



Facultade de Psicoloxía

Trabaja de  
fin de grado

Masculinidad y  
feminidad en los puestos  
directivos

**Modalidad 2**

**“Proyecto de investigación empírica y/o  
desarrollo de un estudio piloto”**

Autor del TFG

Sergio Vila Tojo

**Grado en Psicología**

Año 2015

# Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
1.1. Sexo vs. Género.....	6
1.2. Liderazgo y dirección.....	12
1.2.1. Liderazgo transaccional.....	12
1.2.1.1. Recompensa contingente.....	13
1.2.1.2. Dirección por excepción.....	13
1.2.2. Liderazgo transformacional.....	13
1.2.2.1. Consideración individualizada.....	14
1.2.2.2. Influencia idealizada.....	14
1.2.2.3. Motivación inspiracional.....	15
1.2.2.4. Estimulación intelectual.....	15
1.2.3. Liderazgo <i>Laissez-faire</i> .....	16
1.2.3. Liderazgo y satisfacción laboral.....	16
1.3. Género y liderazgo.....	17
1.3.1. Sexo, liderazgo transaccional y transformacional.....	17
1.3.2. Género, liderazgo transaccional y transformacional.....	18
1.4. Objetivos, hipótesis y variables de la presente investigación.....	19
2. Método.....	20
2.1. Participantes.....	20
2.2. Instrumentos.....	21
2.2.1. Bem Sex-Role Inventory.....	21
2.2.2. Multifactor Leadership Questionnaire.....	21
2.2.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.....	22
2.3. Procedimiento.....	23
2.4. Análisis.....	24
3. Resultados.....	26
3.1. Resultados del análisis descriptivos y análisis de correlaciones.....	26
3.2. Resultados del análisis de regresión lineal.....	30
3.3. Resultados del análisis de regresión jerárquica.....	36

4. Discusión y conclusiones.....	38
4.1. Sexo y liderazgo.....	38
4.2. Género y liderazgo.....	39
4.2.1. Masculinidad, feminidad y liderazgo.....	40
4.2.2. Masculinidad positiva, feminidad positiva y liderazgo.....	41
4.3. Género, sexo y satisfacción laboral.....	42
4.4. Liderazgo y satisfacción laboral.....	43
4.5. Limitaciones en el estudio.....	45
5. Referencias bibliográficas.....	46
6. Índice de tablas.....	50
Anexos.....	52

## Resumen

La mayoría de las investigaciones (Eagly y Johnson, 1990; Garcia- Retamero y López-Zafra, 2002), ha intentado mostrar las diferencias existentes entre hombres y mujeres a la hora de liderar, aportando datos bastante contradictorios. Esta investigación propone analizar variables sociales referentes al género y no vinculadas directamente al sexo. Esto quiere decir, variables vinculadas tradicionalmente a un sexo, pero de forma estereotípica, y no extrapolable a la realidad. Se pretende comprobar si existen diferencias en el liderazgo cuando las variables de género difieren y si estas diferencias no ocurren cuando lo que varía es el sexo del líder. Además queremos ver los efectos que provocan el género y el liderazgo sobre la satisfacción laboral. Para ello hemos realizado un análisis con los datos obtenidos de los/as trabajadores/as de 5 empresas. Los resultados obtenidos confirman nuestras mejores expectativas. Los análisis muestran que la variable “feminidad” es la que más efectos tiene sobre el liderazgo transaccional y transformacional. No obstante cuando seleccionamos los ítems positivamente valorados que describen “masculinidad positiva” y “feminidad positiva”, los efectos sobre las variables dependientes se disparan, siendo las que más efectos tienen en la mayoría de subescalas de estos dos tipos de liderazgo. En cuanto a la satisfacción laboral, el liderazgo transformacional tiene mayor influencia que el liderazgo transaccional. A su vez la feminidad positiva es la que más efectos tiene sobre la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Masculinidad, feminidad, liderazgo, transformacional, satisfacción.

## **Abstract**

Most researches (Eagly y Johnson, 1990; Garcia- Retamero y López-Zafra, 2002) had tried to show the differences between men and women when it comes to leading, finding extraordinarily opposite results. This research means to analyse social variables related to gender but not directly linked to sex. This means, variables traditionally linked to sex but in a stereotypical way which cannot be extrapolated to reality.

We try to show data about leadership differences when the gender variables differ and the inexistence of differences if there is a change in the sex of the leader. Moreover, we want to check the effect that both gender and leadership have on job satisfaction, for this reason we have carried out some analyses with the figures obtained from workers of 5 companies.

The obtained results prove our best expectations. Analyses show that the femininity variable is the one which has a deeper effect on transactional and transformational leadership.

Nevertheless, when positively valued items, which describe both positive masculinity and positive femininity, are chosen, the effects on the dependent variable increase dramatically, being the ones with more effects on the majority of the subscales of these two types of leadership. Regarding job satisfaction, transformational leadership has a deeper influence than transactional leadership. At the same time, positive femininity shows a higher influence on job satisfaction.

**Key words:** Masculinity, femininity, leadership, transformational, satisfaction.

# 1. Introducción

En el presente trabajo de fin de grado se mostrarán los resultados encontrados en una investigación empírica que, aunque se englobe bajo el título de “masculinidad y feminidad en los puestos directivos”, abarca más ámbitos dentro de la psicología social, más concretamente, en el campo de los recursos humanos.

En los siguientes apartados de esta introducción abordaremos tres bloques temáticos integrados en la investigación: masculinidad-feminidad, estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

## 1.1. Sexo vs. Género

Parece existir una profunda confusión en la literatura entre sexo y género, es por ello que consideramos procedente explicar su diferencia.

Durante la historia se han tratado los términos sexo y género como conceptos sinónimos (Pérez, Fernández, Ubillos y Zubieta, 2004) y aunque esto siga ocurriendo como se puede comprobar en Cuadrado y Molero (2002), un amplio conjunto de autores establecen ya, la diferencia.

Surge, así, una división para separar la etiología comportamental del ser humano, distinguiendo lo innato-biológico de la construcción social. En Sánchez, 2014, (p. 121) encontramos la siguiente cita que define la distinción:

La expresión *diferencias sexuales* pasa entonces a denominar las diferencias entre hombres y mujeres que dependen de, o en las que predomina, lo biológico, mientras que *diferencias de género* es la expresión que se reserva para referirse a las características, vinculadas al sexo, pero que se relacionan con el modo en el que las personas de cada sexo son socializadas (Maccoby, 2004).

Steffensmeier y Allan (1996) plantean un nuevo término, “organización de género” que agrupa diversos conceptos que facilitan la estructuración de la vida social de ambos sexos. Estos conceptos son: las *normas sociales* como aspecto revelador en la definición de

actitudes y conductas; la *vinculación* a personas como fin, como objetivo de vida y no como intermediario; la *identidad*; y la *moralidad*.

El concepto dual de moralidad es expresado por Gilligah (1982) distinguiendo dos tipos distintos de razonamiento ético. Por un lado nos encontraríamos la “ética de la justicia” que construye un razonamiento donde todas las personas son iguales, con los mismo deberes y derechos, un tipo de razonamiento tradicionalmente asociado a roles masculinos y definido como el “otro generalizado” (Benhabib y Cornell, 1990). Por otra parte, Gilligah (1982) define la “ética del cuidado”, donde la justicia no está basada en el igualitarismo salomónico, sino en la consideración de cada individuo como portador de un pasado, unas experiencias vividas y unas condiciones únicas, personales e inherentes a cada uno. La noción de justicia se verá determinada por las diferentes circunstancias del “otro concreto” (Benhabib y Cornell, 1990), una perspectiva tradicionalmente femenina y que comienza con el acercamiento y el contacto con nuestros semejantes (Gilligah, 1995), algo relacionado con un tipo de liderazgo que trataremos en apartados posteriores. Estos dos tipos de razonamiento moral, no son opuestos sino que son interdependientes, “la ética de la justicia prohíbe tratar injustamente a los demás, mientras que la ética del cuidado y la responsabilidad además impide abandonar a alguien que se encuentre en una situación de necesidad.” (Barberá y Martínez, 2004, p.125).

Dado el poder contextual, a la hora de categorizar y definir el aspecto más comportamental y cognitivo de los individuos, es ineludible tener que mencionar el término “estereotipo” y, a su vez, la expresión “estereotipo de género” que no dejan de ser distorsiones cognitivas que nos llevan a errar ante las interpretaciones que hacemos de las personas. Además, cumplen una función prescriptiva, dictan a cada persona cómo se debe comportar y cómo deben hacerlo los demás (Barberá y Martínez, 2004). En el cuadro 1, se pueden apreciar las características multicomponenciales de los dos estereotipos de género que reflejan la realidad de las creencias sociales.

**Cuadro1: Características multicomponenciales del estereotipo masculino y femenino (Kite, 2001; en Barberá y Martínez, 2004, p. 63)**

<b>ESTEREOTIPO</b>	<b>Rasgos</b>	<b>Roles</b>	<b>Caracteres físicos</b>	<b>Destrezas cognitivas</b>
<b>MASCULINO</b>	-Activo -Decidido -Competitivo -Superioridad -Independiente -Persistente -Seguro de sí mismo -Fortaleza psíquica	-Control económico -Cabeza de familia -Proveedor de finanzas -Líder -Bricolaje -Iniciativa sexual -Gusto deporte TV	-Atlético -Moreno -Espaldas anchas -Corpulento -Muscular -Fuerza física -Vigor físico -Duro -Alto	-Analítico -Exacto -Pens. abstracto -Destr. numéricas -Capacidad para resolver problemas -Razon. matemático -Destr. Cuantitativas
<b>FEMENINO</b>	-Dedicación a otros -Emotivo -Amabilidad -Consciente de los sentimientos de otros -Comprensivo -Cálido -Educado	-Cocina habitualmente -Hace compra casa -Se ocupa de la ropa -Se interesa por la moda -Fuente de soporte emocional -Se ocupa de los niños -Atiende la casa	-Belleza -Ser «mono» -Elegante -Vistoso -Gracioso -Pequeño -Bonito -Sexy -Voz suave	-Artístico -Creativo -Expresivo -Imaginativo -Intuitivo -Perceptivo -Tacto -Destrezas verbales

Estos estereotipos se reúnen en dos conceptos que conocemos como “masculinidad” y “feminidad”. Según Bem (1974) el primer término haría referencia a aquellos estereotipos que se asocian predominante y socialmente al hombre, mientras que el concepto “feminidad” definiría las características estereotipadas asociadas a la mujer que predominan en las creencias sociales.

Esta distinción surge en contraposición a la concepción sexista y pretende demostrar que aunque tanto la masculinidad, como la feminidad, son conceptos asociados tradicionalmente a un sexo; todas las personas puntúan de determinada manera en género, independientemente de su sexo. Tan es así, que se puede hacer una clasificación de las personas en cuatro categorías (Barberá y Martínez, 2004): el tipo *Bigenérico*, caracterizado por personas que poseen un alto grado tanto de masculinidad como de feminidad; un segundo tipo llamado *heterogénico*, que se caracteriza por personas con un patrón contrario a lo tradicionalmente esperado, esto es, hombres que tienen un alto grado en feminidad y bajo en masculinidad y mujeres con un grado alto en masculinidad y bajo en feminidad; el tercer tipo descrito es el *homogénico*, donde encontraríamos a aquellas personas que siguen el patrón

esperado, por lo que hombres puntuarían alto en masculinidad y bajo en feminidad, mientras que las mujeres puntuarían alto en feminidad y bajo en masculinidad; y un último tipo, el *agenérico*, que englobaría a todas aquellas personas que no muestran ni alta masculinidad ni alta feminidad, sino que, al contrario, serían personas que puntuarían bajo en ambas dimensiones.

La distinción masculinidad/feminidad puede causar cierto rechazo y aunque se intente tomar conciencia de que el género es una construcción social, el hecho de incluir en la propia terminología, acepciones vinculadas directamente al sexo, puede causar el efecto contrario al buscado. Es por eso que existen terminologías distintas con significados muy similares.

