

¿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

ISABEL CUADRADO

UNED



Resumen

El estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo ha adquirido un interés creciente en las últimas décadas. En este artículo presentamos un análisis de las investigaciones más destacadas. En ellas parece latir una clara convicción de una fuerte vinculación entre los estilos de liderazgo y el acceso de las mujeres a la función directiva, en el sentido de que, supuestamente, los estilos de liderazgo "femeninos" serían los que obstaculizan dicho acceso. Sin embargo, los resultados obtenidos introducen matizaciones importantes, que tienen que ver, sobre todo, con el género de las personas que realmente ejercen el liderazgo, con el de los perceptores de esas conductas de liderazgo, con la tipificación de género de las tareas a realizar, con el grado en que la organización es o no "tradicional" y con el propio estilo de liderazgo, entre otras variables. A ello hay que añadir que las distintas investigaciones son muy divergentes en cuanto a los métodos utilizados y a su fundamentación teórica. Se realiza un análisis crítico de las aportaciones y limitaciones de las investigaciones revisadas, al mismo tiempo que se presentan algunos datos de investigaciones realizadas por la autora en un intento de superar algunas de las limitaciones aludidas. Finalmente, se sugiere la introducción de innovaciones en las líneas de actuación actualmente vigentes.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, género, acceso de la mujer a la función directiva, tareas tipificadas de género.

Do women and men adopt different leadership styles? An analysis of the influence of leadership styles on access to managerial positions

Abstract

This paper sets out to provide an analysis of leadership style differences between women and men through a scrutiny of this area of research. Although most of the relevant authors seem to be convinced that resorting to inadequate styles of leadership is one of the main barriers to the progress of women to managerial positions, research results tell a somewhat different story. The relationship between leadership styles adopted by women and their progress to managerial positions has been shown to be moderated by several variables, such as leader's and followers' gender, the degree of task sex-typifying, the extent to which the organization is a traditional one and the very style of leadership, among others. In addition, the empirical studies differ markedly in their methods and theoretical foundations. Findings of research performed by the author are presented and their likely contribution to overcome some of the exposed shortcomings of reviewed research studies is discussed. To conclude, the need to modify the accepted ways of researching this topic is stressed.

Keywords: Leadership styles, gender, women's access to managerial positions, sex-typified tasks.

Agradecimientos. Este trabajo ha sido desarrollado durante el disfrute de una beca postdoctoral financiada por la Secretaría de Estado de Educación y Universidades y con financiada por el Fondo Social Europeo.

Quisiera agradecer al Profesor D. J. Francisco Morales el tiempo dedicado y las valiosas sugerencias y aportaciones realizadas a este trabajo.

Correspondencia con la autora: Isabel Cuadrado Guirado. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Juan del Rosal, 10. 28040. MADRID. E-mail: icuadrado@bec.uned.es

Introducción

Imaginemos que debemos realizar una tarea que consiste en describir el modo en que desempeña su rol un líder político, de una organización, o de un movimiento social. Probablemente, señalaremos que se trata de un líder que dirige a sus subordinados sin apenas permitirles su participación en la toma de decisiones o, por el contrario, que fomenta dicha participación. Es bastante posible que en nuestra descripción aludamos también al hecho de que se centra, sobre todo, en conseguir los fines del grupo que lidera o en que sus miembros mantengan buenas relaciones entre sí; que se basa en recompensar o castigar a sus subordinados o que va mucho más allá de un simple intercambio y produce cambios más profundos en estos a través de su influencia personal. En todos estos casos estamos haciendo referencia a los patrones relativamente estables de conducta manifestados por los líderes (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o a las formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta en el desempeño de su liderazgo (Bass, 1990), esto es, a su *estilo de liderazgo*. Al mismo tiempo, al realizar nuestra descripción, también estamos atribuyendo al líder en cuestión ser más o menos eficaz, tener una mayor o menor probabilidad de emerger como tal y recibir mejores o peores evaluaciones de su desempeño. En definitiva, estamos abordando —aunque sea implícitamente— los aspectos más básicos o centrales en el estudio del liderazgo.

Esta breve introducción nos sirve para poner de manifiesto la importancia del estudio del estilo de liderazgo y su relación con otros aspectos centrales para el liderazgo. A nuestro juicio, su relevancia reside en que no sólo nos permite “detectar” cómo se comporta un líder, o en su poder predictivo sobre los resultados de un grupo u organización. Esta vertiente de su estudio, mucho más aplicada, oscurece un trasfondo que no debe olvidarse, a saber, que el estilo de liderazgo está situado a un nivel diferente que el resto de “vertientes” del liderazgo. Como hemos señalado, se trata de un concepto en el que salen a relucir y se relacionan otros muchos aspectos del liderazgo, como la eficacia (¿consigue el líder los objetivos propuestos?), la emergencia (¿cómo surge un líder en un grupo o equipo?) o la evaluación (¿cómo es considerado el líder por los miembros de su equipo y por sus superiores?). Además, el estilo es algo que se percibe, que existe en la mente de los perceptores, se trata de “formas puras” que los participantes de los estudios son capaces de distinguir cuando se les presentan ítems que representan cada uno de los estilos de liderazgo (véase Cuadrado, 2001). Por tanto, al existir en la mente de las personas, los estilos de liderazgo nos permiten categorizar adecuadamente la conducta de los líderes, predecir sus resultados sobre un grupo u organización y abordar otros muchos aspectos centrales del liderazgo. Por supuesto, los estilos existen también en la realidad, es decir, en la conducta exhibida por los líderes.

La investigación sobre estilos de liderazgo puede ser calificada de dos formas opuestas, clásica y actual que, sin embargo, ilustran adecuadamente la cuestión que nos ocupa. Clásica porque su abordaje científico en la Psicología Social se remonta a las conocidas investigaciones llevadas a cabo en la primera mitad del siglo XX por Lewin y colaboradores con el fin de investigar los efectos que distintos estilos de liderazgo podían provocar sobre la conducta individual y grupal. La implicación más importante de estos estudios es que las diferencias observadas en los grupos —en rendimiento o satisfacción, entre otros aspectos— no eran producto de diferencias entre sus miembros, sino que se debían claramente al estilo de liderazgo ejercido por el líder del grupo. Sin embargo, a pesar de las décadas de investigación que han transcurrido desde la realización de estos trabajos seminales, el estudio de los estilos de liderazgo es también, como hemos indi-

cado, una cuestión actual, ya que en nuestros días son numerosas las investigaciones para las que constituye su foco principal. Así, los estudios señalados, en los que se investigaron los estilos de liderazgo “autocrático”, “democrático” y “laissez-faire”, dieron paso al desarrollo de numerosos enfoques —más centrados en el entorno organizacional— cuyo principal objetivo era básicamente identificar si el líder estaba “orientado a la tarea” o a las “relaciones” y, sobre todo, conocer cuáles eran las implicaciones de la adopción de estos estilos de cara a la obtención de resultados para el equipo. La aparición en 1985 de los estudios de Bass supuso un avance importante en la investigación de los estilos de liderazgo, que adquirió un aire renovado gracias a la inclusión del estudio científico del liderazgo “transformacional” y al desarrollo del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; véase, p.e., Cuadrado y Molero, 2002, para una revisión de los factores que componen el cuestionario y de sus principales propiedades). Según Bass, el liderazgo “transformacional” caracteriza a aquellos líderes que producen efectos extraordinarios en sus seguidores a través de su influencia personal, en contraste a los que basan su liderazgo en el intercambio de recompensas con sus subordinados. Este último estilo, denominado liderazgo “transaccional”, incluiría, según Bass, a todos los estilos mencionados anteriormente y que han sido investigados tradicionalmente por la Psicología Social y de las Organizaciones.

Centrándonos en estas últimas décadas de investigación, una de las líneas que ha acaparado la mayor parte de la atención en este campo ha sido el estudio de las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo. El punto de partida de estas investigaciones lo constituye la escasa presencia 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. Las principales razones son, entre otras, que las investigaciones abordan distintos estilos de liderazgo, proceden de disciplinas diferentes y muestran resultados contradictorios. Nuestro propósito, al que dedicaremos este trabajo, es tratar de presentar una revisión de la literatura que nos permita esclarecer, en la medida de lo posible, todas estas cuestiones y conocer el estado actual de la cuestión. A lo largo de esta revisión expondremos los aspectos positivos y limitaciones que, a nuestro juicio, presentan los estudios descritos. Finalmente, describiremos brevemente los resultados de dos investigaciones que hemos llevado a cabo recientemente en nuestro país tratando de superar algunas de las limitaciones anteriores.

La literatura sobre el estilo de liderazgo de hombres y mujeres: discrepancias e intentos de síntesis

Una de las tesis defendidas en la literatura es que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente al de los hombres. Así, existen una serie de autoras, algunas de publicaciones de carácter divulgativo, que defienden que las mujeres dirigen utilizando un estilo de liderazgo denominado “femenino”, en oposición al estilo “masculino” que se observaba tradicionalmente (p.e., Adler, 1999; Helgesen, 1990; Kaufmann, 1996; Loden, 1985; López-Zafra, 1999; Monroy, 1994; Rosener, 1990). En este sentido, Loden (1985) mantiene que, frente al estilo de dirección “masculino”, caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas, las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo, que ella denomina “femenino”. Este estilo está caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo con-

trol del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad. Helgesen (1990), por su parte, defiende un principio femenino en el liderazgo, caracterizado por enfatizar la cooperación en lugar de la competición y la igualdad frente a una jerarquía superior-subordinado. De igual forma, Rosener (1990) afirma que muchas mujeres líderes o directivas prefieren una forma interactiva de liderazgo que se caracteriza por hacer hincapié en la participación, compartir poder e información y realizar el trabajo de los demás. Por otra parte, Kaufmann (1996) ha señalado que el modo en que las mujeres trabajan y se comunican configura una nueva modalidad de liderazgo, más receptiva y participativa, en la que se otorga especial importancia a la parte emocional y al lado humano, y que responde de forma más adecuada a las necesidades de la organización. Kaufmann contrapone esta forma de liderar a la empleada por los hombres, cuya pretensión básica, como consecuencia de una supuesta racionalidad aprendida a lo largo del proceso de socialización, es, según esta autora, acceder a los puestos más altos de la organización.

Sin embargo, es importante señalar que la opinión mantenida por la mayoría de las autoras citadas, esto es, la existencia de un estilo de liderazgo diferente en hombres y mujeres, está basada en su amplia experiencia en organizaciones, pero no es compartida por la mayor parte de los científicos sociales que tradicionalmente han trabajado en este campo. Estos generalmente han mantenido que no existen diferencias en los estilos con los que lideran hombres y mujeres. Así, aunque algunos investigadores han reconocido la existencia de dichas diferencias cuando los participantes de las investigaciones no ocupaban roles reales de liderazgo (p.e., Brown, 1979; Hollander, 1985), la mayoría estaban de acuerdo en que mujeres y hombres que ocupan roles de liderazgo en organizaciones no difieren, o al menos no con mucha intensidad, en los estilos de liderazgo adoptados (p.e., Bartol y Martin, 1986; Bass, 1981; Kanter, 1977; Nieva y Gutek, 1981).

Esta divergencia de opiniones refleja que la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género ha sido objeto de estudio por parte de profesionales formados en disciplinas muy diversas —científicos sociales, consultores de dirección y otros investigadores— que basan sus conclusiones en datos muy diferentes. Así, los consultores de dirección se basan principalmente en su propia experiencia en las organizaciones y en las inferencias realizadas a partir de entrevistas con líderes o directivos profesionales. Por su parte, los científicos sociales obtienen sus conclusiones a partir de la realización de estudios controlados, en los que los datos se obtienen a través de cuestionarios u observaciones de conducta y son sometidos a análisis estadísticos y sistemáticos. Asimismo, una diferencia fundamental entre los estudios psicosociales y los señalados anteriormente es que no se abordan los mismos estilos de liderazgo. Sin duda, todos estos aspectos contribuyen a la existencia de una falta de acuerdo entre los distintos investigadores que refleja que, dependiendo de la perspectiva que adoptemos en el estudio de las relaciones entre el liderazgo y el género, podemos llegar a conclusiones diferentes.

Ahora bien, incluso centrándonos en la perspectiva que guía nuestro trabajo, esto es, la psicosocial, encontramos resultados tanto a favor como en contra de las diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres. Veamos, en primer lugar, los resultados obtenidos sobre los estilos estudiados tradicionalmente, a saber, “autocrático” - “democrático” y “orientación a la tarea” - “orientación a las relaciones”. Es importante señalar que la investigación sobre estos estilos aporta una excelente oportunidad para determinar si el estilo de hombres y mujeres líderes es o no estereotípico de género (Eagly y Johnson, 1990, p. 236). Se podría afirmar, entonces, que las personas mantienen estereotipos sobre estos estilos de liderazgo con un contenido diferencial para hombres y mujeres, aunque las dimensiones

estudiadas en el liderazgo no son tan amplias como las investigadas en el género. Concretamente, existirá una tendencia a considerar a los hombres más “autocráticos” y “orientados a la tarea”, por su relación con componentes de la dimensión “instrumental” de los estereotipos de género (agresivos, emprendedores, independientes, autosuficientes, dominantes, competentes, racionales, etcétera). En contraste, a las mujeres se les considerará más “democráticas” y “orientadas a las relaciones”, ya que la dimensión “comunal” de los estereotipos de género se caracteriza por aspectos como mostrar interés por los demás, ser generosas, sensibles, comprensivas, cariñosas o compasivas, entre otros. Dos estudios realizados por Cann y Siegfried (1990) ofrecen apoyo empírico a esta correspondencia existente entre los estereotipos de género y los estilos de liderazgo.

Los resultados obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo entre 1961 y 1987 sobre diferencias de género en estos estilos de liderazgo se sintetizan en el meta-análisis llevado a cabo por Eagly y Johnson en 1990 sobre esta cuestión. Sus resultados, por tanto, constituyen un punto de referencia fundamental para posteriores trabajos. En su meta-análisis, en el que se incluyeron 167 estudios, los autores demostraron que las mujeres lideraban con estilos más “democráticos” y “participativos” que los hombres y que estos lo hacían de forma más “autocrática” o “directiva” que las mujeres. Respecto a los estilos “orientación a la tarea” y “orientación a las relaciones”, se encontró que las mujeres estaban ligeramente más “orientadas a las relaciones” que los hombres y no existían diferencias en el estilo “orientación a la tarea”. No obstante, estos últimos resultados estaban moderados por el tipo de estudio realizado (experimentos de laboratorio, estudios de evaluación y estudios organizacionales). Según los autores, los estudios organizacionales son los que se llevan a cabo con líderes reales, los estudios de laboratorio son experimentos que normalmente se realizan con estudiantes universitarios y los estudios de evaluación son aquellas investigaciones que evalúan los estilos de personas que no ocupan posiciones de liderazgo reales. Así, en los estudios organizacionales no existían diferencias entre hombres y mujeres en “tarea” y “relaciones”. Hay que añadir, sin embargo, que, aunque débiles, las diferencias eran algo más pronunciadas y estereotípicas de género en los otros dos tipos de estudios, donde los participantes no ocupaban roles de liderazgo. Es decir, en estudios de laboratorio y de evaluación, los hombres muestran una mayor preferencia por los estilos de “tarea” y las mujeres por un estilo de liderazgo más “orientado a las relaciones” que en los estudios organizacionales.

¿Cómo explicar estos resultados? Los autores del meta-análisis recurren a la teoría del rol social (Eagly, 1987). Postulan que los roles organizacionales “se imponen” a los de género, provocando la ausencia de diferencias entre hombres y mujeres en contextos organizacionales, mientras que estas diferencias se producen y son estereotípicas en aquellos estudios en los que probablemente serán más salientes los roles de género. Esta explicación es inaplicable a los resultados relativos a los estilos “autocrático” y “democrático”, en los que las diferencias se mantienen consistentes, en dirección estereotípica de género, a lo largo de los tres tipos de estudios. Es decir, las mujeres son más “democráticas” y los hombres más “autocráticos” en todos los casos. Por ello, los autores se ven forzados a recurrir a algunas variables que no forman parte de su teoría, como las diferencias en rasgos de personalidad y conductas entre hombres y mujeres, así como la existencia de sesgos actitudinales contra las mujeres líderes, que pueden ser mayores si estas adoptan estilos más “autocráticos” o “directivos”.

Asimismo, el meta-análisis también demostró que tanto los hombres como las mujeres líderes enfatizaban un estilo “orientado a la tarea” cuando desempeñaban una actividad considerada congruente o afín con su género. Por otra parte,

la tendencia de las mujeres líderes a estar más orientadas a las “relaciones interpersonales” y a ser más “democráticas” que los hombres líderes se debilitaba en la medida en que el puesto de liderazgo estaba dominado numéricamente por hombres. Es más, en estas situaciones las mujeres abandonaban los estilos “estereotípicamente femeninos”.

La relación de los estilos con otros aspectos centrales del liderazgo, ya señalada al comienzo de este artículo, no escapa a la investigación que incluye el género. En apoyo a esta afirmación hay que mencionar los resultados obtenidos en tres meta-análisis llevados a cabo por Eagly y colaboradores sobre género y emergencia de los líderes (Eagly y Karau, 1991), género y evaluación de los líderes (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992) y sobre género y eficacia de los líderes (Eagly, Karau y Makhijani, 1995). Comentaremos brevemente los resultados de estos meta-análisis que constatan dicha relación (véase Cuadrado y Navas, 2000, para una revisión detallada de los resultados e implicaciones de los distintos meta-análisis publicados sobre liderazgo y género).

En el meta-análisis sobre género y emergencia de los líderes el resultado más importante para nuestro trabajo es que los líderes que surgen más frecuentemente en medidas de liderazgo en general y medidas de tarea son hombres, mientras que los líderes que surgen más frecuentemente en medidas de liderazgo social son mujeres. Por su parte, el segundo de los meta-análisis demostró que las mujeres líderes eran evaluadas menos favorablemente que sus compañeros hombres, aunque esta tendencia era muy débil. No obstante, y esto es lo relevante para nuestro trabajo, este sesgo en contra de las mujeres que ocupaban roles de liderazgo era considerablemente mayor ante ciertas condiciones. Concretamente, las mujeres obtenían peores evaluaciones cuando desempeñaban el liderazgo en estilos estereotípicamente masculinos, fundamentalmente cuando este estilo era “autocrático” o “directivo”. Sin embargo, los hombres no eran peor evaluados que las mujeres cuando desempeñaban el liderazgo en estilos estereotípicamente femeninos (“democrático” y “orientado a las relaciones”). Finalmente, en el meta-análisis sobre género y eficacia de los líderes los resultados mostraron que hombres y mujeres no difieren en general en su eficacia como líderes, pero los autores identificaron una serie de variables que en unos casos favorecen a las mujeres y en otros a los hombres. Así, uno de los resultados más importantes para nuestro trabajo es que los hombres líderes eran más eficaces que las mujeres en actividades consideradas tradicionalmente masculinas (aquellas que exigían habilidades de “tarea”: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres líderes eran más eficaces que los hombres líderes en actividades consideradas tradicionalmente femeninas (que exigían habilidades “interpersonales”: cooperar y llevarse bien con otras personas).

La investigación sobre estilos de liderazgo y género en los últimos años

Retomando el hilo conductor de nuestro trabajo, podemos decir que, en general, la investigación psicosocial realizada hasta la década de los noventa revela que las mujeres son más “democráticas” que los hombres a la hora de dirigir, estos son más “autocráticos” y no difieren en la frecuencia con la que adoptan los estilos “tarea” y “relaciones” en organizaciones. Ahora bien, ¿qué resultados muestran los estudios individuales –no meta-analíticos– publicados a partir de ese momento? Esta cuestión es importante porque es a partir de la década de los noventa cuando este campo adquiere un auge especial debido a la reciente incorporación de las mujeres a los puestos de liderazgo. Además, aparecen las primeras investigaciones sobre los estilos de liderazgo más relevantes en el panorama actual, es decir, “transformacional” y “transaccional”, sobre los que aún no exis-

ten síntesis de resultados, aunque están en vías de publicación (Eagly, Johanne- sen-Schmidt y van Engen, en revisión). Con el fin de clarificar la exposición, realizaremos un recorrido por los principales estudios llevados a cabo en estos últimos años clasificándolos en dos grupos: aquellos que muestran diferencias entre hombres y mujeres y los que no encuentran dichas diferencias. En cada caso, indicaremos el estilo que miden los autores, el tipo de organización en la que se lleva a cabo el estudio, los instrumentos de medida utilizados y las características de las muestras, con objeto de poner de manifiesto la heterogeneidad inherente a estas investigaciones. Asimismo, describiremos los resultados y conclusiones de los trabajos y expondremos las aportaciones y limitaciones que, a nuestro modo de ver, presentan.

Hombres y mujeres adoptan diferentes estilos de liderazgo

En la actualidad, la mayoría de las investigaciones realizadas en esta línea estudian las diferencias de género en los estilos de liderazgo “transformacional” y “transaccional”. No obstante, existen algunas investigaciones publicadas recientemente centradas en estilos “tradicionales”. La investigación que describimos a continuación constituye uno de estos casos.

El estudio de Gardiner y Tiggeman (1999). El objetivo principal de este trabajo era comprobar si en organizaciones dominadas numéricamente por hombres, las mujeres líderes exhibirían un estilo menos “orientado a las relaciones”, es decir, un estilo más similar al de los hombres. Por tanto, las autoras tratan de comprobar los resultados correlacionales obtenidos en el meta-análisis de Eagly y Johnson (1990) acerca de la relación existente entre la dominación numérica de uno u otro sexo en una organización y el estilo de liderazgo finalmente adoptado. Los efectos de dicha dominación sobre la conducta social han sido señalados con frecuencia en la literatura desde la década de los 70 (p.e., Kanter, 1977; Taylor, Fiske, Etcoff y Ruderman, 1978). Además, una hipótesis que ha gozado de apoyo empírico es que ser minoría en una organización es especialmente desfavorable para las mujeres (p.e., Ott, 1989). Según Kanter (1977), las mujeres en roles directivos a menudo tienen el estatus de *token* debido a su infrecuencia en tales posiciones. Esto puede tener implicaciones negativas sobre cómo son percibidas y tratadas, provocar que sean evaluadas de forma más estereotípica (Kanter, 1977; Taylor *et al.*, 1978) y, en consecuencia, afectar a sus estilos de liderazgo. En definitiva, cuando se estudian diferencias de género en estilos de liderazgo hay que considerar que estas no son homogéneas, sino que, como han reclamado algunos autores (véase, p.e., Maher, 1997; van Engen, van der Leeden y Willem- sen, 2001), es preciso controlar determinadas variables contextuales que influyen ampliamente en los resultados.

Para llevar a cabo su estudio, Gardiner y Tiggeman (1999) seleccionaron 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones dominadas numéricamente por hombres (p.e., industria automovilística, organizaciones tecnológicas, consultorías) y 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones dominadas numéricamente por mujeres (educación, enfermería y peluquería). Estos líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo mediante el LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*), un cuestionario desarrollado por los investigadores del Grupo de Ohio (Halpin, 1957; Hemphill, 1950; Stogdill y Coons, 1957), que mide conductas relacionadas con los estilos “orientación a la tarea” y a las “relaciones”. El criterio para determinar si una organización estaba dominada numéricamente por uno u otro sexo se basaba en el propuesto por Kanter (1977): si las mujeres constituían menos del 15%, tanto a nivel general como directivo, la organización se consideraba dominada por hombres, y si los hombres constituían menos

del 15%, tanto a nivel general como directivo, la organización se consideraba dominada por mujeres.

Los resultados mostraron que, en general, las mujeres adoptaban un estilo significativamente más orientado a las “relaciones” y a la “tarea” que los hombres. Asimismo, como las autoras hipotetizaron, se encontró que las mujeres estaban más “orientadas a las relaciones” que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por mujeres, pero hombres y mujeres no diferían en este estilo en organizaciones dominadas numéricamente por hombres. Es decir, en este último tipo de organizaciones las mujeres se comportaban de forma similar a los hombres. Respecto al estilo “orientación a la tarea”, los resultados mostraron el patrón inverso, esto es, las mujeres estaban más “orientadas a la tarea” que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por hombres, mientras que hombres y mujeres estaban igualmente “orientados a la tarea” en organizaciones “femeninas”. Las autoras señalan que los resultados obtenidos apoyan los resultados correlacionales de Eagly y Johnson (1990) y la tesis de que las mujeres en organizaciones con predominio de hombres adoptan un estilo estereotípicamente masculino de liderazgo (Gardiner y Tiggeman, 1999; p. 311) e inhiben las conductas propias de un estilo “orientado a las personas” porque su adopción puede ser una fuente adicional de estrés. Concluyen que esto podría contribuir a explicar, en parte, la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, sobre todo en organizaciones numéricamente dominadas por hombres.

La consideración de la dominación numérica de un sexo sobre otro en las organizaciones estudiadas concede a este trabajo la particularidad de dar un paso más en las investigaciones llevadas a cabo tradicionalmente en esta línea y conceder a este factor contextual la importancia que se merece. No obstante, el amplio espectro de ocupaciones consideradas puede confundir la influencia de este factor con otras variables contextuales, como el tamaño, la estructura, la política o el objetivo de la organización. Por otra parte, resulta paradójico que un estudio tan reciente y, en cierta medida, ambicioso considere únicamente los estilos “tarea” y “relaciones”. Como sabemos, estos no son los más investigados en la actualidad, lo cual impide establecer comparaciones entre los resultados de distintas investigaciones con objeto de crear el marco teórico coherente que se necesita en este campo. A nuestro juicio, la consideración conjunta de los principales estilos estudiados por la Psicología Social o, al menos, de los más investigados en los últimos años, dotaría a esta línea de la coherencia de la que carece. Nos ocupamos a continuación de estos últimos trabajos.

El estudio de Rosener (1990). Es el primero de los trabajos publicados sobre diferencias de género en liderazgo “transformacional” y “transaccional”. Se trataba de un estudio de autoinforme, realizado con hombres y mujeres líderes cuya edad, ocupación y nivel educativo eran similares. La 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 en sí mismos de sus seguidores” y “estimularles”. Según Rosener, todas estas características son propias del liderazgo “transformacional”. Sin embargo, los líderes hombres describían su estilo de liderazgo aludiendo a una serie de transacciones o intercambios con sus subordinados propios del liderazgo “transaccional”.

Interesada por estas diferencias, Rosener entrevistó a las mujeres que se describían como “transformacionales” con el fin de comprender mejor a qué se debía que su estilo de liderazgo difiriese del tradicional estilo de “mando y control” estereotípicamente masculino. Sus entrevistas la llevaron a concluir que las mujeres utilizan un estilo de liderazgo —que definió como “liderazgo interacti-

vo”— caracterizado por un modo de trabajar activamente haciendo que las interacciones sean positivas para todos los subordinados implicados. Partiendo de los resultados de sus entrevistas, esta autora defendió que el estilo de liderazgo “natural” de las mujeres es el “transformacional”, mientras que los líderes masculinos emplean con más frecuencia el liderazgo “transaccional”. Por tanto, Rosener identifica el liderazgo “transformacional” con el liderazgo “interactivo”, incurriendo de esta manera en un grave error conceptual. Así, la principal característica del liderazgo “transformacional” es la obtención por parte del líder de un cambio profundo en los seguidores a través de su influencia personal, mientras que la interacción alude a un proceso complejo cuya única nota característica es que la conducta de cada participante en la interacción se orienta hacia y tiene como destinatarios a los otros participantes (p.e., Thibaut y Kelley, 1959). Esta caracterización es exclusivamente formal y carece de contenido. Por tanto, se trata de conceptos que se sitúan en planos diferentes que Rosener se empeña en identificar, hecho que contribuye a aumentar la confusión ya existente y cuestiona la base teórica de la autora en este campo.

Además, para Rosener, las mujeres líderes expresarán el liderazgo “interactivo” cuando el contexto organizacional lo permita, es decir, en organizaciones en las que exista una cultura acorde o consistente con sus habilidades. Rosener realiza un análisis del tipo de organizaciones en las que trabajaban las mujeres de su estudio que adoptaban el estilo de liderazgo “interactivo”: organizaciones de tamaño medio, con tendencia a experimentar un crecimiento rápido y cambios (crisis), en las que es fácil medir el desempeño individual, y con una alta proporción de profesionales jóvenes, con formación, que demandan participar y contribuir. Se trata de organizaciones “flexibles” que permiten liderar a las mujeres como ellas quieren. Es decir, organizaciones con una cultura que estimule la participación (“democráticas”), donde se comparta el poder y la información, que motive a los trabajadores y que les permita autodirigirse (Rosener, 1990, p. 125). Sin embargo, al no investigar las características de las organizaciones en las que trabajan los hombres que participan en su estudio, la autora no resuelve una cuestión importante: ¿el liderazgo “interactivo” es un estilo de liderazgo “típicamente femenino”, o es el tipo concreto de organización el factor clave que favorece su aparición?. En este último caso, si los hombres ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones descritas cabe presuponer que también podrían adoptarlo.

La respuesta a los resultados de Rosener fue mixta. Los profesionales de las organizaciones elogiaron su trabajo, pero los científicos sociales criticaron la investigación. El debate generado se recoge en un artículo destinado a recabar la opinión de diversos profesionales e investigadores sobre este estudio (Kanter, 1991). Algunas de las críticas hacían referencia a la relativamente baja tasa de respuesta (31%) o a la utilización de medidas de autoinforme en mujeres autoseleccionadas. Desde nuestro punto de vista, las limitaciones fundamentales de las que adolece la investigación de Rosener son las dos que señalamos anteriormente. Finalmente, otro problema importante es que la autora no utiliza instrumentos estandarizados, como el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), que le permitan medir estos estilos de liderazgo, sino que infiere la adopción de un estilo de dirigir diferente en hombres y mujeres a través de autodescripciones y de las entrevistas que realiza.

El estudio de Druskat (1994). Supone un intento más riguroso de estudiar las diferencias de género en estilos de liderazgo y constituye uno de los más representativos en esta línea, tanto por el tipo de organización en el que se realizó como por el número de participantes. El objetivo fundamental era investigar el

estilo de liderazgo de hombres y mujeres en organizaciones “no tradicionales”, completamente masculinas y completamente femeninas. Para ello, 6359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas (3352 religiosas, 1541 religiosos y 1466 sacerdotes) debían evaluar a sus superiores inmediatos mediante el MLQ. Los resultados mostraron que cuando los subordinados evaluaban a sus líderes, a las mujeres les atribuían más conductas de liderazgo “transformacional” que a los hombres. Los subordinados de los hombres líderes, sin embargo, percibían que estos adoptaban más conductas “transaccionales” que las mujeres líderes.

Concretamente, y a la luz de la estructura factorial obtenida por Druskat (1994), las mujeres puntuaban significativamente por encima de los hombres en los factores “transformacionales” *carisma-consideración individualizada* y *estimulación intelectual- inspiración*. A la inversa, los hombres obtenían puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en los factores “transaccionales” *laissez-faire-dirección pasiva por excepción*, *recompensa contingente* y *dirección activa por excepción*. Un aspecto a destacar de la diferencia entre las puntuaciones de hombres y mujeres es su escasa magnitud (la máxima diferencia alcanza el valor de .37), a pesar de su significación.

Aunque Druskat no las define explícitamente, de su trabajo puede inferirse que las organizaciones “tradicionales” son aquellas productivas, excesivamente burocráticas y en las que imperan normas y valores “estereotípicamente masculinos”. Frente a ellas, las organizaciones cuyas características se alejan de las descritas serían las “no tradicionales”. A la luz de los resultados obtenidos, esta autora concluye que las diferencias de género en estilos de liderazgo tenderán a aparecer con más fuerza en organizaciones “no tradicionales”. Sugiere que si las mujeres quieren tener éxito en las organizaciones “tradicionales” tienen que conformarse a normas y expectativas que sean más consistentes con las de los hombres —que son los que habitualmente ocupan roles directivos en este tipo de organizaciones—, por lo que las diferencias de género se enmascaran. La ventaja de las organizaciones “no tradicionales” es que en ellas el rol directivo no se define desde presupuestos estereotípicamente masculinos. Por ello, las mujeres tienen la posibilidad de expresar con total libertad su estilo de liderazgo propio, si este existe. En conclusión, según Druskat, el carácter “tradicional” o “no tradicional” de la organización resulta clave a la hora de estudiar el papel del género en el liderazgo.

Este trabajo presenta algunas limitaciones que se derivan del hecho de investigar a hombres y mujeres de manera separada. En primer lugar, coincide el sexo del líder y del evaluador. Además, existe un completo dominio masculino o femenino del contexto estudiado. Ambos aspectos pueden sesgar los resultados y explicar algunas de las diferencias encontradas por la autora. Tampoco se puede olvidar que la mayor parte de las organizaciones contemporáneas constan de personas de ambos sexos, lo que limita la aplicabilidad de los resultados obtenidos. Un problema de mayor importancia es el hecho de que la estructura de la investigación no permite saber qué líder concreto está evaluando cada subordinado (a los participantes se les solicitaba que evaluaran a alguien de su congregación a quienes consideraran su responsable). Para finalizar, el trabajo adolece, en ocasiones, de precisión conceptual (p.e., ausencia de definición de “organizaciones tradicionales” y “no tradicionales”).

Lo cierto es que, frente a la tesis defendida por Druskat (1994), como veremos a continuación, algunos estudios también han encontrado diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo “transformacional” y “transaccional” en contextos “tradicionales”.

Los estudios de Bass y colaboradores. El propio Bass informa que en 1985 en una sesión de entrenamiento de liderazgo “transformacional” con 12 mujeres y 12 hombres líderes, pertenecientes a una compañía estadounidense, observó importantes diferencias entre ellos relacionadas con el liderazgo “transformacional”. Una vez completado el MLQ por los subordinados que debían evaluar a estos líderes, Bass seleccionó a los cuatro líderes a los que sus subordinados les otorgaron las mayores puntuaciones en el MLQ en liderazgo “carismático”. Cada cuestionario iba codificado por un número y Bass desconocía el sexo de estos líderes. Pensó que por mera probabilidad debían ser dos hombres y dos mujeres, y si tenía en cuenta la literatura existente sobre esta cuestión debían ser todos hombres, debido a que a ellos se les atribuyen los estilos más eficaces y satisfactorios, en este caso, más “transformacionales”. Sin embargo, descubrió, en contra de sus expectativas, que estos cuatro líderes (los evaluados como más carismáticos) eran en su totalidad mujeres. Este resultado, que podría deberse al azar, ya se había obtenido en 1984 en Nueva Zelanda con 23 líderes del ámbito educativo que también eran evaluados por sus subordinados mediante el MLQ. En este caso, las mujeres obtenían evaluaciones superiores a los hombres en los cuatro componentes del liderazgo “transformacional”. Bass encontró un patrón similar de resultados en otra muestra de 45 líderes de Nueva Zelanda en el ámbito administrativo (estudios citados en Bass, 1998).

Estos y otros trabajos llevaron a Bass y sus colaboradores a interesarse por las diferencias de género en liderazgo “transformacional” y “transaccional” en muestras más amplias. Así, Bass y Avolio (1994) investigaron estas diferencias en un estudio realizado con 582 hombres y 219 mujeres que evaluaban mediante el MLQ a sus respectivos líderes (150 hombres y 79 mujeres), que ocupaban posiciones de diferente nivel en seis grandes compañías norteamericanas. Los resultados revelaron que, según las evaluaciones de sus subordinados, las mujeres mostraban en mayor medida que los hombres las conductas representativas de los cuatro factores de liderazgo “transformacional”, siendo las diferencias estadísticamente significativas en “consideración individualizada” e “influencia idealizada” (“carisma”). Al mismo tiempo, se observó que las mujeres líderes obtenían puntuaciones significativamente superiores a los hombres en las escalas de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción, como consecuencia de sus mayores puntuaciones en liderazgo “transformacional”. En las escalas de liderazgo “transaccional”, los hombres obtenían puntuaciones superiores a las mujeres en los factores de “dirección por excepción” (activa y pasiva), mientras que el patrón de resultados se invertía en “recompensa contingente”, donde eran las mujeres las que nuevamente superaban a los hombres. No obstante, ninguna de estas tres diferencias era estadísticamente significativa. Finalmente, a los hombres líderes también se les percibía, en mayor medida que a las mujeres, con liderazgo “*laissez-faire*”, aunque tampoco en este caso la diferencia era estadísticamente significativa.

Bass y Avolio (1994) ofrecen varias explicaciones alternativas a estos resultados. La primera de ellas hace referencia a las expectativas o estereotipos que los subordinados mantienen hacia las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo. Según este argumento, las mejores evaluaciones que reciben las mujeres líderes se deben a que sus subordinados esperaban un desempeño peor al presentado, debido a los estereotipos negativos existentes sobre ellas. Igualmente, los hombres líderes son evaluados de forma más severa por no ajustarse a las expectativas de los subordinados —mucho más elevadas en este caso. La segunda explicación, más verosímil que la anterior según los autores, se basa en la mayor experiencia de las mujeres en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y

su mayor sensibilidad social, cualidades más acordes con el liderazgo “transformacional”. Asimismo, los autores hacen referencia a los valores de las mujeres, distintos a los de los hombres. Según Bass y Avolio (1994) estas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia. Finalmente, señalan que las diferencias pueden deberse a la distinta forma en la que hombres y mujeres perciben el mundo: las mujeres lo perciben como una “red de conexiones” y los hombres como un “orden social jerárquico”. Es decir, los hombres otorgan más importancia a las relaciones jerárquicas, mientras que las mujeres lo hacen a las redes sociales y a las “redes de relaciones” (Bass, 1990). Esta visión diferente del mundo provocaría diferencias en los estilos de liderazgo, en las formas de considerar a los subordinados y en el modo de tomar las decisiones. Cabe precisar que estas explicaciones no son necesariamente incompatibles y que ninguna de ellas es investigada específicamente por los autores.

En su interés por estudiar las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, Bass, Avolio y Atwater (1996) investigaron esta cuestión en otras dos muestras extraídas de distintos tipos de organizaciones y con líderes de diferente nivel, en las que, de forma general, volvieron a obtener los resultados anteriores. En la primera de estas muestras, obtenida de 45 organizaciones del nordeste de EEUU (hospitales, bancos, departamentos de policía, etcétera), 124 hombres y 147 mujeres evaluaban el liderazgo de 58 hombres y 38 mujeres (líderes de primer nivel, es decir, supervisores directos). Los resultados encontrados son idénticos a los que acabamos de presentar. La única diferencia es que, en este caso, los subordinados consideran que las mujeres líderes ejercen más *dirección por excepción activa* que los hombres líderes. La escala “*laissez-faire*” no se incluyó en este estudio, ni tampoco las variables de resultado. En la otra muestra, 532 mujeres y 381 hombres evaluaban a 131 hombres y 154 mujeres líderes que pertenecían a diversas organizaciones de Nueva York (negocios, sanitarias, servicios sociales, etcétera). Los líderes realizaban un programa de entrenamiento y daban a tres de sus subordinados los cuestionarios para que los completaran. Los resultados siguen el modelo general informado en los dos estudios anteriores, aunque en esta muestra sólo se encontraron diferencias significativas en el factor “transformacional” *carisma* y en el “transaccional” *recompensa contingente*; en ambos las mujeres obtuvieron puntuaciones superiores a las de los hombres. Asimismo, otro estudio llevado a cabo en colegios públicos (10 mujeres y 36 hombres líderes evaluados por 81 mujeres y 50 hombres) realizado con el mismo objetivo (descrito en Bass, 1998) confirma, según Bass, este patrón de resultados.

Los autores señalan que comprobar las hipótesis acerca de las diferencias en el liderazgo de mujeres y hombres en muestras distintas permite en cierta medida generalizar los resultados obtenidos a una amplia gama de posiciones de liderazgo y contextos organizacionales. Concluyen que, en general, en las distintas muestras las mujeres líderes eran consideradas –tanto por parte de los hombres como de las mujeres subordinados– más “transformacionales” (p.e., “carisma”, “consideración individualizada”) y mostrando más conductas de “recompensa contingente” que los hombres y menos conductas características de estilos de liderazgo pasivos que éstos (p.e. “dirección por excepción”). Añaden que estos resultados sugieren que las mujeres líderes no utilizan estilos que las sitúen en una posición de desventaja respecto a los hombres, sino todo lo contrario; los estilos adoptados por ellas son los que consistentemente han demostrado predecir mejor el desempeño individual, grupal y organizacional. Finalmente, Bass y colaboradores ofrecen una serie de explicaciones a estos resultados, entre las cuales cabe citar, además de los factores ya señalados por Bass y Avolio (1994), los

cambios en socialización y educación, los cambios organizacionales relacionados con prestar más atención a las necesidades de los recursos humanos, el mayor número de mujeres líderes que pueden estudiarse actualmente y el hecho de que la investigación previa no midiese el liderazgo “transformacional”.

La descripción detallada que hemos realizado de estos estudios no se debe al azar, sino que hemos tratado de reproducir intencionadamente —aunque de modo sintetizado— la exposición de resultados, discusión y conclusiones de los trabajos. Nuestra pretensión no ha sido otra que poner de manifiesto el “salto” existente entre los resultados encontrados y las conclusiones finales a las que llegan los autores: las mujeres dirigen de forma diferente y mejor que los hombres, aun cuando las diferencias alcanzan la significación estadística en escasas ocasiones y, de nuevo, estas son de poca magnitud. La aparente necesidad de encontrar resultados “a favor” de las mujeres no es exclusiva de los trabajos de Bass y colaboradores. Sin pretensión de desmerecer su calidad, los dos estudios que describimos a continuación adolecen del mismo problema.

El estudio de Eagly y Johannesen-Schmidt (2001). Tiene como objetivo investigar los estilos de liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “*laissez-faire*” en una muestra amplia, formada por 2874 mujeres y 6126 hombres procedentes principalmente de Estados Unidos (aunque también se incluyen líderes de otros ocho países). En todos los casos, los líderes son evaluados (por sus subordinados, compañeros, superiores o ellos mismos) mediante el MLQ (Center for Leadership Studies, 2000). Los resultados muestran que las mujeres obtienen puntuaciones significativamente superiores a los hombres en tres escalas “transformacionales”: el componente atribucional de “influencia idealizada”, “motivación inspiracional” y “consideración individualizada”. Este mismo patrón se reproduce en la escala “transaccional” “recompensa contingente”. Por su parte, los hombres obtienen puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en ambas formas de “dirección por excepción” (activa y pasiva) y en “*laissez-faire*”. No obstante, conviene precisar que dichas diferencias, aunque estadísticamente significativas, no son de gran magnitud. Sirva como ejemplo señalar que las diferencias más amplias se producen en los factores “consideración individualizada”, en el que las puntuaciones medias de mujeres y hombres son 2.94 y 2.76, respectivamente, y en “dirección por excepción pasiva” -0.88 vs. 1.08 —(la escala de respuestas oscila de 0 a 4).

En consonancia con los autores anteriores, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) señalan que estos resultados sugieren que las mujeres adoptan estilos más eficaces que sus colegas varones y ofrecen diversas explicaciones *ad hoc*. La primera de ellas hace referencia a la mayor dificultad de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo, que se traduciría en un intento de obtener un mejor desempeño para mantenerse en dichas posiciones, a diferencia de los hombres, que podrían permitirse mostrar un peor rendimiento. En segundo lugar, Eagly y Johannesen-Schmidt sugieren que estos resultados pueden reflejar la tendencia de las mujeres a dirigir en estilos “femeninos” de liderazgo —tal y como apuntaban las autoras que señalamos al inicio de este artículo—. Así, defienden que las mayores puntuaciones de las mujeres respecto a los hombres en factores como “consideración individualizada” y “recompensa contingente”, que implican ser consideradas y atentas con los subordinados, son consistentes con el género femenino, y además estas características fomentan el optimismo y entusiasmo en los subordinados (tendencias evaluadas en la subescala “motivación inspiracional”). A su vez, todas estas cualidades pueden fomentar el respeto y la sensación de orgullo evaluadas en la subescala de atribuciones de “influencia idealizada”. Finalmente, argumentan que es posible que las mujeres se alejen del tradicional

estilo de mando y control y descubran las ventajas de dirigir en las formas captadas por las medidas del liderazgo “transformacional”, tal y como defendía Rose-ner (1990).

El estudio de Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002). Estos autores investigaron las diferencias en liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “*laissez-faire*” en una muestra de 305 directivos, directivos y mandos intermedios (230 varones y 75 mujeres) procedentes de empresas del sector industrial, comercial y de servicios de la comunidad valenciana. Los participantes debían definir su autopercepción sobre su estilo de liderazgo mediante una versión reducida del MLQ (Morales y Molero, 1995) compuesta por 26 ítems (16 de liderazgo “transformacional”, 7 de liderazgo “transaccional” y 3 de “*laissez-faire*”). Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres únicamente en cinco de estos ítems: cuatro de liderazgo “transformacional” y uno de liderazgo “transaccional”. En el primer caso, las mujeres obtienen mayores puntuaciones que los hombres, ocurriendo lo contrario en el segundo. No obstante, los autores, basándose en una tendencia de las mujeres a puntuar más alto que los hombres en la mayoría de ítems “transformacionales” y más bajo en los “transaccionales” y de “*laissez-faire*”, defienden la ocupación de mujeres de puestos de responsabilidad por utilizar estilos más eficaces. Las diferencias, sin embargo, de nuevo son escasas y de poca magnitud. Por tanto, como concluyen Ramos y colaboradores, sus resultados legitiman la ocupación de las mujeres de puestos directivos, pero a nuestro juicio, no por su supuesta “superioridad” respecto a los hombres, sino por dirigir de manera similar; ni los hombres ni las mujeres “salen ganando” en sus autoevaluaciones. Finalmente, es preciso señalar que el escaso número de ítems utilizados para medir los estilos de liderazgo y el sesgo de “deseabilidad social” inherente a la propia evaluación pueden influir en los resultados obtenidos. Además, como han señalado numerosos autores (p.e., Eagly y Johnson, 1990; Carless, 1998; Korabik, Baril y Watson, 1993; Lewis y Fagenson-Eland, 1998), las medidas de autoinforme tienden a ser más estereotípicas que las evaluaciones de otras personas. Esto ha podido producir las diferencias, dada la mayor relación entre el liderazgo “transformacional” con el estereotipo femenino y del “transaccional” con el masculino (Hackman, Furniss, Hills y Paterson, 1992; Maher, 1997; López-Zafra y del Olmo, 1999).

El estudio que describimos a continuación también presenta estas características (utilización de escalas con un número de ítems reducido y medición única del propio punto de vista de los líderes) pero, a diferencia del realizado por Ramos *et al.* (2002), mide el estilo de liderazgo en tres niveles de supervisión diferentes, lo que permite conocer hasta qué punto el estilo varía en función del puesto.

El estudio de López-Zafra y Morales (1998). Realizado en el ámbito educativo. Concretamente, 35 hombres y 23 mujeres —que ocupaban puestos de distinto nivel— evaluaron su propio estilo de liderazgo. Para ello, utilizaron 13 ítems del MLQ representativos de los factores “transformacionales” *motivación inspiracional* y *consideración individualizada*, del factor “transaccional” *dirección por excepción* y, finalmente, del factor “*laissez-faire*”. Los análisis revelaron que las únicas diferencias existentes en función del cargo se producían en el grupo de mujeres, donde las directoras de los centros obtenían puntuaciones significativamente superiores a las secretarías en “consideración individualizada” y en el factor “transformacional” en general. Asimismo, los autores encontraron que en el cargo de director-a las mujeres obtienen puntuaciones significativamente superiores a los hombres en estos mismos factores. Sin embargo, cuando el puesto desempeñado era jefe-a de estudios, hombres y mujeres sólo diferían en “dirección por excepción”, un

factor en el que las mujeres también obtuvieron una puntuación superior a la de los hombres. En el puesto de secretario-a no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres en ningún factor.

El estudio de Carless (1998). Se trata de una investigación realizada en una entidad bancaria internacional en Australia, que tiene como principal característica el estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en liderazgo “transformacional” desde diferentes perspectivas. Así, la autora examina dichas diferencias tomando como evaluadores a los propios líderes (120 mujeres y 184 hombres que ocupaban puestos de distinto nivel), a los subordinados (477 mujeres y 81 hombres que trabajaban estrechamente con el líder) y a los superiores (29 hombres y tres mujeres). Carless también utilizó diversos instrumentos para medir el liderazgo “transformacional”: el MLQ 5X (Avolio, Bass y Jung, 1995), el GTL (*Global Transformational Leadership Scale*; Carless, Wearing y Mann, 2000) y, finalmente, el LPI (*Leadership Practices Inventory*; Kouzes y Posner, 1990). A los superiores únicamente se les administraba la escala GTL. Los resultados muestran que, considerando las evaluaciones de hombres y mujeres líderes, las mujeres se autoevalúan como más “transformacionales” que los hombres en todas las escalas del MLQ y el LPI, pero las diferencias son estadísticamente significativas únicamente en “consideración individualizada” y en dos escalas del LPI (“facilitar la participación” y “fomentar la sensibilidad”). Por su parte, los subordinados evalúan a hombres y mujeres igual de “transformacionales” en estas dos escalas. Las evaluaciones realizadas con la escala GTL confirman estos resultados y muestran, además, que, en consonancia con sus autoevaluaciones, los superiores consideran que las líderes mujeres son más “transformacionales” que los líderes hombres. La autora discute estos resultados contrastándolos *ad hoc* con diferentes perspectivas existentes en la literatura (p.e., perspectiva estructural, selección diferencial) lo que vuelve a poner de manifiesto la ausencia de un marco teórico en esta línea de investigación. Uno de los aspectos destacados de este trabajo, como hemos precisado, es utilizar distintas fuentes de evaluación. Sin embargo, la publicación de datos utilizando solo la escala GTL para los superiores nos incita a cuestionar el objetivo que persigue Carless con ello.

Como hemos podido comprobar, las discrepancias teóricas y metodológicas que pueden apreciarse incluso entre los estudios que encuentran resultados similares (*hombres y mujeres dirigen de distinta forma*) contribuyen a la falta de coherencia que afecta a esta línea de investigación, que alcanza su expresión más nítida con la existencia de estudios con resultados opuestos a los presentados. El siguiente epígrafe aborda esta cuestión.

Hombres y mujeres no adoptan diferentes estilos de liderazgo

El estudio de Komives (1991a). Realizado con objeto de estudiar los estilos de liderazgo “transformacional” y “transaccional” de hombres y mujeres, es un punto de referencia en la literatura debido, entre otros aspectos, a su temprana publicación. Llevado a cabo con directores-as de residencias universitarias (N=74) y estudiantes y graduados universitarios que ocupaban un puesto laboral en dichas residencias (N=614), en este trabajo se miden tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones de los estudiantes de los estilos de liderazgo de sus directores-as. Asimismo, la autora pretendía conocer los “estilos de logro” de los directores-as (mediante autoevaluación) y ver la relación existente entre ambas variables, ya que considera que este es un aspecto importante en el liderazgo “transformacional”. En este trabajo se conceptualizan los “estilos de logro” como las conductas que muestra un líder en el proceso de alcanzar las metas personales o del grupo. Los tres grandes “estilos de logro” incluidos (véase Lipman-Blumen,

Handley-Isaksen y Leavitt, 1983) son: directo (implica establecimiento y consecución de metas personalmente), instrumental (implica establecimiento personal de las metas, pero obtención de esas metas bien a través de los demás, bien de aspectos como el estatus) y relacional (implica trabajar con los demás para establecer y conseguir las metas).

Los resultados del estudio indicaron que, en general, hombres y mujeres directores se autoevaluaban de forma similar en sus estilos de liderazgo. Concretamente, según sus autodescripciones, hombres y mujeres exhibían en mayor medida conductas del factor "consideración individualizada", seguido de "estimulación intelectual" (único factor donde hay diferencias: los hombres se autoasignan puntuaciones ligeramente más elevadas que las mujeres), "carisma", "recompensa contingente" e "inspiración". Sin embargo, sus autoatribuciones sobre el liderazgo "transformacional" variaban bastante. Mientras que las mujeres pensaban que los estilos de logro relacionales (vicario, contribuidor y colaborador) estaban asociados con su adopción del liderazgo "transformacional", los hombres no percibían esta relación y consideraban que sus estilos de poder directo (dirigir, controlar) eran los que se relacionaban con este estilo de liderazgo. Además, los directores-as que eran evaluados como "transformacionales" por sus subordinados eran los que utilizaban estilos de logro relacionales. Por tanto, los directores hombres pensaban que no eran "transformacionales" cuando adoptaban estilos de logro relacionales, pero los subordinados informaban del efecto opuesto. De hecho, los directores que utilizaban estilos de logro competitivos y con uso de poder no eran evaluados por los subordinados como "transformacionales".

Komives (1991a) concluyó que los hombres necesitan reconceptualizar su concepción de los elementos relacionados con el liderazgo "transformacional" y, por tanto, con la eficacia organizacional. Es decir, frente a las hipótesis defendidas por otros autores, este estudio pone de manifiesto que las mujeres no tienen que modificar sus estilos con el fin de adaptarse a los masculinos, sino que son los hombres los que deben modificar sus percepciones de los aspectos que se relacionan con el liderazgo "transformacional". En nuestra opinión, la relación investigada entre los estilos de liderazgo y los estilos de logro, la consideración conjunta de autoevaluaciones y evaluaciones de los subordinados y la utilización de una metodología apropiada, confieren a este trabajo rigurosidad e innovación.

Komives (1991b) también investigó si el estilo de liderazgo de los hombres y mujeres directores era percibido de forma diferente por los estudiantes de distinto sexo. Además, quería conocer si hombres y mujeres estudiantes estaban igual de satisfechos con sus respectivos supervisores, tenían niveles similares de motivación ("esfuerzo extra") y si su satisfacción general con el trabajo era similar independientemente de su sexo y del de su director-a. Sus resultados mostraron que hombres y mujeres directores recibían evaluaciones similares, tanto en los estilos de liderazgo como en todas estas variables, por parte de hombres y de mujeres estudiantes. Por tanto, según este trabajo, el sexo del líder y el de los evaluadores no afecta a los resultados obtenidos. Al tratarse de un aspecto frecuentemente olvidado por los investigadores, debemos elogiar la importancia concedida por esta autora a posibles sesgos endogrupales de género en las evaluaciones. Como han puesto de manifiesto los resultados de determinados trabajos (p.e., Eagly y Johnson, 1990; Eagly *et al.*, 1992; Eagly *et al.*, 1995; Maher, 1997), estos sesgos pueden influir en las evaluaciones que realizan los subordinados de sus superiores. Además, como indican van Engen *et al.* (2001), existe una relación entre el sexo del líder y del subordinado que sugiere que los hombres

líderes actúan de forma más “autocrática”, “orientada a la tarea” y “orientada a las relaciones” entre hombres subordinados (p. 584).

El estudio de Gibson (1995). Constituye una ambiciosa investigación, en la que se estudiaban las diferencias de género en estilos de liderazgo en cuatro países diferentes (Noruega, Suiza, Australia y Estados Unidos). Para ello, la autora solicitó a 209 líderes (55% hombres y 45% mujeres) de distintos tipos de organizaciones que completasen el LEQ (*Leadership Effectiveness Questionnaire*; Flamholtz, 1986), un cuestionario que mide el énfasis que el líder otorga a cinco dimensiones conductuales (énfasis en los objetivos, facilitación de la interacción, facilitación del trabajo, conducta de apoyo y desarrollo personal) y a seis estilos de liderazgo (autocrático, autocrático benevolente, consultivo, participativo, consenso y *laissez-faire*). Sus resultados pusieron de manifiesto que únicamente existían diferencias en función del género en dos dimensiones de conducta, establecimiento de metas (más adoptada por los hombres) y facilitación de la interacción (más adoptada por las mujeres), pero en ningún estilo de liderazgo. Por su parte, se encontraron diferencias en función del país en facilitación de la interacción y en dos estilos de liderazgo, autocrático benevolente y *laissez-faire*.

La autora señala que sus resultados ofrecen una imagen mixta, ya que en las dos dimensiones de conducta en las que hay diferencias de género, estas ocurren en las dimensiones estereotípicas esperadas. Sin embargo, los hombres no utilizan más que las mujeres el resto de dimensiones y estilos que requieren cualidades “agénticas”, ni las mujeres las que requieren cualidades “comunales”. Concluye que sus resultados favorecen la ocupación de las mujeres de puestos de liderazgo debido a las escasas diferencias encontradas entre las personas de ambos sexos. A pesar de la relevancia de este estudio por su carácter transcultural, presenta, a nuestro juicio, una limitación importante: la utilización de un instrumento poco utilizado en las investigaciones en este ámbito. Se trata de un cuestionario desarrollado por Flamholtz (1986), que revisó e integró varias teorías sobre estilos de liderazgo, y concluyó que el mejor modo de caracterizar los estilos de liderazgo es mediante un continuo de seis estilos que van desde “muy directivo” a “nada directivo”. Es decir, en este estudio se miden los estilos investigados inicialmente desde la perspectiva psicosocial y precisamente los estilos excluidos son los más actuales. Por tanto, y desafortunadamente, el valioso trabajo de Gibson apenas contribuye a la acumulación de conocimiento en esta área.

El resto de las investigaciones que describimos en este epígrafe no sólo miden los estilos actuales y con instrumentos adecuados, sino que van más allá de la búsqueda de diferencias entre hombres y mujeres, tratando de considerar las relaciones de los estilos de liderazgo con los estereotipos de género de una u otra forma. En este sentido, como señalan Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), aunque estos estilos no están tan directamente relacionados con el género como los tradicionales, el liderazgo “transformacional” contiene aspectos “comunales”, especialmente el factor “consideración individualizada”, que lo convierten en un estilo más afín a las mujeres (p. 787). Asimismo, van Engen *et al.* (2001) señalan que el liderazgo “transformacional” puede considerarse un estilo “femenino”, en este sentido, debido al énfasis que se concede a la estimulación intelectual del líder y a la consideración individualizada otorgada a los subordinados, características relacionadas con las atribuidas estereotípicamente a las mujeres. Añaden que muchos autores se refieren explícitamente a este estilo como un estilo “femenino” de liderazgo (p. 583).

El estudio de López-Zafra y del Olmo (1999). Estas autoras han llevado a cabo una investigación en nuestro país sobre las relaciones entre el estereotipo de

género y el liderazgo “transformacional” en contextos educativos, definidos tradicionalmente como típicamente femeninos. En el estudio, que se llevó a cabo en diez centros, participaron 43 hombres y 79 mujeres que debían evaluar mediante el MLQ a sus respectivos directores-as (cuatro hombres y seis mujeres). Los resultados mostraron que no había diferencias entre las evaluaciones del estilo de liderazgo de hombres y mujeres. Se observó, sin embargo, que en los centros privados los directores-as obtenían puntuaciones bajas en liderazgo “transformacional” y ocurría lo contrario en los públicos (puntuaciones altas en liderazgo “transformacional”).

Interesadas por las diferencias de género, estas autoras observaron que generalmente las mujeres líderes obtenían puntuaciones superiores a los hombres en “carisma” y “consideración individualizada” e inferiores en “estimulación intelectual” e “inspiración”. Teniendo en cuenta estos resultados, así como la relación de los dos primeros factores “transformacionales” con características “relacionales” –componente afectivo, relacional– y de los dos últimos con características “de tarea” –componente cognitivo, de tarea– (véase también Hackman *et al.*, 1992), las autoras señalan la importancia de los estereotipos de género en estas diferencias y realizan sus posteriores análisis en función de estas dos dimensiones y de obtener puntuaciones altas o bajas en liderazgo “transformacional”. Los resultados sugieren que los líderes (tanto hombres como mujeres) que han obtenido una puntuación alta en liderazgo “transformacional” se perciben con características más “relacionales” o de “orientación a los demás”, es decir, “estereotípicamente femeninas”. Estos resultados demuestran, según López-Zafra y del Olmo (1999), que existe una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, que viene dada por la tendencia de los directores etiquetados como “transformacionales” a obtener puntuaciones superiores en los factores “relacionados con los demás” (“comunales”) que en los “relacionados con la tarea” (“agentes”).

El estudio de Maher (1997). El objetivo de esta investigación era 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 correspondencia entre los estereotipos y las evaluaciones de líderes reales sobre esos estilos de liderazgo. Para ello, solicitó a 133 mujeres y 129 hombres –estudiantes que trabajaban–, que completasen tres veces el MLQ. En el primer caso debían evaluar a su supervisor actual (163 supervisores y 99 supervisoras de distintos niveles); una vez entregado el cuestionario se les pedía que evaluaran a la mujer líder estereotípica y al hombre líder estereotípico (se seleccionó al azar completar en primer lugar el del hombre o el de la mujer y entre ambas administraciones transcurría un período de tiempo que oscilaba entre dos días y una semana).

Sus resultados indicaron que no existían diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres líderes –ni cuando eran evaluados por hombres ni cuando lo eran por mujeres–, pero sí existían diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a los hombres y mujeres líderes estereotípicos. Concretamente, las mujeres percibían que la mujer líder estereotípica era más “transformacional” (agrupado en un solo factor) y “transaccional” (también agrupado en un solo factor: más “recompensa contingente” menos “dirección por excepción”) y mostraba menos “*laissez-faire*” que el hombre líder estereotípico. Los hombres, sin embargo, no percibían que hombres y mujeres líderes difiriesen en ninguno de estos factores. En resumen, el liderazgo “transformacional” y el factor “recompensa contingente” pueden estar asociados con las mujeres más que con los hombres, especialmente desde el punto de vista de las perceptoras

mujeres. Esto sugiere que las mujeres, pero no los hombres, mantienen diferentes teorías implícitas sobre el estilo de hombres y mujeres líderes.

La implicación más importante de este trabajo es que revela la importancia que juegan los factores del contexto organizacional para encontrar o no diferencias de género. En este sentido, la cultura organizacional y el tipo de organización en el que se lleva a cabo el estudio son fundamentales, ya que los estudios realizados al respecto pueden haber confundido el tipo de trabajo y el sexo del supervisor: es más probable encontrar a mujeres supervisoras en unos trabajos y a hombres supervisores en otros. Por tanto, es posible que la presencia o ausencia de diferencias de género se deba a diferencias en las distintas ocupaciones y no al sexo del líder. De hecho, Maher (1997) destaca la necesidad de que el contexto organizacional sea un factor ampliamente considerado en futuras investigaciones (pp. 220-221). Asimismo, este estudio pone de manifiesto que las teorías implícitas de hombres y mujeres relativas a estos estilos de liderazgo son diferentes, aspecto que invita a tener en cuenta el sexo del evaluador y la influencia de los estereotipos de género en dichas evaluaciones.

El estudio de van Engen, van der Leeden y Willemssen (2001). Este trabajo, realizado en distintos departamentos de unos grandes almacenes de Alemania, no obvia este aspecto. Son varias las consideraciones que merecen destacarse de este estudio. En primer lugar, los investigadores tienen en cuenta el carácter masculino o femenino de las ocupaciones. En segundo lugar, miden tanto los estilos de liderazgo “tarea” y “relaciones”, como el estilo “transformacional”. Además, se realiza en una única organización compuesta por diferentes departamentos, lo que posibilita controlar determinadas variables de socialización organizacional, a la vez que permite considerar la tipificación de género de la actividad que realizan los participantes. Las hipótesis de partida de los autores es que no existirán diferencias entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo, pero que los líderes serán más “orientados a las relaciones”, más “transformacionales” y menos “orientados a la tarea” en contextos estereotípicamente femeninos, y sucederá lo contrario en los estereotípicamente masculinos. En un estudio piloto previo se determinaron los departamentos que se clasificaban en uno de estos dos grupos. Mediante versiones reducidas y adaptadas del MLQ (Den Hartog, van Muijen y Koopman, 1994) y del SBDQ (*Supervisory Behavior Description Questionnaire*; versión industrial del LBDQ; Syriot, 1978), 327 empleados (253 hombres y 74 mujeres) que trabajaban en 70 departamentos diferentes evaluaban el estilo de liderazgo de 70 líderes (40 hombres y 30 mujeres). Los resultados mostraron, tal y como planteaban los investigadores, que hombres y mujeres líderes no diferían en las evaluaciones que recibían de sus subordinados en ninguno de los tres estilos de liderazgo. Sin embargo, aunque existían diferencias entre los líderes de los distintos departamentos en sus estilos, no se encontró que la tipificación de género afectase a los estilos adoptados, en contra de lo esperado por los autores. Para su sorpresa, las diferencias existentes en los estilos “transformacional” y “orientación a las personas” eran debidas únicamente a la ciudad en la que se ubicaban los departamentos. Aunque este es, a nuestro juicio, uno de los trabajos con más calidad de los presentados, los autores excluyen de sus objetivos y, por tanto, del MLQ la medida de los factores del liderazgo “transaccional”. Como ya hemos precisado, la inclusión de diferentes estilos de liderazgo enriquece las conclusiones que pueden obtenerse.

Un intento de superar limitaciones

Recientemente hemos llevado a cabo dos investigaciones en nuestro país (Cuadrado, 2002) que presentan algunas particularidades respecto a los estudios

previos que son, a nuestro juicio, relevantes. En primer lugar, y a diferencia de los trabajos realizados en esta línea, incluimos todos los estilos investigados por la psicología social y de las organizaciones, con objeto de evitar posibles confusiones en los resultados debidas al estilo medido. En segundo lugar, realizamos las investigaciones en organizaciones dedicadas a distintos tipos de actividades, considerando, además, aspectos como la tipificación de género de la actividad y numerosas variables estructurales, con el fin de evitar que los resultados puedan verse afectados por efectos del contexto. Finalmente, en el segundo de estos trabajos medimos tanto las autoevaluaciones de los líderes, como las evaluaciones que realizan sus subordinados de los estilos de liderazgo (mediante instrumentos adaptados y validados en nuestro contexto), teniendo en cuenta posibles sesgos de género en dichas evaluaciones. A continuación presentamos de manera resumida las principales características y resultados de estas investigaciones que tienen que ver con los estilos de liderazgo. Vale la pena señalar que en los estudios referidos se analizan otras variables, entre ellas, de resultado, organizacionales y psicosociales, que no se expondrán aquí.

La muestra de la primera investigación estaba compuesta por 118 líderes seleccionados incidentalmente de distintas empresas españolas dedicadas a diferentes actividades (p.e., sanidad, telecomunicaciones, informática, comercio, hostelería y turismo, defensa y seguridad pública, fabricación y distribución). Concretamente, participaron 65 hombres (55.1%) y 53 mujeres (44.9%) que ocupaban posiciones de dirección alta, intermedia y de primer nivel. En la segunda investigación, la muestra estaba compuesta por un total de 226 participantes: 35 líderes –16 hombres (45.7%) y 19 mujeres (54.3%)– y 191 subordinados –69 hombres (36.1%) y 118 mujeres (61.8%). Los 35 equipos de trabajo de esta segunda investigación fueron seleccionados de organizaciones educativas, sanitarias, productivas, entidades bancarias, organizaciones enmarcadas en burocracia pública y protección ciudadana.

En ambas investigaciones se midieron, entre otros muchos aspectos, como se ha señalado, los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Para ello, utilizamos 20 ítems destinados a medir los estilos de liderazgo “autocrático” - “democrático” y “orientación a la tarea” - “orientación a las relaciones” (cinco para cada estilo). Estos 20 ítems constituyen una mejora de los utilizados en un estudio anterior (Cuadrado, 2001). Asimismo, incluimos una versión adaptada y validada en muestras españolas (Molero, 1994) del MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*, Bass y Avolio, 1990) compuesta por 70 ítems, para medir los estilos de liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “*laissez-faire*”.

El primero de los estudios reveló que no existían diferencias estadísticamente significativas en las autoevaluaciones de hombres y mujeres líderes respecto a la frecuencia con la que estiman que adoptan conductas de los cuatro estilos en los que se ha centrado la investigación psicosocial clásica. Los resultados relativos a las diferencias de género en los factores del MLQ obtenidos en nuestra muestra ponen de manifiesto que únicamente se encuentran diferencias estadísticamente significativas en función del sexo en el factor *Recompensa Contingente I* (líder reforzante, un componente del liderazgo “transaccional” encontrado en este estudio). Concretamente, las mujeres se consideran significativamente más “reforzantes” que los hombres (véase Cuadrado y Molero, 2002, y Cuadrado, Molero y Navas, en prensa, para una descripción detallada de estos resultados). Además, los análisis realizados al respecto pusieron de manifiesto que las variables contextuales tenidas en cuenta apenas afectaban a los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres.

El segundo estudio puso de relieve que, a juicio de los subordinados, las mujeres líderes adoptan con más frecuencia que los hombres conductas propias del liderazgo “autocrático”. Además, los análisis realizados revelaron que esta evaluación la realizan los subordinados varones. Asimismo, en el factor “liderazgo negociador”, un componente del liderazgo “transaccional” encontrado en este estudio, los subordinados, especialmente cuando son mujeres, estiman que las mujeres líderes desempeñan, con mayor frecuencia que los hombres líderes, conductas representativas de este estilo. Además, los hombres evalúan a sus superiores varones como bastante más “negociadores” de lo que lo hacen las mujeres que forman parte de los equipos.

Si atendemos ahora a las autoevaluaciones de los líderes, los análisis realizados ponen de manifiesto que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones que se otorgan hombres y mujeres en ninguno de los estilos de liderazgo (véase Cuadrado, Navas y Molero, 2003, para una descripción más detallada de resultados de este estudio). Asimismo, es importante señalar que las diferencias en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres apenas resultan afectadas por las características de las organizaciones incluidas en el estudio (p.e., carácter público o privado, tamaño, actividad a la que se dedica, dominación numérica de un sexo sobre otro, tipificación de género de la actividad a la que se dedica). A la vista de lo anterior, resumimos en tres puntos los resultados más destacados relativos a las variables de contexto. En primer lugar, el tamaño de la organización es la variable con mayor influencia sobre todos los estilos de liderazgo (excluido “dirección por excepción”). En segundo lugar, los estilos de liderazgo en los que encontramos diferencias de género (“autocrático” y “negociador”) son precisamente los menos afectados por estas variables. Finalmente, las divisiones de las organizaciones en función de “criterios de género” muestran que en las organizaciones más “femeninas” tiende a utilizarse en mayor medida un estilo de liderazgo más “democrático”, más “reforzante” y más “pasivo”.

En definitiva, nuestros estudios muestran que las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar no son muy notorias, tanto cuando se comparan las evaluaciones que ambos hacen de sus propios estilos de liderazgo en los dos estudios, como cuando se comparan las evaluaciones que realizan sus subordinados en el segundo estudio. En este último caso constatamos la existencia de diferencias estadísticamente significativas en dos de los diez estilos o factores utilizados: el estilo “autocrático” y el factor “liderazgo negociador” del liderazgo “transaccional”. La mayor frecuencia con la que adoptan estos estilos las mujeres líderes tal vez esté expresando una necesidad de reafirmar su poder en este tipo de posiciones, en consonancia con otros resultados del estudio.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos pretendido poner de manifiesto la considerable complejidad de la relación entre los estilos de liderazgo y el género y la necesidad de analizarla desde diferentes perspectivas. En efecto, existen muchas variables que, relacionadas indirectamente con el género, pueden contribuir a explicar tanto las diferencias como las semejanzas encontradas entre hombres y mujeres a la hora de ejercer el liderazgo. Esto explica la multiplicidad de vías por las que diversos autores han intentado abordar esta cuestión. En primer lugar, encontramos una serie de autoras que, basándose en su experiencia en las organizaciones, defienden la existencia de un estilo de liderazgo “femenino”. Ahora bien, en los estudios revisados en el meta-análisis de Eagly y Johnson (1990), hombres y mujeres apenas difieren en los estilos “orientación a las relaciones” y “orientación a la tarea”, aunque las mujeres son más “democráticas” y “participa-

tivas” que los hombres. Conviene añadir que diversos meta-análisis y trabajos han identificado una serie de variables moduladoras de la relación entre los estilos de liderazgo y el género, especialmente: (a) la afinidad entre la ocupación o actividad desempeñada y el género del líder, (b) la dominación numérica de un sexo sobre otro, (c) el sexo de las personas que realizan las evaluaciones y (d) numerosas características de las organizaciones en las que se llevan a cabo los estudios.

Las investigaciones individuales llevadas a cabo en los últimos años sobre los estilos “clásicos” ofrecen resultados mixtos. Así, Gardiner y Tiggeman (1999) encuentran diferencias entre hombres y mujeres en los estilos “tarea” y “relaciones”, en general y, principalmente, en función de la dominación numérica de un sexo sobre otro. Sin embargo, en la investigación de van Engen *et al.* (2001) no aparecen diferencias en estos estilos, ni en general, ni en función de la tipificación de género de los departamentos donde se realiza el estudio. El trabajo de Gibson (1995), que mide las diferencias de género en estilos tradicionales y conductas relacionadas con los estilos tradicionales de liderazgo en cuatro países diferentes, tampoco encuentra diferencias en estilos de liderazgo. Estas únicamente aparecen, en dirección estereotípica, en dos dimensiones de conducta: “establecimiento de metas” y “facilitación de la interacción”.

Algo similar ocurre, finalmente, en las investigaciones llevadas a cabo con los estilos “transformacional” y “transaccional”. Así, en algunos estudios hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (Komives, 1991a, 1991b; López-Zafra y del Olmo, 1999; Maher, 1997; van Engen *et al.*, 2001), o las diferencias no son consistentes (López-Zafra y Morales, 1998, los resultados varían en función del puesto ocupado por el líder; Carless, 1998, los resultados varían en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes *vs.* subordinados). Por otro lado, el resto de estudios concluyen que, en general, las mujeres son más “transformacionales” que los hombres y adoptan en mayor medida que estos las conductas de “recompensa contingente” (Bass y Avolio, 1994, Bass *et al.*, 1996; Bass, 1998; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o, simplemente, que el estilo de liderazgo de las mujeres es más “transformacional” que el de los hombres, y el de estos es más “transaccional” (Druskat, 1994; Ramos *et al.*, 2002; Rosener, 1990).

Esta divergencia de resultados podría parecer sorprendente. Sin embargo, no lo es a la luz de las discrepancias teóricas y, sobre todo, metodológicas que existen entre los diferentes trabajos. Ya se ha podido comprobar que, en general, el enfoque adoptado, el tipo de estudio que se realiza y el contexto en el que se lleva a cabo la investigación ejercen su influencia a la hora de investigar las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo. Pero, a nuestro juicio, subyacente al debate generado en torno a esta cuestión late una falta de precisión en los estilos a los que se alude. Así, por ejemplo, se tiende a hablar de resultados contradictorios cuando se comparan los obtenidos por científicos sociales con los de profesionales de las organizaciones, sin reparar en que las personas procedentes de ambas disciplinas investigan distintos estilos de liderazgo. Por otra parte, centrándonos en cuestiones metodológicas de estudios más sistemáticos y rigurosos, hemos observado que estos trabajos difieren entre sí en aspectos como: (a) las personas que realizan las evaluaciones –los propios líderes, subordinados, compañeros, superiores–; (b) el tipo de organización estudiada –“tradicionales” *vs.* “no tradicionales”; dedicadas a diferentes actividades, con distintas características–; (c) los instrumentos de medida utilizados –MLQ en diferentes versiones, entrevistas, autodescripciones del estilo–; y (d) el contexto cultural en el que se realizan los estudios –la mayoría en muestras estadounidenses, aunque también

en otros países. Además, como hemos puesto de relieve, en los estudios llevados a cabo por Bass y colaboradores (Bass y Avolio, 1994; Bass *et al.*, 1996; Bass, 1998) las diferencias no siempre alcanzan la significación estadística o, en estudios como los de Druskat (1994) y Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), no son de gran magnitud.

En definitiva, la consideración de todos estos aspectos sugiere que sería inadecuado generalizar los resultados obtenidos en unos estudios a otros diferentes, y que está fuera de lugar la autocomplacencia de los autores con aquellos resultados que confirman sus expectativas y que, en algunos casos, se basan en datos y procedimientos poco rigurosos. Al mismo tiempo, son muchas las variables demostradamente influyentes que las investigaciones pasan por alto una y otra vez. A nuestro juicio, las discrepancias y omisiones existentes impiden la acumulación de conocimiento y, por tanto, la obtención de conclusiones sólidas sobre esta cuestión.

Otro aspecto enfatizado en la revisión realizada es que los autores ofrecen siempre explicaciones *ad hoc* de sus resultados. Este hecho tiene al menos dos implicaciones importantes. La primera es que revela la ausencia de un marco teórico que guíe los estudios y explique los resultados encontrados. Y cuando se han aplicado distintas aproximaciones teóricas en este campo (véase, p.e., Eagly *et al.*, 1995; Fagenson, 1990), en la mayor parte de los casos no se consigue explicar de manera coherente los resultados obtenidos. La segunda implicación es que los autores no exploran de manera sistemática en sus investigaciones las variables con las que luego tratan de explicar sus resultados. Por tanto, el foco del debate gira en torno a las diferencias de género en estilos de liderazgo, pasando a un segundo plano el estudio de otras variables responsables de estas diferencias, que son cruciales a la hora de explicar el limitado acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Los valores, los estereotipos de género, la concepción y uso del poder y las expectativas son algunos de los aspectos que no se pueden excluir de las investigaciones sobre liderazgo y género. Estas variables fueron incluidas en nuestros trabajos y demostraron su importancia.

Nuestra discusión apunta a la dificultad de obtener conclusiones claras sin la aportación de un marco teórico coherente. Cada vez adquieren mayor fuerza e importancia las líneas de investigación orientadas al estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en muchos aspectos y facetas sociales, entre las que hemos destacado los estilos de liderazgo. ¿Dirigen las mujeres igual que los hombres? Sólo a partir de la atención y análisis sistemático de los aspectos señalados en esta revisión resultará posible, a nuestro juicio, ofrecer una respuesta clarificadora a la pregunta anterior. Está en juego la legitimidad socialmente percibida de las mujeres para ocupar puestos de responsabilidad en instituciones y organizaciones. De ello depende que la democratización de nuestra sociedad vaya más allá de la declaración de principios formales.

Referencias

- ADLER, N. J. (1999). Global leadership: Women leaders. En W. H. Mobley (Ed.), *Advances in Global Leadership*, vol. 1 (pp. 49-73). Stanford: JAI Press.
- AVOLIO, B., BASS, B. M. & JUNG, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Palo Alto: Mind Garden.
- BARTOL, K. M. & MARTIN, D. C. (1986). Women and men in task groups. En R. D. Ashmore & F. K. Del Boca (Eds.), *The social psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts* (pp. 259-310). Orlando: Academic Press.
- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (3ª ed). Nueva York: Free Press.
- BASS, B. M. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B. M. Bass (Ed.), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (pp. 72-79). Hillsdale: L. Erlbaum.

- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- 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. & ATWATER, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- BROWN, S. M. (1979). Male versus female leaders: A comparison of empirical studies. *Sex Roles*, 5, 595-611. <http://web25.epnet.com/~bib7up>
- CANN, A. & SIEGFRIED, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behaviour. *Sex Roles*, 23, 413-419.
- CARLESS, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- CARLESS, S. A., WEARING, A. J. & MANN, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 389-405.
- CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire: Norms*. Obtenido de <http://cls.binghamton.edu/mlq.htm>, 22 de Junio de 2000.
- CUADRADO, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- CUADRADO, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. ISBN 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- CUADRADO, I. & MOLERO, F. (2002). Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- CUADRADO, I., MOLERO, F. & NAVAS, M. (En prensa). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*.
- CUADRADO, I. & NAVAS, M. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 303-317.
- CUADRADO, I., NAVAS, M.S. & MOLERO, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias de género vs. diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- DEN HARTOG, D., VAN MUIJEN, J. & KOOPMAN, P. (1994). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ in Dutch organizations. *Gedrag en Organisatie*, 7, 155-166.
- DRUSKAT, V. U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119.
- EAGLY, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- EAGLY, A. H. & JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- EAGLY, A. H. & KARAU, S. J. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (5), 685-710.
- EAGLY, A. H., MAKHJANI, M. G. & KLONSKY, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3-22.
- EAGLY, A. H., KARAU, S. J. & MAKHJANI, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- EAGLY, A. H. & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. & VAN ENGEN, M. (En revisión). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*.
- FAGENSEN, E. A. (1990). At the heart of women in management research: theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.
- FLAMHOLTZ, E. G. (1986). *How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GARDINER, M. & TIGGEMANN, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- GIBSON, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- HACKMAN, M. Z., FURNISS, A. H., HILLS, M. J. & PATERSON, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-319.
- HALPIN, A. W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- HELGESEN, S. (1990). *The female advantage: Womens' ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- HEMPHILL, J. K. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board.
- HOLLANDER, E. P. (1985). Leadership and Power. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (3ª ed), vol. II (pp. 485-537). Nueva York: Random House.
- KANTER, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- KANTER, R. M. (Ed.) (1991). Debate: Ways men and women lead (Letters to the Editor). *Harvard Business Review*, (January/February), 150-160.
- KAUFMANN, A. E. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 92, 52-56.
- KOMIVES, S. R. (1991a) Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors' Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- KOMIVES, S. R. (1991b) The Relationship of Same-and Cross-Gender Work Pairs to Staff Performance and Supervisor Leadership in Residence Hall Units. *Sex Roles*, 24 (5/6), 355-363.
- KORABIK, K., BARIL, G. L. & WATSON, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405-420.
- KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- LEWIS, A. E. & FAGENSEN-ELAND, E. A. (1998). The influence of gender and organizational level on perceptions of leadership behaviors: A self and supervisor comparison. *Sex Roles*, 39, 479-502.

- LIPMAN-BLUMEN, J., HANDLEY-ISAKSEN, A. & LEAVITT, H. J. (1983). Achieving styles in men and women: A model, an instrument and some findings. En J. T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (pp. 151-204). San Francisco: Freeman.
- LODEN, M. (1985). *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. (1999). Liderazgo femenino: nuevas pautas para un nuevo milenio. En M. A. Bel (Coord.) *Ecofeminismo: un reencuentro con la naturaleza* (pp. 43-60). Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. & 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.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. & MORALES, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. *Liderazgo transformacional y género. Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- MAHER, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37 (3/4), 209-225.
- MOLERO, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- MONROY, M. T. (1994). Liderazgo femenino y cultura de la empresa. *Antropológica*, 15/16, 145-154.
- MORALES, J. F. & MOLERO, F. (1995). El liderazgo en los equipos de atención primaria. *Cuadernos de Gestión para el Profesional de Atención Primaria*, 1(2), 83-91.
- NIEVA, V. F. & GUTEK, A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. Nueva York: Praeger.
- OTT, E. M. (1989). Effects of the male-female ratio at work: Police women and male nurses. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 41-57.
- RAMOS, A., SARRIÓ, M., BARBERÁ, E. & CANDELA, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- ROSENER, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- STOGDILL, R. M. & COONS, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Reseach.
- SYRIOT, J. (1978). People-and task-orientedness: Construction and validation of a shortened leadership scale. *Ged rag: Tijdschrift voor Psychologie*, 3, 176-192.
- TAYLOR, S. E., FISKE, S. T., ETCOFF, N. & RUDERMAN, A. (1978). The categorical and contextual bases of person memory and stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (7), 778-793. Existe versión castellana en *Revista de Psicología Social*, 4 (2), 193-217.
- THIBAUT, J. W. & KELLEY, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley.
- VAN ENGEN, M., VAN DER LEEDEN, R. & WILLEMSEN, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.