

# EL LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES: DIFERENCIAS EN ESTILOS DE LIDERAZGO, RELACIONES ENTRE ESTILOS Y PREDICTORES DE VARIABLES DE RESULTADO ORGANIZACIONAL

## LEADERSHIP IN MEN AND WOMEN: DIFFERENCES ON LEADERSHIP STYLES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN STYLES AND PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL OUTCOME VARIABLES

ISABEL CUADRADO<sup>1</sup>, FERNANDO MOLERO<sup>1</sup> Y MARISOL NAVAS<sup>2</sup>  
UNED<sup>1</sup> y Universidad de Almería<sup>2</sup>

Recibido 3-11-02

Aceptado 17-6-03

### Resumen

El objetivo de nuestro trabajo es averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: «autocrático»-«democrático», «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones» y «transformacional»-«transaccional». Asimismo, pretendemos conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: a) las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos y b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Para ello, solicitamos a 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas que completasen un cuestionario en el que se incluían todas estas variables. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

**Palabras clave:** género; estilos de liderazgo; predictores; variables de resultado.

### Abstract

The aim of this paper is to know whether men and women have different leadership styles. We include the main leadership styles studied from a psychosocial perspective: autocratic-democratic, task-relationship orientation and transformational-transactional. We also want to know a) if men and women have different perceptions of the relation between those styles, b) as well as the predictors of effectiveness, satisfaction and extra-effort they consider the best ones. 118 leaders (65 males and 53 females) were asked to fill in a questionnaire on these topics. Results show that there are no significant differences between males and females in leadership styles. However, they perceive the relation between styles and predictors of outcome variables in a different way.

**Key words:** gender; leadership styles; predictors; outcome variables.

<sup>1</sup> UNED.

<sup>2</sup> Universidad de Almería.

## Introducción

Uno de los avances más importantes que han experimentado las sociedades occidentales en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de hombres y mujeres. Sin embargo, la presencia de las mujeres en determinados puestos es tan escasa que invita a poner en tela de juicio la existencia real de esta igualdad. Por citar algunos ejemplos, cabe señalar que aunque en nuestro país las mujeres constituyen el 37,86% del total de la población ocupada, su presencia en la dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados-as se reduce a un 17,06% del total, y aumenta ligeramente (26,07%) en la gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores-as (Encuesta de la Población Activa, 2002; datos referidos al IV Trimestre de 2001). Si nos centramos en puestos de alta dirección, las cifras son mucho más llamativas: las mujeres constituyen únicamente un 2% de los ocupantes de tales puestos (Demoscopia, 1999). Sin duda, ni la menor presencia de mujeres en el mercado laboral, ni su nivel de formación y competencia actual pueden utilizarse como factores explicativos de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo.

Los estudios realizados en los últimos años con el fin de conocer cuáles son los factores que pueden contribuir a explicar esta situación parecen demostrar que las mujeres se enfrentan, en mayor medida que los hombres, a obstáculos de diversa naturaleza cuando tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones (véase Cuadrado, García y Navas, 2001, para una revisión en castellano de estos factores desde una perspectiva psicosocial). Sin embargo, los estudios destinados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo –más bien escasos y relativamente recientes– revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género. A pesar de su complejidad, la necesidad de realizar investigaciones en esta línea está más que justificada: es preciso conocer si una de las posibles causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo es que éstas adoptan estilos diferentes a los utilizados por los hombres.

Precisamente el presente trabajo pretende investigar aspectos relacionados con estas cuestiones. Concretamente, examinaremos las diferencias de género en las percepciones que tienen los propios líderes sobre su estilo de liderazgo y extenderemos nuestra investigación a otros aspectos de interés para el liderazgo de hombres y mujeres.

## Estilos de liderazgo

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939), con grupos de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio, constituyen el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: «autocrático» –el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a los niños-as lo que debían hacer e impedía su participación–, «democrático» –el líder fomentaba la participación de los niños-as a la hora de tomar decisiones– y «laissez-faire» –el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba–. En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales. No obstante, investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de determinadas variables que pueden moderar estos resultados iniciales.

Posteriormente, a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse –aunque con

distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen– en dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores–. Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Coons, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974).

Sin embargo, aunque los estilos de liderazgo señalados representarían gran parte de la conducta de los líderes, según Bass (1985), la Psicología Social y de las Organizaciones únicamente había estudiado un liderazgo de «bajo nivel», mediante el que no se podían explicar los efectos extraordinarios que algunos líderes producían en sus seguidores. Así, basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), este autor desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo «transformacional» –líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal– y el «transaccional» –caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo–. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Básicamente, el liderazgo «transformacional» está formado por cuatro factores o dimensiones (véase, p.e., Bass y Avolio, 1990): *carisma o influencia idealizada* (capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores), *inspiración o motivación inspiracional* (capacidad del líder de comunicar su visión), *estimulación intelectual* (capacidad del líder para

hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora) y *consideración individualizada* (capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante). Por su parte, el liderazgo «transaccional» está formado por dos factores: *recompensa contingente* (capacidad de los líderes de recompensar a los subordinados por la labor bien hecha) y *dirección por excepción* (líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados). Este último factor puede adquirir dos formas: *activa* (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y *pasiva* (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

Las numerosas investigaciones realizadas con el MLQ han demostrado consistentemente que con el estilo de liderazgo «transformacional» se obtienen niveles de rendimiento y satisfacción por parte de los subordinados mucho más elevados que con el liderazgo «transaccional». No obstante, los líderes «transaccionales» también producen efectos positivos sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores, aunque éstos son siempre menores (véase el meta-análisis publicado sobre estos aspectos por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

### Diferencias de género en estilos de liderazgo

El punto de referencia de la revisión de la literatura existente sobre diferencias de género en estilos de liderazgo lo constituye el meta-análisis llevado a cabo por Eagly y Johnson en 1990 sobre esta cuestión (véase Cuadrado y Navas, 2000, para una revisión de este y otros meta-análisis publicados sobre liderazgo y género). Los resultados generales del meta-análisis, en el que se incluyeron 167 estudios, demostraron que las mujeres lideraban con estilos más «democráticos» y «participativos» que los hombres y que éstos 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). Así, en los estudios organizacionales –llevados a cabo con líderes reales– no existían diferencias entre hombres y mujeres, pero éstas eran algo más pronunciadas y estereotípicas de género en los otros dos tipos de estudios, donde los participantes no ocupaban roles de liderazgo. En los estilos «autocrático» y «democrático» las diferencias se mantenían consistentes a lo largo de los tres tipos de estudios.

Por su parte, debido al carácter reciente y novedoso de la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo sobre diferencias de género en los estilos «transformacional»-«transaccional», no existen aún meta-análisis publicados sobre esta cuestión –aunque están en vías de publicación: Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (en revisión)–, y por tanto, la obtención de conclusiones está menos consolidada que con los anteriores estilos. El cuadro 1 resume los trabajos publicados en esta línea. Una ojeada a dicho cuadro pone de manifiesto que la literatura existente sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estos estilos está caracterizada fundamentalmente por la heterogeneidad, tanto de las propias investigaciones, como de los resultados obtenidos.

Así, los estudios difieren entre sí en aspectos como: (a) las personas que realizan las evaluaciones –p.e., los propios líderes, subordinados, compañeros–, (b) el tipo de organización –p.e., actividad a la que se dedica, tamaño–, (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 norteamericanas, aunque también en otros países–.

En segundo lugar, los resultados obtenidos también están caracterizados por la heterogeneidad. Así, en algunos estudios hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (Komives, 1991 a y b; López-Zafra y Del Olmo, 1999; Maher, 1997; Van Engen, Van der Leeden y Willemsen, 2001), o las diferencias no son consistentes (Carless, 1998, los resultados varían en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes *vs.* subordinados; López-Zafra y

Morales, 1998, los resultados varían en función del puesto ocupado por el líder). 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 éstos las conductas de «recompensa contingente» (Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994, Bass, Avolio y Atwater, 1996; 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 éstos es más «transaccional» (Druskat, 1994; Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002; Rosener, 1990).

En línea con lo expuesto hasta el momento, nuestro trabajo persigue tres objetivos generales. En primer lugar, trataremos de comprobar si existen diferencias en las autoevaluaciones que realizan hombres y mujeres líderes respecto a la frecuencia con la que adoptan los principales estilos investigados por la Psicología Social y de las Organizaciones: «autocrático»-«democrático», «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones» y «transformacional»-«transaccional». Por tanto, en el presente trabajo –a diferencia de los estudios publicados sobre estas cuestiones– consideramos conjuntamente los principales estilos de liderazgo investigados, lo que nos permite abordar nuestro segundo objetivo: comprobar si las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos son diferentes en el caso de hombres y mujeres líderes. Finalmente, trataremos de determinar si existen diferencias de género con respecto a la eficacia y satisfacción que los líderes perciben que consiguen con los estilos de liderazgo en los que se autoevalúan. En otras palabras, pretendemos averiguar si hombres y mujeres consideran que los «buenos resultados organizacionales» pueden predecirse a partir de la adopción de diferentes estilos de liderazgo.

Como pone de manifiesto la revisión de la literatura y la heterogeneidad de resultados, es difícil formular hipótesis respecto a las diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres. No obstante, basándonos en la síntesis realizada por Eagly y Johnson (1990), podemos formular dos hipótesis al respecto:

**Hipótesis 1:** Existirán diferencias entre hombres y mujeres líderes en la percepción con

**Cuadro 1.** Resumen de los estudios llevados a cabo sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo «transformacional» y «transaccional»

Autor y año de publicación	Medida	Evaluador-es	Contexto y país en el que se realiza	Resultados en diferencias hombres-mujeres en estilos de liderazgo
Rosener (1990)	Cuestionarios Entrevistas	Líder	Distintos tipos de organizaciones de diferentes países	Mujeres más «transformacional» Hombres más «transaccional»
Komives (1991a,b)	MLQ-5R y 5S	Líder y subordinados	Residencias universitarias. 7 estados de EEUU	No existen diferencias
Druskat (1994)	MLQ-8Y	Subordinados	Órdenes religiosas católicas. EEUU	Mujeres más «transformacional» Hombres más «transaccional»
Bass y cols. (1994; 1996; 1998)	MLQ-5R	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. EEUU	Mujeres más «transformacional» y «RC» y menos conductas pasivas que los hombres
Maher (1997)	MLQ-5X	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. EEUU	No existen diferencias
López-Zafra y Morales (1998)	MLQ-5R (reducido)	Líderes	Ámbito educativo. España	Varían en función del puesto
Carless (1998)	MLQ-5X LPI GTL	Líderes, subordinados, superior	Banca internacional. Australia	Subordinados: No existen diferencias Líderes y superiores: mujeres más «transformacionales»
López-Zafra y Del Olmo (1999)	MLQ-5R (reducido)	Líderes y subordinados	Ámbito educativo. España	No existen diferencias
Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	MLQ (varias versiones)	Líderes, subordinados, superior o compañeros	Distintos tipos de organizaciones. Mayoría EEUU, 8 países más	Mujeres más «transformacional» y «RC» y menos conductas pasivas que los hombres
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	MLQ (reducido)	Subordinados	Departamentos de unos grandes almacenes. Alemania	No existen diferencias
Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002)	MLQ-5R (reducido)	Líderes	Empresas del sector comercios, industria y servicios. España	Mujeres más «transformacional» Hombres más «transaccional»

la que adoptan los estilos de liderazgo «autocrático»-«democrático».

**Subhipótesis 1.1.:** Las mujeres obtendrán puntuaciones más elevadas que los hombres en el estilo de liderazgo «democrático».

**Subhipótesis 1.2.:** Los hombres obtendrán puntuaciones más elevadas que las mujeres en el estilo de liderazgo «autocrático».

**Hipótesis 2:** No existirán diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo

«orientación a la tarea» y «orientación a las relaciones».

Sin embargo, como también hemos destacado, el carácter reciente de los estudios realizados con los estilos «transformacional» y «transaccional» trae consigo que los resultados sobre las posibles diferencias de género estén menos consolidados que con los anteriores estilos. A pesar de ello, y basándonos en los resultados obtenidos en la mayor parte de las investigaciones realizadas en esta línea podemos hipotetizar que:

**Hipótesis 3:** Existirán diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo «transformacional» y «transaccional».

**Subhipótesis 3.1.:** Las mujeres obtendrán mayores puntuaciones que los hombres en los factores de liderazgo «transformacional».

**Subhipótesis 3.2.:** Las mujeres obtendrán mayores puntuaciones que los hombres en el factor «transaccional» *recompensa contingente*.

**Subhipótesis 3.3.:** Los hombres obtendrán mayores puntuaciones que las mujeres en los factores pasivos de liderazgo («*laissez-faire*»).

Respecto a las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en las relaciones entre estilos y los predictores de las variables de

resultado, no formularemos hipótesis al respecto, ya que no existen estudios previos sobre estas cuestiones y, por tanto, su inclusión en nuestro trabajo tiene un carácter exploratorio.

## Método

### Participantes

La muestra estaba compuesta por 118 líderes, cuyas edades oscilaban entre 26 y 56 años (media=38,18; dt=7,84), 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). En su mayoría (en torno al 35%), son líderes con más de tres años de antigüedad en sus empresas y más de cinco años en puestos de dirección, que aseguran dedicar más de 40 horas semanales a su trabajo (el 44%). En la tabla 1 se resume información adicional sobre las características de la muestra.

### Instrumentos

El cuestionario diseñado para esta investigación está compuesto por cuatro bloques. El pri-

**Tabla 1.** Características de la muestra

Tabla 1. Características de la muestra						
Nivel estudios líderes	Universitarios (67,5%)			Primarios o medios (30,8%)		
Tipo de empresa	Pública (37,6%)			Privada (62,4%)		
Ámbitos de actuación de las organizaciones	Local (43,4%)		Nacional (40,8%)		Multinacional (15,8%)	
Sexo de los líderes	<b>Hombre</b> (n = 65; 55,1%)			<b>Mujer</b> (n = 53; 44,9%)		
Posición directiva ocupada	Baja	Intermedia	Elevada	Baja	Intermedia	Elevada
	14,3%	57,1%	28,6%	12,7%	44,4%	42,9%
Líderes con menos de 10 personas a su cargo (43,2% del total)	49%			51%		
Líderes con más de 20 empleados a su cargo (20,3% del total)	62,5%			37,5%		

mero de ellos está formado por 20 ítems, 10 destinados a medir los estilos de liderazgo «autocrático»-«democrático» y otros 10 para medir los estilos «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones» (cinco para cada estilo). Los diez primeros ítems fueron elaborados a partir de definiciones de la literatura, concretamente, de los estudios clásicos sobre esta cuestión (Lewin, Lippitt y White, 1939; White y Lippitt, 1960/1971), así como de los estudios de Eagly y Johnson (1990) y Luthar (1996). Los 10 ítems restantes fueron extraídos de un estudio exploratorio de campo realizado por Yukl (1999). Estos 20 ítems se utilizaron en un estudio anterior (véase Cuadrado, 2001) con el fin de comprobar sus propiedades psicométricas, demostrando, además que existían diferencias percibidas entre cada par de estilos de liderazgo. A los participantes del presente estudio se les solicitaba que indicasen, a través de una escala que oscilaba de 1 («nunca») a 5 («casi siempre»), hasta qué punto su forma de dirigir se ajustaba a las conductas descritas en los ítems.

El segundo bloque estaba formado por 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». Insertos en el cuestionario se encuentran tres ítems que miden el «esfuerzo extra» que el líder percibe que consigue en sus subordinados. A los participantes se les pedía que indicasen la frecuencia con la que, a su juicio, realizaban las conductas descritas en los ítems a la hora de relacionarse con los miembros de su equipo. La escala de respuesta oscilaba de 1 («nunca») a 5 («casi siempre»).

El tercer bloque del cuestionario está formado por cuatro ítems. El primero de ellos mide la *eficacia* percibida de la unidad o departamento dirigida por el líder. Los dos ítems siguientes miden la *satisfacción* del líder con el puesto ocupado y con su forma de dirigir. Un cuarto ítem mide hasta qué punto el líder considera que sus subordinados están satisfechos con su forma de dirigir. La escala de respuesta a estos cuatro ítems oscilaba de 1 («muy baja») a 5 («muy alta»).

El último bloque incluye las cuestiones sociodemográficas habituales en este tipo de

investigación (p.e. *edad, sexo, nivel y tipo de estudios*) junto con preguntas relacionadas con la organización (p.e. *tipo, ámbito de la empresa, tamaño y actividad de la empresa; nivel del puesto directivo; antigüedad en la organización y en puestos directivos; n.º de personas a su cargo*).

### **Procedimiento**

La muestra de líderes se obtuvo a través de un grupo de alumnos del último año de Psicología de la UNED que cursaban una asignatura relacionada con esta investigación. Como parte de una práctica se les pidió que aplicaran el cuestionario descrito al menos a dos líderes de organizaciones, preferentemente de distinto sexo, a los que tuvieran acceso. Estos líderes debían cumplir un único requisito: tener como mínimo tres personas a su cargo. Los estudiantes recibían información adicional para facilitarles su labor y aumentar su comprensión de la investigación. La tarea de los alumnos consistía, por tanto, en contactar con los líderes, facilitarles el cuestionario que éstos debían autoadministrarse y devolver el cuestionario ya cumplimentado a los investigadores. El cuestionario fue enviado por correo a 200 alumnos. Finalmente se recibieron 140 cuestionarios contestados por los líderes, de los cuales 118 estaban debidamente cumplimentados y fueron, por tanto, los incluidos en los análisis. El tiempo de recogida de datos de este estudio fue de cuatro meses.

### **Resultados**

#### **Estilos de liderazgo**

Con objeto de comprobar si los ítems destinados a medir cada estilo de liderazgo se agrupaban en los factores a los que teóricamente debían corresponder, realizamos tres análisis factoriales (uno para cada par de estilos) por el método de componentes principales con rotación varimax. La tabla 2 resume el número de ítems incluido en cada factor, el porcentaje de varianza explicado y, finalmente, las estimaciones de fiabilidad de cada uno de estos factores (medida a través del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach).

**Tabla 2.** Factores de liderazgo obtenidos, porcentaje de varianza explicado y estimaciones de fiabilidad de cada factor

<i>Factores</i>	<i>N.º items</i>	<i>%S<sup>2</sup>x</i>	<i>α</i>
<i>Autocrático</i>	4	20,1	,59
<i>Democrático</i>	4	19,27	,64
<b>TOTAL AUTOOCR. DEMOCR.</b>	<b>8</b>	<b>39,37</b>	—
<i>Tarea</i>	5	26	,74
<i>Relaciones</i>	5	25	,74
<b>TOTAL TAREA-RELACIONES</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	—
<i>Estimulación intelectual I (Fomento del razonamiento)</i>	5	16,37	,78
<i>Carisma I (Confianza y respeto)</i>	6	8,63	,75
<i>Inspiración</i>	5	5,81	,72
<i>Estimulación intelectual II (Cambio forma de pensar)</i>	4	3,91	,72
<i>Carisma II (Carácter excepcional del líder)</i>	3	3,77	,56
<b>TOTAL TRANSFORMACIONAL</b>	<b>23</b>	<b>38,49</b>	—
<i>RCI (reforzante)</i>	5	5,78	,77
<i>RCII (negociador)</i>	6	4,54	,70
<b>TOTAL TRANSACCIONAL</b>	<b>11</b>	<b>10,32</b>	—
<i>Laissez-faire</i>	4	3,61	,60

Como podemos observar en dicha tabla, la fiabilidad de los cuatro ítems «autocráticos» que se agrupan como resultado del análisis factorial es de .59, aunque la correlación media de cada ítem con el total de la escala es de .37 ( $p < .001$ ). Por su parte, los cuatro ítems que constituyen el segundo factor obtenido, referidos a liderazgo «democrático», presentan una fiabilidad de .64. En este caso, la correlación media de los ítems con el total de la escala es de .41 ( $p < .001$ ).

Por otra parte, el análisis factorial realizado con los ítems representativos del estilo «orientación a la tarea» y «orientación a las relaciones» confirmó la existencia de estos dos factores, que arrojan índices de consistencia interna suficientemente aceptables (.74).

Finalmente, el análisis realizado con los ítems que componen el MLQ arrojó la existen-

cia de ocho factores interpretables que explican, en su conjunto, el 52,43% de la varianza: *dos de estimulación intelectual*, *dos de carisma*, *uno de inspiración*, *dos de recompensa contingente* y *uno de laissez-faire* (véase Cuadrado y Molero, 2002, para una descripción más detallada de los resultados de este análisis). Como puede verse en la tabla 2, las estimaciones de fiabilidad obtenidas en estos factores son, en general, aceptables, a excepción de los factores «*carisma II*» (.56) –compuesto únicamente por tres ítems– y «*laissez-faire*» (.60) –factor que obtiene los menores índices de fiabilidad en los estudios que utilizan el MLQ–. El resto de factores transformacionales y transaccionales arrojan unas fiabilidades que oscilan entre .70 y .78, lo que estaría en consonancia con los resultados obtenidos por Bass y Avolio (1990) en la muestra de líderes (entre .62 y .83,  $n=251$ ) o por Molero



(1994) en su estudio llevado a cabo en nuestro país con una muestra de 350 líderes (.52 a .83). Por su parte, la baja fiabilidad del factor «*carisma II*» puede deberse a que está formado únicamente por tres ítems, mientras que la fiabilidad de «*laissez-faire*» (.60) es idéntica a la obtenida por Bass y Avolio (1990) y superior a la obtenida por Molero en 1994 (.52). Cabe destacar que en los estudios realizados con el MLQ siempre son los factores de «*dirección por excepción*» y «*laissez-faire*» los que obtienen las fiabilidades más bajas.

Por tanto, teniendo en cuenta que los valores de la fiabilidad siempre son menores en los estudios de autoevaluación, puede decirse que las fiabilidades generales obtenidas en este estudio son aceptables. Como señala Molero (1994), la menor fiabilidad obtenida en las autoevaluaciones puede deberse a que el líder interpreta cada ítem con respecto a múltiples subordinados, mientras que estos sólo evalúan a un líder.

### Diferencias entre hombres y mujeres líderes en las autopercepciones de su estilo de liderazgo

Con objeto de comprobar las hipótesis planteadas en este estudio, realizamos pruebas t comparando a hombres y mujeres en cada uno de los factores de estilos de liderazgo obtenidos. En la tabla 3 se presentan las puntuaciones medias de la frecuencia con la que hombres y mujeres líderes perciben que adoptan los estilos «autocrático», «democrático», «tarea» y «relaciones».

Como podemos observar en la tabla 3, no existen diferencias estadísticamente significativas en las autoevaluaciones de hombres y muje-

res líderes respecto a la frecuencia con la que consideran que adoptan conductas de estos cuatro estilos. Estos resultados están en contradicción con nuestra primera hipótesis pero apoyan la segunda. Asimismo, los análisis realizados mostraron que, independientemente de su sexo, los directivos señalan que desempeñan en mayor medida conductas representativas del estilo de liderazgo «democrático» que del «autocrático» (3,70 vs. 3,49;  $t(110) = 2,05$ ;  $p = .043$ ), aunque en todos los casos las puntuaciones son significativamente superiores al punto medio teórico de la escala ( $p < .001$ ). Por su parte, los líderes, en general, evalúan su estilo de liderazgo muy orientado tanto a la «tarea» como a las «relaciones» –en ambos casos, la puntuación media es significativamente superior a la media teórica de la escala ( $p < .001$ )–, siendo utilizados ambos estilos con una frecuencia similar (como revelan las pruebas t). Por tanto, podemos afirmar que hombres y mujeres líderes perciben que adoptan con una frecuencia similar (prácticamente idéntica) las conductas representativas de los 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). Concretamente, y confirmando parcialmente la subhipótesis 3,2, las mujeres se consideran significativamente más reforzantes que los hombres (4,37 vs. 4,10;  $p = .015$ ). Asimismo, las diferencias son cercanas a la significación estadística en el factor *Carisma I* (confianza y respeto) y

**Tabla 3.** Diferencia de medias entre las autoevaluaciones de hombres y mujeres líderes en liderazgo «autocrático», «democrático», «orientación a la tarea» y «orientación a las relaciones»

Estilo	Mujeres (n = 53)		Hombres (n = 65)		Diferencia de medias
	Media	dt	Media	dt	
<b>Autocrático</b>	3,43	,70	3,56	,69	$t(111) = -1,02$ ; $p = ,31$
<b>Democrático</b>	3,69	,60	3,69	,75	$t(112) = -,01$ ; $p = ,99$
<b>Orient. tarea</b>	4,28	,58	4,29	,56	$t(116) = -,04$ ; $p = ,97$
<b>Or. relaciones</b>	4,44	,55	4,31	,49	$t(114) = 1,41$ ; $p = ,16$

«Laissez-Faire» ( $p < .066$  en ambos casos). De nuevo, las mujeres consideran que desempeñan con más frecuencia que los hombres conductas de *carisma* (4,12 vs. 3,94) y con menor frecuencia que éstos el estilo «*laissez-faire*» (2,74 vs. 3,00) (véase Cuadrado y Molero, 2002, para una descripción detallada de estos resultados). Estos últimos resultados estarían en contra de nuestras predicciones (subhipótesis 3,1. y 3,3).

### Relaciones entre los comportamientos autopercebidos por hombres y mujeres líderes referidos a los estilos de liderazgo

En la tabla 4 se presentan las correlaciones existentes entre los distintos estilos y factores de liderazgo considerados en este estudio, según las autoevaluaciones de hombres y mujeres líderes.

**Tabla 4.** Correlaciones de Pearson entre los distintos factores de liderazgo desglosadas por sexo (65 hombres y 53 mujeres)

	AUT	DEM	TAR	REL	CAR I	CAR II	EI I	EI II	INS	RC I	RC II
Autocrático (AUT)	—										
Democrático (DEM)	-.17 -.15	—									
Orientación tarea (TAR)	.15 <b>.35*</b>	-.04 .25	—								
Orientación relaciones (REL)	-.15 -.25	<b>.68**</b> <b>.59**</b>	.22 .26	—							
Carisma I (CAR I)	.09 .15	.13 <b>.40**</b>	.21 <b>.46**</b>	<b>.33*</b> <b>.51**</b>	—						
Carisma II (CAR II)	.22 <b>.35*</b>	.11 .11	-.06 .21	.10 -.04	<b>.33*</b> .27	—					
Estimulación intelectual I (EI I)	.21 .07	.23 .26	<b>.38**</b> <b>.48**</b>	<b>.45**</b> <b>.59**</b>	<b>.29**</b> <b>.52**</b>	.18 .25	—				
Estimulación intelectual II (EI II)	.26 .09	<b>.35**</b> <b>.36*</b>	.04 <b>.54**</b>	.18 <b>.39**</b>	.15 <b>.43**</b>	<b>.44**</b> .28	<b>.52**</b> <b>.66**</b>	—			
Inspiración (INS)	-.10 .23	<b>.33*</b> .27	.15 <b>.52**</b>	<b>.38**</b> <b>.36*</b>	<b>.50**</b> <b>.51**</b>	.19 <b>.53**</b>	<b>.38**</b> <b>.63**</b>	<b>.27*</b> <b>.66**</b>	—		
Recompensa Contingente I (RCI)	.16 .03	<b>.37**</b> <b>.38**</b>	.18 <b>.34*</b>	<b>.51**</b> <b>.45**</b>	<b>.31*</b> <b>.57**</b>	.16 .06	<b>.56**</b> <b>.45**</b>	<b>.38**</b> <b>.44**</b>	.25 <b>.53**</b>	—	
Recompensa Contingente II (RCII)	.16 <b>.33*</b>	<b>.34*</b> .11	-.06 <b>.50**</b>	<b>.39**</b> .06	.28 .22	.25 .20	.12 <b>.39**</b>	.18 <b>.63**</b>	.21 <b>.51**</b>	<b>.55**</b> <b>.30*</b>	—
Laissez-Faire (LF)	.03 .22	-.01 -.11	-.16 .04	-.08 -.16	-.01 -.001	.05 .12	-.02 -.05	.02 -.02	-.12 -.08	.10 .09	.17 .10

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ . Las correlaciones reflejadas en la parte superior de cada celda corresponden a las evaluaciones de hombres líderes y las reflejadas en la parte inferior a las de las mujeres líderes. Las celdas sombreadas indican que la diferencia de correlaciones es significativa  $p < .05$ .

Como podemos observar en la tabla 4, existen algunas diferencias en las relaciones entre estilos en función del sexo de los líderes. Así, centrándonos en estas diferencias, vemos que en el caso de las mujeres, pero no en el de los hombres, cambiar la forma de pensar de sus subordinados («*estimulación intelectual II*») aparece relacionado con la consecución de los objetivos («*orientación a la tarea*») ( $Z=-2,96$ ;  $p=.003$ ).

Así mismo, en el caso de las mujeres, en mayor medida que en el de los hombres, dirigir transmitiendo a sus subordinados la importancia de la labor a realizar («*inspiración*») está relacionado con adoptar un estilo de liderazgo «*autocrático*» ( $Z=-1,75$ ;  $p=.08$ ) y «*orientado a la tarea*» ( $Z=-2,23$ ;  $p=.025$ ), así como con lograr influir a sus subordinados de forma excepcional («*carisma II*») ( $Z=-2,09$ ;  $p=.036$ ) y cambiar su forma de pensar («*estimulación intelectual II*») ( $Z=-2,72$ ;  $p=.04$ ). Asimismo, partiendo de las autoevaluaciones de las mujeres, aparece una mayor relación en su caso que en el de los hombres entre el liderazgo «*reforzante*» («*recompensa contingente I*»), y la confianza y el respeto que infunden en sus subordinados («*carisma I*») ( $Z=-2,72$ ;  $p=.04$ ) y la capacidad de transmitir la importancia de la labor a realizar («*inspiración*») ( $Z=-1,76$ ;  $p=.078$ ).

Mientras que en los hombres, a diferencia de las mujeres, el liderazgo «*negociador*» está relacionado con estar «*orientados a las relaciones*» ( $Z=1,85$ ;  $p=.064$ ), para las mujeres lo está con estar «*orientadas a la tarea*» ( $Z=-3,2$ ;  $p=.001$ ), el cambio en la forma de pensar de sus subordinados («*estimulación intelectual II*») ( $Z=-2,94$ ;  $p=.003$ ) y transmitir a sus subordinados la importancia de la labor a realizar («*inspiración*») ( $Z=-1,84$ ;  $p=.065$ ).

### **Diferencias de género en función de los estilos predictores de variables de resultado organizacional**

Con el fin de conocer si existían diferencias en las percepciones de hombres y mujeres líderes respecto a cuáles eran los estilos que mejor podían predecir determinadas variables de resultado, realizamos diez análisis de regresión por el método de pasos sucesivos (cinco para hombres y cinco para mujeres) tomando como

variables criterio las cinco variables de resultado (percepción del líder de la eficacia de la unidad o departamento; satisfacción del líder con su forma de dirigir; satisfacción del líder con su puesto; percepción del líder de la satisfacción de sus subordinados con su forma de dirigir y percepción del esfuerzo extra logrado en sus subordinados) y como variables predictoras los 10 factores o estilos de liderazgo incluidos en nuestro trabajo (todos excepto «*autocrático*» y «*democrático*», que se excluyeron de los análisis debido a los bajos índices de fiabilidad que presentan, lo que impide realizar dichos análisis con suficientes garantías psicométricas). Los resultados se resumen en la tabla 5.

La tabla 5 revela, en primer lugar, que los factores de liderazgo «*transformacional*» son los que aparecen más frecuentemente como predictores de las variables de resultado. Asimismo, podemos observar que, en general, los estilos que permiten predecir dichas variables son diferentes para hombres y mujeres líderes. Concretamente, en el caso de las mujeres los factores «*transformacionales*» de «*inspiración*» y «*estimulación intelectual*» son predictores comunes de las variables de resultado. No obstante, «*estimulación intelectual II*» («*cambio en la forma de pensar*») predice negativamente la satisfacción con el puesto que tienen las mujeres. En los hombres, sin embargo, existe más heterogeneidad respecto a los predictores de las variables que nos ocupan. Pero los resultados más interesantes respecto a las diferencias entre hombres y mujeres líderes los encontramos en dos variables: *eficacia* que los líderes consideran que obtienen en su unidad o departamento y *satisfacción* que tienen respecto a la forma en la que dirigen. Así, como muestra la tabla 5, mientras que en los hombres la adopción de un estilo «*orientado a la tarea*» predice la eficacia de la unidad que dirigen, en las mujeres ésta puede predecirse mediante el uso de conductas incluidas en el factor «*inspiración*». Con la satisfacción que tienen los líderes respecto a su forma de dirigir ocurre lo contrario; en este caso, en las mujeres el mejor predictor de esta variable es el estilo «*orientado a la tarea*», mientras que en los hombres es el factor «*inspiración*». Por tanto, dirigir de forma orientada a la consecución de los objetivos predice, en el caso de las mujeres, su satisfacción con su forma de dirigir

**Tabla 5.** Estilos predictores de las variables de resultado para hombres y mujeres líderes

<i>Variables</i>	<i>Sexo del líder</i>	<i>Predictores</i>	$\beta$	$p$	$R^2$
<b>EFICACIA DE LA UNIDAD</b>	Hombre	Orientación a la tarea L. negociador (RCII)	.44 .28	.002 .04	.24
	Mujer	Inspiración	.55	.001	.28
<b>SATISFACCIÓN CON FORMA DE DIRIGIR</b>	Hombre	Inspiración	.37	.01	.12
	Mujer	Orientación a la tarea	.39	.026	.13
<b>PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN SUBORDINADOS</b>	Hombre	Carisma I	.48	.001	.22
<b>SATISFACCIÓN PUESTO</b>	Hombre	Estimulación intelectual I	.40	.005	.26
		Carisma I	.32	.022	
	Mujer	Estimulación intelectual I Estimulación intelectual II Inspiración I	.39 -.63 .48	.068 .004 .037	.30
<b>PERCEPCIÓN ESFUERZO EXTRA LOGRADO EN SUBORDINADOS</b>	Hombre	Inspiración	.47	.000	.60
		Carisma II	.32	.004	
		L. Reforzante (RCI)	.31	.006	
Mujer	Inspiración	.81	.000	.65	

y, en el de los hombres, la eficacia de su departamento. Por su parte, la capacidad del líder para comunicar «su visión», para lograr que los seguidores se identifiquen con él (factor «inspiración» de liderazgo «transformacional») es el mejor predictor de la eficacia de su unidad en las mujeres líderes, mientras que en los hombres líderes este factor predice la satisfacción con su forma de dirigir.

## Discusión

Los resultados obtenidos en este trabajo revelan que, en general, los hombres y mujeres líderes que han participado en nuestro estudio perciben que adoptan estilos de liderazgo similares. Así, ambos consideran que utilizan con una frecuencia prácticamente idéntica los estilos tradicionalmente investigados por la Psicología Social y de las Organizaciones, resultado que está en consonancia con el obtenido en el metá-análisis realizado por Eagly y Johnson (1990) respecto a los estilos «tarea» y «relaciones» en organizaciones, y por tanto, con nuestra segunda hipótesis. Sin embargo, el citado meta-

análisis puso de manifiesto que, a diferencia de lo que muestran nuestros resultados, existían diferencias estereotípicas de género en los estilos «autocrático» y «democrático» (desconfirmando nuestra primera hipótesis y sus dos subhipótesis). La única diferencia encontrada en nuestro trabajo se produce en el factor «transaccional» *recompensa contingente* I (liderazgo «reforzante»), en el que las mujeres se asignan puntuaciones superiores a los hombres (4,37 vs. 4,10;  $p < .01$ ). Este resultado, confirma nuestras predicciones (subhipótesis 3.2) y está en consonancia con los obtenidos en algunos estudios (p.e., Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994; Bass y cols., 1996; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) pero contradice a otros (p.e., Druskat, 1994; Ramos y cols., 2002). No obstante, se trata de un resultado lógico si tenemos en cuenta que nuestro factor de *recompensa contingente* incluye conductas referidas a la utilización de recompensas psicológicas (p.e., el reconocimiento por el trabajo bien hecho). Si consideramos que las mujeres tienden a estar más orientadas al cuidado y a mostrar más empatía que los hombres, esto podría traducirse en mostrarles a sus seguidores un mayor reconocimiento (Bass y cols.,

1996, p. 27), manifestándose estos aspectos en sus propias evaluaciones.

Respecto a las relaciones encontradas entre los estilos de liderazgo en función del sexo, nuestros resultados revelan algunas diferencias entre los hombres y las mujeres de la muestra. Los resultados más importantes ponen de manifiesto cómo en el caso de las mujeres, a diferencia de los hombres, existen elevadas relaciones entre factores de liderazgo «transformacional» («estimulación intelectual II» e «inspiración»), considerados «buenos estilos de liderazgo», con estilos tradicionalmente masculinos (p.e. «autocrático» y «orientación a la tarea»). Esto también ocurre con el factor «transaccional» liderazgo «negociador» (que en las mujeres, a diferencia de los hombres, también aparece relacionado con el liderazgo «orientado a la tarea»). Estos resultados indican que en el caso de las mujeres aparecen relaciones entre comportamientos autopercebidos –y además en mayor medida que en el de los hombres– entre «buenos estilos de liderazgo» y estilos tradicionalmente masculinos de «mando y control» y «consecución de objetivos» con los que los hombres han logrado tradicionalmente el éxito como líderes en sus organizaciones. Sin duda, el fenómeno conocido como «*think manager-think male*» (Schein, 2001), según el cual el «buen liderazgo» sigue estando asociado con cualidades y estilos estereotípicamente masculinos, puede estar en la base de estos resultados.

Otra diferencia importante acerca de las relaciones encontradas entre los comportamientos de liderazgo autopercebidos por hombres y mujeres la encontramos cuando analizamos los estilos que, a partir de los análisis de regresión, predicen las variables de resultado. Así, encontramos que en el caso de las mujeres adoptar un estilo «orientado a la tarea» contribuye a que se sientan satisfechas con el modo en que dirigen, mientras que para los hombres este estilo predice la eficacia de su departamento. Lo contrario sucede con el factor «inspiración» del liderazgo «transformacional», considerado por las mujeres como un predictor de la eficacia de la unidad y por los hombres de la satisfacción con sus métodos de dirección. Estas diferencias tienen importantes implicaciones para la cuestión que nos ocupa. Así, es posible que hombres y mujeres enfatizen la uti-

lización de distintos estilos de liderazgo en función de los requisitos de la tarea: obtener altos índices de eficacia (p.e. en tareas a corto plazo) o sentirse satisfechos con su modo de trabajar (p.e. en tareas a largo plazo). Es decir, en estos casos, hombres y mujeres optarán por acentuar la utilización de distintos estilos en función de sus preferencias u objetivos. El análisis de estas cuestiones merece un estudio más profundo, como por ejemplo, investigar si las personas supervisadas por estos líderes mantienen también distintas concepciones del liderazgo y si éstas se ajustan en cierta forma a las que mantienen sus supervisores. Asimismo, sería importante determinar qué factores psicosociales subyacen a estas diferentes concepciones.

Asimismo, en el caso de las mujeres los estilos transformacionales de liderazgo son buenos predictores, en mayor medida que en el de los hombres, de las variables de resultado. No obstante, en consonancia con los resultados de numerosas investigaciones (Lowe y cols., 1996), los análisis de regresión ponen de manifiesto que, en general e independientemente del sexo, los mejores predictores de las variables de resultado son los factores «transformacionales» del liderazgo.

En definitiva, a pesar de que hombres y mujeres no consideran que lideran de manera diferente, en algunos casos las relaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y, sobre todo, de los estilos que predicen los buenos resultados para la organización, son diferentes en función del sexo de los líderes. Por tanto, en general, nuestros resultados no permiten en ningún caso justificar la ausencia de mujeres en puestos de liderazgo, aunque sí ponen de manifiesto otras diferencias en el modo de dirigir de los participantes de ambos sexos. En este sentido, sería recomendable la inclusión en este tipo de estudios de determinadas variables psicosociales, como, por ejemplo, los valores, expectativas o rasgos estereotípicos de género, con el fin de obtener conclusiones más esclarecedoras que los propios estilos de liderazgo sobre la cuestión que nos ocupa, consiguiendo de esta forma un avance respecto a las investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. Finalmente, aunque la posible existencia de algunos sesgos, como la deseabilidad social inherente a la autoevaluación,

pueden no desvelar todos los entresijos de la compleja relación existente entre los estilos de liderazgo y el género, es importante subrayar la necesidad de realizar este tipo de investigaciones para vislumbrar la percepción que tienen los propios líderes acerca del modo en que manifiestan su conducta de liderazgo. Esto nos permite mejorar nuestra comprensión de determinados aspectos del liderazgo de hombres y mujeres, una cuestión fundamental teniendo en cuenta la segregación por sexo que existe en este ámbito. No obstante, las evaluaciones de los subordinados pueden y deben aportar una clave determinante a la hora de abordar la cuestión que nos ocupa. En las investigaciones que hemos llevado a cabo posteriormente hemos tratado de superar estas limitaciones, con el fin de mejorar nuestra comprensión de la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo, aspecto que, en definitiva, es el fin último de este tipo de investigaciones.

### Referencias bibliográficas

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). Transformational and transactional leadership of men and women. En B.M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (pp. 72-79). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- Cuadrado, I., García, M. C. y Navas, M. S. (2001). Mujeres y liderazgo: Una revisión desde la perspectiva psicosocial. En C. Pozo, A. D. Fuentes, Y. González, A. Sánchez, I. Gómez y F. De Oña (Eds.), *Humanidades y Educación*. (pp. 113-126). Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. y 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. y 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.
- Demoscopia (1999). *Estudio directivos*. Madrid: Asociación para la investigación de estudios de los medios de comunicación.
- 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. y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y Van Engen, M. (en revisión). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Encuesta de población activa (2002, 19 octubre). Mujeres directivas. Datos obtenidos en [www.mtas.es/mujer/mcifras/directiv.htm](http://www.mtas.es/mujer/mcifras/directiv.htm).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. y Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31(6), 676-701.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25 (3), 384-410.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill y A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its descriptions and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4.ª Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- House, R. J. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- 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.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-71.
- López-Zafra, E. y Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Luthar, H. K. (1996). Gender Differences In Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers. *Sex Roles*, 35 (5/6), 337-361.
- 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.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R. y Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- White, R. K. y Lippitt, R. (1960/1971). Conducta del líder y reacción del miembro en tres «climas sociales». En D. Cartwright y A. Zander, *Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría* (pp. 39-367). México: Trillas. (Reimp. en 1990).
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.