



Asociación de Psicología de Puerto Rico

PO Box 363435 San Juan, Puerto Rico 00936-3435

Tel. 787.751.7100 Fax 787.758.6467

www.asppr.net E-mail: info@asppr.net

Revista Puertorriqueña de Psicología
Volumen 21, 2010

Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico¹

Vanessa Camps Del Valle²
José A. Pérez Santiago
Miguel E. Martínez Lugo
Universidad Carlos Albizu

Resumen

Se investigaron los estilos de liderazgo prevalecientes en empleados gerenciales provenientes de dos muestras de organizaciones en Puerto Rico. Una muestra perteneciente al sector económico de servicio y la otra al de manufactura, tomando en consideración la variable género. La muestra total del estudio fue de 200 empleados gerenciales (100 de cada sector). En términos del género, 88 (44%) de los participantes fueron mujeres y 112 hombres (56%). Al comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y *laissez faire*, se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo, al compararlas con los hombres. Al considerar las conductas del líder, se observa un promedio mayor en las mujeres en el uso de las conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres. No se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar ambos grupos. Estos resultados se discuten en términos de su impacto al abordar el tema de liderazgo en las organizaciones.

Palabras claves: *liderazgo organizacional, estilos de liderazgo, género*

¹ *Nota:* Este artículo fue sometido a evaluación en julio de 2009 y aceptado para publicación en enero de 2010.

² Toda comunicación sobre este trabajo debe hacerse a la autora principal a vanessacamps@yahoo.com.

Abstract

Leadership styles of managers from two different types of organizations of the economic sectors in Puerto Rico were investigated, taking into consideration gender as a variable. The total sample of two hundred (200) managers was from the service sector (100) and from the manufacturing (100) economic sector. In terms of gender, 88 of the participants were women (44%) and 112 were men (56%). When compared transformational, transactional, directive, participative, considerate, orientated to goal and *laissez faire* leadership styles, women showed a greater average in the use of the directive leadership style, in comparison to men. When gender was considered in relation to leadership behavior, women were observed to be more task-oriented than men. No significant gender differences were found in motivation toward leadership. These results are discussed in terms of their impact upon the theme of organizational leadership.

Keywords: *organizational leadership, leadership styles, gender*

El liderazgo es un tema que ha acaparado el interés por su discusión en la historia de las civilizaciones humanas. Desde la más remota antigüedad se encuentran escritos sobre el tema de liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto caminos, vencido obstáculos, y pisado terreno que nadie había hecho antes (Benítez, 2004). El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo (Estrada, 2007).

Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas hacia los rasgos y características del líder. La investigación en la primera mitad del siglo XX se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad o de capacidad) que definen al líder y se trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo. Progresivamente, el foco de atención se desplazó a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo (Salazar, 2006). Durante años, las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parciales de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras),

apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, citado en Vega & Zavala, 2004). En la primera mitad del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes para obtener la obediencia de los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad en los derechos humanos repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y a los procesos consultivos de los grupos (Vega & Zavala, 2004). Uno de los temas que ha acaparado mayor atención en este campo, ha sido el estudio de las posibles diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. El estudio de estas diferencias ha adquirido un interés creciente en las últimas décadas (Cuadrado, 2003). El punto de partida de estas investigaciones lo constituye la poca representación femenina en puestos de liderazgo. En este sentido, la adopción de las mujeres de estilos de liderazgo diferentes, menos eficaces y satisfactorios que los utilizados por los hombres, serviría para justificar su limitada representación en dichos puestos. Sin embargo, la literatura existente sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada básicamente por ser heterogénea y compleja (Cuadrado, 2003). Los estudios dedicados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo son escasos y relativamente recientes. Éstos revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género (Cuadrado, Molero & Navas, 2003). En la Tabla 1 incluimos definiciones de los diferentes estilos de liderazgo identificados en la literatura y que mencionaremos a través del presente trabajo.

