de 0,05.

Elaboración: Las Autoras.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014.

Tabla 4. Comparación de puntajes medios de las dimensiones del estilo de liderazgo Pasivo (en 3 rondas) y sexo.

		Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Sig.
Hombre	Laissez faire	2,7237	2,9737	2,4605	,077
Mujer	Laissez faire	2,5595	2,7024	2,6667	,628

*La diferencia de medias es significativa al nivel de 0,05.

Elaboración: Los Autores.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014.



DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue probar y explicar la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo de acuerdo al género, en una medición de diversos momentos de un programa de capacitación. La revisión de la literatura propone que las mujeres tienen mayor estilo de liderazgo transformacional y los hombres presentan mayor estilo de liderazgo transaccional.

Con respecto a las autoevaluaciones que los líderes investigados, hacen de su forma de dirigir, observamos que las mujeres a lo largo del tiempo puntúan más alto en el estilo de liderazgo transformacional que los hombres, lo cual es confirmado por otros estudios (por ejemplo, Bass & Avolio, 1994; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Pérez & Camps del Valle, 2011).

En relación con el objetivo principal de comprobar si existen diferencias significativas del género con las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango total, en el tiempo, encontramos que la puntuación de las mujeres presenta diferencias significativas en consideración individualizada, dimensión del estilo de liderazgo transformacional, a lo largo del tiempo. Estos resultados coinciden con los estudios previos (por ejemplo, Druskat, 1994; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Las diferencias en recompensa contingente de las mujeres con respecto a los hombres, muestran que hay un nivel de significancia no muy fuerte ($p=0,08$). El hecho de que las mujeres obtengan puntuaciones que van incrementando en los tiempos de aplicación del cuestionario, al punto que llegan a superar en la última aplicación al puntaje medio de los hombres, esto se corrobora con los resultados de algunos estudios (por ejemplo, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Pérez & Camps del Valle, 2011); y contradice los resultados de otros estudios (por ejemplo Druskat, 1994).

Con respecto a las dimensiones de dirección por excepción activa y pasiva, del estilo de liderazgo transaccional, los resultados arrojan que los hombres puntúan ($p=0,046$) significativamente más alto en una dirección por excepción activa que las mujeres, en el tiempo; en tanto, las mujeres demuestran una puntuación significativa en la dirección por excepción pasiva ($p=0,033$), a pesar de ello, los puntajes de dirección por excepción activa de las mujeres tiene una significancia no muy fuerte ($p=0,113$). Lo cual se corrobora parcialmente con el estudio de Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003), quienes encontraron que los hombres puntúan más alto en todas las dimensiones del liderazgo transaccional.

Otras novedades en la puntuación del liderazgo transformacional, es la tendencia de una mejor puntuación de influencia idealizada por atributos en las mujeres ($p=0,139$); en tanto que los hombres tienen una tendencia más significativa en influencia idealizada comportamiento ($p=0,231$).



Finalmente, pese a que no ha formado parte de las hipótesis de investigación el estilo de liderazgo pasivo o Laissez-Faire, los resultados demuestran que los hombres disminuyen a través del tiempo su puntaje de liderazgo pasivo, con un valor p estadísticamente significativo no muy fuerte de 0,077.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que, para futuras investigaciones sobre liderazgo, se aplique a grupos de participantes con características socio-laborales similares.

Dado que los resultados muestran diferencias significativas no muy fuertes en las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa, del estilo de liderazgo transaccional, para las mujeres. Se sugiere que en futuras investigaciones se monitoree el comportamiento de la mujer en el estilo transaccional, a través del tiempo.

CONCLUSIONES

Esta investigación de estilos de liderazgo y sus dimensiones de acuerdo género, ha cumplido su principal objetivo de analizar la variabilidad interna de las dimensiones de los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo de acuerdo al género, en una medición de diversos momentos en un programa de capacitación. Por lo que se atribuye que las diferencias significativas de las puntuaciones de los estilos de liderazgo de rango completo de hombres y mujeres, en el tiempo, se debe al proceso de capacitación que recibieron, y a otras variables no controladas, presentes en el entorno social y laboral de los líderes.

Los resultados con respecto al estilo de liderazgo transformacional coinciden con la literatura; existiendo una ligera variante de los resultados en el estilo de liderazgo transaccional, al cual se le atribuye con mayor frecuencia a los hombres que a las mujeres.

Consideramos muy importante la investigación realizada por el aporte que brinda a la teoría de liderazgo de rango completo.



BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B.M. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B.M. Bass Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact (pp.72-79). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 123-174.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Engen, M. L., Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(5), 581-598.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, 71-98. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37(3-4), 209-225.
- López Zafra, E., & Olmo Ablanado, S. M. D. (1999). Estereotipia de género y liderazgo



transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53-71.

López-zafra, E. y del Olmo, S.M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 3, 53-71.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.

Pérez Santiago, J. A., & Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.

Robbins, S. (1996). *La dirección: Perspectivas y enfoques. Comportamiento Organizacional*. México Prentice Hall. 347-367.

Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (November-December), 119-125.

Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2000). *Gender and leadership styles: A review of the past decade*.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

