

# ESTILOS DE LIDERAZGO: UN ENFOQUE DE GÉNERO

## LEADERSHIP STYLES: A GENDER APPROACH

**Tipán Tapia Luis Alfredo**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas  
Administrativas y de Comercio  
latipan@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar las diferencias en el estilo de liderazgo en hombres y mujeres que desempeñan cargos de dirección y determinar si el estilo es o no un estereotipo de género. Para su desarrollo se realizó un análisis crítico de las contribuciones y limitaciones de varias investigaciones a través de la revisión de la literatura que permitió explicar, el estilo de liderazgo de hombres y mujeres y conocer el estado actual de la cuestión. Los resultados revelaron que existe un sin número de investigaciones internacionales y latinoamericanas que confirman que el estilo de liderazgo preponderante en mujeres es el transformacional y en el de hombres el transaccional. Mientras que, por otro lado, otras investigaciones demuestran lo contrario, reflejando una divergencia de opiniones en la relación entre los estilos de liderazgo y el género.

**Palabras clave:** Liderazgo, género, transaccional y transformacional.

### ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the differences in leadership style in men and women holding leadership positions and determine whether or not the style is a stereotypical gender. For its development a critical analysis of the contributions and limitations of the research reviewed through the literature review that allows us to explain the leadership style of men and women and the current status of the matter is done. The results revealed that there are a number of international and Latin American research confirming that the predominant leadership style is transformational women and men in the transaction. While on the other hand, other studies show the opposite, reflecting a divergence of views on the relationship between leadership styles and gender.

**Keywords:** Leadership, gender, transactional and transformational.



## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo consiste en identificar el estilo de liderazgo habitual en hombres y mujeres. En el encuadre general, se pone de manifiesto el desarrollo del paradigma del liderazgo transformacional y transaccional y su desarrollo en los últimos años, así como, la incorporación y permanencia de las mujeres como las máximas autoridades del ápice de las organizaciones públicas y privadas.

## 2. ESTILOS DE LIDERAZGO

El tema del liderazgo ha sido estudiado ampliamente desde el campo de la psicología social, del trabajo y de las organizaciones. El liderazgo es uno de los conceptos que han generado discusión desde los autores clásicos hasta los modernos por lo cual se han planteado un sinnúmero de definiciones sobre este tema (Rodríguez J. 2010) . Si bien el propósito de la investigación no es ahondar en la definición de liderazgo, se parte de algunas de ellas:

Pautt Torres (2011) lo asumió como “Una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, puede variar en la organización, no siempre los gerentes tienen equipo de trabajo y subordinados es decir seguidores” (pág. 215) .

Según House, Javidan, et al (2002), el liderazgo es el proceso en el cual una persona ejerce la capacidad para intervenir y motivar a sus seguidores, de manera que estos puedan contribuir con los propósitos organizacionales. Así, “El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común; el arte de dirigir y movilizar toda la inteligencia, el talento, la pasión y el compromiso de un equipo hacia el logro de un objetivo común” (Mogollón R.& de González S., 2010). Durán y Castañeda (2015) definen al liderazgo como “el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro e fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (pág. 21).

A partir de estos fundamentos teóricos previos, es importante comprender el concepto del líder transaccional y transformacional. El modelo de liderazgo de Bass (1985) distingue, principalmente, entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional, está integrado por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción (Cuadrado & Molero, 2002) mientras que el liderazgo transformacional eleva el interés de los seguidores, a partir de la concientización y aceptación de la misión organizacional, trascender a nuestros propios y pensar en el interés de bienestar del equipo ( Martínez M., et al, 2012). Almonte, Pedraja y Rodríguez (2010) puntualizan que en la actualidad, lo más importante es el estudio de las teorías de liderazgo transaccional y transformacional.