La mayoría de la literatura revisada sobre este tema le atribuye a la mujer estilos de liderazgo más transformacionales, orientados hacia las personas, carismáticos, entre otros. Por ejemplo, Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. En esta línea, Ramos (2005) expone que entre las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres se observa que el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. A partir de una revisión realizada sobre este tema, Druskat (1994) concluyó que las mujeres como grupo poseen

TABLA 1
Definiciones de Estilos de Liderazgo

<i>Estilos de Liderazgo</i>	<i>Definición</i>
Transformacional	El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia, aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más retantes y típicamente logran mejores ejecuciones.
Transaccional	Este estilo de liderazgo se define como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, el líder se centra en la administración de recompensas y castigos a sus seguidores con el fin de motivarlos y orientarlos en sus trabajos. El líder transaccional define su relación con sus seguidores en términos transaccionales y de intercambio.
<i>Laissez faire</i>	Se considera como ausencia de liderazgo. Es el estilo menos eficaz.
Directivo	Este tipo de líder ofrece instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras pautas.
Considerado	El líder considerado atiende a sus seguidores de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes, preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.
Participativo	Este tipo de líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
Orientado a metas	El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los subordinados, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la comunicación), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Es preciso señalar que estas conclusiones plantean diferencias basadas en estereotipos del género femenino las cuales presentan interrogantes dignas de investigar sobre las diferencias de liderazgo entre los géneros.

Eagly y Johnson (1990) llevaron a cabo un meta-análisis en el que se incluyeron 167 estudios sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo. Los resultados demostraron que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres, y éstos lo hacían de forma más autocrática o directiva que las mujeres. Por otra parte, este meta-análisis también hace énfasis en la importancia que ciertas variables organizacionales tienen en la manera de ejercer el liderazgo. Estas variables son fundamentalmente la ocupación congruente con el rol asignado del género sexual. Así, Eagly y Johnson (1990) concluyeron que tanto los hombres como las mujeres ejercen un estilo de liderazgo de orientación a la tarea cuando ocupan un rol en la organización congruente o afín con su género. En segundo lugar, estos autores encontraron que cuando el rol organizacional estaba dominado en su mayoría por los hombres, las mujeres tendían a abandonar los estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos, como el estilo democrático y orientado hacia las relaciones.

En esta misma línea, Cuadrado, Molero y Navas (2004) llevaron a cabo un estudio con el fin de investigar la posible influencia del contexto organizacional en la adopción de diferentes estilos de liderazgo, como una variable que podría influir en el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo. Los resultados indicaron que el estilo de liderazgo ejercido se ve afectado por el contexto organizacional en el que los líderes desempeñan su trabajo, concretamente por algunos criterios asociados al género en este contexto. Añaden estos investigadores, que en las organizaciones donde el número de mujeres en puestos directivos era mayor hubo una tendencia de éstas a manifestar estilos de liderazgo congruentes con el estereotipo femenino (democrático, transformacional, reforzante y *laissez faire*). Por otro lado, los seguidores expresaron que independientemente del género los líderes desempeñan conductas asociadas a estilos de liderazgo congruentes con el estereotipo femenino como por ejemplo el estilo *laissez faire* (Cuadrado, Molero & Navas, 2004).

El primer estudio sobre las diferencias de género en los estilos

de liderazgo transformacional y transaccional fue realizado por Rosener (1990). Esta autora encontró, que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia básicamente a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información, aumentar la confianza de sus seguidores y estimularles. Según Rosener, todas estas características son propias del estilo de liderazgo transformacional. Sin embargo, los hombres líderes describían su estilo de liderazgo a través de una serie de transacciones o intercambios con sus seguidores, propios del estilo de liderazgo transaccional. Por su parte, Druskat (1994) estudió las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El objetivo fundamental era investigar el estilo de liderazgo de hombres y mujeres en organizaciones no tradicionales, completamente masculinas y completamente femeninas. Los resultados mostraron que cuando los seguidores evaluaban a sus líderes, atribuían a las mujeres más conductas de liderazgo transformacional que a los hombres. Sin embargo, los seguidores de los hombres líderes percibían que éstos adoptaban más conductas transaccionales que las mujeres líderes.

Hernández (2009) llevó a cabo un estudio con el fin de auscultar las diferencias por género en el uso de las estrategias de manejo de impresión en una muestra de 57 empleados gerenciales en Puerto Rico. Los resultados reflejaron que las estrategias más utilizadas considerando la muestra total de empleados gerenciales son la intimidación y la autopromoción. La estrategia de intimidación específicamente es una característica del estilo de liderazgo directivo.

