

# Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico

## Transformational Leadership Manifestation in a Group of Puertorrican Supervisors

José Armando Pérez Santiago y Vanessa Camps del Valle  
Universidad Carlos Albizu

**Resumen.** Esta investigación se realizó con el propósito de identificar el estilo de liderazgo que mayormente se atribuye utilizar un grupo de supervisores puertorriqueños. De igual forma, deseamos comparar si estas atribuciones presentaban diferencias significativas entre mujeres y hombres. Un total de 200 supervisores/as participaron en este estudio, 112 mujeres y 88 hombres. Los resultados apoyan la aplicabilidad de la teoría de rango completo de liderazgo en los líderes puertorriqueños. Se identificaron diferencias significativas al comparar las atribuciones de los supervisores/as, presentando las mujeres niveles de liderazgo transformacional y transaccional superiores al compararlos con los hombres. No se encontraron diferencias significativas al considerar otras variables demográficas relevantes, como tampoco una interacción de éstas con el género del supervisor. Estos resultados se discuten de acuerdo a los hallazgos en otros estudios fuera de Puerto Rico y sus implicaciones para el manejo de este tema en nuestro país.

*Palabras clave:* liderazgo, teoría de rango completo de liderazgo, liderazgo transformacional, género.

**Abstract.** This research was carried out to identify the leadership style which is largely self-attributed by a group of Puertorrican supervisors. Similarly, we would compare if these self-attributions were significantly different between women and men. A total of 200 supervisors participated in this study, 112 women and 88 men. The results support the applicability of the full-range theory of leadership in the Puertorrican leaders. We identified significant differences when comparing the self-attributions of supervisors, showing women higher levels of transformational and transactional leadership when compared with men. No significant differences were found when considering other relevant demographic variables, nor an interaction of these with the gender of the supervisor. These results are discussed according to findings in other studies outside of Puerto Rico and its implications in our country.

*Keywords:* leadership, full range leadership theory, transformational leadership, gender.

Se puede afirmar que uno de los temas de mayor preocupación y discusión en nuestra sociedad es el liderazgo. Programas de radio, de televisión, artículos de prensa y las discusiones que podemos escuchar entre grupos profesionales y de amigos muestran un gran interés por este tema. Y es que el liderazgo afecta la calidad de nuestras vidas, particularmente a través de las decisiones y conductas que los líderes asumen, cuyo impacto es experimentado por sus seguidores. En las organizaciones, el liderazgo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos (Bennis, 2007).

De acuerdo a Vroom y Jago (2007) prácticamente todas las definiciones sobre el liderazgo incluyen el proceso de influencia. Es decir, las acciones de una persona deben ser capaces de modificar las acciones de una o varias personas en la dirección que desea la primera. Por lo tanto, el liderazgo se refiere al potencial o

capacidad que tiene una persona de influenciar a otras para que éstas dirijan sus esfuerzos hacia un objetivo común. La definición anterior nos lleva a preguntarnos, ¿cuáles son los procesos que permiten que en efecto esta influencia ocurra? Es aquí donde encontramos una diversidad de acercamientos que intentan contestar esta interrogante. Algunos autores limitan su definición de liderazgo a métodos particulares de influencia, tales como aquellos que no son coercitivos o aquellos que apelan a valores morales. Otros acercamientos conceptúan la forma de influencia no como una propiedad definitoria sino como la base para distinguir entre diferentes tipos de liderazgo (Vroom y Jago, 2007). Es en esta última conceptualización que podemos ubicar la teoría de liderazgo transformacional (Avolio, 2007; Bass y Avolio, 1997; Burns, 1978), que es el marco de atención principal de esta investigación.

### Modelo teórico utilizado

Introducidos inicialmente sus conceptos por Burns (1978) en su trabajo descriptivo sobre los líderes políticos, la teoría de liderazgo transformacional parte del

---

La correspondencia sobre este artículo deberá ser enviada a José Armando Pérez Santiago, Universidad Carlos Albizu, apartado 9023711 Estación Viejo San Juan, 00902 San Juan, Puerto Rico. E-mail: [drjapez@hotmail.com](mailto:drjapez@hotmail.com)

supuesto de la existencia de una relación de interdependencia entre los líderes y sus seguidores, en la cual ambas partes se influyen mutuamente para aumentar sus niveles de moralidad y motivación. Fundamentado en los trabajos de Weber (1997) sobre los tipos ideales de líderes, Burns establece una dualidad entre los líderes morales y amorales, argumentando que sólo los líderes morales con un alto sentido de propósito pueden ser transaccionales o transformacionales. La diferencia fundamental entre estos dos tipos de líderes morales estriba en la forma en que pretenden influenciar el comportamiento de otros: el líder transaccional hace mayor énfasis en los medios para el logro de los fines, mostrando a los seguidores las conductas que deben adoptar para satisfacer sus objetivos personales y al mismo tiempo aclarando las recompensas que éstos recibirán como resultado de mostrar las conductas apropiadas. Por otro lado, el líder transformacional concentra su atención en estimular el surgimiento de una conciencia colectiva en los seguidores que les permita dejar a un lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo, comprometiéndose así con el logro de una visión y misión compartida.

Tomando como base la concepción anterior y aplicándola al liderazgo en las organizaciones, Bass (1985, 1988) concibe el liderazgo transaccional y transformacional no como estilos mutuamente excluyentes, sino más bien como parte de una jerarquía. Ambos tipos de liderazgo pueden manifestarse en el mismo individuo pero en una intensidad distinta. En su investigación inicial con 198 oficiales del ejército de los Estados Unidos de América, Bass sometió los datos a un análisis factorial exploratorio, que le permitió conceptualizar un modelo de seis factores de liderazgo: (1) liderazgo carismático-inspirador, que provee a los seguidores un sentido claro de propósito que es estimulante y a la vez un modelo ético que ayuda a desarrollar una identificación con el líder y su visión; (2) estimulación intelectual, la cual lleva a los seguidores a cuestionarse las formas de solucionar problemas y los estimula a mejorar los mismos; (3) consideración individual, que presta atención a las necesidades de cada seguidor y trabaja con ellos continuamente para desarrollar su máximo potencial; (4) recompensa contingente, dirigido a clarificar lo que se espera de los seguidores y qué recibirán si logran los niveles esperados de desempeño; (5) gestión activa por excepción, que se enfoca en supervisar la ejecución de las tareas para la identificación de cualquier problema que pueda surgir y corregir dichos problemas para mantener los niveles de desempeño esperados; y (6) liderazgo de evitación pasiva o *laissez-faire*, en el cual se presenta alguna reacción correctiva del líder sólo cuando los problemas se tornan extremadamente serios y a menudo evita tomar algún tipo de decisión. Los primeros tres forman parte del liderazgo transformacional y los dos siguientes al liderazgo transaccional, siendo el último realmente la ausencia de liderazgo.

En un estudio posterior utilizando una muestra de 3,786 personas, Avolio, Bass y Jung (1999) encontraron evidencia adicional en apoyo a este modelo multifactorial del liderazgo. Tal evidencia incluyó la identificación de los tres factores de orden superior previamente identificados (liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*). Los autores interpretaron como esperadas las moderadas correlaciones positivas entre los factores de liderazgo transformacional y el de recompensa contingente transaccional, ya que ambos estilos representan formas activas y constructivas del liderazgo y, por consiguiente, los líderes efectivos muestran distintos niveles de ambos tipos de liderazgo. Estos resultados llevaron a una revisión y elaboración más detallada del modelo jerárquico originalmente identificado por Bass (1985, 1988), denominándose a la misma, teoría de rango completo de liderazgo (*full range theory of leadership*) (Antonakis, 2006; Antonakis y Avolio, 2003).