Bass (1985) desarrolló el primer instrumento elaborado para medir los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire, el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), el mismo que ha experimentado varias revisiones y reformas. Bass y Avolio, citados en Mendoza y Riaga (2006), consideran que un líder puede combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional; así también, describen 8 dimensiones del liderazgo que se enlistan a continuación. Por un lado, 3 tipos de estrategia para el liderazgo transaccional, 4 dimensiones para el transformacional y 1 forma para el estilo Laissez-Faire.

1. Recompensa o reconocimiento contingente: El líder promete recompensas por el cumplimiento de objetivos a sus seguidores. El premio es dependiente del esfuerzo y el horizonte de actuación de logro.
2. Administración activa por excepción: El líder centra su atención en algunos problemas de la organización. Controla y busca que no existan desviaciones y para ello posee sistemas de monitoreo, control y acciones correctivas; está perseverantemente supervisando la actuación de los colaboradores.
3. Administración pasiva por excepción: Los líderes solo se aparecen en acción cuando surgen desviaciones, irregularidades, problemas en general e intervienen a menos que no haya remedio.
4. Influencia y carisma: El líder es carismático, tiene un elevado grado de ética, confianza e integridad, actúa a la cabeza en momentos difíciles, respeta la autoridad y se apoya en el compromiso de sus seguidores.
5. Motivación e inspiración: El líder motiva a sus seguidores a alcanzar estándares altos en su desempeño y espera de ellos su máximo esfuerzo. Brinda palabras confortadoras, acrecienta el optimismo y entusiasmo, y transmite propósitos importantes con simplicidad.
6. Estímulo intelectual: Estimula intelectualmente a que sus seguidores alcancen sus propias habilidades y alienta la creatividad de sus seguidores. El líder hace empeño en la inteligencia y racionalidad y solución de problemas buscando la innovación constante.
7. Consideración individual: El líder se interesa por desarrollar profesionalmente a sus seguidores generando oportunidades de crecimiento para ellos.
8. Laissez faire: Ausencia del liderazgo, se la considera como dirección pasiva o no directiva, es aquella que evita tomar decisiones, le es indiferente hacer o no algo. Es un líder indeciso, no se compromete y se reusa a asumir responsabilidades.

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación es una revisión de tipo documental, siendo la unidad de análisis la revisión de estudios empíricos internacionales y latinoamericanos que analizan los estilos de liderazgo tanto de hombres como de mujeres. Para ello, se hace un recorrido desde la lectura y el análisis de artículos científicos publicados desde 1985 hasta la presente fecha, esencialmente indexados en las bases de datos ISI (Institute for Scientific Information), Scopus (Elsevier) y Scielo (Scientific Electronic Library Online) y Redalyc. Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: "liderazgo y género", "liderazgo transaccional", "liderazgo transformacional y género". Se colocó énfasis en el desarrollo de variables relacionadas con la ubicación geográfica de la investigación, metodología utilizada y resultados obtenidos, para de esta forma, conocer las semejanzas o diferencias en los estilos de liderazgo por género.

### 4. LIDERAZGO Y GÉNERO

El concepto de género a nivel filosófico nace a partir de los años setenta en Estados Unidos, ante la falta de marco conceptual con el cual formular la reflexión sobre los sexos. El género ha sido un tema ampliamente discutido y existen múltiples definiciones; así, para Cáceres, Sachicola e Hinojo (2015) "el género es una construcción histórica, social y cultural, por tanto cambiante, dependiendo de la circunstancia histórica, del modelo social imperante, etc." (pág. 298). También es considerado como una condición dinámica, edificada socialmente, que tiene como

pilar fundamental las distas sexuales biológicas y que a partir de estas se determinan los papeles sociales de hombres y mujeres (Hardy & Jiménez, 2001).

Por otra parte, para Scott (1997) el género es una "forma primaria de relaciones significantes de poder" (pág. 289) . A través del género se conforma la identidad del género femenino y masculino como una percepción de pertenecer a uno u otro sexo. A pesar de los avances en materia de igualdad de género, la cantidad de mujeres en puestos directivos sigue siendo marcadamente inferior en comparación con el de los hombres (Delgado I., Navarro P. et al., 2015), y son pocos los logros en términos de equidad de género que han conseguido hasta la actualidad (Vega Robles, 2007). Esto ha motivado la búsqueda de factores de tipo psicológico, rasgos motivacionales, de personalidad y de valores; basados en la cultura organizacional, y, también de tipo sociológico, entre otros (Gutiérrez V., 2015).

