

Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género

Sergio Serafín Ruíz Cortés

Ingeniería en Gestión Empresarial

Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo

Apan, Hgo., México

sergioruiz_cortes@hotmail.com

Abstract— This research is of a quantitative approach, descriptive and correlational scope, aims to analyze the transformational and transactional leadership of the managers of an industrial company by means of Multifactor Leadership Questionnaire, in order to identify the differences and relationship with the gender variable. The results indicate in the transformational style the perception of men was higher, while in transactional was for women, also the difference in the perception of both styles, it turned meaningful in transformational style. As for leadership scales, the differences between men and women were not significant between them, neither for two scales of the transaction, resulting in significant only for management to active exception. Regarding the outcome variables, the average perception among both genders was significant for satisfaction, extra effort and effectiveness.

Keyword— *Leadership, transformational, transactional, gender.*

Resumen— La presente investigación es de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de una empresa industrial mediante el Multifactor Leadership Questionnaire, para identificar las diferencias y relación con la variable de género. Los resultados indican que en el estilo transformacional fue más alta la percepción de hombres y en el transaccional de mujeres, la diferencia en la percepción de ambos estilos, resultando significativa en el estilo transformacional. En cuanto a las escalas de liderazgo, el género no resultó significativo, solamente para la administración por excepción activo. Referente a las variables de resultado, la diferencia en la percepción media entre ambos géneros resultó significativa para satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Palabras claves— *Liderazgo, transformacional, transaccional, género.*

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se integran por personas, hombres y mujeres, quienes son responsables de dirigir las y desarrollar las actividades que se requieren, tradicionalmente los puestos directivos se ocupaban por hombres, sin embargo, los cambios también han impactado en ese sentido, y actualmente las mujeres cada vez ocupan más espacios en la toma de decisiones de las organizaciones, aunque sigue imperando el dominio por parte del género masculino, al respecto autores como Gómez y Sánchez (2009) señalan que los estereotipos de género propios de la cultura, la resistencia al cambio de estructuras organizacionales tradicionales y la desigualdad en el valor del trabajo relacionada, denotan la baja presencia de la mujer en cargos directivos de alta responsabilidad.

A través del tiempo, diversos autores han abordado el tema de liderazgo, destacando la importancia del mismo, como parte de los procesos organizacionales, tal como señalan Pedraja y Rodríguez (2004) que indican la importancia del estilo de liderazgo, asimismo que el ejercicio del mismo, tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y resultados organizacionales, es decir, afecta el trabajo grupal, el clima organizacional y los resultados. Es por ello, que aunque existe una variedad de estilos de liderazgo, es importante considerar que no existe un estilo ideal, pues el tipo de liderazgo que se ejerce dependerá del contexto y características de las tareas, de la profesión y de la situación que se presente.

Como se puede observar, para que una organización sea competitiva, requiere que los responsables de dirigirla ejerzan un estilo de liderazgo efectivo, acorde a los cambios que demanda el entorno, en tal sentido a través del tiempo diversos autores han realizado aportaciones al respecto, sin embargo una de las que ha demostrado mayor aplicación y resultados en diferentes países es la de Bass y Avolio (1994) que proponen el modelo MLQ por sus siglas en inglés (Multifactor Leadership Questionnaire), "Cuestionario de Liderazgo Multifactorial" el cual consiste en que el líder despliega una serie de factores, que se pueden definir como estilos: transformacional, transaccional y Laissez Faire, los cuales a su vez tienen relación o impacto sobre tres variables de resultado: satisfacción esfuerzo extra y efectividad.

Con la presente investigación, se busca analizar el estilo de liderazgo mediante la teoría MLQ, la cual es muy completa, ya que evalúa el estilo de liderazgo de una forma integral "visto por uno mismo" que consiste en una evaluación propia del líder sobre su actuar y "visto por los demás" que se refiere a la evaluación de sus subordinados, por lo tanto se evalúa de forma integral para que la información generada sea equitativa, además de que también se mide el efecto que causan los estilos de liderazgo en los resultados, mediante la medición de la orientación hacia la satisfacción, esfuerzo extra o efectividad, lo cual es importante y genera un valor agregado ya que muchos de los instrumentos solamente miden liderazgo y no el efecto que éste genera en los resultados generados por ejercer determinado estilo de liderazgo.

Derivado de lo anterior, se pretende dar solución a la principal problemática definida, que se centra en que como resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación, se identificó la deficiencia en el ejercicio del liderazgo tanto de hombres como mujeres, así como la falta de un diagnóstico completo y que generará información confiable y validada, para que de esta manera se puedan implementar acciones de mejora, pero enfocadas a dar solución a las deficiencias encontradas.

Es así, como se puede definir la importancia del estudio descrito, considerando que resulta importante primero para los directivos conocer el tipo de liderazgo que están ejerciendo, así como las variables de resultado a las que se orientan, asimismo para que las estrategias que se definan tengan un sustento y se implementen como resultado de un diagnóstico validado para que de esta manera contribuyan a dar solución al problema, considerando también que es de gran importancia contemplar la variable de género debido a que los puestos directivos son ocupados por hombres y mujeres.