La teoría de rango completo de liderazgo establece una relación de interdependencia entre los diversos estilos, y en ella un estilo se construye sobre otro en función de su relación con su efectividad y el papel activo que asume el líder en cada uno. En esta jerarquía, la posición más baja la ocupa el estilo de liderazgo *laissez-faire* (por consiguiente, se considera el estilo de mayor pasividad y menos efectivo), seguido por el liderazgo transaccional y el transformacional, considerado este último el más efectivo y el que requiere un papel más activo del líder (Antonakis y Avolio, 2003).

En su concepción más reciente, el liderazgo transformacional se considera que está constituido por cinco factores, donde se mantienen los dos originales de estimulación intelectual y consideración individual, mientras el de carismático-inspirador se subdivide en tres componentes: influencia idealizada atribuida, o las atribuciones hechas por los seguidores del líder como resultado de su percepción de él o ella; influencia idealizada conductual, o las conductas específicas del líder que sus seguidores pueden observar directamente; y motivación inspiradora, que se refiere a un liderazgo dirigido a motivar a los seguidores en el logro de metas ambiciosas que previamente fueron percibidas como imposibles (Antonakis, 2006; MLQ International, 2008; Muenjohn y Armstrong, 2008).

En cuanto al liderazgo transaccional, a los factores de recompensa contingente y gestión activa por excepción se le añade el factor denominado gestión pasiva por excepción. A diferencia de la gestión activa por excepción, en la cual el líder activamente vigila el que ocurran desviaciones de la norma, en la expresión pasiva el líder espera que las desviaciones ocurran para entonces tomar acción. Ambos factores son considerados transacciones negativas, ya que en ambas el líder se limita a supervisar las desviaciones de los seguidores sobre las normas establecidas. Dentro de esta taxonomía, el liderazgo *laissez-faire* es concebido precisamente como la ausencia de liderazgo, donde los líderes

evitan asumir posiciones o tomar decisiones, siendo, junto a la gestión pasiva por excepción, los estilos menos eficaces (Antonakis, 2006; MLQ International, 2008; Muenjohn y Armstrong, 2008).

Investigaciones recientes ofrecen apoyo al impacto positivo que tiene el liderazgo transformacional en variables organizacionales de gran relevancia actual. Por ejemplo, Biswas (2009) encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, particularmente en la manera en que este líder logra asociar los planes y objetivos organizacionales con las aspiraciones de sus seguidores, mostrando a su vez esta relación un efecto positivo en la eficacia organizacional. De igual manera, se han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la estimulación de la creatividad de los empleados (Gong, Chi Huang y Li Farh, 2009); mayor satisfacción de los miembros de equipos virtuales con este estilo de liderazgo al compararlo con el liderazgo transaccional (Ruggieri, 2009) y un efecto positivo en el compromiso organizacional, clima de aprendizaje y entusiasmo para aprender (Pataarechachai y Ussahawanitchakit, 2009).

Cabe señalar que el estilo de liderazgo transaccional, particularmente el factor de recompensa contingente, evidencia también efectos positivos en variables organizacionales importantes. Utilizando una muestra de 753 empleados de diversas organizaciones, Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj (2009) encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la recompensa contingente y dimensiones de aprendizaje organizacional, tales como la adquisición de conocimientos, cambios cognoscitivos y conductuales y la distribución de información entre los seguidores. En su estudio con líderes y sargentos de 72 batallones del ejército estadounidense, Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) encontraron una contribución predictiva similar del liderazgo transformacional y la recompensa contingente en los niveles de cohesión y el desempeño de estas unidades militares, tanto en condiciones estables de operación, como en condiciones de incertidumbre y estrés elevado.

### Liderazgo transformacional y género

Además de la influencia que tiene el liderazgo transformacional y transaccional en diversas variables organizacionales, otras investigaciones han enfocado su interés en identificar posibles diferencias en la expresión de estos estilos de liderazgo en mujeres y hombres. En una investigación realizada con profesionales en el campo de las relaciones públicas, en la que se combinó el uso de una encuesta y seis grupos focales, Aldoory y Toth (2004) encontraron que los miembros de este grupo profesional perciben el estilo de liderazgo transformacional como el más apropiado a utilizarse en este campo. De hecho, uno de los criterios

mayormente mencionados para considerar un liderazgo efectivo fue la habilidad de inspirar a otros. Las respuestas ofrecidas en la encuesta no revelaron diferencias significativas al comparar a las mujeres y a los hombres en su preferencia por un estilo de liderazgo en particular. Sin embargo, el análisis del contenido de los grupos focales mostró diferencias sobre las cualidades percibidas en un líder efectivo, donde las mujeres, a diferencia de los hombres, le otorgan las cualidades de disposición de ayudar a otros y buenas destrezas de comunicación, mientras solamente los hombres mencionaron el uso de recompensas tangibles e incentivos como una cualidad importante.

En la misma línea de examinar las relaciones de liderazgo y género, Engen, Leeden y Willemsen (2001) realizaron un estudio para determinar el posible impacto que tiene el tipo de contexto laboral, particularmente si se considera un contexto predominantemente “femenino” o “masculino”, en los estilos de liderazgo (orientado a las personas, transformacional y transaccional) que se adoptan en los mismos. El estudio se realizó en una cadena de tiendas por departamentos, en la que hay departamentos cuyos contextos son predominantemente “femeninos” (cosméticos, ropa) y “masculinos” (deportes, electrónicos), constituyendo la muestra un total de 327 empleados de dichos departamentos. Los resultados reflejaron que el género del gerente (supervisor) no contribuye significativamente a la predicción del estilo de liderazgo que asume. De igual manera, el tipo de contexto (femenino o masculino) en el que este gerente trabaja tampoco influye en su estilo de liderazgo. Otro aspecto del contexto laboral, el lugar geográfico en que se ubica la tienda, tuvo un efecto significativo en el estilo de liderazgo transformacional que muestran los gerentes, sin embargo los autores no ofrecen una discusión detallada sobre este hallazgo.

Por su parte, Schyns y Sanders (2005) realizaron un estudio con 58 líderes a quienes se les pidió indicaran su percepción sobre el uso de conductas manifiestas del liderazgo transformacional al igual que su nivel de auto-eficacia ocupacional y a 113 colaboradores que indicaran su percepción sobre el uso del liderazgo transformacional de estos líderes. Estos autores no encontraron una relación significativa en la autoevaluación de las mujeres sobre su liderazgo transformacional y su auto-eficacia ocupacional, aunque sí se encontró esta relación en los hombres. Schyns y Sanders tampoco encontraron un efecto de interacción entre la auto-eficacia ocupacional, el género del líder y las calificaciones de liderazgo transformacional ofrecidas por los seguidores.

Al igual que los anteriores, otros estudios aportan evidencia sobre la ausencia de diferencias por género en la expresión de estos estilos de liderazgo. En esta línea se encuentran las investigaciones de Rozier (1996) y Mandell y Pherwani (2003). En el primer caso, la autora, en un estudio con 378 enfermeros y

enfermeras que ocupaban puestos ejecutivos, no encontró diferencias significativas por género en los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional) que los participantes en el estudio indican utilizar. En el caso de Mandell y Pherwani (2003), aunque hallaron una relación predictiva entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, no encontraron una interacción significativa entre género e inteligencia emocional en la predicción del liderazgo transformacional, como tampoco diferencias significativas en las puntuaciones de liderazgo transformacional entre los gerentes femeninos y masculinos que participaron en su estudio.