Una de ellas es la propuesta por Parsons y Bales (1955) quienes utilizan los términos *instrumentalidad* y *expresividad*. El primer primero de ellos, estaría muy vinculado con la consecución de objetivos, preferentemente externos, mientras que el segundo se explicaría mejor con el concepto de “ayuda a los otros” e inteligencia emocional, entendida como la habilidad para utilizar las emociones, tanto las propias, como de los demás, así como su entendimiento (Mayer y Salovey, 1997).

También podemos utilizar como similares, aunque no como sinónimos propiamente dichos de “masculinidad” y “feminidad”, conceptos como *agencia* y *comunalidad*; la primera describe a la persona, como un organismo independiente, al individuo por y para el individuo, mientras que la segunda describe a la persona como un organismo sujeto a la participación de entidades o sistemas superiores, estableciendo una relación de reciprocidad entre estas dos partes (Bakan, 1966; Helgeson, 1994).

Aunque bien es cierto que el avance que supuso la separación de la variable sexo de la variable género fue muy apreciable, esta última aún seguía siendo algo global y poco específica. Spence, Helmreich y Stapp (1975) encontraron que había, dentro de cada dimensión, “masculinidad” y “feminidad”, dos variables a estudiar. Para la primera dimensión habría *Masculinidad positiva* y *Masculinidad negativa*. La primera se describiría como todas aquellas características instrumentales que son positivamente valoradas, y que, según los estereotipos de género, están más presentes en hombres. Por otra parte, la segunda describiría aquellas características instrumentales que son negativamente valoradas, y que según los estereotipos de género estarían más presentes en los hombres.

En la dimensión “feminidad” nos encontraríamos su espejo, es decir, *Feminidad positiva* y *Feminidad negativa*. La primera se correspondería a todas aquellas características expresivas positivamente valoradas, y que según los estereotipos de género estaría más presente en mujeres; y la segunda englobaría las características expresivas negativamente valoradas, y que según los estereotipos de género, también estaría más presente en mujeres.

En el cuadro 2 se recogen las variables que según Sánchez (2007), son menos valoradas, con una puntuación menor o igual a 3,5 en el cuestionario BSRI (Bem Sex-Role Inventory).

**Cuadro 2: Características menos valoradas (puntuación media inferior o igual a 3,5) en el “Cuestionario de los Roles Sexuales” (BSRI) por la muestra de varones y la muestra de mujeres (Sánchez, 2007, p.81).**

	Media Varones	Media Mujeres
Masculinas		-Masculina (1.74) -Actúa como líder (2.81) -Agresiva (3.01) -Dominante (3.30) -Amante del deporte (3.44)
Femeninas	-Femenina (2.16) -Aduladora (2.88) -Incapaz de utilizar lenguaje violento (3.14) -Ingenua, crédula (3.16) -Infantil (3.48)	-Aduladora (3.00) -Incapaz de utilizar lenguaje violento (3.30) -Infantil (3.43)
Neutras	-Ineficaz, incapaz (2.28) -Convencional, tradicional (3.38)	- Ineficaz, incapaz (2.26) -Teatral (3.12) -Convencional, tradicional (3.19) -Solemne, ceremoniosa (3.31) -Poco metódica, caótica (3.42)

En el cuadro 3, se recogen las variables más valoradas con una puntuación igual o superior a 5 (Sánchez, 2007).

**Cuadro 3: Características más valoradas (puntuación media igual o superior a 5) en el “Cuestionario de Roles Sexuales” (BSRI) por la muestra de varones y la muestra de mujeres (Sánchez, 2007, p. 80).**

	Media Varones	Media Mujeres
<b>Masculinas</b>	-Defensor de las propias ideas (6.00) -Analítica, pensativa (5.82) -Fuerte personalidad (5.67) -Masculina (5.52) -Fuerte, enérgica (5.33) -Autosuficiente (5.12) -Competitiva (5.00)	-Analítica, pensativa (5.75) -Defensor de las propias ideas (5.57) -Fuerte personalidad (5.33) -Autosuficiente (5.09)
<b>Femeninas</b>	-Fiel, leal (6.19) -Se preocupa/reacciona si ve sufrir (5.60) -Amable, gentil (5.45) -Comprensiva (5.38) -Sensible a las necesidades ajenas (5.21) -Cariñosa (5.21) -Alegre (5.18) -Simpática (5.02) -Cálida, afectuosa (5.02)	-Fiel, leal (6.24) -Se preocupa/reacciona si ve sufrir (6.08) -Comprensiva (5.93) -Alegre (5.78) -Amable, gentil (5.68) -Femenina (5.66) -Sensible a las necesidades ajenas (5.66) -Simpática (5.64) -Cariñosa (5.48) -Compasiva (5.19) -Amante de los niños (5.19) -Cálida, afectuosa (5.16) -Tierna, delicada, sensible (5.11)
<b>Neutras</b>	-Digna de confianza (6.00) -Sincera (5.61) -Veraz, fiel a la verdad (5.59) -Amistosa (5.38) -Feliz (5.12) -Adaptable (5.05)	- Digna de confianza (6.38) -Sincera (5.97) -Amistosa (5.93) -Veraz, fiel a la verdad (5.87) - Feliz (5.51) -Agradable (5.37) -Servicial (5.06) -Adaptable (5.03)

## 1.2. Liderazgo y dirección

Es común en la literatura sobre liderazgo hacer referencia a esas figuras pioneras que se han labrado un puesto de honor en todos los intentos de hacer categorizaciones o clasificaciones sobre los distintos tipos de liderazgo. Así, destacamos la clasificación hecha por Lewin en los años 30 y en la que se establecen tres tipos diferentes de liderazgo; un líder *autocrático*, controlador y organizador de todas las actividades del grupo; un líder “*laissez-faire*”, pasivo, no iniciador, ni evaluador, ni juez; y un líder *democrático*, el que fomenta la incorporación del grupo en la actividad de toma decisional (Lewin, Lippit y White, 1939).

Esta clasificación fue, sin duda, innovadora en su momento pero resultó vaga en contenido para ser aplicada a contextos organizacionales posteriores en el tiempo. Es por ello que surgió una nueva tipología, en los años 80, donde se encuadrarían los factores: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y “*laissez-faire*”.

A continuación trataremos de ofrecer una explicación más detallada de estos estilos de liderazgo en base al modelo teórico realizado por Bass (1985).

### 1.2.1. Liderazgo transaccional

Para que se lleve a cabo este tipo de liderazgo es imprescindible que esté presente un tipo de motivación esencial y particular *el reforzamiento contingente*. En este estilo de liderazgo, los líderes proponen unos objetivos concretos y pactados por ambas partes, así como los plazos y recompensas (no necesariamente materiales) que obtendrán los/as empleados/as, dejando en todo momento claro lo que deben realizar estos para conseguir dicha recompensa y evitar las consecuencias negativas de incumplir las condiciones acordadas, así como una retroalimentación continua de sus progresos. En este tipo de liderazgo, los líderes también actuarán de forma correctiva, a través de lo que conocemos como *dirección por excepción*.

Estas dos dimensiones del liderazgo transaccional, tanto “reforzamiento contingente” como “dirección por excepción”, serán explicadas en detalle más adelante.

En resumen, nos encontraríamos con un tipo de liderazgo basado en la relación líder-subordinado como una mera transacción o intercambio, donde ambos reciben beneficios mutuos (Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal, 2004; Cuadrado y Molero, 2002).

#### **1.2.1.1. Recompensa contingente**

Esta es una de las dos dimensiones de este tipo de liderazgo que se define como “la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en el que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar al logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990)” (Vega y Zavala, 2004, p. 113).

#### **1.2.1.2. Dirección por excepción**

Es la segunda dimensión de este tipo de liderazgo. Se caracteriza por una actitud correctiva por parte del líder pero solo ante la existencia de errores por parte de cualquier miembro de la plantilla que dirige. Es un “reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal” (Vega y Zavala, 2004, p. 117). No obstante, ciertos líderes se comportan de manera que buscan activamente los errores producidos, mientras que otros esperan a que se les informe de los errores que se pudiesen haber cometido. Estos dos tipos de comportamiento directivo se conocen como: dirección por excepción activa, y dirección por excepción pasiva, respectivamente (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990).

### **1.2.2. Liderazgo transformacional**

Si definimos el liderazgo como la capacidad de influenciar a otras personas provocando en éstas cambios actitudinales o comportamentales para que dirijan sus esfuerzos a un destino u objetivo común (Pérez y Camps, 2011), el liderazgo transformacional se expresaría a través de la introducción de modificaciones que aumentan la moral y la motivación de los seguidores a través del poder persuasivo y de influencia del líder (Cuadrado y Molero, 2002). Es, por tanto, un estilo de liderazgo que deshace la concepción

de liderazgo vinculada a la transacción, rompiendo con el carácter individualista y pensando en la organización como un todo, entendido esto como la participación de todos los empleados para el buen funcionamiento de la organización. Esto pasa por el crecimiento personal de cada uno, y no por la consideración de los empleados/as como mera maquinaria productora de beneficios (Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal, 2004). Según Bass (1985) para llegar a alcanzar de este tipo de liderazgo hay que superar tres fases. Lo primero a conseguir sería lograr que los/as empleados/as interioricen la importancia y el valor de las metas y objetivos de la organización. A continuación, es necesario trabajar por los intereses colectivos, introduciendo la inquietud en los seguidores de trascender su propio interés individual por el global y compartido. Por último, y con relación con las dos fases mencionadas anteriormente, cambiar los valores y las necesidades de los/as empleados/as de manera acorde a la organización.

El liderazgo transformacional se compone de 4 dimensiones: consideración individualizada, influencia idealizada, estimulación intelectual y motivación inspiracional.

#### **1.2.2.1. Consideración individualizada**

Se entiende por *consideración individualizada* una manera particular del trato que el líder realiza sobre su subordinado/a, es decir, que un líder con un alto grado de consideración individualizada tenderá a tratar a su subordinado/a como una persona y no como un empleado/a más, por lo que tendrá en cuenta sus necesidades y capacidades durante el desarrollo de su actividad, valorando a cada individuo de forma independiente al resto y dando consejos ante las posibles dificultades (Bass y Avolio, 1994). En resumen, las características básicas de esta dimensión son: hacer uso de la comunicación informal personalizada, mantener informados a los/as subordinados/as, tratar diferencialmente a los/as subordinados/as, aconsejar a los/as subordinados/as y orientarlos/as hacia el desarrollo.

#### **1.2.2.2. Influencia idealizada**

También llamada “carisma”, la dimensión de influencia idealizada se caracteriza por las conductas desarrolladas por el líder, que sirven como modelos para la plantilla que dirige. “El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación.” (Bass y Avolio, 1994, en Vega y Zala, 2004, p.61). Según Bass

(1985) las características propias de los líderes que puntúan en esta dimensión, serían las siguientes: alta autoestima, tono de voz comprometido y cautivante, contacto visual directo, se muestran relajados, utilizan la expresión emocional no verbal, tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, conocen las necesidades y valores de su plantilla y estructuran los problemas para su mejor solución.

### **1.2.2.3. Motivación inspiracional**

Esta dimensión se referirá a la capacidad del líder para inculcar desafíos en sus seguidores, creando y comunicando expectativas, transmitiendo un sentimiento optimista así como un entusiasmo por el trabajo, activando el trabajo en equipo, lo que potencia ciertas cualidades en la plantilla como la iniciativa, la toma de riesgos, la responsabilidad, la competitividad o la persistencia (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994). Según Bass (1985) la motivación inspiracional se caracteriza por: *Dirección de significado*, o lo que es lo mismo, definen, estructurando el marco de actuación, para organizar lo complejo; *Uso de símbolo*, es decir, transforman lo complejo o confuso en coherente; *Manejo de impresión*, creando y asegurando una imagen deseada y socialmente valorada por lo otros; *Moldean las expectativas de los seguidores*, creando las expectativas oportunas en cada momento utilizando, para ello, mecanismos como la profecía autocumplida y poniendo su máxima confianza en cada empleado/a; *Creación de una visión compartida*, a través de la comunicación recíproca, contemplando la visión ideal del futuro de la organización en todos los aspectos.

### **1.2.2.4. Estimulación intelectual**

La estimulación intelectual tiene como finalidad la búsqueda de creatividad e innovación a través de estrategias como la solicitud de ideas y soluciones, o el cuestionamiento de supuestos, siempre sin criticar al emisor de la propuesta aunque los planteamientos difieran de los del líder (Bass y Avolio, 1994), pudiendo ser criticado el mensaje, pero nunca el emisor.

Según Bass (1985) dentro de las características de la Estimulación intelectual encontramos: *Reformulaciones de problemas* por parte de los empleados/as; *Factores intelectuales superiores* por parte del líder, siempre acompañados de flexibilidad y

creatividad; *Utilización de símbolos e imágenes*, estableciendo una organización construida a través de la elaboración e interpretación de los mismos y construyendo un contexto simbólico coherente donde enmarcarse, con la posible modificación de cogniciones y creencias que eso conlleva.

### **1.2.3. Liderazgo *Laissez-faire***

Como último tipo de liderazgo, y de forma sintetizada, el *laissez-faire*, englobaría a cada líder que se caracterizase por la “no supervisión”. No se implican en sus responsabilidades como líder, no creen en sus habilidades para dirigir, no enmarcan los problemas ni los afrontan activamente. Las metas no son clarificadas y no suelen tomar decisiones (Bass, 1990). Es el líder ausente, un líder inactivo que se mantiene al margen de sus seguidores, en contraposición con el líder participativo.

### **1.2.4. Liderazgo y satisfacción laboral**

Las organizaciones comienzan a observar que el estrés laboral, consecuencia de la percepción de demandas excesivas o amenazantes puede tener fuertes consecuencias negativas, y también comienzan a preocuparse por promover la salud y mejorar los lugares de trabajo, consiguiendo aumentar sus resultados (Peiró y Rodríguez, 2008).

En el trabajo realizado por Gil-Monte y Peiró (2000) se muestra que el burnout se relaciona negativa y significativamente con el apoyo social aportado por el líder. En la misma línea se encontró que el apoyo social de los líderes se percibía como un reductor de la tensión producida en el trabajo (Peiró, Zurriaga y González-Romá, 2002 en Peiró y Rodríguez, 2008).

También disponemos de investigaciones que proporcionan evidencia empírica mostrando que aquellos que se comportan como líderes transformacionales consiguen una mayor satisfacción en la plantilla de empleados/as que los líderes transaccionales (Druskat, 1994 en Pérez y Camps, 2011) y un mayor rendimiento, por lo que en teoría cabe esperar que el liderazgo transformacional facilite el cambio de valores y creencias en los seguidores, modificando también la cultura organizacional (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995 en Molero, 2002). Por lo tanto, se convierte como un objetivo propio para el líder

transformacional, reconocer y potenciar a la plantilla, así como moldear y reconocer sus actitudes y creencias, logrando un mayor compromiso (Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal, 2004). Además este tipo de líderes también son capaces de generar recursos en sus empleados/as capaces de ayudar a controlar el *distrés* (estrés negativo, desagradable) y aumentar el *eustrés* (estrés positivo) (Schultz, Greenley y Brown, 1995).

### **1.3. Género y liderazgo**

Como comentamos en la introducción, a pesar de que hay un cierto consenso en torno a la confusión que se da entre los conceptos de sexo-género, es necesario señalar que en la mayoría de las investigaciones realizadas no se tiene en cuenta esta cuestión y se sigue produciendo dicha confusión. Por no alterar la terminología natural de los estudios consultados, mantendré el término “género”, en muchos de los siguientes estudios aunque la variable real medida, no sea esta, si no, “sexo”. De la misma manera mantendré los términos “femenino y masculino”, aunque se refieran única y exclusivamente a designar a “hombres” y “mujeres”, algo erróneo como pudimos ver anteriormente.

A continuación, indagaremos sobre los principales resultados encontrados en las investigaciones con referencia al sexo y al género, y su vinculación con el tipo de liderazgo.

#### **1.3.1. Sexo, liderazgo transaccional y transformacional**

Muchas de las investigaciones parten de la base de que la identidad de género (masculinidad y feminidad) se construye de forma homogenérica, por lo que la mujer será evaluada como más femenina que el hombre y éste será evaluado como más masculino que la mujer, asumiendo una hipótesis basada en estereotipos de género, y por tanto sesgada (García- Retamero y López-Zafra, 2002).

Eagly y Johanssen (2003) realizaron un metaanálisis incluyendo 45 estudios sobre liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) y sexo. Los resultados que obtuvieron indican que existen diferencias entre hombres y mujeres líderes, en concreto, las mujeres realizaban un número mayor de conductas transformacionales y de recompensa contingente, propio del liderazgo transaccional, mientras que los hombres mostraban conductas relacionadas con las demás facetas de dicho liderazgo, en concreto en “dirección

por excepción”, además de puntuar más alto en *laissez-faire*. Con anterioridad Eagly y Johnson (1990) habían realizado otro metaanálisis en el que incluyeron 167 estudios. Los resultados que obtuvieron ya indicaban que las mujeres líderes asumían la dirección con un estilo más democrático y participativo mientras que los hombres, ejercían un poder más autoritario y directivo, resultados, estos, que se han visto confirmados en trabajos más recientes (Burke y Collins, 2001; Carless, 1998; Druskat, 1994; Doherty, 1997; Eagly y Johannesen, 2003; Engen y Willemsen, 2004, en Pérez y Camps, 2011).

De igual forma, López-Zafra y Morales (1998) aportan datos que indican que las directoras se puntuaban, a sí mismas, con puntuaciones significativamente superiores a los hombres en liderazgo transformacional, preferentemente en consideración individualizada. Hablando de conductas y no de atribuciones, las mujeres muestran conductas transformacionales con mayor frecuencia y de forma menos transaccional que los hombres (Druskat, 1994 en Pérez y Camps, 2011).

Sin embargo, también hay estudios que muestran lo contrario, es decir, que el sexo no refleja diferencias en el puesto de jefe/a de estudios, excepto en dirección por excepción, donde las mujeres puntúan más que los hombres (López- Zafra y Morales, 1998).

Por otra parte, en liderazgo transaccional y transformacional entendidos como variables de alto orden no hay diferencias significativas (Komives, 1991; López-Zafra y Del Olmo, 1999; Maher, 1997, en Cuadrado y Molero, 2002) pero sí en una subescala del liderazgo transaccional, en concreto en recompensa contingente, donde las mujeres obtienen una puntuación superior a la de los hombres (Cuadrado y Molero, 2002).

Podemos decir, por tanto, que existen ciertos estudios que muestran que las mujeres son más transformacionales que los hombres, no obstante también hay otras investigaciones que no encuentran esta diferencia de forma consistente. Es por esto, que debemos considerar otro tipo de estudio que relacione más el género y el liderazgo, que el sexo y el liderazgo.

### **1.3.2. Género, liderazgo transaccional y transformacional**

Como ya comentamos previamente, el rol femenino y masculino se definen como las características personales tradicionalmente asociadas a uno de los dos sexos, en definitiva un

estereotipo. En esta línea las mujeres consideraron más transformacional y transaccional a la mujer líder estereotípica y poco característico el *laissez-faire* en comparación con el líder estereotípico (Maher, 1997).

En otros estudios el liderazgo femenino, sería aquel caracterizado por un estilo directivo orientado más a las relaciones, con un alto grado de comunalidad y expresividad, donde están presentes la calidez, la empatía y la cooperación. En contraposición, el liderazgo masculino se caracterizaría por la independencia, la lógica o la racionalidad en las tareas y objetivos. Estas características contribuyen al establecimiento de la relación directa entre estereotipo femenino y liderazgo transformacional (Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal, 2004; López-Zafra y del Olmo, 1999).

En Hernández, Escartín y van Dick (2014), se define un nuevo tipo de líder, el andrógino, que se caracterizaría por puntuar alto tanto en masculinidad como en feminidad, independientemente del sexo, recogiendo las características asociadas a estos conceptos. Una mayor identificación con el líder, más opiniones positivas de la plantilla, mayor puntuación en inteligencia emocional y más eficaces en la consecución de objetivos, puntuando en liderazgo transformacional (Gartzia y van Engen, 2012; Kark, Waismel-Manor y Shamir, 2012; Kaufman y Grace, 2011; en Hernández, Escartín y van Dick, 2014). El concepto líder andrógino está muy vinculado al de *Líder facilitador* que presenta Ayestarán (2004), con características propias como la escucha activa, la sintonización emocional con el equipo, no responder nunca con agresividad o mantener siempre la serenidad, así como aportar seguridad al grupo.

#### **1.4. Objetivos, hipótesis y variables de la presente investigación**

Debido a que la variable género ha sido investigada mucho menos que la variable sexo, esta investigación buscará hallar relaciones consistentes entre liderazgo y género. Se prevé que la dimensión “feminidad” correlacionará fuertemente con el liderazgo transformacional, mientras que la variable “masculinidad” no lo hará en tal medida. Además incidiremos en mayor medida en la masculinidad y feminidad positivamente valoradas, esperando que éstas, estén fuertemente relacionadas con el liderazgo transformacional. Debido a que los datos en cuanto al sexo, aportados por las investigaciones revisadas, no son concluyentes, queremos comparar el tipo de liderazgo y el sexo del director/a, partiendo de la

hipótesis de no relación entre ambos. También relacionaremos las variables utilizadas con la satisfacción laboral, intentando ver cuáles son los mejores predictores para ésta. Por último queremos observar el efecto que provoca la feminidad positiva y la masculinidad positiva, dentro de un mismo modelo, con la hipótesis de que juntos expliquen más que la feminidad positiva de manera aislada, sobre las variables de primer orden de liderazgo y la satisfacción laboral.

## 2. Método

### 2.1. Participantes

La muestra utilizada en el presente estudio se compone de 51 sujetos, 14 hombres (27,5%) y 37 mujeres (72,5%), con edades comprendidas entre los 22 y los 65 años. La edad media total es de 38 años (con una desviación típica de 9,34).

El nivel de estudios se distribuiría de la siguiente manera: *Sin estudios*, 1 persona (2%), *Estudios primarios*, 6 personas (11,8%), *Estudios secundarios*, 19 personas (37,2%) y *Estudios universitarios*, 19 personas (37,2%) y 6 personas que no especifican sus estudios (11,8%).

Por último, la orientación política de la muestra es la siguiente: *Derecha*, 2 personas (3,9%), *Centro*, 9 personas (17,7%), *Izquierda*, 23 personas (45,1%) y 17 personas que no responden a este ítem (33,3%).

La muestra está distribuida en 5 empresas de la geografía gallega con actividad económica distinta.

- Una empresa con actividad económica en fabricación de productos textiles.
- Una empresa con actividad económica en venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores.
- Dos empresas con actividad económica en clínicas psiquiátricas, centros de rehabilitación, asilos y centros de reposo.
- Una empresa con actividad económica en servicios funerarios.

Tres de estas empresas son lideradas por un hombre y dos de ellas por una mujer, teniendo una muestra de 5 líderes, 3 hombres y 2 mujeres. Según esta división el 53% de la muestra trabajaría en empresas lideradas por un hombre, mientras que el 47% de los sujetos lo haría en empresas lideradas por una mujer.

## **2.2. Instrumentos**

### **2.2.1. Bem Sex-Role Inventory (Bem, 1974)**

El Bem Sex-Role Inventory (BSRI) fue diseñado por Bem (1974) con el objetivo de evaluar el grado de masculinidad y feminidad que poseen las personas, a partir de una serie de características de personalidad asociadas estereotípica y tradicionalmente a uno de los dos sexos.

Este inventario está compuesto por 60 ítems distribuidos en tres escalas: una escala de masculinidad (20 ítems), una escala de feminidad (20 ítems) y una escala de características neutras (20 ítems). Los ítems del instrumento son puntuados en una escala tipo Likert, cuyo rango se establece entre el 1 (nada característico) y el 7 (muy característico).

El alpha de Cronbach encontrado, en una muestra de la Universidad de Stanford es de .86 para masculinidad y .80 para feminidad. Para nuestra muestra la fiabilidad total del instrumento es de .81, siendo de .86 para masculinidad y de .89 para feminidad.

### **2.2.2. Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio ,2000 en Vega y Zavala, 2004)**

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), fue diseñado por Bass y Avolio (2000) y traducido y adaptado por Vega y Zavala (2004) con el objetivo de evaluar el estilo de liderazgo de los distintos gerentes de cualquier tipo de organización.

Compuesto por 82 ítems recogidos en una escala tipo Likert, estableciendo un rango de puntuación de 0 (Nunca) a 4 (Casi siempre/siempre). La escala, en nuestro estudio, fue modificada, con un rango de 1 (Nunca) a 5 (Casi siempre/ siempre). El cuestionario evalúa

tres dimensiones de primer orden: Liderazgo transaccional (LTR), Liderazgo transformacional (LTF) y *laissez-faire* (LF). A su vez, éstas se dividen en las siguientes subescalas: Recompensa contingente (6 ítems), Dirección por excepción activa (6 ítems) y Dirección por excepción pasiva (6 ítems), pertenecientes a liderazgo transaccional; Consideración individualizada (8 ítems), Influencia idealizada conductual (8 ítems), Influencia idealizada atribuida (7 ítems), Motivación inspiracional (8 ítems) y Estimulación intelectual (8 ítems), pertenecientes al liderazgo transformacional. Las escalas Influencia idealizada conductual e Influencia idealizada atribuida, fueron integradas en una única subescala para nuestra muestra, llamada Influencia idealizada, debido a su similitud y a la amplia cantidad de variables estudiadas.

Además el cuestionario incluye 3 dimensiones con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales, asociadas al liderazgo transformacional. Éstas son: Efectividad (6 ítems), Esfuerzo extra (5 ítems) y Satisfacción (5 ítems).

Vega y Zavala (2004), encontraron un alpha de Cronbach de .97 para el cuestionario, confirmando que se trata de un instrumento homogéneo. La fiabilidad encontrada en nuestra muestra es la misma, con una alpha de Cronbach de .97.

### **2.2.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá y Peiró, 1989)**

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 fue creado por Meliá y Peiró (1989) con el objetivo de realizar una evaluación sobre la satisfacción laboral.

Compuesto por 23 ítems establecidos en un rango de 1 (“muy insatisfecho”) a 7 (“muy satisfecho”) en una escala tipo Likert. Presenta 5 factores: satisfacción con la supervisión, ambiente físico del trabajo, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación. Para nuestra muestra fueron eliminados 5 ítems de los 23 pertenecientes al factor definido como ambiente físico del trabajo. El motivo es el escaso interés de los mismos para el objetivo que nos planteamos en este trabajo.

A partir de una muestra de 155 sujetos se encontró un alpha de Cronbach de .92. En nuestra muestra la fiabilidad obtenida es de .96.

### 2.3. Procedimiento

En primer lugar, se procedió a establecer un contacto previo con cada una de las 5 empresas que conforman parte del estudio<sup>1</sup>.

Una vez explicado el objetivo de la investigación, la procedencia universitaria, así como la confidencialidad y anonimato tanto para la empresa como para los/las participantes, se les entrega a cada gerente una copia del cuestionario y una carta conforme el autor está autorizado para realizar la investigación (adjunto en el anexo). Asimismo se llegó a un acuerdo con los gerentes de estas empresas conforme al cual, una vez estuviese finalizado el informe de la investigación se procedería a entregarles una copia del mismo, por si fuera de su interés los resultados que en ella se obtengan.

A continuación se pasa al reparto de cuestionarios siempre de manera voluntaria. Cada participante se lleva el cuestionario y se les da un tiempo prudente para poder realizarlo (aproximadamente de una semana). Con el fin de optimizar el tiempo y no tener que explicar cómo se debe cubrir el cuestionario de forma individual a cada uno de los participantes, se proporciona en el mismo momento una hoja con las instrucciones para su realización, así como su carácter anónimo y el agradecimiento por la colaboración (ver anexo).

Una vez pasado el tiempo que se estipuló con los participantes para la realización de los cuestionarios se procedió a la recogida de los mismos en cada una de las empresas situadas en Ferrol, Viveiro y Cee.

---

<sup>1</sup> La recogida de datos fue efectuada aproximadamente entre el 1 de mayo y el 1 de junio. El contacto con una de las empresas fue realizado por la tutora de este TFG de forma directa con la gerente de la organización, mientras que el contacto de las cuatro empresas restantes fue llevado a cabo por el autor del trabajo, también de forma directa con cada director/a de cada centro.

## 2.4. Análisis

En esta investigación hemos realizado los siguientes análisis sobre los datos recogidos en las empresas anteriormente descritas, utilizando el programa estadístico SPSS, versión 20.0.

En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de las variables implicadas en el estudio y mencionadas anteriormente. Se excluyó de este primer análisis la variable “Sexo del director/a” debido a su carácter dicotómico<sup>2</sup> (“0” Hombre, “1” Mujer).

Posteriormente, aplicamos en el paquete estadístico SPSS, un análisis de correlaciones para todas las variables descritas en el estudio y se seleccionaron aquellas correlaciones útiles para el mismo. Entre las correlaciones analizadas están las variables referentes al género y sexo del director/a correlacionadas entre sí. También las variables de género y sexo del director/a correlacionadas con las variables de primer orden de liderazgo. Un tercer análisis correlaciona las variables de género y sexo del director/a con las subescalas de liderazgo. Por último, realizamos un análisis de correlaciones entre la variable, satisfacción laboral con el resto de variables descritas.

A continuación, realizamos diversos análisis de regresión lineal, para observar los efectos de ciertas variables independientes sobre las variables dependientes, en el cuadro 4 se detallan estas variables empleadas.

---

<sup>2</sup> Al no ser una variable continua no encontramos útil realizar los análisis descriptivos, puesto que los datos no arrojarían ninguna información necesaria.

**Cuadro 4: Relación entre variables Independientes y dependientes para los análisis de regresión realizados.**

Variables Independientes	Variables Dependientes
Masculinidad Feminidad Masculinidad positiva Feminidad positiva Sexo del director/a	Liderazgo Transaccional
	Liderazgo Transformacional
	Respuesta Contingente
	Dirección por Excepción Activa
	Dirección por Excepción Pasiva
	Consideración Individualizada
	Influencia Idealizada
	Motivación Inspiracional
Estimulación Intelectual	
Masculinidad Feminidad Masculinidad positiva Feminidad positiva Sexo del director/a Liderazgo Transaccional Liderazgo Transformacional	Satisfacción Laboral

Finalmente, realizamos un análisis de regresión jerárquica, para comprobar la diferencia que había entre los efectos del modelo 1 (Feminidad positiva) y el modelo 2 (Feminidad positiva y Masculinidad negativa) sobre las variables dependientes liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

### 3. Resultados

Los resultados obtenidos en los diferentes análisis realizados serán mostrados detalladamente en un conjunto de tablas, creadas con el fin de facilitar la mejor comprensión de los mismos. Por este motivo, a continuación se detallan en el cuadro 5 las abreviaturas que se van a utilizar para facilitar la lectura de las tablas.

**Cuadro 5: Leyenda de abreviaturas.**

Masculinidad: Masc.	Dirección por excepción activa: DPEA
Feminidad: Fem.	Dirección por excepción pasiva: DPEP
Masculinidad positiva: Masc.pos	Consideración individualizada: CI
Feminidad positiva: Fem.pos	Influencia idealizada: II
Liderazgo transaccional: LTR	Motivación inspiracional: MI
Liderazgo transformacional: LTF	Estimulación intelectual: EI
Respuesta contingente: RC	Satisfacción laboral: SLAB

Para la exposición de los resultados obtenidos se hará una división en tres partes, en función de los análisis realizados. En primer lugar se muestran las tablas referentes al análisis descriptivo y al análisis de correlaciones. En un segundo lugar, los resultados descritos representan al análisis de regresión. Por último y para finalizar con el apartado, se mostraran los análisis de regresión lineal jerárquica.

#### 3.1. Resultados del análisis descriptivos y análisis de correlaciones

Con la intención de obtener datos generales sobre las variables utilizadas en el estudio, se realizó un análisis descriptivo, incluyendo el número de sujetos, el mínimo obtenido, el máximo obtenido, la media y la desviación típica. Los datos se detallan en la tabla 1, por lo que no los describiremos aquí, no obstante si es importante, aunque ya se ha explicado anteriormente, recordar que la variable “Sexo del director/a” no ha sido incluida en este análisis debido a su naturaleza dicotómica.

Tabla 1: Datos descriptivos sobre las variables analizadas en el estudio.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
<b>Masc.</b>	51	2,56	6,20	4,72	0,92
<b>Fem.</b>	51	2,30	6,15	4,18	0,97
<b>Masc.Pos</b>	51	1,75	7,00	5,10	1,35
<b>Fem.Pos</b>	51	2,00	7,00	4,78	1,33
<b>LTR</b>	51	1,86	4,43	3,04	0,53
<b>LTF</b>	51	1,31	5,00	3,14	0,97
<b>RC</b>	51	1,00	5,00	3,04	0,79
<b>DPEA</b>	51	1,50	5,00	3,58	0,97
<b>DPEP</b>	51	1,00	4,17	2,49	0,73
<b>CI</b>	51	1,25	5,00	2,90	0,95
<b>II</b>	51	1,27	5,00	3,41	1,00
<b>MI</b>	51	1,00	5,00	3,00	1,05
<b>EI</b>	51	1,00	5,00	2,96	1,00
<b>SLAB</b>	51	1,83	6,86	4,36	1,42

Para comprobar si existe relación entre las variables de nuestro estudio, realizamos un análisis de correlaciones, analizando la fuerza y la dirección de cada pareja de variables. En la tabla 2 podemos observar las correlaciones existentes entre las variables de género y sexo del director/a. Encontramos una correlación de 0,937 ( $p \leq 0,01$ ) entre feminidad y feminidad positiva, así como una correlación de 0,707 ( $p \leq 0,01$ ) entre masculinidad y masculinidad positiva.

Tabla 2: Correlaciones (Pearson) entre variables: Masculinidad, feminidad, masculinidad positiva, feminidad positiva y sexo del director/a.

	Masc.Pos.	Fem.Pos.	Sexo. Director/a
<b>Masc.</b>	0,707**	0,193	-0,487**
<b>Fem.</b>	0,405**	0,937**	0,235

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

En la tabla 3 observamos las correlaciones entre las variables de género y el sexo del director/a, con las variables de primer orden de liderazgo (liderazgo transaccional y liderazgo transformacional). Esta tabla se resume en un aumento en la correlación, en cualquiera de los dos tipos de liderazgo, si cambiamos la variable “masculinidad” por la “masculinidad

positiva”, o cuando cambiamos la “feminidad” por la “feminidad positiva”. Los valores más elevados se establecen en la correlación entre feminidad positiva y liderazgo transaccional, 0,745 ( $p \leq 0,01$ ) y en la correlación entre la misma variable, feminidad positiva y liderazgo transformacional, 0,833 ( $p \leq 0,01$ ). En cuanto a la variable sexo del director/a, la correlación no resultó significativa.

**Tabla 3: Correlaciones (Pearson) entre variables referentes al género, sexo de director/a y variables de primer orden referentes al liderazgo.**

	L.Transaccional (LTR)	L.Transformacional (LTF)
<b>Masc.</b>	0,441**	0,278*
<b>Fem.</b>	0,676**	0,753**
<b>Masc.Pos.</b>	0,683**	0,646**
<b>Fem.Pos.</b>	0,745**	0,833**
<b>Sexo.Director/a</b>	-0,091	0,172

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

\*La correlación es significativa al nivel 0,05

En la tabla 4, las correlaciones se establecen entre las variables de género y sexo del director/a con todas las subescalas de liderazgo. El valor más elevado para masculinidad se observa en la correlación con “dirección por excepción activa” con un 0,487 ( $p \leq 0,01$ ). Para la variable feminidad, existen varias correlaciones con valores elevados, superiores a 0,70, y significativas, donde la más destacada es la que ocurre con la variable “estimulación intelectual” con un valor de 0,755 ( $p \leq 0,01$ ). En cuanto a la masculinidad positiva, los valores superan en su mayoría el 0,6 y son significativos; el valor más elevado, de 0,698 ( $p \leq 0,01$ ) ocurre en la correlación con “dirección por excepción activa”. La variable feminidad positiva es la que alcanza los valores más altos, con dos valores por encima del 0,8 y muy significativos, donde el valor más elevado es su correlación con influencia idealizada, 0,826 ( $p \leq 0,01$ ). Por último la variable “sexo del director/a” no consigue ninguna correlación significativa, excepto en dirección por excepción pasiva con un valor de -0,384 ( $p \leq 0,01$ ).

**Tabla 4: Correlaciones (Pearson) entre variables referentes al género, sexo de director/a y subescalas de liderazgo.**

	<b>RC</b>	<b>DPEA</b>	<b>DPEP</b>	<b>CI</b>	<b>II</b>	<b>MI</b>	<b>EI</b>
<b>Masc.</b>	0,286*	0,487**	-0,090	0,230	0,313*	0,235	0,243
<b>Fem.</b>	0,712**	0,533**	-0,227	0,712**	0,725**	0,688**	0,755**
<b>Masc.pos</b>	0,601**	0,698**	-0,269	0,531**	0,672**	0,613**	0,630**
<b>Fem.pos</b>	0,766**	0,634**	-0,287*	0,758**	0,826**	0,771**	0,817**
<b>Sex.direc</b>	0,185	-0,052	-0,384**	0,140	0,161	0,124	0,203

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

\*La correlación es significativa al nivel 0,05

Finalmente, se muestran en la tabla 5 los datos referidos a las correlaciones entre la satisfacción y el resto de variables descritas en el estudio. Podemos observar que la variable de género que más positivamente correlaciona es la feminidad positiva, con un valor de 0,664 ( $p \leq 0,01$ ). En cuanto a las variables de liderazgo de primer orden, tanto el liderazgo transaccional como el transformacional correlacionan positivamente, no obstante el liderazgo transformacional es el que tiene un valor superior de 0,735 ( $p \leq 0,01$ ). Si nos centramos en las subescalas de liderazgo, la que recibe un valor positivo mayor es la variable “consideración individualizada” con un 0,730 ( $p \leq 0,01$ ), mientras la variable “dirección por excepción pasiva”, que recibe una correlación negativa, con un valor de -0,431 ( $p \leq 0,01$ ). El sexo del director/a no correlaciona de forma significativa con la satisfacción laboral.

**Tabla 5: Correlaciones entre variables referentes al género, sexo de director/a, liderazgo, y satisfacción laboral.**

	<b>Masc.</b>	<b>Fem.</b>	<b>Masc.pos</b>	<b>Fem.pos</b>	<b>Sex.direc</b>	<b>LTR</b>	<b>LTF</b>
<b>SLAB</b>	0,326*	0,579**	0,515**	0,664**	0,139	0,587**	0,735**

  

	<b>RC</b>	<b>DPEA</b>	<b>DPEP</b>	<b>CI</b>	<b>II</b>	<b>MI</b>	<b>EI</b>
<b>SLAB</b>	0,665**	0,594**	-0,431**	0,730**	0,714**	0,657**	0,702**

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

\*La correlación es significativa al nivel 0,05

### 3.2. Resultados del análisis de regresión lineal

Las tablas que se presentan a continuación (de la 6 a la 15) describen los resultados encontrados a partir del análisis de regresión lineal, buscando los efectos estadísticos producidos por parte de las VIs sobre las VDs y por tanto con carácter predictivo.

En la tabla 6, se observa como los valores obtenidos para  $R^2$  corregida aumentan según vamos pasando de masculinidad o feminidad a masculinidad positiva y feminidad positiva, respectivamente, siendo estas dos últimas variables las que más explican el liderazgo transaccional. El coeficiente de determinación más alto se produce con la VI, feminidad positiva, con un valor de 0,546. El coeficiente B de esta variable es 0,299 con una significación de  $p \leq 0,001$ . El resto de valores muestran el mismo nivel de significación, excepto la variable “sexo del director/a” que no muestra efectos significativos.

**Tabla 6: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, el liderazgo transaccional (LTR).**

Liderazgo Transaccional (LTR)				
	B	Beta	$R^2$	$R^2$ corregida
<b>Masc.</b>	0,256***	0,441	0,195	0,178
<b>Fem.</b>	0,371***	0,676	0,458	0,447
<b>Masc.pos</b>	0,270***	0,683	0,466	0,455
<b>Fem.pos</b>	0,299***	0,745	0,555	0,546
<b>Sex.direc</b>	-0,097 (A=3,084)	-0,091	0,008	0,000

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

Por lo que respecta a los resultados que encontramos en el análisis realizado con el liderazgo transformacional como variable independiente (ver tabla 7), decir que hemos encontrado un patrón similar. Así, se observa como aparece un mismo incremento entre masculinidad-masculinidad positiva y feminidad-feminidad positiva. No obstante, en este caso, no son las dos “positivas” las que tienen el valor más alto, sino que esto queda reservado para la feminidad y la feminidad positiva, siendo, esta última, la que alcanza el valor más elevado con una  $R^2$  corregida de 0,688. Esta variable tiene un coeficiente B de

0,605 ( $p \leq 0,001$ ). Los coeficientes del resto de variables alcanzan la significación, excepto la variable “sexo del director/a”.

**Tabla 7: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, el liderazgo transformacional (LTF).**

<b>Liderazgo Transformacional (LTF)</b>				
	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> corregida</b>
<b>Masc.</b>	0,292*	0,278	0,077	0,058
<b>Fem.</b>	0,748***	0,753	0,567	0,558
<b>Masc.pos</b>	0,462***	0,646	0,417	0,405
<b>Fem.pos</b>	0,605***	0,833	0,694	0,688
<b>Sex.direc</b>	0,331 (A=2,982)	-0,172	0,030	0,000

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

\*El coeficiente es significativo al nivel 0,05

En la tabla 8 se repite el mismo esquema de aumento que en las tablas anteriores. La regresión con “respuesta contingente” como variable dependiente, obtiene su R<sup>2</sup> corregida más alta, nuevamente en feminidad positiva con un valor de 0,579. El coeficiente B de esta variable es de 0,593 ( $p \leq 0,001$ ). El resto de variables independientes alcanzan la significación excepto la variable “sexo del director/a”.

**Tabla 8: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Respuesta Contingente (RC), subescala de liderazgo transaccional (LTR).**

<b>Respuesta Contingente (RC)</b>				
	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> corregida</b>
<b>Masc.</b>	0,320*	0,286	0,082	0,063
<b>Fem.</b>	0,754***	0,712	0,507	0,497
<b>Masc.pos</b>	0,458***	0,601	0,361	0,348
<b>Fem.pos</b>	0,593***	0,766	0,587	0,579
<b>Sex.direc</b>	0,379 (A=2,863)	0,185	0,034	0,015

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

\*El coeficiente es significativo al nivel 0,05

En cuanto a los resultados obtenidos cuando se considera como variable dependiente “dirección por excepción activa”, las diferencias entre masculinidad y feminidad se reducen. En este caso se obtiene un valor más alto para  $R^2$  corregida en masculinidad positiva (0,476) que en feminidad positiva (0,390), consiguiendo el valor más elevado para esa variable dependiente (ver tabla 9). El coeficiente B para la regresión lineal entre masculinidad positiva y dirección por excepción activa es de 0,498 ( $p \leq 0,001$ ). El resto de variables muestran el mismo nivel de significación, excepto la variable “sexo del director/a”, cuyo coeficiente B no es significativo.

**Tabla 9: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Dirección por Excepción Activa (DPEA), subescala de liderazgo transaccional (LTR).**

Dirección por Excepción Activa (DPEA)				
	B	Beta	$R^2$	$R^2$ corregida
<b>Masc.</b>	0,511***	0,487	0,237	0,222
<b>Fem.</b>	0,529***	0,533	0,284	0,270
<b>Masc.pos</b>	0,498***	0,698	0,487	0,476
<b>Fem.pos</b>	0,460***	0,634	0,402	0,390
<b>Sex.direc</b>	-0,099 (A=3,630)	-0,52	0,003	0,000

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

La excepción en el patrón de resultados encontrados en las subescalas de liderazgo, ocurre cuando usamos como variable dependiente, dirección por excepción pasiva, como se muestra en la tabla 10. En este caso, no existe una relación significativa con ninguna de las variables independientes consideradas, excepto con las variables “feminidad positiva” cuya capacidad de explicación es muy baja (0,064) y su nivel de significación roza la no-significatividad, y con “sexo del director/a”, donde encontramos una  $R^2$  corregida de 0,130. El coeficiente B para esta variable sería de -0,559 ( $p \leq 0,01$ ). Al ser una variable binaria, debemos contemplar en este caso el coeficiente A, que describiría la media obtenida en la variable dependiente por el concepto denominado en el análisis como “0”, en este caso los directores-hombres. El valor de este coeficiente A es de 2,753, siendo esta la media de los directores-hombre. El coeficiente B describiría la distancia que existe entre el concepto “0” (directores-hombres) y el concepto “1” (directoras-mujeres), y su signo señala en qué medida la media del primer concepto supera a la del segundo. La media de los “1”, en este caso,

directoras-mujeres, es de 2,194. Por tanto lo que nos muestran estos datos es que, en el caso de la subescala “dirección por excepción pasiva”, los directores-hombres tienen una media superior a las directoras-mujeres. Además el nivel de significación para esta variable es significativo al 0,01.

**Tabla 10: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Dirección por Excepción Pasiva (DPEP), subescala de liderazgo transaccional (LTR).**

Dirección por Excepción Pasiva (DPEP)				
	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Masc.</b>	-0,071	-0,090	0,008	0,000
<b>Fem.</b>	-0,171	-0,227	0,052	0,032
<b>Masc.pos</b>	-0,146	-0,269	0,072	0,053
<b>Fem.pos</b>	-0,158*	-0,287	0,083	0,064
<b>Sex.direc</b>	-0,559** (A=2,753)	-0,384	0,148	0,130

\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,01

\*El coeficiente es significativo al nivel 0,05

La tabla 11 resume los análisis de regresión realizados para la variables dependiente “consideración individualizada”. Nos encontramos con una dinámica de resultados ya conocida, donde los valores de feminidad puntúan por encima de los de masculinidad y con un ascenso al observar la comparación masculinidad-masculinidad positiva y feminidad-feminidad positiva. El valor positivo en R<sup>2</sup> corregida más elevado lo consigue la variable “feminidad positiva” con un 0,565. El valor del coeficiente B para la variable “feminidad positiva” es de 0,541 ( $p \leq 0,001$ ). Para la variable “sexo del director/a” el coeficiente B no es significativo.

**Tabla 11: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Consideración Individualizada (CI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).**

Consideración Individualizada (CI)				
	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Masc.</b>	0,237	0,230	0,053	0,034
<b>Fem.</b>	0,695***	0,712	0,507	0,497
<b>Masc.pos</b>	0,373***	0,531	0,282	0,268
<b>Fem.pos</b>	0,541***	0,758	0,574	0,565
<b>Sex.direc</b>	0,263 (A=2,777)	0,140	0,019	0,000

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

En la tabla 12 se muestran los resultados para el análisis de regresión, tomando como variable dependiente, “influencia idealizada”. La tendencia se mantiene, feminidad, masculinidad positiva y feminidad positiva, son las variables independientes que más explican. Nuevamente tenemos una R<sup>2</sup> corregida muy superior en el análisis de regresión para feminidad positiva con un valor de 0,676. El coeficiente B, para esta variable independiente es de 0,618 ( $p \leq 0,001$ ). El resto de variables alcanzan la significación excepto, la variable “sexo del director/a”.

**Tabla 12: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Influencia idealizada (II), subescala de liderazgo transformacional (LTF).**

Influencia Idealizada (II)				
	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Masc.</b>	0,339*	0,313	0,098	0,080
<b>Fem.</b>	0,742***	0,725	0,526	0,516
<b>Masc.pos</b>	0,495***	0,672	0,451	0,440
<b>Fem.pos</b>	0,618***	0,826	0,682	0,676
<b>Sex.direc</b>	0,318 (A=3,258)	0,161	0,026	0,006

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

\*El coeficiente es significativo al nivel 0,05

Al considerar como variable dependiente “motivación inspiracional”, se obtiene un patrón de resultados similar al obtenido en el análisis previo (ver tabla 13). En este caso la variable “feminidad positiva” tiene la mayor R<sup>2</sup> corregida con un valor de 0,586. El

coeficiente B es de 0,620 ( $p \leq 0,001$ ). Para el resto de variables independientes se consigue la significación, exceptuando “masculinidad” y “sexo del director/a”.

**Tabla 13: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Motivación inspiracional (MI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).**

Motivación Inspiracional (MI)				
	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Masc.</b>	0,267	0,235	0,055	0,036
<b>Fem.</b>	0,758***	0,688	0,473	0,462
<b>Masc.pos</b>	0,474***	0,613	0,376	0,363
<b>Fem.pos</b>	0,620***	0,771	0,594	0,586
<b>Sex.direc</b>	0,258 (A=2,880)	0,124	0,015	0,000

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

Por último, dentro de las subescalas, tenemos que hablar de la variable “estimulación intelectual”, los resultados obtenidos respecto a dicha variable se encuentran resumidos en la tabla 14. El patrón obtenido en los resultados para esta variable mantiene la dinámica de los observados en los análisis previos. La R<sup>2</sup> corregida con valor positivo más elevado se sitúa en la variable “feminidad positiva” con un 0,661. El coeficiente B para esta variable se sitúa en 0,617 ( $p \leq 0,001$ ). El resto de variables igualan el nivel de significación, excepto la “masculinidad” y el “sexo del director/a”, con valores no significativos.

**Tabla 14: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Estimulación intelectual (EI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).**

Estimulación Intelectual (EI)				
	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Masc.</b>	0,265	0,243	0,059	0,040
<b>Fem.</b>	0,779***	0,755	0,570	0,561
<b>Masc.pos</b>	0,468***	0,630	0,397	0,385
<b>Fem.pos</b>	0,617***	0,817	0,668	0,661
<b>Sex.direc</b>	0,405 (A=2,771)	0,203	0,041	0,022

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

Para analizar la satisfacción laboral como variable dependiente, introducimos nuevas variables independientes, en este caso el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (tabla 15). Podemos observar que las dos variables con el valor positivo más alto, son “feminidad positiva” y “liderazgo transformacional”. Para la primera, su  $R^2$  corregida es de 0,429 y para la segunda de 0,531. El coeficiente B para la variable “feminidad positiva” es de 0,716 ( $p \leq 0,001$ ) y para “liderazgo transformacional” es de 1,091 ( $p \leq 0,001$ ). El resto de variables independientes alcanzan la significación, excepto la variable “sexo del director/a”.

**Tabla 15: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género, sexo y variables de primer orden de liderazgo y como VD, Satisfacción laboral (SLAB).**

Satisfacción Laboral (SLAB)				
	B	Beta	$R^2$	$R^2$ corregida
Masc.	0,509*	0,326	0,106	0,088
Fem.	0,854***	0,579	0,333	0,322
Masc.pos	0,547***	0,515	0,265	0,250
Fem.pos	0,716***	0,664	0,441	0,429
Sex.direc	0,396 (A= 4,175)	0,139	0,019	0,000
LTR	1,575***	0,587	0,344	0,331
LTF	1,091***	0,735	0,540	0,531

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

\*El coeficiente es significativo al nivel 0,05

### 3.3. Resultados del análisis de regresión jerárquica

En la tabla 16, se aprecian los resultados del análisis de regresión jerárquica para la variable dependiente liderazgo transaccional, lo que posibilitará la comparación entre los dos modelos<sup>3</sup>. Los resultados obtenidos indican que el coeficiente de determinación para el modelo 1 es de 0,555, mientras que para el modelo 2 es de 0,660, mostrando un cambio en  $R^2$

<sup>3</sup> El modelo 1 implicaría “la feminidad positiva” como única variable y el modelo 2 implicaría la suma de efectos de las variables “feminidad positiva” y “masculinidad positiva”.

de 0,105 ( $p \leq 0,001$ ). Si nos centramos en Beta, para comparar efectos dentro del modelo 2, observamos que la variable “feminidad positiva” obtiene un valor positivo de 0,529, mientras que la variable “masculinidad positiva”, alcanza un valor de 0,390, con una diferencia entre ambos datos de 0,139. Los coeficientes B alcanzan un nivel de significación de  $p \leq 0,001$ .

**Tabla 16: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, el liderazgo transaccional (LTR).**

Liderazgo Transaccional (LTR)					
	Vis	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Modelo 1</b>	Fem.pos.	0,299***	0,745	0,555	0,546
	Fem.pos.	0,212***	0,529		
<b>Modelo 2</b>	Masc.pos.	0,154***	0,390	0,660	0,646

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

Los resultados referentes al análisis de regresión jerárquica con la variable dependiente “liderazgo transformacional” se ven reflejado en la tabla 17. Para el modelo 1, la R<sup>2</sup> tiene un valor de 0,694, mientras que para el modelo 2, este valor alcanza el 0,743. Por tanto, el cambio en R<sup>2</sup> toma un valor de 0,049 ( $p \leq 0,01$ ). Para comparar efectos dentro del modelo 2, tenemos que detenernos en Beta. Para la variable “feminidad positiva” el valor es de 0,685, mientras que para la variable masculinidad positiva” el valor es de 0,266, mostrando una diferencia de 0,419. Los coeficientes B alcanzan la significación estadística.

**Tabla 17: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, el liderazgo transformacional (LTF).**

Liderazgo Transformacional (LTF)					
	Vis	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Modelo 1</b>	Fem.pos	0,605***	0,833	0,694	0,688
	Fem.pos	0,498***	0,685		
<b>Modelo 2</b>	Masc.pos	0,190**	0,266	0,743	0,732

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,01

Por último, si tomamos como variable dependiente la “satisfacción laboral” encontramos los siguientes resultados recogidos en la tabla 18. La R<sup>2</sup> para el modelo 1 es de 0,441, mientras que para el modelo 2 es de 0,472, con un cambio en R<sup>2</sup> de 0,031, no

significativo. No obstante debemos decir que roza la significación, y puesto que la muestra es pequeña, la probabilidad de que sea significativo al ampliarla, es alta. En el modelo 2 la variable “feminidad positiva” presenta un Beta de 0,546, mientras que en la variable “masculinidad positiva” su valor es de 0,213, con una diferencia de 0,333. Los coeficientes B alcanzan la significación estadística exceptuando en el modelo 2, la “masculinidad positiva”.

**Tabla 18: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, la satisfacción laboral (SLAB).**

Satisfacción Laboral (SLAB)					
	Vis	B	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
<b>Modelo 1</b>	Fem.pos	0,716***	0,664	0,441	0,429
<b>Modelo 2</b>	Fem.pos	0,589***	0,546	0,472	0,450
	Masc.pos	0,226	0,213		

\*\*\*El coeficiente es significativo al nivel 0,001

## 4. Discusión y Conclusiones

Siguiendo la línea de las hipótesis planteadas, expondremos las conclusiones que se derivan de los resultados que se acaban de comentar, estructuradas en bloques temáticos, e intentando relacionar dichos resultados con aquellos encontrados en algunas de las investigaciones realizadas sobre el tema y que hemos comentado en los apartados introductorios.

### 4.1. Sexo y liderazgo

Los resultados encontrados en este estudio sobre esta variable son muy estables en cuanto a todas las variables referentes al liderazgo. La relación existente entre el sexo del director/a y el liderazgo no es significativa; en nuestro caso ninguno de los dos liderazgos, ni transaccional, ni transformacional, correlaciona de forma significativa con el sexo del director/a, de igual manera que no lo hace ninguna de las subescalas de liderazgo, exceptuando “dirección por excepción pasiva”, donde los hombres tendrían una mayor relación con esta variable que las mujeres. Esta afirmación, se ve confirmada por los valores obtenidos en la varianza explicada de esta variable sobre las demás, donde no existen relaciones significativas para ningún tipo de liderazgo. De igual forma, para las subescalas de

cada tipo de liderazgo, el porcentaje de varianza explicado por el sexo del director/a no es significativo, exceptuando en la dimensión “dirección por excepción pasiva”. En este caso los hombres líderes utilizan con más asiduidad las conductas relacionadas con esta subescala de liderazgo.

Este patrón de resultados no concuerda con el obtenido en el metaanálisis realizado por Eagly y Johannesen (2003), que caracterizaba a las mujeres como más transformacionales y transaccionales, sobre todo en la subfaceta “recompensa contingente”. Sin embargo, los resultados sí concuerdan con los obtenidos por estos autores en cuanto a que el liderazgo basado en “dirección por excepción” es más común en hombres, aunque nuestros datos solo lo corroboren para uno de los dos tipos de esta subescala, excluyendo, de forma no significativa, el tipo “dirección por excepción activa”.

Así, consideramos que los resultados que hemos obtenido estarían en la línea de los encontrados por Cuadrado y Molero (2002), ya que, al igual que ellos, no hemos obtenido diferencias significativas entre sexos, tanto en liderazgo transformacional, como en liderazgo transaccional, aunque en el trabajo de estos autores si se encuentran estas diferencias, en subescalas como “Recompensa contingente”, donde las mujeres puntuaban más alto que los hombres, sin embargo en nuestro estudio las diferencias observadas en esa subescala no son significativas.

Por este motivo, nuestra hipótesis, sobre la no relación entre sexo y liderazgo cobra fuerza, y otorga un peso mayor a las investigaciones que no encontraron diferencias significativas entre estos dos constructos. En síntesis, según nuestro estudio, es indiferente ser mujer u hombre para desarrollar o actuar con un determinado tipo de liderazgo, por tanto confirmamos la no existencia de una predisposición teniendo en cuenta el sexo.

## **4.2. Género y liderazgo**

En primer lugar, explicaremos las conclusiones encontradas en base a puntuaciones generales en feminidad y masculinidad. Posteriormente nos referiremos a las relaciones entre liderazgo y las escalas concretas de feminidad positiva y masculinidad positiva.

#### 4.2.1. Masculinidad, feminidad y liderazgo

En cuanto a la masculinidad, la relación existente para esta dimensión y los tipos de liderazgo es significativa; además, el liderazgo transaccional tiene mayor relación positiva con la masculinidad, comparada con la relación que tiene con el liderazgo transformacional.

Si nos centramos en las subescalas observamos una relación significativa con valores positivos en “dirección por excepción activa”, “influencia individualizada” y “recompensa contingente”, siendo sólo el segundo una dimensión del liderazgo transformacional.

La masculinidad influye directamente sobre el tipo de liderazgo, explicando una mayor variabilidad del liderazgo transaccional que del liderazgo transformacional. De la misma manera, la subescala donde explica una proporción de varianza mayor es “Dirección por excepción activa”.

Si consideramos la dimensión feminidad, los dos tipos de liderazgo se invierten. Al igual que plantean López-Zafra y del Olmo (1999), el liderazgo transformacional sería explicado en mayor medida por la feminidad. No obstante, tanto para el liderazgo transaccional como para el liderazgo transformacional, la feminidad tiene una relación positiva y mayor que la masculinidad. En cuanto a las subescalas, la feminidad tiene relación con todas ellas, exceptuando la “dirección por excepción pasiva”.

Por lo que se refiere a la influencia que tiene la feminidad sobre el tipo de liderazgo, ésta, explica mayor variabilidad en el liderazgo transformacional; además la proporción de varianza explicada por la feminidad es mayor que la explicada por la masculinidad en todas las subescalas, con un coeficiente de determinación elevado, en particular, en “Influencia idealizada” y “Estimulación intelectual”.

Este patrón de resultados permite plantear la idea de que la feminidad es un mejor predictor para el liderazgo, tanto transaccional como transformacional, de lo que es la masculinidad. En línea con los trabajos realizados por Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal, (2004), encontramos que aquellos/as directivos/as que puntúan alto en masculinidad tenderán a comportarse de forma más transaccional, utilizando la recompensa ante la consecución de resultados y la corrección de errores, buscados de forma activa por parte del

líder. También presentarán, en cierta medida, características modelo para sus seguidores. Por otra parte, si el líder puntúa alto en feminidad tenderá a comportarse de una manera más transformacional que transaccional, pero a su vez más transaccional que aquellos que puntúen alto en masculinidad. Así, mostrarán una tendencia a comportarse integrando los dos tipos de actitudes y características propias de liderazgo, tanto del transaccional como del transformacional, predominando la utilización de conductas que sirvan como modelo para los trabajadores de la empresa y la búsqueda de la creatividad y la innovación.

#### **4.2.2. Masculinidad positiva, feminidad positiva y liderazgo**

En la presente investigación hemos querido ir más allá, y contemplar la relación y los efectos que tienen la masculinidad y la feminidad positiva sobre el liderazgo.

Los resultados obtenidos indican que la relación existente entre masculinidad positiva y liderazgo transaccional es elevada, y superior a la relación con el liderazgo transformacional. Además, observamos correlaciones significativas y positivas con todas las subescalas de liderazgo, excepto en “dirección por excepción pasiva”, siendo la relación más fuerte en “Influencia idealizada” y “dirección por excepción activa”, esta última como valor más alto en comparación con el resto de variables independientes.

La masculinidad positiva tiene una mayor influencia sobre el liderazgo transaccional que sobre el liderazgo transformacional, explicando una mayor variabilidad. También se extrae de los resultados obtenidos que en las subescalas “dirección por excepción activa” e “influencia idealizada”, la masculinidad positiva explica una proporción de varianza muy alta, siendo en la primera, la que más explica de todas las variables independientes.

Para la variable feminidad positiva, las correlaciones, tanto para liderazgo transaccional, como para liderazgo transformacional, son positivas y elevadas, no obstante para este último tipo, la relación se dispara, mostrando una fuerte interacción entre ambas. Para la subescalas de liderazgo, la feminidad positiva correlaciona positivamente con todas, excepto con “dirección por excepción pasiva”, donde no alcanza la significación. Las subescalas con los valores más elevados son “influencia individualizada”, “estimulación intelectual” y “motivación inspiracional”.

En concordancia con los resultados de las correlaciones, la proporción de varianza explicada por la feminidad positiva sobre el liderazgo transformacional es mucho mayor que la explicada sobre el liderazgo transaccional. En cuanto a las subescalas, la feminidad positiva explica una gran parte de estas, pero en particular alcanza valores muy elevados en “influencia idealizada”, en “estimulación intelectual” y en “motivación inspiracional”.

Tanto las correlaciones como la variabilidad provocada por estas dos variables independientes, masculinidad positiva y feminidad positiva, aumentan, en ambos tipos de liderazgo, si las comparamos con sus homólogas masculinidad y feminidad. En particular, si comparamos el efecto de la variable “masculinidad” con la variable “masculinidad positiva” podemos observar un aumento considerable al cambiar la primera variable independiente por la segunda.

Por este motivo, consideramos interesante observar la proporción de varianza explicada por el conjunto de estas dos variables en los dos tipos de liderazgo. Los resultados encontrados indicaron que el aumento en el poder explicativo que se produce al considerar estas dos variables de forma conjunta ocurre tanto para el liderazgo transformacional, como para el transaccional y, en ambos casos, de forma significativa, siendo la feminidad positiva la que más variabilidad explica.

Estos resultados se relacionan con el concepto de “líder andrógino” propuesto por Hernández, Escartín y van Dick (2014), un líder que puntúa alto tanto en masculinidad como feminidad. A este respecto, los resultados obtenidos en el presente estudio nos permiten acotar un poco más esta definición. Si tenemos en cuenta los resultados obtenidos cuando se consideraba masculinidad positiva y feminidad positiva como único constructo (modelo 2) podemos afirmar que el líder que puntúe alto en estas dos dimensiones se caracterizará por inculcar desafíos a sus seguidores, crear expectativas, poseedores de un sentimiento optimista, buscando la creatividad y la innovación. También buscará activamente errores cometidos, intentando poner solución a ellos, y realizará conductas que servirán como modelo para sus seguidores. Vemos, por lo tanto, como el tipo de líder que se deriva de los resultados obtenidos en este estudio, comparte alguno de los rasgos característicos del “líder facilitador” propuesto por Ayestarán (2004).

### 4.3. Género, sexo y satisfacción laboral

Si bien analizamos las relaciones existentes entre el género, el sexo y el liderazgo, ahora debemos hacer lo mismo con la satisfacción laboral.

Cuando la variable independiente es el sexo del director/a y la dependiente es la satisfacción laboral, la correlación no resultó significativa, por lo que podemos afirmar que el sexo del director/a no explica la satisfacción laboral, siendo el coeficiente  $R^2$  casi nulo y la regresión no significativa.

En el caso de la masculinidad, la relación con la variable de satisfacción laboral es positiva y significativa. No obstante, esta variable independiente explica una proporción de la varianza mínima en la variable satisfacción laboral, teniendo escasos efectos sobre ella. La correlación aumenta cuando tomamos como variable independiente la feminidad, al igual que aumentan los efectos de ésta sobre la satisfacción laboral.

Si nos centramos en las dimensiones masculinidad positiva y feminidad positiva, la relación aumenta si la comparamos con sus homólogos, masculinidad y feminidad. Además, aunque la correlación de feminidad alcance un valor más alto que la masculinidad femenina, las diferencias entre ambas, son pequeñas. La variabilidad explicada por las variables masculinidad positiva y feminidad positiva en la variable dependiente, es mayor que la explicada por sus homólogos, siendo la feminidad positiva la que tiene una mayor influencia. Si consideramos la masculinidad positiva y la feminidad positiva como un constructo único, el cambio de  $R^2$ , es reducido y no significativo, siendo la feminidad positiva la que más explica. No obstante, consideramos probable, que esta ausencia de efectos se deba a la reducida muestra que se ha utilizado y creemos que es factible que aumentando la muestra se pueda llegar a observar que este cambio si alcanza la significatividad.

En síntesis, los resultados obtenidos en nuestro estudio indican que aquellos líderes que puntúen alto en feminidad, y más concretamente en feminidad positiva, tenderán a mejorar la calidad de la satisfacción laboral de sus empleados/as.

#### 4.4. Liderazgo y satisfacción laboral

La correlación entre la satisfacción laboral y el tipo de liderazgo es positiva y alta, indistintamente del tipo de liderazgo, no obstante, el liderazgo transformacional obtiene un valor mayor. La correlación para las subescalas contiene mayor variabilidad. La única con una correlación negativa y significativa, es la dirección por excepción pasiva, mientras que el resto se relacionan con la satisfacción laboral, positiva y significativamente, con valores superiores a 0,7 en las variables “estimulación intelectual”, “influencia idealizada” y “consideración individualizada”. Estos resultados, están en la misma línea que los obtenidos por Schultz, Greenley y Brown (1995), según los cuales, los líderes serían capaces de generar los recursos necesarios en sus empleados/as para afrontar las situaciones. De igual manera encontramos similitudes con los resultados obtenidos en el trabajo de Berenguer, Cerver, De la Torre y Torcal (2004) quienes señalan que los líderes transformacionales son capaces de reconocer y cambiar actitudes y creencias, consiguiendo un mayor compromiso de su plantilla con la organización.

La proporción de varianza explicada por el liderazgo transaccional sobre la satisfacción laboral, es inferior a la explicada por el liderazgo transformacional, siendo este último un mejor predictor.

Por este motivo podemos decir que aquellos líderes que actúen a partir de un liderazgo de tipo transformacional obtendrán una mayor satisfacción laboral en sus empleados/as, de acuerdo con las investigaciones que mostraban que el apoyo social reducía la tensión laboral (Peiró, Zurriaga y González-Romá, 2002 en Peiró y Rodríguez, 2008). En este sentido podemos decir que, en tanto que la masculinidad positiva y la feminidad positiva predigan la aparición de comportamientos transformacionales, estas variables influirían considerablemente sobre la satisfacción laboral.

#### **4.5. Limitaciones en el estudio**

Los resultados de esta investigación deben ser tomados con cautela. En este sentido, para finalizar, no podemos olvidar mencionar aquellas limitaciones encontradas en nuestro estudio:

a) Una limitación importante es el tamaño de la muestra que hemos usado. La regresión para tener potencia debería incluir al menos 200 casos. Además el número de empresas también es reducido.

b) Una segunda limitación, está relacionada con el hecho de que las variables fueron medidas únicamente a través del uso de cuestionarios, lo que produce un sesgo, llamado varianza de método común. Este sesgo solo se podría corregir si se hubiesen empleado métodos diferentes (cuestionarios, método observacional...) para la recogida de datos.

c) Los instrumentos empleados son demasiado extensos, lo que ha podido provocar que en muchos casos ocurriese un abandono a la hora de cubrir el cuestionario, o algún sesgo provocado por el cansancio.

d) Gran dificultad para conseguir la participación de las empresas.

e) Gran dificultad para lograr la participación de la plantilla de empleados/as.

## 5. Referencias bibliográficas

- Ayestarán, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 209-224.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
- Barberá, E. y Martínez, I. (2004). *Psicología y género*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City: Mindgarden.
- Benhabib, S. y Cornell, D. (1990) El otro generalizado y el otro concreto, la controversia Kohlberg-Gilligan y la teoría feminista. En S. Benhabib y D. Cornell (Coords.), *Teoría feminista y teoría crítica* (pp. 119-149). Valencia: Alfons El Magnànim (Edición inglesa, 1987).
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Berenguer, G., Cerver, E., De la Torre, A. y Torcal, V.R. (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *Ciriec-España*, 50, 123-149.
- Burke, S. y Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinates perspectives. *Sex Roles*, 39(11), 887-902.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 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(2), 99-119.
- Eagly, A. H. y Johannesen, M. (2003). Transformational, transactional and *laissez-faire* leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Engen, M. y Willemsen, T. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2002). Influencia del estereotipo de género en la percepción del liderazgo de hombres y mujeres como explicación de la discriminación de la mujer en puestos de dirección. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12(2), 21-52.
- Gartzia, L. y van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough? Gender traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management*, 27(5), 295-314.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 16(2), 135-149.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press (traducción castellana, México: FCE, 1991).
- Gilligan, C. (1995). Hearing the difference: Theorizing connection. *Hypatia*, 10(2), 120-127.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Helgeson, V. S. (1994). Prototypes and dimensions of masculinity and femininity. *Sex Roles*, 31(11), 653-682.
- Hernández, S., Escartín, J. y van Dick, R. (2014). Gender and Leadership in Spain: A Systematic Review on Some Key Aspects. *Sex Roles*, 70(11), 522-537.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., y Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.

- Kaufman, E.K. y Grace, P.E. (2011). Women in grassroots leadership: Barriers and biases experienced in a membership organization dominated by men. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 6–16.
- Kite, M. (2001). Gender stereotypes. En J. Worell (Ed.), *Encyclopedia of women and gender. Sex similarities and differences, and the impact of society on gender Vol. 1*, (pp. 561-570). San Diego, CA: Academic Press.
- Komives, S.R. (1991). Gender Differences In The Relationship Of Hall Directors' Transformational And Transactional Leadership And Achieving Styles. *Journal of College Student Development*, 32(2), 155-165.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
- López-Zafra, E. y Morales, J.F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-26.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S.M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53-71.
- Maccoby, E.E. (2004). Agression in the context of gender development. En M. Puntallaz y K.L. Bierman (Eds.), *Agression, Antisocial behavior and violence among girls* (pp. 3-22). New York/London: The Guilford Press.
- Maher, K.J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37(3-4), 209-225.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?” En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Molero, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. (Tesis doctoral inédita). UNED. Madrid.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Morales, J.F. y Molero, F. (1995): Leadership in two types of healthcare organizations. En J. M. Peiró., F. Prieto, J. L. Meliá y O. Luque. (Eds.) *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221) East Sussex: Taylor and Francis.