Como consecuencia de lo descrito, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformacional y transaccional de los directivos y mandos medios de una empresa industrial mediante el MLQ, con la finalidad de identificar las diferencias y relación con la variable de género.

Por lo anterior, como parte de la investigación, se plantea la siguiente hipótesis: el género influye significativamente en la percepción media del estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

La estructura de la investigación se presenta de la siguiente manera: el primer apartado aborda los antecedentes, el liderazgo y la teoría MLQ del liderazgo.

Posteriormente, se describe la metodología que se aplicó para cumplir con los objetivos planteados. Después, se presentan los resultados de las variables sociodemográficas, estadística descriptiva y la contrastación de hipótesis. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

II. ANTECEDENTES

Actualmente, el estilo de liderazgo, es de gran importancia para las organizaciones (Daft, 2000; Lussier y Achua, 2005) ya que se refiere a la forma en que el líder dirige e inspira a los

colaboradores para lograr los objetivos que una organización plantea como parte de su planeación operativa y estratégica (Madrigal, 2000).

La importancia de analizar la variable de género, es debido a que hombres y mujeres ocupan puestos directivos, asimismo diversos autores tal como Cuadrado y Molero (2002) señalan que la investigación sobre liderazgo y género se ha convertido en una línea que ha experimentado un enorme desarrollo en los últimos años, tradicionalmente, se ha considerado que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que sus rasgos de personalidad eran contraproducentes para ejercer cargos de dirección y llevar a cabo un liderazgo adecuado (Cáceres, Trujillo e Hinojo, 2012).

Los aspectos más destacables del perfil de la mujer, se centran en un mayor énfasis en las relaciones interpersonales, búsqueda de un clima adecuado, toma decisiones conjuntamente, entre otros (Caceres, Sachicola e Hinojo, 2015), además de considerar el liderazgo como un recurso para solucionar problemas y no para ejercer autoridad (Fennell, 2008); mientras que el hombre, por su fuerza física, se ha prestado más a características como agresividad, razón, impulsividad, entre otros, centrando su estrategia de liderazgo en el ejercicio de la autoridad y en la imposición del cargo que ocupan; otorgando, de acuerdo al caso, meritos, distinciones y castigos, según el rendimiento (Thompson, 2000).

Existe diversidad de investigaciones sobre el estilo de liderazgo y género, existiendo heterogeneidad en los resultados, por el tipo de estudio, organización, instrumento de evaluación o el contexto cultural.

Los estudios hechos 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 empresas (Cuadrado, Molero y Navas).

Independientemente del género, es importante precisar que el estilo de liderazgo, es de gran importancia para las organizaciones (Daft, 2000; Lussier y Achua, 2005; Gómez, 2008; Mendoza et al., 2008; Mendoza et al., 2007; Mendoza y Torres, 2006) pues implica la forma en que el líder dirige e inspira a los colaboradores para el logro de objetivos organizacionales definidos (Madrigal, 2000).

Las diferencias de género en los estilos transformacional y transaccional, se ha estudiado, encontrando que las mujeres ejercen un liderazgo propio y diferente al de los hombres.

Por su parte, Cuadrado (2003) quien realizó una investigación con el objetivo de identificar las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, en 118 directivos españoles mediante el MLQ, obtuvo que aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres, existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres. No obstante, menciona que son escasos los estudios comparativos de hombres y mujeres que ocupan posiciones de liderazgo que revelan la ausencia de resultados definitivos, poniendo de manifiesto la complejidad de la relación entre los estilos de liderazgo y el género.

En otro estudio Cuadrado et al. (2003) investigaron si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo, encontrando que, en general, hombres y mujeres adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso. De acuerdo con Moncayo (2013) menciona que las mujeres tienen características del liderazgo transformacional, por el contrario, los hombres, del transaccional.

En la actualidad el debate sigue abierto entre los investigadores que asumen que existen algunas diferencias básicas importantes entre ambos sexos, y tratan de explicarlos mediante la incidencia de variables como el estilo de liderazgo, por ejemplo, y los que plantean que tratar de buscar diferencias

entre las conductas de hombres y mujeres no aporta mucho valor a la investigación sobre género porque, independientemente de las diferencias o similitudes entre hombres y mujeres, las barreras psicológicas y la hegemonía cultural juega en contra de las mujeres (Munduate, 2003).

Por su parte Molina, Samper y Mayoral (2013) analizando las investigaciones hechas en los noventas por Bass Avolio, observan cómo los resultados pueden relacionarse con los valores de hombres y mujeres, debido a que solamente obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en consideración individual, la influencia idealizada (carisma) o en los factores de dirección; mientras que las mujeres obtuvieron puntuaciones superiores en las escalas de esfuerzo extra, eficacia, satisfacción y recompensa contingente.

III. LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso a través del cual se enfatiza en una comunicación asertiva que facilita el trabajo en equipo y la construcción de una dinámica social caracterizada por la comprensión, el sentido de ayuda, el compromiso con la tarea y la motivación hacia el logro de metas (González y González, 2014).