Sin embargo, otras investigaciones ofrecen apoyo a la existencia de estas diferencias. Por ejemplo, Druskat (1994) evaluó las diferencias por género en la manifestación del liderazgo transformacional y transaccional en 6,359 seguidores de todas las órdenes de la Iglesia Católica Romana. Las calificaciones de estos seguidores revelaron que los miembros de ambos géneros en términos generales manifiestan más conductas asociadas al estilo de liderazgo transformacional que al transaccional. Al comparar los géneros, las mujeres muestran conductas transformacionales con mayor frecuencia y menos transaccionales que los hombres. Tanto los hombres como las mujeres que participaron en este estudio se calificaron más satisfechos con el uso del liderazgo transformacional de sus líderes.

Doherty (1997) realizó un estudio con el propósito de examinar el efecto de varias características demográficas (género, edad, educación, experiencia administrativa y experiencia como *coach*) en las conductas transformacionales y transaccionales de un grupo de administradores atléticos interuniversitarios. Este autor sólo encontró diferencias significativas en las variables género y edad, donde las mujeres (directoras atléticas y asistentes de directores atléticos) jóvenes son percibidas como mostrando los atributos de carisma, inspiración y la consideración individualizada de la conducta transformacional de un líder, más a menudo que la gerencia por excepción, al compararlas con sus contrapartes masculinos y mayores.

De igual forma, Carless (1998) realizó un estudio con el propósito de examinar las diferencias por género en el liderazgo transformacional desde múltiples perspectivas. La muestra estuvo constituida por empleados de un banco internacional de Australia. Se obtuvieron calificaciones de gerentes de sucursal (120 mujeres y 184 hombres), sus superiores (32) y sus empleados (588). Los resultados mostraron que los superiores evaluaron a las mujeres gerentes de sucursal más transformacionales que a los hombres gerentes. Consistentes con las observaciones de sus supervisores, las gerentes se clasificaron a sí mismas como más transformacionales que los gerentes en su estilo de liderazgo, particularmente en las escalas que están orientadas a las relaciones interpersonales. Las evaluaciones de los empleados no mostraron diferencias sig-

nificativas, evaluando de forma similar a los gerentes femeninos y masculinos en sus estilos de liderazgo.

En otra investigación, Burke y Collins (2001) trataron de determinar la existencia de diferencias por género en los estilos de liderazgo y ciertas destrezas gerenciales. Encontraron que los estilos de liderazgo mencionados por contables mujeres difieren del de los contables hombres, indicando que las primeras tienden más a utilizar el liderazgo transformacional. Se encontró que este estilo de liderazgo correlaciona con varias destrezas gerenciales, asociadas éstas a su vez con el éxito organizacional. En el caso de las mujeres, éstas se perciben más efectivas en dos de estas destrezas: desarrollo de personal y en los procesos de comunicación.

Dos meta-análisis recientes ofrecen apoyo a la existencia de estas diferencias por género en los estilos de liderazgo. En un meta-análisis de 45 estudios sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* Eagly y Johannesen (2003) encontraron que las mujeres líderes manifiestan más conductas transformacionales que los hombres, al igual que se involucran más en conductas de recompensas contingentes, las cuales son parte del liderazgo transaccional. Los líderes masculinos tienden a manifestar más los otros aspectos del liderazgo transaccional (gerencia por excepción activa o pasiva) y *laissez-faire*. Indican estos autores que las diferencias son pequeñas, pero estos aspectos en los que las mujeres sobresalen están a su vez asociados a la efectividad de un líder.

En otro meta-análisis de investigaciones publicadas entre 1987 al 2000, Engen y Willemsen (2004) examinaron las posibles diferencias entre hombres y mujeres en cuatro estilos de liderazgo: interpersonal, orientado a la tarea, democrático frente a autocrático, transformacional y transaccional. Los resultados mostraron que las mujeres tienden a utilizar con mayor frecuencia los estilos democráticos y transformacionales que los hombres. De igual manera, las mujeres presentaron puntuaciones más altas en la dimensión transaccional de recompensa contingente. De acuerdo a estos autores, estas diferencias por género están asociadas al contexto organizacional (tipo de organización) en el cual trabajan estos líderes, particularmente si estas organizaciones se consideran como culturas que ofrecen apoyo a valores sociales percibidos como esencialmente femeninos o masculinos.

Recientemente Reuvers, Engen, Vinkenburg y Wilson (2008) exploraron la relación del liderazgo transformacional con medidas de conductas innovadoras de los empleados, examinando además el efecto moderador del género del gerente y del empleado en dicha relación. Un total de 335 empleados participaron en el estudio, pertenecientes a cuatro hospitales australianos, y evaluaron el estilo de liderazgo de su líder de equipo. Los resultados muestran una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y conductas laborales innovadoras. Además, el género

del gerente moderó esta relación, indicando que los empleados mostraron mayores conductas innovadoras cuando el liderazgo transformacional se presenta en los hombres en comparación con las mujeres gerentes. La mayoría de la variación en conducta laboral innovadora debido a la interacción entre el liderazgo transformacional y el género del gerente es explicada por la influencia idealizada y la consideración individual.

En una línea similar a la del presente estudio, Cuadrado y Molero (2002) utilizaron las autoevaluaciones de un grupo de administradores españoles respecto a su atribución de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* para determinar posibles diferencias entre hombres y mujeres, entre otros objetivos. A nivel general, estos autores encontraron una mayor atribución de este grupo de administradores de un estilo de liderazgo transformacional, seguido por el transaccional y el *laissez faire*. Al comparar al grupo de hombres y mujeres solamente encontraron diferencias significativas en la dimensión transaccional denominada recompensa contingente I (liderazgo reforzante), en el que las mujeres se asignan puntuaciones superiores a los hombres. Análisis adicionales no mostraron diferencias significativas en la forma de ejercer el liderazgo considerando la edad del directivo, el tipo de empresa (pública o privada), antigüedad del directivo en la empresa, antigüedad en el puesto que ocupa y en el número de personas a cargo del directivo. Sin embargo, informan estos autores un mayor uso del liderazgo transaccional en empresas con menos de 30 empleados al compararlas con aquellas más grandes, diferencia que resultó estadísticamente significativa.

En resumen, las investigaciones sobre este tema nos ofrecen un cuadro complejo, donde en algunos casos no se presenta evidencia de diferencias por género en el liderazgo transformacional, transaccional o *laissez faire* y en otros sí. Las investigaciones sugieren un efecto moderador de otras variables en estas diferencias, particularmente del contexto cultural y demográfico del lugar de trabajo en el cual opera el líder, de otras variables demográficas, tales como la edad y la fuente de evaluación sobre el estilo de liderazgo que se manifiesta en los líderes (superiores, autoevaluación, evaluación por seguidores).