El estudio sobre liderazgo y género se ha convertido en una línea de investigación que se ha desarrollado en los últimos años, debido al interés por conocer si hombres y mujeres comparten o difieren los de estilos de liderazgo. El punto de partida de esta investigación se basa en la premisa de la escasa presencia femenina en puestos de dirección. Esto puede deberse a que las "mujeres se han ido incorporando a dicha función tímidamente, con humildad, e imitando los modelos existentes" (Munduate, 2003, pág. 3), y que a pesar de ello muestran que se han atrevido a transgredir los roles y estereotipos de género establecidos tradicionalmente por la sociedad.

Los logros conseguidos en la legislación, el acceso de la mujer a la educación, los cambios en el mercado, han permitido la incorporación de las mujeres a la actividad laboral. A pesar de ello, ésta incorporación se ha dado en condiciones de desigualdad en relación con el género masculino, donde se hace evidente la disyunción del género en las organizaciones. Esto se puede identificar rápidamente en las condiciones de salario más bajo en relación con sus pares hombre, menos oportunidades de promoción, y menos oportunidades para participar en procesos de toma de decisiones.

Sentenciosamente se ha asociado al liderazgo con el género masculino, por ello los cargos están caracterizados con propiedades acusadas a los hombres tales como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea (Lupano P. & Castro S., 2011). Así, el estilo directivo orientado a la tarea refleja el estereotipo masculino y el estilo orientado a las personas refleja el estereotipo femenino y es predominante entre las mujeres (Ruiloba N., 2013).

Eagly y Carli (2007), citado en Contreras, Pedraza y Mejía (2011) afirman que los roles masculinos y femeninos de liderazgo distan en dos aspectos: el comunal y el de poder. Estos autores sostienen que las mujeres estarían más orientadas hacia las relaciones interpersonales, serían más afectivas, emocionales y sensibles, mientras que los hombres se alinean al control, a la agresividad, a la dominación, a la ambición y al individualismo.

Existen tres tipos de enfoques que permiten analizar la forma de liderar de los hombres y de las mujeres. Por un lado el enfoque de la igualdad, el mismo que se refiere a que no existen diferencias fundamentales entre la forma de liderar de los hombres y mujeres, esto se corrobora en múltiples estudios que anulan la posibilidad de encontrar estereotipos que adjudican, valores, rasgos consustanciales únicamente en el género masculino, y más bien prestan

importancia a la igualdad de derechos. Por otra parte, el enfoque de la diferencia, donde las mujeres protegen la valoración de sus diferencias y proponen la igualdad social y distintiva entre hombres y mujeres. Así también, manifiesta la posibilidad del ecofeminismo crítico donde se reivindican la igualdad y la autonomía del género femenino y su lucha por construir una cultura ecológica de la igualdad. Finalmente, el tercer enfoque deconstructivista donde se pretende disolver las identidades sexuales de hombre y mujer y descifrar cuáles son las restricciones que limitan el liderazgo femenino: techo de cristal, federaciones de hombres espacios homo-sociales, entre otros (Bastidas, 2012).

Helgesen, en el año 1990 realizó un estudio del trabajo de cuatro líderes mujeres, que incluye a dos directivas femeninas. Esta investigación consideró el aspecto laboral, el familiar, biográfico, entre otros aspectos de estas líderes. Por otra parte, años antes, Mintzberg (1973), estudió detenidamente el comportamiento de cinco directivos hombres, durante varios días de jornada laboral. Esto, según la opinión de algunos autores, cambió las ideas de la gente sobre la dirección. Se citan a continuación los fundamentos que de manera resumida presenta Helgesen (1990) y que se siguen literalmente en esta parte del trabajo.

**Tabla 1.** Como dirigen los hombres y las mujeres.

HOMBRES	MUJERES
Emplean el 60% de su tiempo en reuniones programadas.	Emplean un 40 % del 60 % de su tiempo en reuniones programadas.
La mayor parte de sus reuniones duran menos de 10 minutos.	
Tienen poco tiempo para el descanso.	Poseen menos niveles de estrés debido a los descansos.
El tiempo libre lo utilizan para dialogar con sus subordinados en temas importantes y a veces triviales.	Se interesan por los demás, atribuyen importancia a las relaciones, les gusta dialogar con sus subordinados.
Dedican escaso tiempo a la familia.	No sacrifican el tiempo de su familia, ellos son su prioridad.
Realizan pocas actividades recreativas (teatro, conciertos entre otros).	Las mujeres disfrutan de la lectura, del arte entre otras cosas.
Prefieren hablar telefónicamente que responder mensajes escritos.	Están dispuestas a responder mensajes escritos sin inconveniente.

Utilizan entre un 22 % y un 38 % de su tiempo para relacionarse con colegas, competidores o clientes, con el objetivo de obtener información que beneficie a la organización.

Dedican el 20 % del 40% del tiempo a las relaciones con los colegas, competidoras y/o clientes.

Consideran que la información que poseen dentro y fuera de la organización es su principal fuente de poder.

Se interesan por múltiples cosas entre estas están, por ejemplo: la familia, el entorno, la educación. La idea de pertenencia a un grupo es más trascendental que la de obtener logros individuales.

Les interesa el corto plazo.

Están preocupadas por el largo plazo.

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Helgesen 1990.

La literatura revisada para esta investigación sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada por ser heterogénea y compleja. Los principales motivos son, entre otros, que las investigaciones enfocan distintos estilos de liderazgo y muestran resultados contradictorios. En este recorrido teórico se descubrieron resultados tanto a favor como en contra de las forma de liderar de hombres y mujeres. Así como también, la incidencia de los estereotipos que señalan posiciones de gestión como más características del patrón masculino que del femenino. Igualmente, se exponen perspectivas estereotipadas sobre los comportamientos aceptables y/o esperados en un hombre gestor y en una mujer gestora.

#### 4.1. Estilos de liderazgo por género

##### 4.1.1. Estudios Internacionales

Las investigaciones realizadas en los años noventa adquieren un encomio especial debido a la incorporación de las mujeres a los puestos de liderazgo (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2007). Estas determinan que los estilos de liderazgo son pautas que demuestra un individuo, las cuales son percibidas por los demás, cuando este intenta influir en las acciones de los demás. También, surgen investigaciones relevantes en el panorama actual, sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, carismáticas, entre otros. A continuación, se realizará un viaje a través de los estudios realizados a partir de 1960 hasta la actualidad, donde hombres y mujeres adoptan similares y diferentes estilos de liderazgo.

Los resultados logrados en las investigaciones llevadas a cabo entre 1961 y 1987 sobre diferencias de género en estilos de liderazgo, a través del método de investigación meta-análisis, llevado a cabo por Eagly (1987) en 167 estudios, concluyeron que las mujeres lideran con estilos más "democráticos" y "participativos" mientras que los hombres lo hacen de forma más "autocrática" o "directiva" que las mujeres.

Schein y sus colaboradores (1996) realizaron varios estudios empíricos en empresas norteamericanas en los años 1973 y 1975, con el objetivo de determinar las características,

actitudes y temperamentos del directivo hombre y mujer en gerentes de nivel medio. Sus resultados demuestran que las características asociadas al éxito en el ejercicio directivo se hallaban más asociadas con los hombres que con las mujeres, y por ello los sesgos tenderían a desfavorecer a las mujeres en la selección de puestos directivos, su formación, promoción y planes de carrera.

Por otra parte, años más tarde los estudios de Bass y colaboradores en 1985, en una sesión de entrenamiento en una compañía estadounidense con 12 mujeres y 12 hombres líderes, observaron que 4 líderes evaluados como más carismáticos eran mujeres. Tres años después en una investigación se descubrió un patrón semejante en los resultados en otra muestra de 45 líderes de Nueva Zelanda, evaluados mediante el MLQ, donde las mujeres obtenían evaluaciones superiores a los hombres en los componentes del liderazgo "transformacional" (Bass B., 1998).

En su interés por continuar la línea de investigación, Bass, Avolio y Atwater (1996) estudiaron las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, en una muestra de 45 organizaciones de EEUU (hospitales, bancos, departamentos de policía, entre otras). Los resultados obtenidos son similares a los que se presentaron anteriormente con la diferencia de que las mujeres líderes ejercían más dirección por excepción activa que los hombres líderes.

El estudio de Rosener (1990) analizó las diferencias de género en el liderazgo transformacional y transaccional, con hombres y mujeres líderes. Los resultados revelaron que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo, considerando aspectos del liderazgo transformacional tales como participación, motivación en el trabajo, entre otros. Mientras que los líderes hombres representaban su estilo de liderazgo por medio de intercambios con sus subordinados, características distintivas del liderazgo transaccional.

Los estudios empíricos sobre las diferencias en los estilos no son concluyentes. Algunos estudios respaldan la idea de que las mujeres desarrollan estilos más participativos (Eagly y Johnson, 1990; Vroom, 2000; Vroom y Jago, 1995), menos transaccionales y más transformacionales (Bass, 1999; Druskat, 1994; Rosener, 1990) que los hombres, otros estudios proponen la ausencia de diferencias.

Rosener argumenta la idea de que es más fácil para las mujeres acoger un estilo de liderazgo con los atributos transformacional, mientras que los hombres adoptan más fácilmente un estilo transacción. Si bien, la asociación entre las mujeres y el liderazgo transformacional está lejos de ser probada empíricamente (Billing & Alvesson, 2000). Muchos autores sostienen que para ser un líder exitoso se debe haber nacido hombre (Höpfl & Matila, 2006).

Contribuciones más modernas como el trabajo de Cuadrado y Molero (2002), investigan si hombres y mujeres líderes adoptan diferentes estilos de liderazgo. Para lograr este cometido aplicaron un cuestionario a 118 personas entre estos 65 hombres y 53 mujeres que ejercen cargos de responsabilidad en organizaciones españolas. Los estilos investigados fueron: autocrático, democrático, orientación a la tarea, orientación a las relaciones y transformacional-transaccional. Los resultados indican que, por un lado, existen diferencias sobre estereotipos de género en los estilos autocrático y democrático, y por otra parte, en el factor transaccional recompensa contingente, las mujeres se asignan puntuaciones superiores a los hombres. Así se puede concluir que hombres y mujeres consideran un estilo de liderazgo similar. A pesar de ello

las relaciones encontradas entre los estilos de liderazgo son diferentes en función del sexo de los líderes.

Ramos, S., Barberá y Candela (2002) asocian los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en una muestra de 305 directivos hombres y mujeres de Valencia. Utilizaron para el efecto el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio en su versión reducida del MLQ (Morales y Molero, 1995). Los resultados indicaron que la modalidad transformacional tiene tendencia dominante en las mujeres directivas, mientras que el estilo transaccional o de no liderazgo es más utilizado por hombres directivos. Por tanto, los aspectos más destacables del liderazgo transformacional son comunes a las características de la dirección femenina.

En estos momentos, las organizaciones deben considerar el invaluable aporte tanto de hombres y mujeres en el ámbito de la dirección, y reconocer que las mujeres están dejando el estilo de liderazgo tradicional masculino y revalorizando cualidades femeninas que las conducen a mostrar su propio estilo de dirección. De la misma forma, muchos directivos hombres incorporan características del estereotipo femenino mostrando cada vez liderazgo transformacional. En este sentido, las contribuciones de las directivas y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a posiciones de alta responsabilidad y así contribuir a romper la metáfora del techo de cristal (Ramos, Barbera, & Sarrió, 2003).

De acuerdo con la Comisión Europea (Instituto Nacional de Estadísticas), las mujeres representan solo el 6% de los ejecutivos mejor pagados de las compañías Fortune 500; de este grupo solo el 2% son CEO, y ocupan el 15% de los puestos de dirección. Uno de cada cinco puestos de categoría superior es ocupado por mujeres, y 15% es la diferencia salarial entre hombres y mujeres en Europa (Taborda, 2007).

Los últimos estudios de Reuvers, Engen, Vinkenbunrg y Wilson (2008) investigaron la relación del liderazgo transformacional relacionándola con medidas de conductas innovadoras; además el efecto moderador del género del gerente y del empleado en dicha relación. El estudio se aplicó en 335 empleados de cuatro hospitales australianos. Los resultados expusieron una correspondencia positiva entre el liderazgo transformacional y conductas laborales innovadoras. Así mismo, el género del gerente moderó esta relación, revelando que los empleados expusieron mayores conductas innovadoras cuando el liderazgo transformacional se presenta en los hombres en comparación con las mujeres gerentes.

#### **4.1.2. Estudios latinoamericanos**

Resultados diferentes se presentaron en el estudio de Camps, Pérez y Martínez (2010), quienes realizaron una investigación en Puerto Rico sobre los estilos de liderazgo predominantes en directivos; utilizaron una muestra de 200 empleados y aplicaron varios instrumentos para la medición, entre estos el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID), Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN), y otros. Los resultados obtenidos mostraron diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo y la variable de género. En el análisis, las mujeres obtuvieron un promedio mayor en el uso del liderazgo directivo en relación al de los hombres. Por otro lado, no se encontraron resultados significativos en relación al género y la



motivación. El estudio concluyó que el estilo de liderazgo predominante en las mujeres directivas es el transaccional.

Por otra parte, Rodríguez, et al (2010), en una muestra de 55 directivos venezolanos en cargos intermedios aplicaron un cuestionario basado en la escala de Likert donde se mide el impacto de los estilos de liderazgo dirigidos por hombres y mujeres. Se concluye que hombres y mujeres muestran eficacia al frente de equipos de trabajo. Así también, los hombres se perciben como más líderes transformacionales que las mujeres.

En el mismo año, en Colombia dos investigadoras se propusieron como objetivo estudiar la relación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con las variables sociodemográficas y laboral en los docentes de programas de enfermería. Para el efecto, aplicaron el instrumento MLQ-5X en su versión corta, propuesto por Bass y Avolio a 94 docentes de enfermería. Los resultados obtenidos muestran por una parte, que en la variable estado civil casado/unión libre existe mayor relación para el liderazgo transformacional, mientras que la categoría soltero/separado presenta acercamiento a bajo liderazgo transformacional. Por otro lado, los enfermeros varones ejercen de manera más fuerte el liderazgo transformacional sobre el transaccional; sin embargo, ninguno de los dos es excluyente. Es importante destacar que en el estudio la variable sexo no permite una medición objetiva debido al favoritismo femenino por esta profesión (Rozo Mogollón & Abaunza de González, 2010).

En un estudio realizado en Cuba con el objetivo de determinar las diferencias en los estilos de liderazgo según el sexo, en una muestra de 56 directores de policlínicos y hospitales a través de la utilización de una investigación descriptiva y transversal, donde se obtuvieron entre los resultados principales que los hombres y mujeres en cargos de dirección perciben que adoptan estilos de liderazgo similares, no obstante cada mujer y cada hombre, manifiesta tener su propio estilo particular. Por otra parte, rasgos del estilo autocrático son atribuibles a los hombres, mientras que las directivas mujeres son consideradas más democráticas y carismáticas (Jorna C. & Castañeda A., 2015).

Duarte, D'Oliveira, & Gomes (2009) utilizaron el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial; la muestra estuvo conformada por 80 trabajadores en el área de telemarketing de una empresa. Los resultados mostraron que no se perciben diferencias entre el éxito de los líderes femeninos y masculinos. Los datos demostraron que no hay asociación entre el género y el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, es decir, hombres y mujeres, adoptan un estilo de liderazgo u otro. Así mismo, los resultados indicaron que tanto hombres como mujeres son considerados como líderes efectivos.

Esta investigación se realizó en Puerto Rico a un grupo de 200 supervisores de diferentes sectores económicos de servicio de los cuales 112 eran mujeres y 88, hombres, con una edad promedio de 41,7 años. Se utilizaron para el efecto una hoja de datos demográficos y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo. Los resultados obtenidos demostraron diferencias significativas al cotejar que tanto las mujeres como los hombres obtuvieron las mayores medias en las dimensiones que constituyen el estilo de liderazgo transformacional, seguido por las dimensiones transaccionales (Pérez S. & del Valle C., 2011).

La siguiente investigación describe dos variables claves de la organización, por un lado los estilos de liderazgo y por otro el clima institucional. Se tomó una muestra de docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo y administrativos de una unidad educativa en Ecuador. Se utilizó una investigación de tipo descriptivo y correlacional donde midieron los estilos de liderazgo (Bass, Avolio, & Atwater, 1996) y el clima institucional. Los resultados indicaron que la unidad educativa actúa con los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, preponderando el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el clima institucional (Lozado, 2013). También se puede destacar el aporte de Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar y García (2012) que menciona el trabajo de Padilla Carmona quien considera que el estilo de liderazgo transformacional se asocia más a las mujeres.

Sergio Serafín Ruíz Cortés (2016) realizó un estudio dirigido a 236 empleados, de los cuales 128 fueron hombres y 108 mujeres en una empresa industrial de México con el fin de analizar el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. Para el efecto, utilizó como instrumento para la recolección de datos, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ propuesto por Bass y Avolio (1994) adaptado por Mendoza en el año 2005, el cual consta de 52 ítems, y trabajó con la escala de Likert. Con los resultados se puede apreciar que hombres perciben mayor ejercicio del liderazgo transformacional, mientras que las mujeres el liderazgo transaccional. Así también, los resultados demuestran que tanto hombres como mujeres perciben que es normal el ejercicio de los dos estilos de liderazgo.

Por lo arriba expuesto, los estudios diseñados por los diferentes investigadores, con el fin de comparar estilos de liderazgo de hombres y mujeres que ocupan posiciones de gestores, no exponen resultados concluyentes, haciendo hincapié en la confusa naturaleza de la relación entre los estilos de liderazgo y el género.

## 5. CONCLUSIONES

En el marco de los estudios analizados en relación con el liderazgo se debe replantear el papel de la organización con líderes que adopten nuevos estilos de dirección que se caractericen por implicar y motivar a sus seguidores, que sean flexibles y busquen el desarrollo continuo en beneficio de la organización; cuyas habilidades directivas se orienten al trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades de negociación entre otras. Las características requeridas por las demandas organizacionales se depositan en el liderazgo transformacional debido a que este supone un verdadero cambio basado en la confianza, lealtad y admiración de los colaboradores a su líder con el objeto de alcanzar un mayor rendimiento y promover el desarrollo del grupo a las nuevas tareas y roles demandados.

Se observa que en la literatura citada, así como en muchos de los estudios analizados que introducen la perspectiva de género, se ofrecen nuevas tipologías y distinciones del liderazgo y muestran de manera innegable la búsqueda constante de las mujeres por alcanzar la igualdad de género y su lucha por vincularse a espacios de poder donde se potencialice la diferencia como una fuente de riqueza.

Se Puede llegar a una conclusión común, y es la escasa representación femenina en la escala corporativa que está relacionada a variables psicológicas, sociales y culturales que, sin embargo, necesitan ser analizadas a profundidad desde diversas metodologías. Por otra parte,

las investigaciones coinciden en reflejar como características del rol femenino a un estilo abierto, reflexivo, comunicativo persuasivo, innovador enfocado en la persona.

Con el análisis en estudios internacionales y nacionales se puede indicar que, dependiendo de la perspectiva que se adopte en el estudio de las relaciones entre el liderazgo y el género, e independientemente del tipo de metodología aplicada, se llega a conclusiones diferentes. Por un lado hay investigaciones que aseveran que el estilo de liderazgo predominante en mujeres es el transformacional, caracterizado por la disposición hacia las personas y en el de hombres el transaccional referido al control para corregir fallos y desviaciones. Mientras que, por otro lado, otras investigaciones demuestran lo contrario, reflejando una discrepancia de opiniones en la relación entre los estilos de liderazgo y el género.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Almonte, M. D., Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2010). Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. (pág. 22). Buenos Aires: ISNN.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño. Madrid.
- Bass, B. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B. M. Bass (Ed.), Transformational. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. Applied Psychology: An International.
- Bastidas, M. (2012). Hacia un liderazgo femenino transformador: Nuevas perspectivas desde la revisión del paradigma hegemónico. (A. d. ADC, Editor) Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://adc.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/hacia-un-liderazgo-femenino-transformador.pdf>
- Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 144-157.
- Caceres Reche, M., Sachicola, A., & Hinojo Lucena, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto Universitario español. *European Scientific Journal*, 296-313.
- Cáceres Reche, M., Trujillo Torres, J., Hinojo Lucena, F., Aznar Díaz, I., & García Carmona, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, 69-89.

- Camps Del Valle, V., Pérez Santiago, J. A., & Martínez Lugo, M. E. (2010). Comparación por género de los estilos. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 113-132.
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2011). La mujer y el liderazgo empresarial. *Divers.: Perspect. Psicol.*, 183-194.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Págs. 39-55.
- Delgado Iglesias, A., Palma Navarro, A., & Rivas Pajares, Á. (2015). Neosexismo y creencias desfavorables hacia la mujer líder. *REIDOCREA*, 117-122.
- Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). «Imperium femininis»...Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12-24.
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional. *Colombiana de Psicología*, 135-147.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Gutiérrez Valdenito, O. (2015). Estudios de Liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 13-35.
- Hardy, E., & Jiménez, A. (2001). Masculinidad y Género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 77-88.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2007). *Management of organizational*.
- Helgesen, Sally 1990 *The female advantage. Women's ways of leadership*. Doubleday En Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la mujer. International Women's Forum IWF el estudio de IWF sobre el liderazgo masculino y femenino En Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la mujer.
- Höpfl, H., & Matila, S. (2006). The Lady vanishes: some oughts on women and leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 198-208.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, Vol. 31. N° 1. 3-10.

- Jericó Rodríguez, P. (septiembre de 2010). El liderazgo motor del cambio. Documentos de Seguridad y Defensa, 7-10.
- Jorna Calixto, A. R., & Castañeda Abascal, I. (2015). Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 290-297.
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo. *Alteridad*, 8(2), 192-206.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2011). Teorías Implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150.
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en. *Revista del Centro de Investigación*, 189-206.
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 189-206.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas (Vol. vol. XIV). Bogotá, Colombia: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 1-6.
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Investigación y Reflexión*, 213-228.
- 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*, Págs. 17-29.
- Ramos, A., Barbera, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*. Universitat de Barcelona, 267-278.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 183-192.

- Reuvers, M., Engen, M., Vinkenburg, C., & Wilson, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 227-244.
- Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M., Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Poce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de estudios de la mujer*, 45-58.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125. .
- Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. Universidad Nacional de Colombia, sn.
- Ruiloba Núñez, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 142-155.
- Ruíz Cortés, S. S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 30-45.
- Ruiz, R. (2013). Diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres.
- Schein, V. M. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon? . *Journal of Organizational Behavior*, 33-41.
- Scott, J. (1997). El género: una categoría útil para el análisis histórico Martha Lamas (compiladora). México.
- Taborda, A. (2007). Pulso femenino.
- Vega Robles, I. (2007). Relaciones de equidad entre hombres y mujeres. Análisis crítico del entorno familiar. *Actualidades en psicología*, 59-78.