A través del tiempo, diversos autores lo han considerado como la habilidad que se ejerce para influir en las personas de tal forma que se involucren conscientes y comprometidamente en el logro de los objetivos de un grupo (Aguirre et al., 2011; Sun y Leithwood, 2013; Ganga y Navarrete, 2014). La ejecución de un liderazgo adecuado en el ámbito empresarial es trascendental ya que el logro de los mismos depende de él (Contreras y Barbosa, 2013). En el proceso administrativo, el liderazgo es una de las variables más ampliamente investigada (Aldape et al., 2011) debido a que puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potenciar en los seguidores sus capacidades (Mendoza et al., 2012). Entre las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, destaca el liderazgo transformacional, acuñado por Burns en 1978, quien propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional.

El liderazgo es un tema que día a día ha tomado gran interés en el campo organizacional, de acuerdo con Madrigal (2002) es una acción sobre las personas, en la que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Para Robbins (2004) es la capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas. Otro concepto fue propuesto por Chiavenato (2005) que define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de objetivos.

IV. TEORÍA DEL LIDERAZGO

A lo largo de la historia, se ha desarrollado un gran número de teorías y modelos, con el propósito de explicar el fenómeno de liderazgo.

Con relación a las teorías emergentes de liderazgo, que consideran el liderazgo transformacional y transaccional, cabe mencionar que aunque son procesos distintos, no son mutuamente excluyentes, ya que se pueden utilizar por el líder en diferentes situaciones.

Entre las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, destaca el liderazgo transformacional, acuñado por Burns en 1978, quien propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional.

En este sentido, Bass (1985) desarrolló un modelo de relación entre ambos estilos, el transaccional y transformacional.

Es así, como Bass y Avolio (1994) definen que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo e involucra la motivación de los seguidores para alcanzar desempeños superiores (Mendoza et al, 2012). Mientras que el liderazgo transaccional involucra un intercambio de relaciones entre líderes y seguidores.

Liderazgo transformacional

Este estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus autointereses, por el interés de bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado, involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, busca la integración de una visión compartida del futuro, logra ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Es importante mencionar que el efecto transformador de los líderes transformacionales, se observa tanto en las organizaciones, grupos, como individuos. (Ganga y Navarrete, 2014; Mendoza y Torres, 2006). El modelo completo de Bass y Avolio (1997) integra trece sub-escalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes transformacionales siendo: Influencia idealizada (Atributos), Influencia idealizada (Conducta), Inspiración motivacional, Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica).

Liderazgo transaccional

Considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones de costo-beneficio (Mendoza et al., 2012). El liderazgo transaccional está basado en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichos aspectos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela, 2010) . Tres sub-escalas integran el Liderazgo transaccional, de acuerdo con el modelo completo de Bass y Avolio (1997): Premio contingente, Administración por excepción activo y Administración por excepción pasivo.

Variables de resultado

El liderazgo tiene relación con tres aspectos conocidos como variables de resultado, de acuerdo al Modelo de Bass y Avolio (1997) las cuales son:

- a) Satisfacción. Las acciones del liderazgo generan bienestar, gusto y placer, esto se da tanto por los líderes como subordinados.
- b) Esfuerzo extra. El proceso de liderazgo, genera un impacto positivo en sus seguidores que los inspira a dar más allá de lo establecido.
- c) Efectividad. Como resultado del proceso de liderazgo, se logra cumplir con lo establecido optimizando el uso de los recursos.

V. METODOLOGÍA

La unidad de análisis fue una empresa industrial. La investigación es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. Como instrumento para la recolección de información, se utilizó la adaptación al contexto mexicano del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) propuesto por Bass y Avolio (1994) adaptado por Mendoza (2005), el cual consta de 52 ítems. La medición se realizó considerando la escala de Likert, de la siguiente manera:

1=nunca, 2=ocasionalmente, 3=normalmente, 4=frecuentemente, 5=siempre

Se aplicó la versión “visto por uno mismo” a directivos y mandos medios y “visto por los demás” a subordinados. Con la finalidad de validar la confiabilidad del instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), se calculó el alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.828, con lo cual se valida la confiabilidad del instrumento.

La aplicación del instrumento se realizó en las instalaciones de la empresa, a una muestra estadística de 236 empleados, con un índice de confiabilidad del 95%. La información de las encuestas una vez contestadas se integró en una base de datos, procesando y analizando en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 22.

VI. RESULTADOS

El análisis descriptivo, con relación al género de los encuestados, indica que el 54.2% pertenece al género masculino y el 45.8% al femenino, lo cual muestra, que hay 8.4% más hombres que mujeres laborando en la empresa razón de estudio, del total del personal 33 personas corresponden al nivel mandos medios y directivos de los cuales el 81.8% son hombres y 18.2% mujeres. (Tabla I).

Tabla I. Personal al que se aplicó el MLQ, de acuerdo con el género.

Género	Frecuencia (número)	Porcentaje (%)
Masculino	128	54.2
Femenino	108	45.8
Total	236	100.0

Como el estudio se centra en la variable de género, durante el proceso de recolección de información se investigaron variables sociodemográficas y organizacionales como: edad, estado civil, escolaridad, antigüedad, tipo de puesto y área en la que se desempeñan, lo anterior con la finalidad de identificar la representación de hombres y mujeres en cada una de dichas variables, las cuales se describirán a continuación.