- Parsons, T. y Bales, R.F. (1955). *Family, socialization, and interaction process*. New York: Free Press of Glencoe.
- Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., y González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Pérez, J.A. y Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 27(1), 19-27.
- Pérez, D., Fernández, I., Ubillos, S. y Zubieta, E. (2004). *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Sánchez, A. (2007). *Género y agresión: Un análisis de la Relación en una Muestra de Universitarios*. Trabajo de doctorado. Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.
- Sánchez, A. (2014). *Sexo, género y agresión*. Tesis doctoral inédita. Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.
- Schultz, R., Greenley, J.R. y Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(4), 333-345.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. y Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 29- 39.
- Steffensmeier, D. y Allan, E.(1996). Gender and crime: Toward a gendered theory of female offending. *Annual Review of Sociology*, 22, 459-487.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Chile. Chile

## 6. Índice de tablas

Tabla 1: Datos descriptivos sobre las variables analizadas en el estudio.

Tabla 2: Correlaciones (Pearson) entre variables: Masculinidad, feminidad, masculinidad positiva, feminidad positiva y sexo del director/a.

Tabla 3: Correlaciones (Pearson) entre variables referentes al género, sexo de director/a y variables de primer orden referentes al liderazgo.

Tabla 4: Correlaciones (Pearson) entre variables referentes al género, sexo de director/a y subescalas de liderazgo.

Tabla 5: Correlaciones entre variables referentes al género, sexo de director/a, liderazgo, y satisfacción laboral.

Tabla 6: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, el liderazgo transaccional (LTR).

Tabla 7: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, el liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 8: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Respuesta Contingente (RC), subescala de liderazgo transaccional (LTR).

Tabla 9: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Dirección por Excepción Activa (DPEA), subescala de liderazgo transaccional (LTR).

Tabla 10: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Dirección por Excepción Pasiva (DPEP), subescala de liderazgo transaccional (LTR).

Tabla 11: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Consideración Individualizada (CI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 12: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Influencia idealizada (II), subescala de liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 13: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Motivación inspiracional (MI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 14: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género y sexo y como VD, Estimulación intelectual (EI), subescala de liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 15: Resultados del análisis de regresión utilizando como VIs las variables referentes a género, sexo y variables de primer orden de liderazgo y como VD, Satisfacción laboral (SLAB).

Tabla 16: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, el liderazgo transaccional (LTR).

Tabla 17: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, el liderazgo transformacional (LTF).

Tabla 18: Resultados del análisis de regresión jerárquica utilizando como VIs las variables referentes al género y como VD, la satisfacción laboral (SLAB).

# **ANEXOS**



FACULTADE DE RELACIÓNS LABORAIS

Campus Vida - 15782 Santiago de Compostela  
Tfno. 881 815 126/25 - Fax 881 815 207  
Correo electrónico: zreldeca@usc.es

El alumno Sergio Vila Tojo, con DNI 32.718.229Q, se encuentra realizando un trabajo de investigación "Masculinidad y Feminidad en los Puestos Directivos" que fructificará en la presentación de su Trabajo Fin de Grado, bajo mi supervisión y tutoría

Ruego encarecidamente, ante quien corresponda, que le faciliten el acceso a las instalaciones y personal para la extracción de información durante el desarrollo del trabajo de campo

Para que así conste y surta los efectos oportunos firmo la presente

En Santiago de Compostela, a 5 de Mayo de 2015.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Mar Iglesias Criado', is positioned above the typed name.

Mar Iglesias Criado

Profesora Asociada



### **LEER Y CUBRIR ANTES DE COMENZAR**

Antes de que comience a cubrir los cuestionarios queríamos darle las gracias por participar en esta investigación. Es muy importante su ayuda y nos alegramos de que haya aceptado a colaborar.

Nos gustaría también que tuviese en cuenta lo siguiente a la hora de cubrir el cuestionario:

- Las respuestas que nos va a proporcionar a continuación son completamente anónimas, no pedimos ningún tipo de nombre o documentación por lo que no debe sentirse reticente a contestar como usted desee.
- No existen respuestas correctas ni incorrectas, simplemente exprese lo que piense, opine o describa la realidad que percibe sobre las afirmaciones correspondientes.
- Marque con una "X" dentro de la casilla, tachando así el número que considera más apropiado para la afirmación que corresponda.
- No escriba nada más en las hojas, a no ser que considere que debe hacer alguna puntualización en alguna de las afirmaciones.

Nuevamente, gracias por la colaboración.

### **DATOS (cubra o redondee la opción escogida)**

**Edad:** .....

**Sexo:** Mujer /Hombre

**Nivel estudios** 1.Sin estudios 2. Primarios 3.Secundarios 4. Universitarios

**Orientación política:** 1. Derecha 2. Centro 3. Izquierda

**BSRI (Bem Sex-Role Inventory)**

A continuación le mostraremos una serie de enunciados que debe responder. Responda en qué medida los adjetivos que se presentan describen a su superior/a , teniendo en cuenta que:

**(1 es NADA característico de su superior y 7 es MUY característico de su superior)**

*Su superior/a es:*

1. Autoconfiado/a	1	2	3	4	5	6	7
2. Complaciente	1	2	3	4	5	6	7
3. Servicial	1	2	3	4	5	6	7
4. Defensor/a de las propias ideas	1	2	3	4	5	6	7
5. Alegre	1	2	3	4	5	6	7
6. Irritable, de humor cambiante	1	2	3	4	5	6	7
7. Independiente	1	2	3	4	5	6	7
8. Tímido/a	1	2	3	4	5	6	7
9. Concienzuda/o	1	2	3	4	5	6	7
10. Amante del deporte	1	2	3	4	5	6	7
11. Cariñoso/a	1	2	3	4	5	6	7
12. "Teatrero/a"	1	2	3	4	5	6	7
13. Desenvuelto/a, asertivo/a	1	2	3	4	5	6	7
14. Aduladora/o	1	2	3	4	5	6	7
15. Feliz	1	2	3	4	5	6	7
16. Fuerte personalidad	1	2	3	4	5	6	7
17. Fiel, leal	1	2	3	4	5	6	7
18. Impredecible	1	2	3	4	5	6	7
19. Fuerte, enérgica/o	1	2	3	4	5	6	7
20. Femenino/a	1	2	3	4	5	6	7
21. Digna/o de confianza	1	2	3	4	5	6	7
22. Analítico/a, pensativo/a	1	2	3	4	5	6	7
23. Simpática/o	1	2	3	4	5	6	7
24. Celoso/a	1	2	3	4	5	6	7
25. Capacitada/o para el liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
26. Sensible a las necesidades ajenas	1	2	3	4	5	6	7
27. Veraz, fiel a la verdad	1	2	3	4	5	6	7
28. Arriesgada/o, amante del peligro	1	2	3	4	5	6	7
29. Comprensivo/a.	1	2	3	4	5	6	7
30. Reservado/a, Callado/a	1	2	3	4	5	6	7
31. Capaz de tomar decisiones fácilmente	1	2	3	4	5	6	7
32. Compasivo/a	1	2	3	4	5	6	7
33. Sincero/a	1	2	3	4	5	6	7
34. Autosuficiente	1	2	3	4	5	6	7
35. Se preocupa y reacciona si ve sufrir	1	2	3	4	5	6	7
36. Presumido/a, vanidoso/a	1	2	3	4	5	6	7
37. Dominante	1	2	3	4	5	6	7
38. De hablar suave	1	2	3	4	5	6	7

39. <i>Agradable.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40. <i>Masculina/o</i>	1	2	3	4	5	6	7
41. <i>Cálido/a, Afectuoso/a</i>	1	2	3	4	5	6	7
42. <i>Solemne, Ceremonioso/a</i>	1	2	3	4	5	6	7
43. <i>Deseosa/o de reconocimiento social</i>	1	2	3	4	5	6	7
44. <i>Tierno/a, delicado/a, sensible</i>	1	2	3	4	5	6	7
45. <i>Amistosa/o</i>	1	2	3	4	5	6	7
46. <i>Agresiva/o</i>	1	2	3	4	5	6	7
47. <i>Ingenuo/a, crédulo./a</i>	1	2	3	4	5	6	7
48. <i>Ineficaz, incapaz</i>	1	2	3	4	5	6	7
49. <i>Actúa como líder</i>	1	2	3	4	5	6	7
50. <i>Infantil</i>	1	2	3	4	5	6	7
51. <i>Adaptable</i>	1	2	3	4	5	6	7
52. <i>Individualista</i>	1	2	3	4	5	6	7
53. <i>Incapaz de utilizar un lenguaje violento</i>	1	2	3	4	5	6	7
54. <i>Poco metódica/o, caótica/o</i>	1	2	3	4	5	6	7
55. <i>Competitivo/a</i>	1	2	3	4	5	6	7
56. <i>Amante de los niños.</i>	1	2	3	4	5	6	7
57. <i>Diplomática/o, secreta/o</i>	1	2	3	4	5	6	7
58. <i>Ambicioso/a</i>	1	2	3	4	5	6	7
59. <i>Amable, gentil</i>	1	2	3	4	5	6	7
60. <i>Convencional, tradicional</i>	1	2	3	4	5	6	7

## MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Forma 5x Corta

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones. Debe responder según la frecuencia con la que cree que su superior/a realiza siguientes enunciados. Para ello debe tener en cuenta que:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre/ siempre				
1	2	3	4	5				
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.				1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.				1	2	3	4	5
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.				1	2	3	4	5
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				1	2	3	4	5
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.				1	2	3	4	5
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.				1	2	3	4	5
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.				1	2	3	4	5
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.				1	2	3	4	5
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.				1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.				1	2	3	4	5
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.				1	2	3	4	5
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.				1	2	3	4	5
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.				1	2	3	4	5
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				1	2	3	4	5
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.				1	2	3	4	5
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.				1	2	3	4	5
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.				1	2	3	4	5
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.				1	2	3	4	5
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.				1	2	3	4	5
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.				1	2	3	4	5
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.				1	2	3	4	5
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos.				1	2	3	4	5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.				1	2	3	4	5

24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5
28. Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5
30. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4	5
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	1	2	3	4	5
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	1	2	3	4	5
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	1	2	3	4	5
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	1	2	3	4	5
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	1	2	3	4	5
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	1	2	3	4	5
44. Me motiva a trabajar más duro.	1	2	3	4	5
45. El grupo que lidera es efectivo.	1	2	3	4	5
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	1	2	3	4	5
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	1	2	3	4	5
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	1	2	3	4	5
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	1	2	3	4	5
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	1	2	3	4	5

54. Tiende a no corregir errores ni fallos.	1	2	3	4	5
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	1	2	3	4	5
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	1	2	3	4	5
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	1	2	3	4	5
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	1	2	3	4	5
62. Se relaciona conmigo personalmente.	1	2	3	4	5
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	1	2	3	4	5
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	1	2	3	4	5
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	1	2	3	4	5
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	1	2	3	4	5
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	1	2	3	4	5
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
72. Me muestra los beneficios al alcanzar las metas organizacionales.	1	2	3	4	5
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1	2	3	4	5
74. Se da cuenta de lo que necesito.	1	2	3	4	5
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	1	2	3	4	5
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	1	2	3	4	5
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	1	2	3	4	5
80. Lo/la escucho con atención.	1	2	3	4	5
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	1	2	3	4	5
82. Me es grato trabajar con él /ella.	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones referentes a la satisfacción que percibe en su lugar de trabajo. Debe responder con la máxima sinceridad teniendo en cuenta que **1 es “muy insatisfecho”** y **7 “muy satisfecho”**, pudiendo responder, también, cualquier opción intermedia.

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	1	2	3	4	5	6	7
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
4. El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
9. La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
10. La proximidad y frecuencia con la que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
11. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
12. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13. El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
14. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
16. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
18. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7