Bass y Avolio (1994) investigaron las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* de hombres y mujeres que ocupaban posiciones de diferentes niveles en seis compañías norteamericanas. Los resultados revelaron, según las evaluaciones de sus seguidores, que las mujeres mostraban en mayor medida conductas representativas de las cuatro dimensiones del estilo de liderazgo transformacional, en comparación con los hombres. Sin embargo, en las dimensiones de liderazgo transaccional, los hombres obtenían puntuaciones superiores a las mujeres. Finalmente, a los hombres líderes se les percibía, en mayor medida que a las mujeres, con estilos de liderazgo *laissez- faire*.

Por otra parte, Maher (1997) realizó un estudio cuyo objetivo fue conocer las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, los estereotipos de género relacionados

con estos estilos de liderazgo y, por último, la relación entre los estereotipos y las evaluaciones de líderes reales sobre estos estilos de liderazgo. Los resultados indicaron que no existían diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres líderes, al ser evaluados por hombres o por mujeres. Se encontraron diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a hombres y mujeres líderes ejerciendo estilos de liderazgo estereotípicos de su género. Podríamos inferir que esto podría estar influenciado por existir mayor representación masculina en puestos de liderazgo y a su vez por la adopción de la mujer a estilos de liderazgo asociados al género masculino.

En esta misma línea, López-Zafra y Del Olmo (1999) encontraron que no existen diferencias en el estilo de dirección y liderazgo entre los hombres y las mujeres, pero sí hay relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino. Esto es, se presenta una tendencia en los líderes transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores relacionados con las relaciones personales que con los factores relacionados con la tarea.

Martínez y García (1999) realizaron un estudio que comparó el perfil motivacional de un grupo de empleados en Puerto Rico con el fin de auscultar las diferencias por género y función supervisora. Los resultados reflejaron que no hubo diferencias en la dimensión de motivación interna al comparar hombres y mujeres.

Partiendo de las interrogantes y discrepancias observadas en la literatura revisada en cuanto a los estilos de liderazgo que ejercen hombres y mujeres, nuestro estudio persigue tres objetivos específicos: 1) identificar si existen diferencias en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, *laissez faire*, directivo, considerado, participativo y orientado a metas, tomando en consideración la variable género; 2) comparar las tres dimensiones de conductas del líder (conductas orientadas hacia la tarea, orientadas hacia las relaciones y orientadas hacia el cambio) considerando la variable género; 3) comparar las tres dimensiones del potencial de motivación para liderar (motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación social normativa) considerando la variable género.

Método

Participantes

El estudio se realizó con una muestra de 200 empleados gerenciales, de los cuales 100 pertenecen a organizaciones del sector económico de servicio y 100 a organizaciones del sector económico de manufactura. Las edades de los y las participantes de la muestra total fluctuaron entre 26 y 71 años, con una edad promedio de 42 años y una desviación estándar de 9.64. En términos del género sexual, 88 (44%) de los participantes fueron mujeres y 112 hombres (56%).

En torno a la muestra de las mujeres, sus edades fluctuaron entre los 26 y 66 años, con una edad promedio de 40 años y una desviación estándar de 8.19. La experiencia laboral de éstas fluctuó entre uno y 43 años, con un promedio de 17.75 años y una desviación estándar de 8.71. Las mujeres indicaron llevar entre uno y 28 años trabajando en el puesto actual, con un promedio de 5.63 años y una desviación estándar de 4.84. Además, indicaron que supervisan entre cinco a 60 personas, con un promedio de 15.49 personas bajo su supervisión. En general, las mujeres llevaban entre uno a 30 años supervisando personal, con un promedio de 9.03 años y una desviación estándar de 6.49. En cuanto a la preparación académica, la mayoría de las mujeres poseían un grado de bachillerato (48.9 %), 30.7% un grado de maestría, 8% un grado asociado, 4.5% un grado doctoral, 4.5% cursos técnicos, 2.3% créditos universitarios y 1.1% un grado de escuela superior.