Referente a la edad, se identifica que de manera general, la mayor parte de los colaboradores se ubica en el rango de 21 a 30 años, considerando que en los siguientes grupos de edad: hasta 20 años, de 21 a 30 años y 51 a 60 años la mayor parte se concentra en el género masculino; mientras que el porcentaje que representa en mayor grado a las mujeres solamente se observa en el rango de edad de 31 a 40 años; finalmente en la edad de 41 a 50 años y de 61 años o más se obtiene igualdad en la presencia de hombres y mujeres, como se muestra en la Tabla II. Con lo anterior, se puede definir que la empresa genera el mayor número de empleos a personas jóvenes, considerando que el 80.51% no tiene más de 40 años.

Tabla II. Personal al que se aplicó el MLQ, por rango de edad y género.

Edad	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Hasta 20 años	8.90%	6.36%	15.25%
21 a 30 años	21.61%	14.41%	36.02%
31 a 40 años	13.14%	16.10%	29.24%
41 a 50 años	5.93%	5.93%	11.86%
51 a 60 años	4.24%	2.54%	6.78%
61 años o más	0.42%	0.42%	0.85%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

Respecto al estado civil, los resultados muestran en la Tabla III, que la mayoría de las personas que evaluaron el estilo de liderazgo manifestaron ser solteros. Las mujeres representan con mayor porcentaje su estado civil de acuerdo a lo siguiente: solteras, divorciadas y viudas; mientras que los hombres con mayor porcentaje manifestaron ser: casados y vivir en unión libre. Los resultados se pueden definir congruentes con los rangos de edad, que en su mayoría se representa por personas de hasta 40 años, con un 80.51% de la muestra analizada.

Tabla III. Personal al que se aplicó el MLQ, por estado civil y género.

Estado civil	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Soltero	19.49%	21.61%	41.10%
Casado	27.12%	11.86%	38.98%
Divorciado	2.97%	8.47%	11.44%
Viudo	0.42%	1.27%	1.69%
Unión libre	4.24%	2.54%	6.78%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

Otra variable analizada en la investigación es la escolaridad, en la Tabla IV, se presentan los resultados que indican, que la mayor parte de los encuestados manifestaron un nivel de escolaridad de bachillerato. Referente al género, se identificó que los hombres en un mayor porcentaje tienen educación a nivel bachillerato, superior y especialidad; mientras que las mujeres educación primaria y secundaria.

Lo anterior se puede deber a que la mayoría de las mujeres ocupan puestos operativos de acuerdo a la función sustantiva de la empresa industrial. Por otra parte, el resultado de que los hombres tengan en su mayoría educación superior y especialidad, se debe a que la mayoría de los puestos directivos y de mandos medios, son ocupados por el género masculino.

Tabla IV. Personal al que se aplicó el MLQ, por escolaridad y género.

Escolaridad	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Primaria	1.69%	3.39%	5.08%
Secundaria	11.02%	23.31%	34.32%
Bachillerato	23.73%	15.25%	38.98%
Superior	15.68%	2.97%	18.64%
Especialidad	2.12%	0.85%	2.97%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

Otra variable de análisis considerada es la antigüedad, mostrando los resultados en la Tabla V, los cuales indican que, la mayoría de los encuestados manifestaron tener laborando en la empresa de 1 a 5 años. En cuanto a los resultados por género, se observa que en los siguientes rangos de antigüedad: de 1 a 5 años; 6 a 10 años; 16 a 20 años y 26 años o más, se tiene una mayor presencia de hombres. Por otra parte, las mujeres manifestaron un mayor porcentaje respecto a la antigüedad de hasta 1 año así como de 21 a 25 años. Finalmente en el rango de antigüedad de 11 a 15 años, se identifica igualdad entre hombres y mujeres que tienen ese rango de años trabajando en la empresa. Con lo anterior, se puede definir que es una empresa que genera estabilidad laboral, ya que el 62.71% tiene laborando entre 1 y 10 años.

Tabla V. Personal al que se aplicó el MLQ, por antigüedad y género.

Antigüedad	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Hasta 1 año	14.41%	14.83%	29.24%
1 a 5 años	22.03%	16.53%	38.56%
6 a 10 años	13.14%	11.02%	24.15%
11 a 15 años	2.54%	2.54%	5.08%
16 a 20 años	1.69%	0.42%	2.12%
21 a 25 años	0.00%	0.42%	0.42%
26 años o más	0.42%	0.00%	0.42%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

En cuanto al área funcional en la que se desempeñan, en la Tabla VI, se presentan los resultados obtenidos, los cuales indican que el 76.27% se desempeña en el área de Operaciones, o bien en la producción del producto razón de ser de la empresa. Se muestra que en Dirección General, Diseño e Ingeniería, Logística, Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Área Comercial, la mayoría de los que laboran en dichas áreas son hombres. Referente a las áreas de: Operaciones, Finanzas y Calidad, la mayoría que desempeña las actividades de estas áreas son mujeres. Lo anterior, puede ser en virtud de que en las áreas de Operaciones y Calidad, dan apertura a que se desempeñen mujeres, debido a que la actividad sustantiva de la empresa, no requiere de fuerza superior, y las mujeres pueden desempeñar las actividades sin problema. En cuanto al área de calidad, ésta da seguimiento al proceso de producción y regularmente por el detalle que se requiere en la revisión se delega esta función en mujeres. Mientras que es claro que en las áreas donde se toman decisiones estratégicas se ven en su mayoría representadas por hombres.