En Puerto Rico son escasas las investigaciones realizadas sobre el tema de liderazgo en las organizaciones. En la revisión de literatura llevada a cabo no se encontró ninguna investigación cuyo enfoque de atención fuera el estilo de liderazgo transformacional. Esencialmente la preocupación en estos estudios ha sido el determinar la prevalencia del uso de otros estilos de liderazgo, particularmente el autoritario, orientado a la tarea y orientado a las personas o mixto, encontrando en una organización bancaria una mayor prevalencia del estilo orientado a la tarea, de acuerdo a la percepción de los empleados de sus supervisores (Pacheco, 1994); el mixto en una organización de

manufactura, de acuerdo a la percepción de los propios supervisores (Motta, 1989) y el autoritario en cinco organizaciones públicas, atribuyéndose esto a la estructura burocrática de estas organizaciones, lo cual a su vez tiene un efecto negativo en la motivación de los empleados (Rodríguez, 1999). En un estudio cualitativo con ocho gerentes, Olivencia (1998) identificó tres dimensiones principales en las cuales éstos definen las cualidades de un buen líder, estando las dos primeras asociadas al liderazgo transformacional: poseer una misión inspiradora, enfocada en el futuro, realista y ética; establecer una relación de interdependencia entre los líderes y sus seguidores, y un llamado a ser líder, es decir, una combinación efectiva de los rasgos y las destrezas necesarias para ser un líder efectivo.

Considerando lo anterior, el propósito de este estudio fue el determinar la posible existencia de diferencias por género en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* que se atribuye un grupo de supervisores en Puerto Rico. Dada la ausencia de investigaciones en Puerto Rico sobre este tema y la inconsistencia de los resultados en los estudios anteriormente discutidos, nuestra investigación asume un carácter exploratorio, estableciéndose los siguientes objetivos:

1. Identificar el estilo de liderazgo que mayormente se atribuye este grupo de supervisores.
2. Determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* considerando la variable género.
3. Examinar si otras variables demográficas interactúan con el género en la atribución que se hacen los supervisores de un estilo de liderazgo particular.

## Método

### Participantes

Un total de 200 supervisores participaron en este estudio, representando varias organizaciones distintas pertenecientes a los sectores económicos de servicio (n=100) y manufactura (n=100). El 56% de los supervisores (n=112) son hombres, presentando una edad promedio de 41.79, con una desviación estándar de 9.65. El 50% poseen una escolaridad completada de bachillerato, seguida por maestría (26.5%). Se obtuvo un promedio de 19.28 años de experiencia laboral y de 6.19 años que lleva el supervisor ocupando el puesto actual. Se informó un mínimo de 5 y un máximo de 350 empleados bajo la supervisión de este grupo, con un promedio de 20.26. La experiencia promedio de este grupo supervisando personal fue de 11.83 años. El 89% de los supervisores indicaron haber tomado algún adiestramiento en el área de liderazgo, calculándose un promedio de 4.67 adiestramientos tomados.

Se informó un mínimo de 7 y un máximo de 15,000 empleados que trabajaban en las organizaciones, calculándose un promedio de 1,062.70. La mayoría de las organizaciones en las cuales trabajaban este grupo de supervisores se encuentran ubicadas geográficamente en el área metropolitana de Puerto Rico ( $n=119$ ), seguidas por organizaciones ubicadas en el área norte ( $n=28$ ).

### Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos para llevar a cabo esta investigación: una hoja de datos demográficos y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Forma A (Castro Solano, 2007). La hoja de datos demográficos estuvo constituida por un total de 15 preguntas abiertas y cerradas de las cuales se obtuvo el perfil demográfico de los participantes del estudio discutido en la sección anterior. Incluyó dos preguntas dirigidas a conocer si el participante ha tomado adiestramientos sobre el tema de liderazgo y qué cantidad de ser afirmativa la respuesta.

El cuestionario CELID, Forma A, fue desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo (Castro Solano, 2007) y consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba *Multifactor Leadership Questionnaire* en su versión en español (Morales y Molero, citados en Castro Solano, 2007). Es autoadministrable, constituido por un total de 34 ítems. En la Forma A, el participante responde cuál es su estilo de liderazgo de acuerdo a su propia percepción, indicando su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala de respuesta de cinco puntos. Los estilos de liderazgo que se identifican son el transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y el *laissez-faire* (Castro Solano, 2007).

Los autores del CELID, Forma A, ofrecen alguna evidencia sobre la validez de constructo de este instrumento. Se realizó un análisis factorial exploratorio con la versión original de 70 ítems, analizando inicialmente la correlación de cada ítem con la escala para la cual fue desarrollado originalmente y eliminando aquellos que presentaron correlaciones menores a .30. Luego se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, obteniendo una solución factorial final de siete factores que explicaban el 52.25% de la varianza en las puntuaciones, coincidiendo con las dimensiones teóricas propuestas por los autores de la prueba. Al verificar la estructura factorial obtenida utilizando un análisis factorial confirmatorio, se obtuvo un ajuste aceptable para un modelo de tres factores, registrándose correlaciones bajas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y transaccional ( $r=.14$ ) y correlaciones negativas de éstas con *laissez-faire* ( $r=-.36$ ) (Castro Solano, 2007).

Como evidencia de validez de criterio del CELID, los autores presentan los resultados de un estudio con 191 líderes en el cual se hipotetizó, de acuerdo a los planteamientos de Bass (1985), una relación positiva entre el liderazgo transformacional, transaccional y satisfacción en el trabajo y una relación negativa entre el estilo *laissez-faire* y la satisfacción. Los resultados obtenidos confirmaron estas hipótesis, encontrándose correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción ( $r=.47$ ,  $p < .01$ ;  $r=.34$ ,  $p < .01$ , respectivamente) y ninguna relación con el estilo *laissez-faire* (Castro Solano, 2007).

La versión final del CELID fue sometida a un análisis de consistencia interna, calculando el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las siete escalas que constituyen la prueba. Los coeficientes obtenidos fluctuaron entre .60 a .80 (Castro Solano, 2007).

### Procedimiento

Se contactaron representantes de un total de 35 organizaciones a través de cartas, correo electrónico y por vía telefónica. Se les explicó el propósito del estudio, solicitando autorización para realizar el mismo en la organización. Una vez obtenida la autorización formal en las organizaciones se procedió a reclutar a los participantes en este estudio.

Cada participante recibió una hoja de consentimiento voluntario para participar en la investigación, en la cual se detalló el propósito de la investigación, el carácter voluntario de su participación, las garantías de confidencialidad y su derecho a abandonar el estudio en cualquier momento. Aclaradas todas las dudas y firmado este documento por el participante se le entregó un sobre con los instrumentos anteriormente descritos. Una vez completados los instrumentos se entregaron sellados en el mismo sobre a la estudiante, identificándose los mismos con un código previamente asignado.

Se realizaron varios análisis estadísticos con los datos. Análisis de frecuencias, medias y desviaciones estándar fueron realizados para describir las características de la muestra y las puntuaciones obtenidas en las diversas escalas sobre estilos de liderazgo. Se realizó un análisis de correlaciones, para observar las relaciones y su significancia estadística entre las diversas escalas de liderazgo medidas por el CELID. Se calculó el alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna de las diversas escalas para medir el liderazgo. Por último, se llevó cabo un análisis de varianza multivariado (MANOVA) para identificar la significancia estadística de las diferencias en los estilos de liderazgo considerando el género del participante y su posible interacción con otras variables sociodemográficas, particularmente la edad del participante, sus años de experiencia laboral, tiempo que lleva supervisando empleados, cantidad de personas que supervisa y cantidad de

adiestramientos tomados por el supervisor sobre el tema de liderazgo.

Para asegurarse de hacer un uso apropiado del MANOVA se tomaron varias medidas. Las variables independientes, con la excepción de género, fueron subdivididas de manera tal que se maximizara la similitud del tamaño de los grupos en cada una de ellas. Esto permitió tener en cada grupo que constituyen las variables independientes una cantidad de miembros mayor que la cantidad de variables dependientes en el estudio, al igual esta medida aseguró el que hubiesen datos en cada celda del diseño y lograr así una suma de cuadrados apropiada, aspectos que afectan el poder estadístico de esta prueba. Los grupos para cada variable independiente quedaron constituidos de la siguiente forma: edad del participante fue subdividida en los grupos de 26 a 34 años (n=45), 35 a 41 años (n=43), 42 a 47 años (n=42) y 48 a 71 años (n=38); años de experiencia laboral fue subdividida en los grupos de 1 a 12 años (n=53), 13 a 19 años (n=47), 20 a 25 años (n=48) y 26 a 50 años (n=46); tiempo que lleva supervisando empleados fue subdividida en los grupos de 1 a 7 años (n=67), 8 a 13 años (n=65) y 14 a 47 años (n=68); cantidad de personas que supervisa fue subdividida en los grupos de 5 a 7 personas (n=47), 8 a 13 personas (n=53), 14 a 22 personas (n=51) y 23 a 350 personas (n=48) y; cantidad de adiestramientos tomados por el supervisor sobre el tema de liderazgo fue subdividida en los grupos de 0 a 2 adiestramientos (n=56), 3 a 5 adiestramientos (n=62) y 6 a 30 adiestramientos (n=41).

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de homogeneidad de covarianza de las matrices en las variables dependientes utilizando la prueba M de Box. El resultado en esta prueba no fue estadísticamente significativo,  $F(42, 1114)=53.727, p=.783$ . De igual manera, se realizaron análisis de homogeneidad de varianza entre los diversos grupos en que quedaron constituidos cada uno de los factores utilizando la prueba Levene. Los resultados al comparar los grupos en los seis factores no presentaron diferencias estadísticamente significati-

vas en ninguna de las variables dependientes. Lo anterior ofreció apoyo adicional al uso de la prueba MANOVA en estos datos al cumplir los mismos con el supuesto de homogeneidad de varianzas.

## Resultados

### Estilo de liderazgo mayormente atribuido

La Tabla 1 presenta la media, desviación estándar y alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones de liderazgo medidas por el CELID, Forma A, para los participantes de este estudio. Como puede apreciarse, las medias mayores se observan en las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional, siendo la mayor la de consideración individualizada, seguida por la de carisma. El estilo de liderazgo transformacional obtuvo la media más alta, seguido por el liderazgo transaccional y por último el *laissez faire*.

Tabla 1. Estadísticos descriptivo y alfa de Cronbach en cada dimensión de liderazgo (n = 200)

Dimensiones de liderazgo	M	SD	α
Carisma	4.49	.56	.68
Estimulación intelectual	4.45	.50	.69
Inspiración	4.42	.68	.69
Consideración individualizada	4.50	.66	.55
Liderazgo transformacional	4.46	.44	.82
Recompensa contingente	3.09	.86	.64
Dirección por excepción	2.87	.86	.70
Liderazgo transaccional	2.98	.70	.73
<i>Laissez Faire</i>	1.61	.55	.51

Seguidamente, se realizó un análisis de correlaciones para determinar las relaciones que le atribuyen este grupo de supervisores a cada una de las dimensiones y los estilos de liderazgo. Como puede apreciarse en la Tabla 2, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional presentaron coeficientes positivos modera-

Tabla 2. Correlaciones en las dimensiones de liderazgo (n = 200)

Dimensiones	CA	EI	IC	CI	LTF	RC	DE	LTS	LF
Carisma (CA)	–								
Estimulación intelectual (EI)	.36**	–							
Inspiración (IC)	.34**	.57**	–						
Consideración individualizada (CI)	.27**	.46**	.28**	–					
Liderazgo transformacional (LTF)	.65**	.80**	.77**	.70**	–				
Recompensa contingente (RC)	.05	.21**	.11	.17*	.18*	–			
Dirección por excepción (DE)	-.01	-.13	-.11	.15*	-.03	.33**	–		
Liderazgo transaccional (LTS)	.02	.05	-.01	.20**	.09	.82**	.82**	–	
<i>Laissez Faire</i> (LF)	-.16*	-.25**	-.22**	-.21**	-.29**	.18**	.27**	.28**	–

\*  $p < .05$ . \*\* $p < .01$

dos y estadísticamente significativos entre ellas. De igual manera, las dimensiones del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) también presentaron un coeficiente de correlación positivo moderado y estadísticamente significativo entre ellas.

Al compararse las dimensiones de ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) se observan coeficientes positivos bajos en la dimensión de recompensa contingente con las de estimulación intelectual y consideración individualizada, al igual que con las puntuaciones generales de liderazgo transformacional. En la dimensión de dirección por excepción sólo se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa con la dimensión de consideración individualizada.

Aunque no se observa una relación significativa en las puntuaciones generales del estilo de liderazgo transaccional y el transformacional, el primero presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con una de las dimensiones de este último (consideración individualizada). En el caso del estilo *laissez faire*, éste presenta correlaciones estadísticamente significativas con todas las dimensiones evaluadas, siendo negativas las mismas en las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional y su puntuación general y positivas en las dimensiones y puntuación general del liderazgo transaccional.

### Diferencias entre los estilos de liderazgo y el género

Se compararon las puntuaciones obtenidas por las mujeres y los hombres en cada una de las dimensiones de liderazgo evaluadas. La prueba multivariada Lambda de Wilks para determinar diferencias generales entre los grupos fue estadísticamente significativa,  $F(7,192)=2.284$ ,  $p=.022$ , aunque el tamaño del efecto fue bajo, según indica el eta-cuadrado parcial (.08). El poder estadístico observado fue aceptable (.83). La Tabla 3 presenta los estadísticos descriptivos en las

Tabla 3. Estadísticos descriptivos en las dimensiones de liderazgo según género

Dimensiones de liderazgo	Mujeres (n = 88)		Hombres (n = 112)	
	M	SD	M	SD
Carisma	4.52	.56	4.47	.55
Estimulación intelectual	4.57	.48	4.36	.50
Inspiración	4.52	.58	4.34	.74
Consideración individualizada	4.58	.63	4.43	.68
Liderazgo transformacional	4.55	.40	4.39	.45
Recompensa contingente	3.24	.91	2.97	.81
Dirección por excepción	2.98	.87	2.79	.84
Liderazgo transaccional	3.10	.70	2.87	.69
<i>Laissez Faire</i>	1.55	.53	1.66	.57

dimensiones de liderazgo considerando el género. Como se aprecia en la tabla, tanto las mujeres como los hombres obtuvieron las mayores medias en las dimensiones que constituyen el estilo de liderazgo transformacional, seguido por las dimensiones transaccionales.

Un análisis de varianza, comparando hombres y mujeres mostró diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo transformacional ( $p=.015$ ) y transaccional ( $p=.023$ ), presentando las mujeres en ambos casos las medias mayores. La dimensión del liderazgo transformacional denominada estimulación intelectual mostró diferencias significativas ( $p=.003$ ), presentando nuevamente las mujeres la media más alta. La misma situación sucede al comparar la dimensión de recompensa contingente del liderazgo transaccional ( $p=.025$ ), donde las mujeres reportaron una media más alta frente a los hombres. La Tabla 4 presenta estos resultados.

Tabla 4. Resultados en el ANOVA por género

Dimensiones de Liderazgo	F	p	Eta Cuadrada
Carisma	0.50	.480	.003
Estimulación intelectual	8.91	.003	.043
Inspiración	3.74	.055	.019
Consideración individualizada	2.59	.109	.013
Liderazgo transformacional	5.99	.015	.029
Recompensa contingente	5.02	.025	.025
Dirección por excepción	2.24	.136	.011
Liderazgo transaccional	5.28	.023	.026
<i>Laissez Faire</i>	1.67	.198	.008

### Interacción de otras variables demográficas con el género

Además de examinar las diferencias considerando el efecto principal del género sobre las puntuaciones en las dimensiones de liderazgo, se evaluó el posible efecto de interacción de otras variables demográficas con el género. Al realizar la prueba multivariada Lambda de Wilks no se encontraron diferencias generales estadísticamente significativas entre los grupos considerando las variables edad del supervisor,  $F(7,154)=.816$ ,  $p=.330$ ; años de experiencia laboral,  $F(21,517)=1.408$ ,  $p=.107$ ; tiempo que lleva supervisando empleados,  $F(14, 376)=1.072$ ,  $p=.382$ ; cantidad de personas que supervisa,  $F(21,531)=1.106$ ,  $p=.336$ ; y cantidad de adiestramientos tomados por el supervisor sobre el tema de liderazgo,  $F(14, 294)=1.647$ ,  $p=.066$ . Los resultados de la prueba entre sujetos univariada para cada una de estas variables tampoco mostraron diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo al comparar los grupos que las constituyen.

Al examinar específicamente el efecto de interacción, no se encontraron diferencias generales estadísticamente significativas entre los grupos al considerar la



interacción de la edad con el género,  $F(21, 442)=.652$ ,  $p=.879$ ; años de experiencia laboral y género,  $F(21, 517)=1.102$ ,  $p=.341$ ; cantidad de personas que supervisa y género,  $F(21, 531)=1.383$ ,  $p=.119$ ; cantidad de adiestramientos tomados y género,  $F(14, 294)=1.220$ ,  $p=.260$ ; y tiempo supervisando y género,  $F(14, 376)=.986$ ,  $p=.467$ . Los resultados de la prueba entre sujetos univariada para cada una de estas interacciones tampoco mostraron diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo al comparar los grupos.

## Discusión

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la existencia de diferencias por género en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* que se atribuye un grupo de supervisores en Puerto Rico. De acuerdo con los objetivos planteados, inicialmente identificamos el estilo de liderazgo que mayormente se atribuye el grupo de supervisores participantes en este estudio. Los resultados indican una atribución mayor del estilo de liderazgo transformacional, seguido por el estilo transaccional y por último el *laissez-faire*. De hecho, los promedios de los factores asociados al liderazgo transformacional sobrepasan los cuatro puntos mientras aquellos asociados al liderazgo transaccional y *laissez-faire* se encuentran en tres puntos o menos. Este hallazgo es similar al de Cuadrado y Molero (2002), quienes encontraron el mismo patrón en las autoevaluaciones de un grupo de administradores. Coincidimos con la apreciación de estos autores de que esta tendencia puede ser la manifestación de un efecto de deseabilidad social, dado el hecho de que los supervisores en este estudio se otorgaron altas puntuaciones en los factores más deseables y las más bajas en los menos deseables. El uso de múltiples perspectivas en la evaluación del estilo de liderazgo de un individuo ofrece un apoyo adicional a este argumento, ya que como se aprecia en la investigación de Carless (1998), existen inconsistencias entre el estilo que se atribuye la persona (las mujeres se perciben como más transformacionales) y como esta misma persona es percibida por sus seguidores (no perciben diferencias significativas en los estilos de liderazgo por género). Sin embargo, estos datos nos ofrecen un punto de partida inicial para comprender lo que puede representar el estilo de liderazgo ideal de acuerdo a la percepción de este grupo de supervisores. Queda por verse si en efecto esta atribución se manifiesta en conductas concretas y si esta manifestación a su vez está relacionada a valores culturales existentes en las organizaciones de las cuales proceden estos supervisores (Engen y Willemsen, 2004).

Para este grupo de supervisores existe una relación positiva y significativa entre la dimensión transaccional de recompensa contingente y las dimensiones

transformacionales de estimulación intelectual, consideración individual y la puntuación general de liderazgo transformacional. Esto implica una relación entre las conductas del líder dirigidas a la clarificación de los niveles de desempeño esperados, el estímulo que puede brindar en mejorar las formas de solucionar problemas de sus seguidores y el que preste atención a las necesidades individuales de cada seguidor. De igual forma, se observaron correlaciones negativas moderadas y bajas significativas entre el estilo *laissez-faire* con las dimensiones del liderazgo transformacional y positivas con las de liderazgo transaccional. Estos datos ofrecen un apoyo parcial a la conceptualización de Bass (1985, 1988) y de autores posteriores (Antonakis, 2006; Antonakis y Avolio, 2003) sobre la interrelación que existe entre los estilos de liderazgo y la posibilidad de su manifestación en los individuos en niveles distintos de intensidad. De hecho, la naturaleza jerárquica de esta interrelación queda evidenciada ante el hecho de encontrar relaciones negativas entre el estilo *laissez-faire*, considerado el menos efectivo, y el transformacional, considerado el más efectivo. Los datos sugieren que esta conceptualización del liderazgo se aplica también en supervisores de nuestro país.

Al igual que en la investigación de Avolio, Bass y Jung (1999) encontramos correlaciones positivas significativas entre la dimensión transaccional de recompensa contingente y el liderazgo transformacional, particularmente en las dos dimensiones mencionadas en el párrafo anterior. De acuerdo a estos autores estas relaciones son esperadas debido a la naturaleza constructiva y activa que caracterizan estos estilos. En el caso de la dimensión transaccional de dirección por excepción, solo se encontró una relación positiva baja y significativa con consideración individualizada. Estos datos apuntan a una cualidad que se percibe importante en el momento de un líder intervenir en la supervisión de las tareas de sus seguidores por falta de cumplimiento: que sea una constructiva y la misma considere necesidades particulares que presente el seguidor que le impiden lograr un desempeño óptimo.

Nuestros hallazgos apoyan la existencia de diferencias significativas en la atribución que hacen las mujeres y los hombres sobre sus estilos de liderazgo. Las mujeres se atribuyen mayores niveles de liderazgo transformacional, lo cual coincide con los resultados de estudios y meta-análisis recientes (Burke y Collins, 2001; Carless, 1998; Druskat, 1994; Doherty, 1997; Eagly y Johannesen, 2003; Engen y Willemsen, 2004). Esto significa que las mujeres manifiestan con mayor frecuencia comportamientos que propician un sentido claro de propósito, modelaje ético y un mejoramiento continuo en las formas de solucionar problemas en sus seguidores, además de prestar mayor atención a sus necesidades particulares (Bass, 1985, 1988). Si consideramos que este estilo es percibido por los seguidores como el más adecuado en un líder (Aldoory y Toth, 2004), el que mayor satisfacción ori-

gina en los seguidores (Druskat, 1994) y su asociación con destrezas gerenciales relacionadas a su vez con el éxito organizacional (Burke y Collins, 2001; Reuvers, Engen Vinkenburg y Wilson, 2008), el hecho de que las mujeres en este estudio lo favorezcan significativamente las coloca en una posición, que de manifestarse realmente, les ofrece mayores probabilidades de éxito en su gestión como líderes al compararlas con los hombres.

De igual forma, las mujeres se atribuyen de manera significativa niveles más altos de liderazgo transaccional al compararlas con los hombres. Esto difiere de los resultados de varios estudios (Burke y Collins, 2001; Druskat, 1994; Eagly y Johannesen, 2003; Engen y Willemsen, 2004), en lo que se ha encontrado a nivel general una mayor atribución de este estilo de liderazgo en los hombres. Sin embargo, nuestro hallazgo en la dimensión transaccional de recompensa contingente, donde las mujeres se atribuyen un mayor nivel, se ha observado en estudios anteriores (Cuadrado y Molero, 2002; Eagly y Johannesen, 2003; Engen y Willemsen, 2004). Esto indica que a nivel general las líderes en este estudio se perciben manifestando con mayor frecuencia conductas asociadas a clarificar a los seguidores la relación sobre lo esperado en su nivel de desempeño y lo que recibirán por su cumplimiento, además de ser más activas en la supervisión de tareas para la identificación y corrección de los problemas que surgen (Bass, 1985, 1988). Nuevamente, existe evidencia que indica una contribución positiva, particularmente de su dimensión de recompensa contingente, del liderazgo transaccional en diversas variables organizacionales (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj, 2009), lo que se suma a nuestro argumento anterior de una gestión de liderazgo con mayor probabilidades de éxito en las mujeres.

Los datos anteriores, nuevamente considerando la naturaleza autoevaluativa de los mismos, pueden reflejar una concepción predominante en nuestra sociedad sobre cuáles deben ser las cualidades que debe mostrar un líder efectivo, particularmente la mujer. En un estudio reciente realizado en Argentina se estudió las teorías implícitas acerca de las mujeres y los hombres líderes en 766 personas y así poder identificar los prototipos de liderazgo efectivo. De las categorías identificadas en el estudio se atribuye de forma significativa a las mujeres líderes tanto características comúnmente asociadas al género femenino en la sociedad (consecución de beneficios sociales, protección) como características comúnmente asociadas a los hombres (constancia, firmeza, superación de obstáculos). En el caso de los hombres, todas las características identificadas coincidían con aquellas típicamente atribuidas a su género (Lupano y Castro, 2008). Nuestro hallazgo sobre la atribución significativa a las líderes mujeres de conductas transformacionales y transaccionales

superiores a las de los hombres pueden estar reflejando esta realidad, lo que exige a la mujer la combinación de las mismas para ser percibida como una líder efectiva.

No encontramos un efecto de interacción de otras variables demográficas con el género en la atribución que se hacen los supervisores de un estilo de liderazgo particular. Estos resultados son similares al de otros estudios (Cuadrado y Molero, 2002; Doherty, 1997) donde en esencia no se encuentran efectos principales o de interacción con el género en la mayoría de las variables demográficas examinadas. Aparentemente, la atribución de cualidades y características estereotipadas que los procesos de socialización adscriben a las personas en función del género al que pertenecen son de mayor relevancia para entender las diferencias en sus percepciones y preferencias manifiestas respecto a sus estilos de liderazgo (Lupano y Castro, 2008).

Son varias las limitaciones de este estudio que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, el uso de la autoevaluación como estrategia principal en el recuento de los datos tiene ciertas limitaciones, particularmente el aspecto de deseabilidad social previamente mencionado. Para investigaciones futuras recomendamos añadir el uso de evaluaciones de los seguidores sobre los estilos de liderazgo de sus líderes. Esto ofrecerá la oportunidad de comparar ambos tipos de evaluaciones y observar posibles diferencias y similitudes que se presenten. En segundo lugar, las medidas fueron tomadas en un momento temporal específico, lo cual no nos brinda información sobre la estabilidad de esta autoevaluación a través del tiempo. Recomendamos pues realizar un estudio longitudinal para observar si en efecto existe una relativa estabilidad de esta atribución o la misma puede estar sujeta a cambios como producto de diversas circunstancias o situaciones que ocurren en el contexto laboral. En tercer lugar, los niveles alfa de varias de las subescalas utilizadas fueron pequeños, lo que limita la capacidad de generalizar los datos obtenidos. Esto podría estar asociado a la baja cantidad de ítems que constituyen estas subescalas. Recomendamos realizar una evaluación psicométrica del cuestionario que permita determinar su precisión en la medición de estos constructos.

Este estudio es una contribución inicial sobre la aplicación de la teoría de rango completo de liderazgo en la población de líderes en Puerto Rico. Los hallazgos sugieren la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo utilizados por mujeres y hombres, lo cual puede tener a su vez un impacto en la efectividad del líder en su lugar de trabajo. Esperamos que otros investigadores continúen esfuerzos en esta línea investigativa, que a su vez aporten a mejorar las gestiones de selección y desarrollo de los líderes organizacionales de nuestro país.

## Extended Summary

The Full Range Theory of Leadership and its transformational leadership style have been studied in various countries, finding contradictory evidence on its manifestation considering the gender of the individual. In Puerto Rico, studies that identify the use and characteristics of the transformational leadership in our leaders do not exist at the moment, so we carry out this research with the purpose of identifying the self-attributed leadership style in a group of supervisors. Also, we desire to compare if these self-attributions have significant differences between women and men. Given the exploratory nature of this study, the following research objectives were established: Identify the style of leadership that this group of supervisors self-attributed; determine the existence of statistically significant differences among the transformational, transactional and laissez-faire leadership styles considering the gender of the supervisor and; examine if other demographic variables interact with gender in the self-attribution of a particular leadership style.

*Participants:* A total of 200 supervisors participated in this study. 56% of the supervisors (n=112) were men, presenting an age average of 41.79, with a standard deviation of 9.65. This group of supervisors had an average of 19.28 years of work experience and 6.19 years occupying the current work position. A minimum of five and a maximum of 350 employees were under the supervision of this group, with an average of 20.26. The average experience of this group supervising personnel was 11.83 years.

*Instrument:* The Leadership Styles Questionnaire, Form A, developed by Castro Solano, Nader and Casullo in the year 2004 was used. It's a self-report instrument with a total of 34 items. The styles of leadership that are identified in the questionnaire are the transformational (charisma, inspiration, intellectual stimulation, consideration individualized), transactional (contingent reward and direction by exception) and the laissez-faire. Their authors offer evidence of the construct validity of the instrument, through principal components analysis with varimax rotation, obtaining a final factorial solution of seven factors that explained the 52.25% of the variance in the scorings, coinciding with the proposed theoretical dimensions. This factorial structure was verified using a confirmatory factor analysis, obtaining an acceptable adjustment for a model of three factors, with a low correlation among the latent variables pertaining to the transactional and transformational leadership ( $r=.14$ ) and a negative correlation of these latent variables with laissez-faire ( $r=-.36$ ). The final version of the instrument was submitted to an analysis of internal consistency, calculating the Cronbach Alpha Coefficient in each one of the seven scales that constitute the test. The coefficients obtained were satisfactory, fluctuating from .60 to .80.

*Procedure:* The questionnaire was completed by the

supervisors, to whom we guaranteed their rights as participants in an investigation with human beings. The instrument was administered personally in the organizations in which these supervisors worked at the moment of the study. Analysis of frequencies, means and standard deviations were carried out to describe the characteristics of the sample and the scorings obtained in the leadership styles scales. A correlation analysis was carried out, utilizing the Pearson Product Moment Coefficient, to observe the relations and statistical significance among the diverse scores of leadership scales measures by the instrument. The Cronbach Alpha was calculated to determine the internal consistency of the diverse scales of leadership. Finally, a Multivariate Analysis of Variance was carried out (MANOVA) to identify the statistical significance of the differences in the styles of leadership considering the gender of the participant and its possible interaction with other sociodemographic variables, particularly the age of the participant, its years of work experience, experience supervising employees, number of employees that supervises and number of leadership training taken by the supervisor.

### Results

Higher means were observed in the transformational leadership dimensions, presenting the individualized consideration and the charisma dimensions the greater ones. The general scorings in the transformational leadership style obtained the highest average, followed by those of transactional leadership and finally the laissez faire. The Cronbach Alpha coefficients in the scales fluctuated from .55 to .73. The Pearson Product Moment correlation analysis showed positive, moderate and statistically significant coefficients among the four dimensions of transformational leadership, just like among the dimensions of transactional leadership. The comparison of both styles of leadership dimensions (transformational and transactional) results in low positive coefficients between the dimension of contingent reward and those of intellectual stimulation, individualized consideration and the general scorings of transformational leadership. In the dimension of direction by exception only a statistically significant and positive relation with the dimension of individualized consideration was found. In the case of the laissez faire style, this leadership style presents a statistically significant correlation with all the dimensions evaluated, being negatives in the general scores and dimensions that constitute the transformational leadership style and positives in the general scores and dimensions of the transactional leadership.

To compare the scorings obtained by women and men in each one of the leadership dimensions the

Wilks Lambda multivariate test was carried out. The results showed a significant general difference among the groups,  $F(7,192)=2,284, p=.022$ . The results of the univariate test among subjects showed statistically significant differences in the general scores of transformational leadership style ( $p=.015$ ) and transactional leadership styles ( $p=.023$ ), presenting the women the higher means in both cases. The dimension of transformational leadership called intellectual stimulation showed a significant difference ( $p=.003$ ), presenting again the women the highest mean. The same situation happens when we compared the dimension of contingent reward of the transactional leadership ( $p=.025$ ), where the women reported a higher mean. The results of the Wilk's Lambda multivariate test did not show statistically significant differences among the groups considering the variables age of the supervisor,  $F(7,154)=.816, p=.330$ , years of work experience,  $F(21,517)=1,408, p=.107$ , experience supervising employees,  $F(14,376)=1,072, p=.382$ , number of people that supervises,  $F(21,531)=1,106, p=.336$  and the number of leadership training sessions taken by the supervisor,  $F(14,294)=1,647, p=.066$ . The results of the univariate test among the groups for each one of these variables neither show statistically significant differences in the styles of leadership.

Upon examining specifically the interaction effect, we did not found statistically significant differences among the groups considering the interaction of age and gender,  $F(21,442)=.652, p=.879$ , years of work experience and gender,  $F(21,517)=1,102, p=.341$ , number of people that supervises,  $F(21,531)=1,383, p=.119$ , number of leadership training taken and gender,  $F(14,294)=1,220, p=.260$  and experience supervising employees,  $F(14,376)=.986, p=.467$ . The results of the univariate test among the groups for each one of these interactions neither show statistically significant differences in the styles of leadership.

## Conclusions

The results indicate that this group of supervisors perceive themselves using more a transformational leadership style, followed by the transactional style and finally the laissez-faire. On one hand, this can represent a social desirability effect, given the fact that the high scorings of the supervisors were in the most desirable factors and the lowest in the less desirable. Nevertheless, this tendency can reflect the ideal style of leadership by this group of supervisors.

The data offer support to the transformational leadership model, according to the Full Range Theory of Leadership, as a plausible explanation framework for this phenomenon in the leaders of Puerto Rico. The differences by gender found in this study support the results in other countries, particularly the self-attribution tendency of the women to declare a greater use of

the transformational leadership style. This women leaders greater self-attribution of the use of transformational leadership style and some transactional dimensions reflect in part the social complexity of the Hispanic world at the moment of build social prototypes of an effective leader, requiring the women leader to show behaviors consider typical for their gender, as well as behaviors consider typical for men in our society.

We do not find a main or interaction effect of other demographic variables with the leadership styles of the supervisors. Apparently, the attribution of qualities and stereotypes characteristic that the processes of socialization assign to the people in function of their gender are of greater importance to understand the differences in their perceptions and preferences with respect to their leadership styles.

For future studies it is recommended to use other additional sources (employees, managers) to evaluate the style of leadership of the supervisors. Also, it is recommended the psychometric evaluation of certain scales of the questionnaire used in this study, due to unsatisfactory coefficients of internal consistency.

This study is an initial contribution on the application of the Full Range Theory of Leadership in the population of leaders in Puerto Rico. The finds suggest the existence of differences in the self-attributed styles of leadership by women and men, which has at the same time an impact in the effectiveness of the leader in their workplace. We expect that other investigators continue with future studies in this research line, that at the same time contribute to improve the selection and development of organizational leaders in our country.

## Referencias

- Aldoory, L. y Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16, 157-183.
- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change? *International Journal of Management Cases*, 8, 4-20.
- Antonakis, J. y Avolio, B. (2003). Examining contextual moderators of the full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X). En C. Pearce y J. Conger (Eds.), *Share Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31.
- Bass, B. y Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62, 2-5.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44, 611-627.
- Burke, S. y Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16, 244-257.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinates perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-903.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones De directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Doherty, A. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*, 11, 275-285.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Eagly, A. y Johannesen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Engen, M., Leeden, R. y Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Engen, M. y Willemsen, T. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Gill, J. (2001). *Generalized Linear Models: A Unified Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gong, Y., Chi Huang, J. y Li Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creativity self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en Psicología*, 5, 69-77.
- Mandell, B. y Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- MLQ International (2008). *The full range leadership model*. Recuperado de <http://www.mlq.com.au/index.asp>.
- Muenjohn, N. y Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4, 3-14.
- Motta, J. A. (1989). *Los estilos de liderazgo y su relación con las tácticas de influencia en una organización puertorriqueña de manufactura*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Olivencia, S. (1998). *El (La) líder: su construcción, significado e interpretación desde la perspectiva de un grupo de gerentes*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Pacheco, I. J. (1994). *Estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en una muestra de empleados de la banca en Puerto Rico*. Disertación doctoral no publicada, Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, San Juan, Puerto Rico.
- Patararechachai, V. y Ussahawanitchakit, P. (2009). Transformational leadership and work commitment: And empirical study of plastic and chemical exporting firms in Thailand. *Journal of Academy Business and Economics*, 9, 109-123.
- Reuvers, M., Engen, M., Vinkenbunrg, C. y Wilson, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244.
- Rodríguez, G. (1999). *La influencia del estilo del supervisor en la motivación del empleado en su trabajo*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Rozier, C. (1996). Nurse executive characteristics: Gender differences. *Nursing Management*, 27, 33-38.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison on transformational and transactional leadership. *Social Behavior and Personality*, 37, 1017-1022.
- Schyns, B. y Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20, 513-523.
- Vroom, V. y Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Weber, M. (1997). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Zagorzek, H., Dimovski, V. y Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*, 14, 144-165.

Manuscrito Recibido: 20/3/2010

Revisión Recibida: 11/2/2011

Aceptado: 11/2/2011