En cuanto a la muestra de los hombres, las edades fluctuaron entre 26 y 71 años con una edad promedio de 43 años y una desviación estándar de 10.57. La experiencia laboral de los hombres fluctuó entre cuatro y 50 años, con un promedio de 20.44 años y una desviación estándar de 9.74. Éstos indicaron llevar entre uno y 25 años trabajando en el puesto actual, con un promedio de 6.62 años y una desviación estándar de 5.80. Además, indicaron que supervisan entre cinco a 350, personas con un promedio de 24.04 personas bajo su supervisión. Por otra parte, los hombres llevaban entre uno a 47 años supervisando personal, con un promedio de 14.02 años y una desviación estándar de 9.34. En cuanto a la preparación académica, la mayoría de los hombres poseían un grado de bachillerato (50.9 %), 23.2% un grado de maestría, 8% créditos universitarios, 6.3% un grado asociado, 4.5% cursos técnicos, 3.6% un grado doctoral y 3.6% un grado de escuela superior.

Instrumentos

La recopilación de los datos fue realizada a través de cinco instrumentos: una hoja de datos demográficos y cuatro instrumentos para medir la variable de liderazgo. El primer instrumento que fue utilizado en este estudio es el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo (en Castro Solano 2007). Estos autores tomaron como base para su diseño la prueba MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) desarrollada por Bass en 1985 en su versión española (Morales & Molero, citados en Castro Solano, 2007). El cuestionario consta de 34 reactivos que evalúan las tres dimensiones de liderazgo derivadas de la teoría de liderazgo de Bass. Éstas son el liderazgo transformacional, transaccional y el *laissez faire*. Se obtuvo la confiabilidad de las siete escalas (transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y *laissez faire*) del Cuestionario Estilos de Liderazgo considerando la muestra del presente estudio. En la escala de liderazgo transformacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de .72. Al considerar sus subescalas, en las dimensiones de carisma y estimulación intelectual se obtuvo un valor de .69, en la dimensión de inspiración se obtuvo un valor de .69 y en la dimensión de consideración individualizada se obtuvo un valor de .55. En la escala de liderazgo transaccional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de .73. Al considerar sus subescalas, en la dimensión de recompensa contingente se obtuvo un valor de .64 y en la dimensión de dirección por excepción se obtuvo un valor de .70. Finalmente, se obtuvo un valor de .50 en la escala de liderazgo *laissez faire*.

El segundo instrumento que fue utilizado en este estudio es el Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID) desarrollado por Castro Solano, Nader y Lupano Perugini (en Castro Solano, 2007). Consta de 18 reactivos diseñados a base de una reformulación del enfoque conductual propuesto por Yulk (en Castro Solano, 2007). El instrumento evalúa tres dimensiones sobre las conductas del líder: las Conductas Orientadas hacia la Tarea, las Conductas Orientadas hacia las Relaciones, y las Conductas Orientadas hacia el Cambio. Se obtuvo la confiabilidad del Cuestionario de Conductas del Líder considerando la muestra del presente estudio. En la dimensión de Conductas Orientadas hacia la Tarea, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .76, en la dimensión de Conductas Orientadas hacia las Relaciones, se obtuvo un valor de .75 y en la dimensión de Conductas Orientadas hacia el

Cambio, se obtuvo un valor de .74.

El tercer instrumento que fue utilizado en esta investigación es el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN) desarrollado por Castro Solano y Nader (en Castro Solano, 2007). Este cuestionario consiste en la adaptación del instrumento original creado por Indvik (citado en Castro Solano, 2007) PGQ (*Path Goal Questionnaire*). Dicha prueba fue diseñada con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la Teoría Camino-Meta. Esta teoría establece que los líderes motivan a sus seguidores para que logren ciertos objetivos. El cuestionario consta de 12 reactivos que evalúan los cuatro estilos de liderazgo propuestos por esta teoría.

Se obtuvo la confiabilidad de las cuatro dimensiones del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta considerando la muestra del presente estudio. Se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las cuatro dimensiones. En la dimensión de Liderazgo Considerado, se obtuvo un valor de .46, en la dimensión de Liderazgo Orientado a Metas se obtuvo un valor de .63, en la dimensión de Liderazgo Participativo se obtuvo un valor de .64 y en la dimensión de Liderazgo Directivo se obtuvo un valor de .74.