Tabla VI. Personal al que se aplicó el MLQ, por área funcional y género.

Área	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Dirección General	0.42%	0.00%	0.42%
Diseño e Ingeniería	2.54%	0.42%	2.97%
Logística	7.63%	1.27%	8.90%
Operaciones	37.29%	38.98%	76.27%
Planeación estratégica	0.85%	0.00%	0.85%
Finanzas	0.85%	1.27%	2.12%
Calidad	2.54%	2.97%	5.51%
Recursos Humanos	1.69%	0.85%	2.54%
Comercial	0.42%	0.00%	0.42%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

Finalmente, la última variable analizada es el tipo de puesto, de la cual en la Tabla VII, se muestran los resultados, mostrando que el 13.98% ocupa un puesto directivo o de mandos medios y el 86.02% un puesto operativo o de mandos medios, es evidente que en los puestos directivos y de mandos medios, la presencia de los hombres es notable.

Los resultados son acorde a lo presentado en la variable de escolaridad, ya que el género masculino reflejó un mayor grado de escolaridad, lo cual es congruente con que se desempeñen en puestos directivos y de mandos medios.

Tabla VII. Personal al que se aplicó el MLQ, por tipo de puesto y género

Puesto	Género		Total
	Masculino Recuento	Femenino Recuento	
Directivo o mandos medios	11.44%	2.54%	13.98%
Subordinado	42.80%	43.22%	86.02%
Total	54.24%	45.76%	100.00%

Puntuaciones medias de las escalas del liderazgo transformacional y transaccional

Los puntajes mínimo y máximo de cada una de las variables del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, se presentan en la Tabla VIII. La dimensión de mayor puntuación, es estimulación intelectual, con un puntaje promedio de 3.3538 y la dimensión con menor puntaje promedio, es administración por excepción pasivo con 2.3400. Los resultados globales de la percepción de los directivos y del personal a su cargo con respecto a las escalas predominantes de cada estilo de liderazgo, se encontró en el siguiente orden, respecto al liderazgo transformacional: influencia idealizada atributos (3.1059), influencia idealizada conducta (3.2097), inspiración motivacional (3.1811), estimulación intelectual (3.3538), consideración individual (3.1706), tuvieron una media mayor a 3.0, lo cual es superior a las medias obtenidas en el estilo transaccional, lo que supone la predominancia de este estilo de liderazgo. De acuerdo con la escala de Likert, se concluye que los directivos ejercen el liderazgo transformacional. La única subescala que obtuvo puntuación menor, es la de tolerancia psicológica (2.5191) lo cual indica que esta característica ocasionalmente es aplicada por los directivos. Con relación al estilo transaccional, los resultados muestran que la escala de premio contingente tuvo una media de 3.2521, indicando que normalmente es aplicada por parte de los directivos, mientras que administración por excepción activo y pasivo obtuvieron medias de 2.7839 y 2.3400 respectivamente, mostrando que ocasionalmente se ejercen como parte del estilo de liderazgo.

Tabla VIII. Estadísticos descriptivos de escalas de liderazgo transformacional y transaccional.

Escala	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Influencia idealizada atributos)	236	1.00	5.00	3.1059	1.05407
Influencia Idealizada conducta)	236	1.00	5.00	3.2097	1.02701
Inspiración Motivacional	236	1.00	5.00	3.1811	1.01911
Estimulación Intelectual	236	1.00	5.00	3.3538	1.05075
Consideración Individual	236	1.00	5.00	3.1706	1.05275
Tolerancia Psicológica	236	1.00	5.00	2.5191	1.17720
Premio Contingente	236	1.00	5.00	3.2521	0.94447
Administración por Excepción Activo	236	1.00	5.00	2.7839	0.92075
Administración por Excepción Pasivo	236	1.00	5.00	2.3400	0.90483

Puntuaciones medias de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional por género

Los resultados del índice de percepción por género, de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se observan en la Tabla IX. En el primer estilo, fue más alta la media de percepción de género masculino con (3.3245) con respecto al femenino (2.8121) y en el segundo estilo fue al contrario, el género femenino (2.8704) fue mayor que el masculino (2.7254). Con los resultados se puede definir que los hombres perciben mayor ejercicio del liderazgo transformacional, mientras que las mujeres del liderazgo transaccional.

Tabla IX. Percepción por género: estilos de liderazgo.

Estilo	Género	N	Media	Desviación Estándar	Error estándar
Liderazgo Transformacional	Masculino	128	3.3245	0.87673	0.07749
Liderazgo Transformacional	Femenino	108	2.8121	0.90404	0.08699
Liderazgo Transaccional	Masculino	128	2.7259	0.58264	0.05150
Liderazgo Transaccional	Femenino	108	2.8704	0.67502	0.06495

Una vez presentada la información descriptiva, a continuación se procederá a la contrastación de las hipótesis de investigación planteadas:

Hipótesis 1: El género influye significativamente en la percepción media del estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Para contrastar la hipótesis descrita, se procedió a realizar la prueba estadística de “anova de un factor”, que se muestra en la Tabla X, y en la cual se analizó si existe diferencia en la percepción de “hombres” y “mujeres. Los resultados indican diferencias en la percepción media, identificando que el género masculino se presenta de acuerdo a lo siguiente: En el estilo transformacional, fue más alta la media de percepción de género masculino con (3.3245) con respecto al femenino (2.8121) y en el estilo transaccional fue al contrario, el género femenino (2.8704) fue mayor que el masculino (2.7254), el más alto puntaje fue para el género masculino (3.2051) y el femenino (2.7870). De acuerdo con los datos anteriores, se define que tanto hombres como mujeres perciben que es normal el ejercicio de los dos estilos, de acuerdo a la escala de Likert considerada para la medición.

El estadístico F, es de 19.448 para el estilo transformacional y 3.114 para el transaccional y el nivel de significancia es de 0.000 y 0.079 respectivamente, lo cual indica que la diferencia en la percepción influenciada por el género solamente resulta significativa para el liderazgo transformacional, no así para el transaccional. Por lo anterior la hipótesis se acepta parcialmente.

Tabla X. Percepción por género: estilos de liderazgo.

Estilo	Género	N	Media	Desviación Estándar	Error estándar	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	Masculino	128	3.3245	0.87673	0.07749	19.448	0.000
Liderazgo Transformacional	Femenino	108	2.8121	0.90404	0.08699		
Liderazgo Transaccional	Masculino	128	2.7259	0.58264	0.05150	3.114	0.079
Liderazgo Transaccional	Femenino	108	2.8704	0.67502	0.06495		

Hipótesis 2: La diferencia en la percepción de hombres y mujeres respecto a las escalas de liderazgo transformacional resulta significativa.

Para contrastar la hipótesis 2, se procedió a aplicar la prueba T-Student para muestras independientes que se muestra en la Tabla XI, con la finalidad de analizar si resulta significativa la diferencia en la percepción de hombres y mujeres, respecto a las escalas de liderazgo transformacional. Los resultados muestran que en las seis escalas analizadas como parte del liderazgo transformacional, se observa diferencia en la percepción media de hombres y mujeres, siendo más alta en todas las dimensiones en el género masculino. Sin embargo, analizando el estadístico de Levene, se puede definir que estas diferencias no resultan significativas, ya que todas son superiores a 0.05, que es el número que se considera como máximo para indicar que la diferencia en la percepción de acuerdo al factor de agrupación que es el género resulta significativo. Por lo anterior, la hipótesis se rechaza.

Tabla XI. Prueba T-Student para muestras independientes.

Género		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Influencia Idealizada (atributos)	Masculino	128	3.3262	1.03080	.09111
	Femenino	108	2.8449	1.02579	.09871
Influencia Idealizada (conducta)	Masculino	128	3.4434	.99418	.08787
	Femenino	108	2.9329	1.00035	.09626
Inspiración Motivacional	Masculino	128	3.4492	.91647	.08101
	Femenino	108	2.8634	1.04702	.10075
Estimulación Intelectual	Masculino	128	3.5547	.98509	.08707
	Femenino	108	3.1157	1.08053	.10397
Consideración Individual	Masculino	128	3.3887	.99892	.08829
	Femenino	108	2.9120	1.06083	.10208
Tolerancia Psicológica	Masculino	128	2.7852	1.15174	.10180
	Femenino	108	2.2037	1.13316	.10904

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Influencia Idealizada (atributos)	Se asumen varianzas iguales	.180	.671	3.581	234	.000	.48126	.13438	.21651	.74602
	No se asumen varianzas iguales			3.583	227.726	.000	.48126	.13433	.21658	.74595
Influencia Idealizada (conducta)	Se asumen varianzas iguales	.174	.677	3.919	234	.000	.51049	.13027	.25384	.76714
	No se asumen varianzas iguales			3.917	226.891	.000	.51049	.13034	.25366	.76731
Inspiración Motivacional	Se asumen varianzas iguales	3.049	.082	4.583	234	.000	.58579	.12783	.33395	.83763
	No se asumen varianzas iguales			4.531	214.526	.000	.58579	.12928	.33098	.84061
Estimulación Intelectual	Se asumen varianzas iguales	1.093	.297	3.262	234	.001	.43895	.13456	.17385	.70404
	No se asumen varianzas iguales			3.237	218.968	.001	.43895	.13562	.17166	.70623
Consideración Individual	Se asumen varianzas iguales	.314	.576	3.550	234	.000	.47663	.13428	.21209	.74118
	No se asumen varianzas iguales			3.532	222.206	.001	.47663	.13497	.21066	.74261
Tolerancia Psicológica	Se asumen varianzas iguales	.000	1.000	3.892	234	.000	.58145	.14938	.28715	.87575
	No se asumen varianzas iguales			3.898	228.537	.000	.58145	.14917	.28752	.87538

Hipótesis 3: La diferencia en la percepción de hombres y mujeres respecto a las escalas de liderazgo transaccional resulta significativa.