El cuarto y último instrumento que fue utilizado es el Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID) desarrollado por Castro Solano (en Castro Solano, 2007). Éste consiste en la adaptación del instrumento original creado por Chan y Drasgow (en Castro Solano, 2007). Estos autores consideran que el liderazgo es un fenómeno sumamente complejo y, por lo tanto, se encuentra multideterminado. Lo anterior implica que el liderazgo no puede ser explicado solamente por un rasgo psicológico en particular. Chan y Drasgow (en Castro Solano, 2007) consideran la motivación para liderar un constructo específico que afecta las decisiones de los líderes, su persistencia, intensidad y el esfuerzo que las personas ponen en sus acciones como líderes. El instrumento consta de nueve reactivos que evalúan tres dimensiones de la motivación: Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social Normativa.

La investigadora realizó un análisis de consistencia interna para determinar la confiabilidad de cada una de las variables latentes del Cuestionario de Motivación para Liderar, con la muestra del presente estudio. Se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las tres dimensiones. Para el factor 1, motivación intrínseca para liderar, se obtuvo un valor de .71; para el factor 2, motivación extrínseca para

liderar, se obtuvo un valor de .74; y para el factor 3, motivación social normativa para liderar, se obtuvo un valor de .55.

Procedimiento

Para reclutar a los participantes de esta investigación se contactaron representantes de un total de 35 organizaciones a través de cartas, correo electrónico y vía telefónica. Se les explicó el propósito del estudio y solicitó autorización para realizar el mismo en la organización. Una vez obtenida la autorización formal, la investigadora procedió a la administración de los instrumentos. A cada participante se le explicó a través de una Hoja de Consentimiento el propósito de la investigación y el carácter voluntario de su participación. Los participantes del estudio no fueron seleccionados por ninguna de las partes; participaron voluntariamente aquellos líderes que cumplían con los criterios establecidos. En esta misma hoja se detallaron las garantías de confidencialidad, beneficios y riesgos de la investigación y su derecho a abandonar el estudio en cualquier momento. Todas las dudas surgidas referentes a este documento fueron aclaradas verbalmente por la investigadora. Luego de la investigadora cerciorarse de que la persona comprendía cabalmente la información y accedía a participar, se le entregó un sobre con los instrumentos anteriormente descritos. Una vez completados los instrumentos, se entregaban sellados en el mismo sobre, identificándose los mismos con un código asignado por la investigadora. Es preciso mencionar que los instrumentos fueron auto administrados por los líderes, por lo tanto no se consideró la percepción de sus seguidores.

Diseño y análisis estadísticos

El presente estudio fue de tipo descriptivo. Este tipo de estudio busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, en Hernández Sampieri *et al.*, 2006). El diseño de este estudio es transaccional o transversal, ya que el interés de la investigadora fue describir las variables y analizar su interrelación en un tiempo específico y único (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Las puntuaciones obtenidas a través de los instrumentos y de la hoja de datos demográficos fueron tabuladas y sometidas a análisis

estadísticos utilizando el programa SPSS versión 11.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Para presentar los datos demográficos de la muestra bajo estudio se llevaron a cabo análisis estadísticos descriptivos (frecuencia, porcentaje, media aritmética, desviación estándar). Para examinar cada uno de los objetivos estipulados en esta investigación se realizaron análisis estadísticos inferenciales utilizando la prueba *t* para muestras independientes.

Resultados

Los resultados de la Tabla 2 muestran que hubo diferencias estadísticamente significativas por el género del participante en el estilo de liderazgo directivo. Las mujeres obtuvieron un promedio mayor ($M = 19.55$) al compararlas con los hombres.

TABLA 2
Diferencias en el estilo de liderazgo directivo tomando en consideración la variable género

<i>Variable</i>	<i>Niveles de la variable</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>gl</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Género	Masculino	112	18.27	2.51	198	-4.13 *	.01
	Femenino	88	19.55	1.86			

* $P < .05$

Al comparar las tres dimensiones de conductas del líder con la variable género, los resultados indican que hubo diferencias estadísticamente significativas por género en la preferencia por el uso de conductas orientadas hacia la tarea. Las mujeres obtuvieron un promedio mayor ($M = 27.38$) al compararlas con los hombres ($M = 26.09$) (ver Tabla 3).

Al comparar las tres dimensiones del potencial de motivación para liderar y la variable género, los resultados indican que no existieron diferencias estadísticamente significativas en el potencial para liderar a través de la motivación intrínseca, extrínseca y social normativa al tomar en consideración la variable género (ver Tabla 4).