Para contrastar la hipótesis 3, se aplicó la prueba T-Student para muestras independientes que se muestra en la Tabla XII, con la finalidad de analizar si resulta significativa la diferencia en la percepción de hombres y mujeres, respecto a las escalas de liderazgo transaccional. Los resultados indican que en premio contingente es más alta la percepción de hombres, mientras que en administración por excepción activo y pasivo la de mujeres, observándose diferencia en la percepción media de hombres y mujeres. Referente al estadístico de Levene, se puede definir que estas diferencias no resultan significativas, para premio contingente y administración por excepción pasivo, ya que son superiores a 0.05, no así para administración por excepción activo que si resulta significativa. Por lo anterior, la hipótesis se rechaza, ya que solamente en una de tres resulta significativa.

Tabla XII. Prueba T-Student para muestras independientes.

Escala	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Premio Contingente	Masculino	128	3.3457	.92170	.08147
	Femenino	108	3.1412	.96327	.09269
Administración por Excepción Activo	Masculino	128	2.6387	.82518	.07294
	Femenino	108	2.9560	.99932	.09616
Administración por Excepción Pasivo	Masculino	128	2.1934	.84835	.07498
	Femenino	108	2.5139	.94215	.09066

Escala		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Premio Contingente	Se asumen varianzas iguales	.063	.801	1.663	234	.098	.20450	.12294	-.03771	.44671
	No se asumen varianzas iguales			1.657	223.697	.099	.20450	.12340	-.03868	.44768
Administración por Excepción Activo	Se asumen varianzas iguales	6.575	.011	-2.672	234	.008	-.31735	.11876	-.55133	-.08337
	No se asumen varianzas iguales			-2.629	207.631	.009	-.31735	.12069	-.55528	-.07941
Administración por Excepción Pasivo	Se asumen varianzas iguales	1.630	.203	-2.749	234	.006	-.32053	.11661	-.55027	-.09079
	No se asumen varianzas iguales			-2.724	217.654	.007	-.32053	.11765	-.55241	-.08865

Hipótesis 4: Es significativa la diferencia en la percepción media de hombres y mujeres al menos en dos variables de resultado.

Para contrastar la hipótesis, se procedió a aplicar el análisis de varianza Anova de un factor, que se muestra en la Tabla XIII, con el cual se pudo comparar la percepción media entre los grupos de hombres y mujeres respecto a las variables de resultado del liderazgo.

Se observa que es diferente la percepción media entre hombres y mujeres, en las tres variables de resultado que son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad la percepción media más alta es del género masculino, mientras que la más baja es del género femenino, mostrando un nivel de significancia menor a 0.05 en las tres, por lo tanto la hipótesis se acepta.

Tabla XIII. Prueba Anova de un factor entre género y variables de resultado.

Variable de resultado	Género	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		F	Sig.
						Límite inferior	Límite superior		
Satisfacción	Masculino	128	3.3730	.97710	.08636	3.2021	3.5439	16.02	0.00
	Femenino	108	2.8333	1.09374	.10524	2.6247	3.0420		
Esfuerzo Extra	Masculino	128	3.5273	.98174	.08677	3.3556	3.6991	9.45	0.02
	Femenino	108	3.1250	1.02452	.09858	2.9296	3.3204		
Efectividad	Masculino	128	3.5273	.98174	.08677	3.3556	3.6991	9.45	0.02
	Femenino	108	3.1250	1.02452	.09858	2.9296	3.3204		

VII. CONCLUSIONES

Con la presente investigación se ha logrado el objetivo de la misma, asimismo resulta importante definir, que derivado de los resultados obtenidos, se puede concluir que la mayoría de los integrantes de la organización razón de análisis son hombres, asimismo que ocupan el mayor porcentaje de los puestos directivos y de mandos medios, por lo que las mujeres en su mayoría son subordinadas.

Asimismo, respecto a las variables sociodemograficas analizadas, la mayoría de los hombres son casados, mientras que las mujeres manifestaron ser solteras.

Referente al nivel de escolaridad, el mayor porcentaje de hombres tiene una formación académica de bachillerato y de las mujeres nivel secundaria.

En cuanto a la antigüedad, la mayoría de hombres y mujeres manifestaron tener un tiempo de entre 1 y 5 años, laborando en la empresa.

Por otra parte, se define que los hombres son más transformacionales y las mujeres más transaccionales, debido a que en dichos estilos de liderazgo obtuvieron las puntuaciones medias más altas.

Como parte del análisis, se obtuvo la puntuación media de cada una de las escalas del liderazgo, considerando que de manera general la percepción de hombres y mujeres indica que la escala más alta del estilo transformacional es estimulación intelectual, mientras que la más baja es tolerancia psicológica.

Referente al estilo transaccional, los resultados muestran que la más alta es premio contingente y la más baja administración por excepción activo.

También es importante precisar, que como resultado de las pruebas estadísticas, se concluye que en la percepción media del estilo transformacional el género resulta significativo, no así en el estilo transaccional.

Con el análisis estadístico para definir la influencia del género en la percepción de cada una de las escalas del liderazgo transformacional y transaccional, se establece que en el estilo transformacional en ninguna de las seis resulta significativo, mientras que en el transaccional solamente en una de tres es significativo el género en la percepción, que es en Administración por excepción activo.

Finalmente en cuanto a las variables de resultado, se define que tanto en satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, el género resulta significativo en la percepción de la orientación hacia ellas por parte de los líderes.

De manera general, se puede concluir que el liderazgo es un aspecto de gran importancia en las organizaciones, ya que de él dependerá la forma como se dirijan los recursos de las mismas, con la finalidad de lograr los objetivos y como consecuencia en la competitividad, asimismo que el género aunque es importante puesto que hombres y mujeres integran las organizaciones, sin embargo, resulta importante definir que para ambos es importante conocer su estilo de liderazgo, las variables a las que se orientan con la finalidad de que con base en información confiable puedan establecer estrategias de mejora.

La presente investigación aportó información valiosa sobre la puntuación media de los estilos de liderazgo para directivos y mandos medios, así como de la orientación a las variables de resultado y un análisis integral de las variables socio demográficas entre hombres y mujeres.

VII. RECOMENDACIONES

Se sugiere que en futuras investigaciones se amplié la muestra, en la presente investigación la participación de mujeres en puestos de mandos medios y directivos fue inferior respecto a la de hombres, así mismo obtener resultados de manera particular para “visto por uno mismo” y “visto por los demás” a efecto de identificar si la integración total de la evaluación tiene repercusión.

Otro aspecto a considerar sería el tipo de empresa tiene alguna influencia, pues el marco teórico presenta diversidad de organizaciones y este aspecto sería importante para emitir información más concreta.

VIII. REFERENCIAS

- Aguirre, A. Ma. G., Sánchez, L. J. L. y Gómez, L. J. (2011). Determinación del Tipo de Liderazgo en MIPYMES del Sector Calzado de Coatzacoalcos, Veracruz. *Academia Journals*, 2(1),51-59. ISSN 1948-478X.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. y Miguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 2(1),35-42.
- Bass, B. M., and Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness sthrough transformational leadership Thousand Oaks. Sage Publications. U.S.A.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Question-naire*. Redwood City: Mind Garden
- Bass, B M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Prees.
- Caceres, R. Ma. P., Sachicola, A., y Hijono L. Ma. A (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2),296-313. ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

- Cáceres, R. Ma. P., Trujillo, T. J. M., Hinojo L. F.J., Aznar, D. I., y García C. M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos, *Educación*, 48(1),69-89.
- Carranza, O. G., Muro, M. J.M., y Coronado, Q. J.A. (2011). Modelo confirmatorio de relación entre liderazgo y género en empresarios. Pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39,152-164 Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3),283-307.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología Social*, 18(1),39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2),115-129.
- Daft, R. (2000). *La experiencia del liderazgo*. México:Thompson.
- Domínguez, L.R., Santellan, P.A., y Ramírez, A.F. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*
- Fennell, H. (2008). Walking a fine balance. The life history of a woman principal. *Journal of Women in Educational Leadership*, 6(2), 93-113.
- Ganga, C. F. y Navarrete, A. E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67),456-476. ISSN 1315-9984.
- Gómez, J y Sánchez, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades, Universidad de Huelva, Universidad de Sevilla* 16,105-140.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, 24,157-194.
- González, O. L. y González, C. L. (2014) Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14(4),401-409. ISSN 1317-2255.
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México:Thompson.
- Madrigal, B. (2000). *Habilidades directivas*. México:McGraw Hill.
- Mendoza, M. I. A. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional, Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas publicada, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala, México.
- Mendoza, M. I. A. y Torres, S. J. R. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de venta de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional* 2(3),105-123.
- Mendoza, M. I. A., Escobar, A. G. R. y García, R. B. R. (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior*. *Revista del Centro de Investigación*, 10(28),189-206.
- Mendoza, M. I. A., García, R. B. R. y Uribe, P. J. F. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación Psicológica*, 4(1),1412-1429.
- Mendoza, M. I. A., Ortiz, A. M. F. y Parker, R. H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Rev. del Centro de Inv.*, 7(27),25-41.
- Mendoza, M. I. A., Torres, S. J. R. e Ibarra, C. T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, 101(37),29-41.
- Molina, L. F., Samper, R. L., y Mayoral, A. D. (2013). Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 72(1),141-166. DOI:10.3989/ris.2012.09.24

- Moncayo, B. (2013). Mujeres lideres en la academia, estereotipos y genero. *Panorama*, 7(13),75-94.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*,18(3),1-6
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería. U.T.A.* 12 (2), 63-73.
- Sun, J. and Leithwood, K. (2013). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes, *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e),41-70.
- Thompson, M. (2000). Gender, leadership orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11/12),969-992
- Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. *Blog: Pensamiento Imaginativo*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transforzgo-Transformacional.html>