TABLA 3

Comparación de la dimensión conductas del líder orientadas hacia la tarea, orientadas hacia las relaciones y orientadas hacia el cambio por el género

<i>Variable</i>	<i>Niveles de la variable</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>gl</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Conductas del líder orientadas hacia la tarea	Masculino	112	26.09	3.07	198	-3.41	*.01
	Femenino	88	27.38	2.25			
Conductas del líder orientadas hacia las relaciones	Masculino	112	27.02	2.66	198	-2.92	.13
	Femenino	88	28.06	2.20			
Conductas del líder orientadas hacia el cambio	Masculino	112	24.70	3.45	198	-1.61	.34
	Femenino	88	25.48	3.25			

* $P < .05$

TABLA 4

Comparación de la dimensión del potencial para liderar a través de la motivación intrínseca, extrínseca y social normativa por el género

<i>Variable</i>	<i>Niveles de la variable</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>gl</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Motivación para liderar intrínseca	Masculino	112	11.24	2.80	198	.53	.45
	Femenino	88	11.02	3.02			
Motivación para liderar extrínseca	Masculino	112	5.17	2.96	198	.67	.41
	Femenino	88	4.90	2.71			
Motivación para liderar social normativa	Masculino	112	9.51	3.03	198	-.37	.74
	Femenino	88	9.67	3.15			

* $P < .05$

Discusión

El primer objetivo buscaba identificar las diferencias entre los estilos de liderazgo tomando en consideración la variable género. Los resultados reflejaron diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo y la variable género. Las mujeres obtuvieron un promedio mayor en la preferencia por el uso del estilo de liderazgo directivo al compararlas con los hombres.

Estos resultados son apoyados por el estudio de Hernández (2009) sobre las diferencias por género en el uso de las estrategias de manejo de impresión en una muestra de 57 empleados gerenciales en Puerto Rico. Aunque el estudio de Hernández no reflejó diferencias en el uso del manejo de impresión entre hombres y mujeres, al observar los promedios los resultados muestran un promedio mayor en las mujeres en el uso de la estrategia de intimidación al compararlas con los hombres. La estrategia de intimidación está relacionada al estilo de liderazgo directivo, reflejado en las mujeres del presente estudio.

Por otra parte, estos resultados son distintos a los encontrados por Bass y Avolio (1994) quienes sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres, por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Ramos (2005) expone que el estilo de liderazgo femenino está mayormente orientado hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. Estos aspectos indican que el estilo de liderazgo exhibido por las mujeres se relaciona mayormente con las características del liderazgo transformacional.

Druskat (1994), por su parte, concluyó que las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la comunicación), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Sin embargo, Maher (1997) no encontró diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres líderes, al ser evaluados por hombres o por mujeres. Sin embargo, encontró diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a hombres y mujeres líderes ejerciendo estilos de liderazgo estereotípicos de su género. También, López-Zafra y Del Olmo (1999) encontraron que no hay diferencias en el estilo de dirección y liderazgo entre hombres y mujeres.

Los resultados de los estudios mencionados evidencian que las

mujeres tienden a ejercer estilos de liderazgo más transformacionales y participativos que estilos directivos o, por otro lado, que no existen diferencias en los estilos de liderazgo y el género. El presente estudio difiere de estos resultados. Esto es, aunque los análisis estadísticos sólo reflejaron diferencias significativas en el estilo de liderazgo directivo, se observa que las mujeres obtuvieron los promedios más altos en los estilos de liderazgo transformacional, participativo, considerado y orientado a metas. La literatura revisada muestra que tanto la cultura organizacional como la social podrían ser motivadores de la adopción de ciertos estilos de liderazgo. Por tal razón, habría que evaluar si realmente las mujeres líderes ejercen un estilo de liderazgo directivo porque es típico de la mujer líder, o ejercen este estilo de liderazgo porque la cultura organizacional y/o social las “obliga” a ejercerlo. Muchas veces la mujer asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito. Una mujer firme, franca y directa es considerada agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento. Por tal razón, se observa que las mujeres que ejercen cargos de responsabilidad tienden a distanciarse de las otras mujeres, así como a aislar su yo emocional de los hombres (Coronel, citado en Díez, Valle, Terrón y Centeno, s.f.).

Típicamente características asociadas al éxito profesional tales como, competitividad, asertividad, razonamiento, intelectualidad y agresividad, son atributos inherentes al rol instrumental asignado a los hombres. Por tal razón, para una mujer ser considerada profesionalmente exitosa ésta debe apartarse del modelo social “femenino” y ejercer capacidades o atributos del modelo masculino. Esto las obliga, por razón de su género, a estar en una continua presión para demostrar sus talentos y capacidades y lograr reconocimientos por su desempeño laboral (Rodríguez del Toro 2008).

Esta discriminación de género en los puestos de liderazgo, ha dado lugar a la definición de la metáfora del *glass ceiling* o techo de cristal (Segerman-Peck, citado en Ramos, 2005), para referirse a los mecanismos aparentemente invisibles que marcan un límite difícil de sobrepasar en la promoción profesional de las mujeres. Estos mecanismos son barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizacionales que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen (Ramos,

2005).

Por lo anteriormente discutido, se infiere que el estilo de liderazgo directivo predomina en las mujeres líderes de Puerto Rico posiblemente asociado a una cultura dominada por la figura masculina en posiciones de liderazgo en las empresas. Además, existen otros factores que influyen en el estilo de liderazgo adoptado por las mujeres, tales como: la situación socio-económica personal, experiencia, conocimiento y preparación académica del líder y del empleado junto a la naturaleza de la tarea a realizarse (Ramos, 2005).

En esta línea Rodríguez del Toro (2008) expone que muchas mujeres al ocupar posiciones de poder tienden a adoptar modelos masculinos. Es decir, copian e imitan los atributos, los comportamientos y los estilos dominantes de ejercer poder de los hombres, como mecanismo para obtener ascensos y reconocimientos. Como resultado, son criticadas por ser “agresivas” y “poco femeninas”, lo que empaña su ejecutoria y redundante en estereotipar y generalizar el desempeño de las mujeres en las posiciones de poder.

Partiendo de esto, para las mujeres alcanzar el éxito en el ámbito laboral y profesional, deben apartarse del rol femenino asignado tradicionalmente y exponerse al juicio negativo de su “femineidad” y de las presiones sociales de los hombres y de las mujeres que la rodean, incluyendo frecuentemente a su grupo familiar y social (Rodríguez del Toro, 2008).

El propósito del segundo objetivo fue comparar las tres dimensiones de conductas del líder considerando la variable género. Los resultados reflejaron un promedio mayor en las mujeres de conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres. Estos resultados son distintos a los obtenidos en el meta-análisis realizado por Eagly y Johnson (1990) quienes demostraron que las mujeres estaban ligeramente más orientadas hacia las conductas de relaciones personales que los hombres y no existían diferencias en el estilo de orientación a la tarea. Este meta-análisis también demostró que tanto los hombres como las mujeres líderes reflejaban un estilo de liderazgo orientado hacia la tarea cuando desempeñaban una actividad considerada congruente con su género.

El resultado del meta-análisis realizado por Eagly y Johnson (1990) es consistente con el encontrado en el primer objetivo de la presente investigación en torno a la preferencia de las mujeres por el estilo de liderazgo directivo. Cuadrado, Molero y Navas (2003) exponen

que cuando las mujeres adoptan un estilo orientado hacia las tareas contribuye a que se sientan satisfechas con el modo en que dirigen, mientras que para los hombres, este estilo predice la eficacia de su departamento.

Resumiendo, en la presente investigación el estilo orientado hacia las tareas predominó en las mujeres. Cabe añadir, que aunque no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las conductas orientadas hacia las relaciones, las mujeres obtuvieron el promedio más alto en este tipo de conductas. Esto lleva a inferir nuevamente que el hecho de que las mujeres exhiban conductas orientadas hacia las tareas o estilos más directivos podría estar influido por una cultura dominada por hombres y por su propia visión y expectativas de sí mismas en su rol de líderes.

El tercer objetivo de este estudio, buscaba comparar las tres dimensiones del potencial de motivación para liderar considerando la variable género. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de motivación y la variable género. No obstante, los resultados reflejaron un promedio mayor en el potencial de motivación para liderar a través de la motivación intrínseca, tanto en los hombres como en las mujeres. Estos resultados son similares a los obtenidos por Martínez y García (1999) al comparar el perfil motivacional de un grupo de supervisores en Puerto Rico. Los resultados en relación al género apoyan los obtenidos en el presente estudio, al no encontrar estos autores diferencias significativas en la dimensión de motivación interna al comparar hombres y mujeres. Por otra parte, nuestros resultados difieren de los reportados por González, Martínez y Pérez (2002) y Martínez y Vélez (1995) quienes encontraron diferencias significativas en la autorrealización (condición motivacional interna), siendo el promedio mayor en las mujeres.

Según Martínez y García (1999) existen variables tales como el género, el nivel jerárquico, la edad, el tipo de organización, entre otros, que pueden afectar el nivel de motivación de un trabajador. En esta línea, es preciso considerar que los participantes de nuestro estudio ocupan un nivel jerárquico similar en sus respectivas organizaciones, en esencia puestos de liderazgo. De acuerdo a estos autores, ocupar un puesto de supervisión promueve mayor motivación intrínseca, dado a que se cuenta con mayor preparación académica, más experiencia laboral y mayor libertad en la toma de decisiones. Aparentemente, tanto los hombres como las mujeres participantes en este estudio conceptúan la

automotivación como una cualidad necesaria de un/a líder, la cual les permite a su vez ser efectivos para motivar a sus seguidores a realizar su trabajo en un mundo laboral tan competitivo y con altas exigencias con el actual.

Limitaciones y recomendaciones

Como en toda investigación se pueden mencionar algunas posibles limitaciones. En primer lugar, la muestra utilizada no puede considerarse representativa del universo de empleados en Puerto Rico. Los participantes considerados en este estudio provienen de organizaciones de servicio y manufactura pertenecientes al sector privado. Se recomienda considerar participantes del sector público en futuras investigaciones.

Otra de las posibles limitaciones es que los instrumentos utilizados en el presente estudio fueron administrados a empleados en puestos de liderazgo con el propósito de obtener una autoevaluación de los estilos de liderazgo que estos exhiben, los cuales podrían estar sujetos a manipulación de las contestaciones ofrecidas. Por tal razón, se recomienda en futuras investigaciones utilizar instrumentos que consideren a los seguidores como evaluadores de los estilos de liderazgo de sus líderes y comparar ambos tipos de resultados.

Como parte de las limitaciones cabe señalar que los índices de confiabilidad obtenidos en las subescalas que componen el Cuestionario de Estilos de Liderazgo fueron relativamente bajos. Cabe indicar que el índice Cronbach es sensible al número de reactivos, lo cual pudiera explicar estos niveles de confiabilidad tan bajos.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Benítez, J. (2004). ¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos y competencias de liderazgo? Recuperado el 7 de marzo de 2007 en <http://www.gobernabilidad.cl>

- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Argentina: Paidós.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social, 18*, 203-307.
- Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Revista Psicológica, 2*, 115-129.
- Díez, E. J., Valle, R. E, Terrón, E., & Centeno, B. (s.f.). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Recuperado el 29 de abril de 2009 de <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly, 5*, 99-119.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*, 233-256.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Técnica, 34*, 343-348.
- González, Z., Martínez, M., & Pérez, J. A. (2002). Estudio comparativo de perfil motivacional de una muestra de empleados en una organización de manufactura farmacéutica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21*, 69-81.
- Hernández, O. D. (2009). *Diferencias por género sexual en el uso de las estrategias de manejo de impresión en una muestra de empleados gerenciales en Puerto Rico*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, PR.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- López-Zafra, E. & Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada, 9*, 53-71.

- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37, 209-225.
- Martínez, M. & García, A. (1999). Comparación del perfil motivacional de un grupo de empleados en Puerto Rico: Diferencias por género y función supervisora. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 18, 19-29.
- Martínez, M. & Vélez, L. M. (1995). El mundo del trabajo en Puerto Rico. Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. *Revista Interamericana de Psicología*, 27, 283-304.
- Ramos, M. A. (2005). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Recuperado el 29 de abril de 2009 en <http://www.books.google.com.pr>
- Rodríguez Del Toro, V. (2008). Reflexiones sobre el género, la maternidad y el éxito profesional de las mujeres. *Revista Kálathos*, 4, 1-10.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional, ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Recuperado el 22 de junio de 2007 en http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo: (MLQ Forma 5xl corta). Recuperado el 2 de marzo de 2007 de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf