



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

**LIDERAZGO:
ANÁLISIS POR GENERO EN LA
RELACIÓN JEFE-SUBORDINADO**

CAROLINA ANDREA OSSES MORAGA

Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería

Profesor Supervisor: **NICOLÁS MAJLUF SAPAG**

Santiago de Chile, Septiembre, 2008

© 2008, Carolina Andrea Osses Moraga



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

LIDERAZGO: ANÁLISIS POR GENERO EN LA RELACIÓN JEFE-SUBORDINADO

CAROLINA ANDREA OSSES MORAGA

Tesis presentada a la Comisión integrada por los profesores:

NICOLÁS MAJLUF SAPAG

NUREYA ABARCA MELO

LUIS CIFUENTES LIRA

PATRICIO CUMSILLE ELTIT

BERNARDO DOMÍNGUEZ COVARRUBIAS

Para completar las exigencias del grado de Magíster en Ciencias de la
Ingeniería

Santiago de Chile, Septiembre, 2008

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo
incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a todos quienes me apoyaron en la elaboración de este trabajo. A los profesores que han ayudado a mi formación profesional, por su voluntad y dedicación para atender mis consultas; al personal del departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas por su buena disposición para atender mis solicitudes, y a mis compañeros y amigos que fueron mi soporte en los momentos difíciles.

De manera especial, quiero agradecer a los profesores Nicolás Majluf y Nureya Abarca por su constante apoyo a lo largo de mi trabajo. Agradezco su comprensión, paciencia y guía, destacando en ellos además de su calidad como docentes, su calidad como personas.

Finalmente, agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mi madre por su interés en mi trabajo y por contribuir con su visión a mi investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 ESTRUCTURA DEL INFORME	5
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 LIDERAZGO.....	7
2.1.1 <i>Algunas teorías existentes</i>	7
2.1.2 <i>Teoría del liderazgo de rango completo: Full Range Leadership (FRL)</i>	8
2.2 GÉNERO EN EL LIDERAZGO	16
2.2.1 <i>Liderazgo por género: principales descubrimientos</i>	16
2.2.2 <i>El género y la teoría del rol social</i>	22
2.2.3 <i>Demografía relacional y el paradigma de similitud-atracción</i>	29
3 HIPÓTESIS	32
3.1 LIDERAZGO EN CHILE VERSUS EN OTROS PAÍSES.....	32
3.2 INTERACCIÓN DE GÉNERO DE JEFE Y SUBORDINADO	33

3.3	IMPACTO DIFERENCIAL DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL EFECTO EN SUBORDINADO	34
4	METODOLOGÍA	36
4.1	BASE DE DATOS	36
4.1.1	<i>Ausencia de datos en la muestra.....</i>	39
4.1.2	<i>Caracterización demográfica de la muestra.....</i>	40
4.1.3	<i>Instrumento de Medición</i>	46
4.1.4	<i>VARIABLES DE ESTUDIO.....</i>	49
4.2	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	51
4.2.1	<i>Análisis de diferencias (effect size o tamaño del efecto): Estudios 1 y 2.....</i>	53
4.2.2	<i>Interacciones de género de jefe y subordinado: Estudio 2.....</i>	55
4.2.3	<i>Análisis de regresión para efecto en subordinado: Estudio 3</i>	61
5	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
5.1	ESTUDIO 1: COMPARACIÓN DE RESULTADOS CHILENOS E INTERNACIONALES RESPECTO AL LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES.....	63
5.1.1	<i>Diferencias en el estilo de liderazgo de Hombres y Mujeres.....</i>	63
5.1.2	<i>Diferencias en los efectos producidos por el liderazgo de jefes hombres y mujeres.....</i>	67
5.1.3	<i>Discusión de resultados del estudio 1.....</i>	69
5.2	ESTUDIO 2: INFLUENCIA DE LA INTERACCIÓN DE GÉNERO DE JEFE Y SUBORDINADO EN EL LIDERAZGO.....	72
5.2.1	<i>Diferencia en estilos de liderazgo: influencia de la interacción de género en la relación jefe-subordinado</i>	72
5.2.2	<i>Diferencias en los efectos producidos por el liderazgo: influencia de la interacción de género de jefe y subordinado.</i>	80
5.2.3	<i>Discusión de resultados del estudio 2.....</i>	84
5.3	ESTUDIO 3: IMPACTO DIFERENCIAL DEL LIDERAZGO DE LA MUJER EN EL EFECTO EN SUBORDINADO	87

5.3.2	<i>Discusión de resultados del estudio 3</i>	97
6	CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS	101
	BIBLIOGRAFÍA	106
	A N E X O S	114
	ANEXO A: AUSENCIA DE DATOS EN LA MUESTRA	115
	ANEXO B: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD INCLUYENDO SUJETOS ELIMINADOS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO	117
	ANEXO C: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	120
	ANEXO D: TEST F DE DIFERENCIAS. RESULTADOS DEL ESTUDIO 1	125
	ANEXO E: RESULTADOS SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO. ESTUDIO 2 ...	127
	ANEXO F: TEST F DE DIFERENCIAS. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2	128
	ANEXO G: RESULTADOS DEL ANOVA PARA ESTUDIO 3	129

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4-1: Composición de la muestra.....	38
Tabla 4-2: Rubro de las empresas incluidas en la muestra	41
Tabla 4-3: Propiedad de las empresas incluidas en la muestra	42
Tabla 4-4: Número de empleados de las empresas incluidas en la muestra	42
Tabla 4-5: Género de encuestados y jefes.....	43
Tabla 4-6: Edad de encuestados y jefes	43
Tabla 4-7: Nivel educacional de encuestados y jefes	43
Tabla 4-8: Nivel educacional de jefes separado por género	44
Tabla 4-9: Área de desempeño de los encuestados.....	45
Tabla 4-10: Tiempo de permanencia de subordinados hombres en el cargo y organización.....	45
Tabla 4-11: Tiempo de permanencia de subordinadas mujeres en el cargo y organización.....	45
Tabla 4-12: Tiempo que el encuestado ha trabajado con su jefe actual.....	46
Tabla 4-13: Estructura del instrumento de medición, según el MLQ (Form5X).....	48
Tabla 4-14: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo Transformacional.....	49
Tabla 4-15: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo Transaccional.....	50

Tabla 4-16: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo Laissez-faire.....	50
Tabla 4-17: Definición de efectos del liderazgo en el subordinado.....	50
Tabla 4-18: Metodología de análisis. Objetivos, hipótesis, estudios y metodologías asociadas	52
Tabla 5-1: Diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres para muestra chilena, y comparación con diferencias para muestra internacional.	64
Tabla 5-2: Comparación de resultados nacionales con resultados internacionales....	68
Tabla 5-3: Diferencias en la percepción de subordinados hombres y mujeres sobre el estilo de liderazgo de sus jefes.....	74
Tabla 5-4: Diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.....	76
Tabla 5-5: Resumen de diferencias en el efecto del liderazgo. Resultados para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.....	81
Tabla 5-6: Regresión de los estilos de liderazgo sobre la efectividad. Relación del liderazgo del hombre y la mujer, con la efectividad del liderazgo.....	89
Tabla 5-7: Regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con la satisfacción de los subordinados.....	91
Tabla 5-8: Regresión de los estilos de liderazgo sobre el esfuerzo extra. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con la disposición de los subordinados a realizar esfuerzos extra.	93

Tabla 5-9: Regresión de los estilos de liderazgo sobre las ganas de trabajar con el jefe. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con las ganas que tienen los subordinados de trabajar con su jefe.	95
Tabla 5-10: Resumen de los coeficientes de la regresión de cada efecto en subordinado, para el liderazgo promedio y el impacto diferencial de la mujer.....	97
Tabla A-1: Ausencia de datos demográficos en la muestra.	115
Tabla A-2: Ausencia de respuesta en estilos de liderazgo y efectos en el subordinado.	116
Tabla B-1: Resultados del estudio 1 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.	117
Tabla B-2: Resultados del estudio 1 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género femenino.	118
Tabla B-3: Resultados del estudio 3 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.	118
Tabla B-4: Resultados del estudio 3 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.	119
Tabla D-1: Test de significancia para las diferencias entre grupos liderados por hombres y grupos liderados por mujeres.	125
Tabla D-2: Test de significancia para las diferencias en efecto en subordinado, entre grupos liderados por hombres y grupos liderados por mujeres.	126

Tabla E-1: Resultados de todos los casos analizados sobre estilo de liderazgo. Diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, y en la percepción de los subordinados respecto al estilo que ejercen sus jefes.	127
Tabla F-1: Significancia de las diferencias en estilo de liderazgo, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.	128
Tabla F-2: Significancia de las diferencias en efecto en subordinado, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.	128
Tabla G-1: Anova para regresión con variable dependiente: efectividad.	129
Tabla G-2: Anova para regresión con variable dependiente: satisfacción.	129
Tabla G-3: Anova para regresión con variable dependiente: esfuerzo extra.	130
Tabla G-4: Anova para regresión con variable dependiente: ganas de trabajar con el jefe.	130

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 4-1: Distribución de las encuestas.....	39
Figura 4-2: Esquema de análisis de las diferencias en el liderazgo, debidas a distintas interacciones de género entre jefe y subordinado.....	55
Figura 4-3: Esquema para evaluar el impacto positivo o negativo en el efecto en subordinado, que tiene el liderazgo de la mujer respecto al del hombre	62

RESUMEN

El objetivo de la investigación es: 1) identificar las principales diferencias y similitudes que presentan hombres y mujeres en el liderazgo según el modelo de rango completo, considerando la influencia de la interacción de género de jefe y subordinado; 2) comparar el liderazgo de jefes chilenos y extranjeros; y 3) identificar el impacto que provoca en los subalternos el liderazgo de una mujer respecto al de un hombre.

Se realizan tres estudios: en los dos primeros se evalúan las diferencias estandarizadas entre muestras de hombres y mujeres para distintas interacciones de género de jefe y subordinado, identificando las principales similitudes y diferencias. En el tercero se construye una regresión lineal con los estilos de liderazgo de los jefes de ambos géneros sobre el efecto en los subordinados, determinando el cambio introducido por el liderazgo de una mujer respecto al de un hombre.

De la investigación se puede concluir que líderes chilenos y extranjeros coinciden casi totalmente en los estilos de liderazgo que ejercen hombres y mujeres, siendo la única diferencia que las mujeres chilenas sean más asociadas que los hombres al manejo por excepción activo, estilo internacionalmente vinculado a los hombres. Tanto en Chile como el extranjero, líderes mujeres logran mejores resultados que los hombres en efectividad y satisfacción, siendo en Chile particularmente interesante el mejor resultado obtenido en pares jefe-subordinado de género femenino. Por otro lado, se concluye que las diferencias en el liderazgo de hombres y mujeres se deben a la interacción provocada por el género de jefe y subordinado, que hace variar las percepciones de los subordinados sobre sus líderes, y no están dadas exclusivamente por el género del jefe o del subordinado. El liderazgo de la mujer no siempre aporta más que el de los hombres al efecto en los subordinados: si bien ellas logran amortiguar la relación negativa que el manejo por excepción pasivo tiene con los efectos al ser ejercido por hombres, también restan respecto a ellos al ejercer la influencia idealizada comportamientos.

ABSTRACT

The objectives of this research are: 1) to identify the mean differences and similarities between male and female leadership according to the full range leadership model, considering the influence of gender interaction between superior and subordinate; 2) to compare Chilean and foreign leadership; 3) to identify the impact that female leadership produces on subordinates, compared to the outcomes produced by male leadership.

Three studies were carried out: the first two evaluate the standard differences between samples of men and women for different gender interactions between superior and subordinate, identifying the main differences and similarities. In the third study a linear regression is built with leadership styles of male and female superiors as independent variables, and the effect on the subordinate as the dependent variable on, establishing the change introduced by female leadership in relation to male leadership.

The investigation leads to conclude that Chilean and foreign leaders match almost completely regarding the male and female leadership style; the only difference found is that Chilean women are more commonly engaged with active management by exception behaviour, style attributed more to men overseas. In Chile as abroad, female leaders obtain better outcomes than men in effectiveness and satisfaction, being particularly interesting the better outcome achieved by female superior-subordinate dyads in Chile. On the other hand, this study concludes that differences between female and male leadership rely on the interaction produced by the gender of subordinate and superior, which changes the subordinate's perceptions about their leaders, and they are not necessarily due to the superior or subordinate's gender by itself. Female leadership does not always contribute more than male leadership to improve the effects on subordinates: although female leaders can dim the negative relationship passive management by exception has with male leadership effects, women also obtain worse effects on subordinates compared to men, when they both exert the idealized influence (behavior).

1 INTRODUCCIÓN

El siglo XX trajo consigo, además de numerosos cambios tecnológicos, importantes cambios culturales, entre los que se cuentan los producidos por la mayor participación de la mujer en ámbitos típicamente reservados al género masculino.

La incorporación de la mujer a la vida laboral, su acceso a la educación y su derecho a participar de procesos electorales no sólo como votantes sino como candidatas, representan grandes hitos históricos que marcaron un antes y un después para toda la sociedad, que ha evolucionado a distintos ritmos en la aceptación del género femenino en roles de mayor decisión. Es así como hoy se puede encontrar a las mujeres ejerciendo trabajos en la antigüedad impensados para ellas, ocupando posiciones de liderazgo tan importantes como la presidencia de la república.

Esta incursión femenina en actividades antes dominadas por hombres ha introducido también cambios en la forma de interactuar dentro de las organizaciones. Particularmente interesante ha sido el posicionamiento de mujeres en roles de liderazgo, existiendo numerosos estudios que investigan las diferencias y similitudes entre el liderazgo femenino y masculino (Lowe et al., 1996; Eagly et al., 2003). Si bien algunos restan importancia a las características distintivas de un género u otro en el ejercicio del liderazgo, atribuyendo las diferencias a la menor frecuencia en que las mujeres ocupan posiciones de liderazgo y la consiguiente brecha en cuanto a características de acuerdo al nivel jerárquico (Kanter, 1977; Wilson et al., 2001), muchas investigaciones confirman la existencia de reales diferencias en el forma de ejercer el liderazgo según el género del líder (Eagly et al., 1992, 2000, 2003, 2007). Es así como, basados en los distintos enfoques surgidos a través de los años, los investigadores han detectado aspectos disímiles en el comportamiento de líderes de ambos géneros: basándose en el modelo de liderazgo democrático (donde el líder permite a los subordinados participar de las

decisiones) y autocrático (donde el líder disuade a los subordinados de participar en la toma de decisiones) impulsado por Vroom y Yetton (1973), las mujeres actúan más democrática que autocráticamente (Eagly y Johnson, 1990), además la gente reacciona más negativamente a mujeres ejerciendo estilos autocráticos que a hombres aplicando el mismo estilo (Eagly et al, 1992); mientras los resultados de investigaciones por género del líder basadas en el enfoque de liderazgo orientado interpersonalmente (preocupado por mantener las relaciones interpersonales a través de cuidar la moralidad y bienestar del otro) o a la tarea (definido como una preocupación por conseguir o lograr las tareas asignadas a través de organizar actividades relevantes a la tarea) muestran que tanto hombres y mujeres se comportan más orientados a la tarea cuando sus roles ocupacionales¹ coinciden con sus roles de género² (Eagly y Johnson, 1990). Cuando los roles ocupacionales y de género se contraponen, se produce una “incongruencia de roles”, que trae consigo un mayor escrutinio y cuestionamiento por parte de la sociedad. La dualidad de roles llamada “doble vínculo”³ (Eagly y Carli, 2007) que debe enfrentar la mujer, es sin duda es uno de los aspectos que mayores dificultades trae al liderazgo femenino, ya que a medida que pasan los años, las mujeres participan en una gran variedad de áreas, que muchas veces contraponen las ideas estereotipadas de comportamiento ocupacional con el rol de género femenino, lo que provoca rechazo social y evaluaciones negativas para las mujeres. Esto mismo las lleva a evitar ocupar

¹ Rol ocupacional corresponde al conjunto de asociaciones mentales concientes e inconcientes compartidas acerca de una labor o posición determinada y los requisitos para satisfacerla. (Eagly, Wood, y Dieckman, 2000).

² Rol de género corresponde, al conjunto de asociaciones mentales concientes e inconcientes compartidas acerca de un determinado género, y las características que debe poseer un individuo para satisfacerlas. (Eagly, Wood, y Dieckman, 2000).

³ Doble vínculo: conflicto de roles donde la mujer, si es altamente comunitaria, puede recibir críticas por no tener suficientes cualidades activas. Pero si exhibe muchas de éstas, puede recibir críticas por no tener características comunitarias, siendo en ambos casos posible que deje la impresión de carecer de las cualidades necesarias para ejercer posiciones de poder. (Eagly y Carli, 2007).

posiciones que impliquen evaluaciones desfavorables, encontrando con menor frecuencia líderes femeninas, y siendo las que existen, excepcionalmente buenas para poder justificar su permanencia en posiciones de liderazgo.

Ya sea por esta mayor exigencia de capacidad a las líderes mujeres, o por características intrínsecas a su género, estudios han revelado que las mujeres resultan ser mejores líderes que sus contrapartes masculinos, ejerciendo estilos que logran una mayor efectividad (Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003). Según el modelo de liderazgo de rango completo, abreviado *FRL* por su sigla en inglés *Full Range Leadership* (Bass y Avolio, 1997), que distingue los estilos de liderazgo transformacional (caracterizado por líderes preactivos que elevan en sus seguidores la conciencia por intereses colectivos trascendentes), transaccional (proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales) y *laissez-faire* (abandono o ausencia de liderazgo), las mujeres aplican más el liderazgo transformacional y la dimensión transaccional de recompensa contingente (caracterizada por intercambios constructivos con sus seguidores), estilos de liderazgo relacionados positivamente con la efectividad y satisfacción de los subordinados (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; DeGroot, Kiker y Cross, 2000), mientras los hombres se asocian a estilos relacionados con resultados menos favorables del liderazgo. Estas investigaciones ponen el foco en el género del líder como determinante de los resultados obtenidos por el liderazgo. Sin embargo, poco se ha investigado sobre la importancia de la interacción de género entre líder y subordinado: ¿las diferencias en los estilos de liderazgo se deben sólo al género del líder, o tiene alguna relevancia el género del subordinado?

La teoría de similitud-atracción (Byrne, 1971) habla de un mayor apoyo o aprobación entre grupos o individuos de características similares, y mejores resultados de desempeño en ambientes demográficamente uniformes, lo que lleva a preguntarse si el género en la relación de líder y subordinado puede explicar las diferencias y similitudes en cuanto a estilos de liderazgo aplicados por los jefes y el resultado de dicho liderazgo,

según la percepción de los subordinados. Por otro lado, cabe preguntarse dónde están específicamente estas diferencias, en qué aspectos y cuan mejores o peores son las líderes mujeres que los hombres.

En vista de la continuidad del proceso de participación cada vez mayor de la mujer en el trabajo y particularmente en posiciones de liderazgo, resulta importante establecer con claridad las características distintivas entre ambos géneros, así como también identificar el origen de estas diferencias para comprender de mejor manera cómo opera la interacción con los subordinados, derribar los estereotipos, valorar el aporte de cada género al liderazgo y explotar aquellas cualidades de hombres y mujeres que logran mejores resultados para la organización, además de reforzar aquellas en que unos u otros no se desempeñan bien. Con esta información se pueden crear programas de capacitación en liderazgo mejor enfocados que logren orientar el trabajo de los equipos liderados, de modo de aprovechar su potencial en un buen entorno laboral.

1.1 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene por objetivo indagar en la relación jefe-subordinado para la realidad de organizaciones nacionales de tamaño mediano y grande, analizando estilos de liderazgo (según el modelo del *FRL*) aplicados por el líder y los efectos que éstos producen según la percepción de sus subordinados, considerando el género de jefe y subordinado, y las posibles interacciones que se den entre ellos.

De este objetivo central se desprenden:

1. Comparar las diferencias y similitudes en el liderazgo de hombres y mujeres en Chile, con las que se dan en el extranjero.

2. Estudiar la influencia que tiene la interacción de género entre jefe y subordinado, indagando en
 - a. Las diferencias percibidas por el subordinado acerca del estilo de liderazgo ejercido por su líder.
 - b. Los diferentes efectos que el liderazgo del jefe puede lograr en sus subordinados.

3. Identificar el impacto que tiene el liderazgo de la mujer respecto al del hombre en el efecto en los subordinados, al ejercer sobre ellos cada uno de los estilos de liderazgo según el modelo del *FRL*.

Las hipótesis de investigación se encuentran alineadas con dichos objetivos, y son explicadas en base a tres estudios realizados sobre diversos subgrupos de la muestra de 419 subordinados de 35 grandes y medianas empresas que operan en Chile, grupos considerados de acuerdo a los requerimientos asociados a los tres objetivos mencionados.

1.1 Estructura del informe

El presente informe se estructura en base a los tres estudios que se llevaron a cabo para dilucidar las hipótesis planteadas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

En un primer capítulo se presenta una breve introducción al tema de investigación, explicitando también los objetivos centrales de este estudio. Posteriormente se realiza una amplia revisión bibliográfica en el tema referido al liderazgo, la teoría del rol social y el paradigma de similitud-atracción, que entrega el marco de referencia dentro del cual se realiza esta investigación.

Luego, se explicitan las hipótesis del estudio, que van referidas a cada uno de los tres objetivos que persigue esta investigación, y que serán testeadas en los estudios correspondientes. La caracterización de la muestra y el instrumento de medición utilizado, así como la metodología de análisis para cada uno de los estudios, se presenta en el capítulo 4. Los resultados y su análisis se presentan en el capítulo 5.

Finalmente, en el capítulo 6 se entregan las principales conclusiones de la investigación, se comenta el alcance y limitaciones de esta investigación, y se sugieren estudios futuros que extiendan el aporte investigativo sobre el liderazgo por género.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

El liderazgo existe desde el momento en que los hombres viven en comunidad e interactúan. La definición precisa de liderazgo ha sido una búsqueda continua de numerosos investigadores a través del tiempo, quienes han desarrollado teorías variadas en cuanto a qué se considera ejercer el liderazgo, enmarcados en diferentes épocas y contextos. Algunos investigadores definen liderazgo en términos de rasgos de la personalidad, mientras otros creen que está representado por un sistema de comportamientos preconcebidos. Si bien muchos coinciden en que liderar consiste en influir sobre otros, ciertamente existe un sinnúmero de factores que enriquecen esta definición.

2.1.1 Algunas teorías existentes

A partir de los años 50's comienzan a gestarse distintos enfoques del liderazgo, unos centrados en rasgos o comportamientos de los líderes, otros en la situación que enfrenta el líder, y otros muchos en la relación entre el líder y subordinado. Entre las teorías más relevantes, se cuenta la incorporada por Bales (1950) y mayormente desarrollada por otros investigadores del liderazgo (Hemphill y Coons, 1957; Likert, 1961), que distingue entre dos enfoques de liderazgo: el estilo orientado a la tarea, definido como una preocupación por conseguir o lograr las tareas asignadas a través de organizar actividades relevantes a la tarea, y el estilo orientado interpersonalmente, definido como una preocupación por mantener las relaciones interpersonales a través de cuidar la moralidad y bienestar del otro. Por otro lado, surgió el enfoque de los estilos de liderazgo democrático versus autocrático, o participativo versus directivo, desarrollado

por numerosos investigadores (Vroom y Yetton, 1973). El estilo democrático permite a los subordinados participar de las decisiones, mientras el autocrático desanima o disuade a los subordinados de participar en la toma de decisiones.

Otra rama de la investigación en liderazgo surgió de la mano de Weber (1921/1947), quien fue el primero en discutir las implicancias del liderazgo carismático en las organizaciones, estilo que involucra el grado en que el líder se comporta de manera admirable causando en los seguidores que se identifiquen con su líder. La teoría del liderazgo carismático de House (1977) fue la primera en usar dicho concepto en la investigación organizacional contemporánea. Desde aquella época, se han desarrollado numerosos estudios sobre este liderazgo (House, Spangler y Woycke, 1991; Howell y Frost, 1989; Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998), las que han aportado así mismo al desarrollo de otras teorías como la del Liderazgo de Rango Completo, debido a la existencia de similitudes del liderazgo carismático con el liderazgo transformacional, contribuyendo de alguna manera cada literatura al crecimiento y desarrollo de la otra (Judge y Piccolo, 2004).

2.1.2 Teoría del liderazgo de rango completo: *Full Range Leadership (FRL)*

A partir de los 90's, surgen nuevas investigaciones referidas a estilos de liderazgo (Bass, 1985, 1998), destacando particularmente el interés en líderes efectivos que inspiran a sus seguidores y nutren su habilidad de contribuir a la organización. Burns (1978) llamó a este estilo de liderazgo *transformacional*, con el cual líderes ofrecen a sus seguidores un propósito que trasciende las metas de corto plazo y se enfocan en necesidades intrínsecas de mayor orden. En contraste, el liderazgo transaccional se enfoca en el intercambio de recursos propiamente tal. Para Burns, el liderazgo transaccional es más común que el transformacional, y menos dramático en sus

consecuencias, diferenciándose de del estilo transformacional en términos de los que líderes y subordinados se entregan mutuamente (Conger y Kanungo, 1998).

Bass (1985) basó su teoría de liderazgo transformacional en la conceptualización de Burns (1978), incorporando modificaciones. De acuerdo a Bass (1985), la manera de medir hasta qué punto un líder es transformacional, es principalmente a través del efecto que éste produce en sus seguidores. Los seguidores de un líder transformacional sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y están motivados para realizar más actividades que las mínimas exigidas por la organización. El líder motiva a sus seguidores haciéndoles notar la importancia de las tareas que desarrollan y del resultado que éstas tengan, induciéndolos a trascender más allá de sus intereses personales por el bien del equipo o la organización. Bass profundizó en los comportamientos relativos a este estilo, identificando cinco dimensiones que lo componen: influencia idealizada (atributos y comportamientos), también llamada carisma; motivación inspiracional; estimulación intelectual y consideración individual. Muchas de las cualidades del estilo transformacional también fueron estudiadas por investigadores del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998).

Así como Burns (1978), Bass (1985, 1998) y otros investigadores (Avolio, 1999) contrastaron a líderes transformacionales con transaccionales, quienes apelan al interés propio de los subordinados estableciendo relaciones de intercambio con ellos, entregando recompensas a cambio del esfuerzo del subordinado o disciplinándolos dependiendo de cuán adecuado es el desempeño de este último. El liderazgo transaccional depende de un refuerzo condicional. Este refuerzo puede ser positivo (recompensa contingente), que ha demostrado ser bastante efectivo al momento de motivar y lograr mejores desempeños, o negativo (gestión por excepción, ya sea activa o pasiva).

Bass no coincide con Burns en que liderazgo transformacional y transaccional representan fines opuestos de un sólo continuo, según Bass, representan conceptos diferentes de liderazgo, argumentando que un buen líder es transformacional y transaccional a la vez: aunque empíricamente separables, estos dos tipos de liderazgo son desempeñados por líderes efectivos. Además de estos dos estilos, los investigadores distinguieron un estilo *laissez-faire* que está marcado por una falla general en la toma de decisiones para la gestión.

El *FRL* es un modelo que ha evolucionado en el tiempo, particularmente en cuanto a su estructura (cómo se organizan las dimensiones del liderazgo), variando las diferentes versiones por la forma de asignar las sub-escalas a cada estilo. Así por ejemplo, la versión de Bass y Avolio (2000) utiliza las mismas nueve dimensiones del liderazgo pero agrupadas en distintas escalas: considera al liderazgo transformacional compuesto por la influencia idealizada (atributos y comportamientos), la motivación inspiracional y la estimulación intelectual; por otro lado el liderazgo transaccional-de desarrollo, que comprende las dimensiones consideración individual y recompensa contingente; y finalmente el liderazgo correctivo-evasivo, que comprende el manejo por excepción activo, manejo por excepción pasivo y *laissez-faire*.

La medida más usada de liderazgo transformacional y transaccional es el *Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ* (Avolio, Bass y Jung, 1999). Aunque existen varias versiones de este cuestionario (Bass, 1985, 1998), el más popular es el *Form 5X (MLQ-5X; Avolio y Bass, 2002)*, que con 36 preguntas mide el liderazgo *transformacional* a través de cinco sub-escalas, el *transaccional* a través de 3 sub-escalas y el *laissez-faire* con una sola escala. Cada una de estas nueve dimensiones o sub-escalas está representada por 4 ítems. El *MLQ* ha sido sometido a considerable escrutinio psicométrico que ha dado apoyo al modelo de nueve factores propuesto por Bass y Avolio, validando sus mediciones en diferentes contextos (considerando factores

contextuales como riesgo ambiental, género líder-subordinado y nivel jerárquico del líder), siendo considerado un modelo estable (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003; ver también Avolio et al., 1999) y por tal motivo usado en un gran número de investigaciones.

Existen además tres escalas de resultado multi-ítem que algunas veces son administradas por el *MLQ* y entregan medidas del grado en el cual el liderazgo produce resultados favorables. Estas medidas son: efectividad (i.e., liderar un grupo efectivo), satisfacción (i.e., trabajar con otros de modo que ellos estén satisfechos con su liderazgo) y esfuerzo extra (i.e., conseguir que otros se esfuercen y hagan más que lo esperado)(Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003).

A continuación se presenta una descripción más detallada elaborada en base a diversos autores, de las características que involucran cada una de las 9 sub-escalas del liderazgo según el *FRL* en la versión de Bass y Avolio (1997), modelo en el cual se enmarca la presente investigación. Además, se describen las tres medidas que el *MLQ* utiliza para medir el efecto del liderazgo en el subordinado.

2.1.2.1 Estilos según el modelo de liderazgo de rango completo (FRL)

Liderazgo transformacional:

Líderes transformacionales son proactivos, elevan en sus seguidores la conciencia por los intereses colectivos trascendentes, y los ayudan a lograr metas extraordinarias (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003). Generan confianza, admiración, lealtad y son muy respetados por sus seguidores, motivándolos a superar las expectativas de la organización. El liderazgo transformacional comprende las siguientes sub-escalas:

- **Influencia idealizada**

También llamada Carisma, corresponde al grado en el cual el líder se comporta de manera tal que provoca que los seguidores se identifiquen con él. Líderes carismáticos muestran convicción, apoyo y apelan a los seguidores en un nivel emocional (Judge, y Piccolo, 2004).

- **Influencia idealizada atributos**

Se refiere al carisma socializado del líder, es decir, si el líder es percibido como siendo confidente y poderoso, enfocado en ideales y ética de alto orden (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

- **Influencia idealizada comportamientos**

Se refiere a las acciones carismáticas del líder que están centradas en valores, creencias y un sentido de misión (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

- **Motivación inspiracional**

Corresponde al grado en el cual el líder articula una visión que apela y estimula a los seguidores. Líderes con motivación inspiracional desafían a sus seguidores

con altos estándares, comunican optimismo acerca del futuro logro de objetivos, y dan significado al trabajo (Judge y Piccolo, 2004).

- **Estimulación intelectual**

Se refiere a las acciones de los líderes que desafían supuestos, toman riesgos y piden ideas a sus seguidores, estimulando y alentando su creatividad (Judge, y Piccolo, 2004). Los líderes apelan al sentido de lógica y análisis de sus subordinados, desafiándolos a pensar en forma creativa para encontrar soluciones a problemas difíciles (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

- **Consideración individual**

Es el grado en el cual los líderes se preocupan por las necesidades particulares de cada uno de sus seguidores, actuando como sus mentores o entrenadores y escuchando sus preocupaciones y necesidades (Judge y Piccolo, 2004). Estos comportamientos contribuyen a la satisfacción de los subordinados a través del consejo, apoyo y atención a las necesidades de los seguidores, para así permitirles auto desarrollarse (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

Liderazgo transaccional

Es un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales y está típicamente representado por un conjunto de objetivos y resultados monitoreados y controlados (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003). El liderazgo transaccional comprende las siguientes sub-escalas:

- **Recompensa contingente**

Corresponde al grado en que los líderes establecen transacciones o intercambios constructivos con sus seguidores: el líder clarifica las expectativas y establece las

recompensas por el cumplimiento de dichas expectativas (Judge y Piccolo, 2004).

- **Manejo por excepción**

Es el grado en el cual el líder toma acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones líder-subordinado. La diferencia entre manejo por excepción activa y pasiva está en el momento de la intervención del líder:

- **Manejo por excepción activo**

Los líderes monitorean el comportamiento de sus subordinados, anticipándose a los problemas, tomando acciones correctivas antes de que este comportamiento genere serias dificultades (Judge y Piccolo, 2004). Corresponde a la vigilancia activa del líder cuyo objetivo es asegurar que los estándares se cumplan (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

- **Manejo por Excepción pasivo**

Los líderes pasivos esperan que el comportamiento de sus seguidores haya creado problemas antes de tomar acción en el asunto (Judge y Piccolo, 2004), interviniendo sólo después que las complicaciones han ocurrido.

Liderazgo *laissez-faire*

También conocido como “no-liderazgo”, el *laissez-faire* representa el abandono o ausencia de liderazgo. Los líderes que aplican este estilo evitan tomar decisiones, vacilan en tomar acción y están ausentes cuando se les necesita (Judge y Piccolo, 2004), abdican a sus responsabilidades y no usan su autoridad. Aunque el *laissez-faire* tiene algún parecido con el manejo por excepción pasivo, se considera una dimensión aparte de la transformacional y transaccional pues representa la ausencia de cualquier liderazgo (Avolio, 1999; Bass, 1998). Se considera un estilo “activo” en el sentido que el líder “elige” evitar tomar acción. Generalmente esta componente es considerada

como la más pasiva e inefectiva forma de liderazgo (Antonakis, Avolio y Suvasubramaniam, 2003).

2.1.2.2 Efectos del liderazgo en los subordinados

Efectividad: Se define como el grado en que un líder maneja un grupo efectivo.

Satisfacción: Se define como el grado en que los subordinados se sienten satisfechos con el liderazgo del jefe con quien trabajan.

Esfuerzo extra: Se define como la capacidad del líder de conseguir que otros realicen esfuerzos adicionales y hagan más que lo esperado.

2.2 Género en el liderazgo

Numerosa investigación ha examinado los efectos de atributos demográficos en los resultados que obtienen los individuos en desempeño, satisfacción, rotación, selección y liderazgo (Blau, 1985; Parsons y Liden, 1984; Steckler y Rosenthal, 1985). Los resultados indican que generalmente variables demográficas como la edad (Giniger, Dispenzieri y Eisenberg, 1983; Waldman y Avolio, 1986), permanencia en el cargo (Gordon y Fitzgibbons, 1982; Mitchel, 1981), raza (Kraiger y Ford, 1985; Moch, 1980), género (Terborg, 1977; Tsui y Gutek, 1984), y educación (O'Reilly, Parlette y Bloom, 1980) están significativamente asociadas con percepciones, actitudes o resultados laborales característicos (Perry, Kulik, y Zhou, 1999).

Sin duda, una de las características más básicas que nos diferencia como individuos es el género, que aplica virtualmente a cualquier persona y aspecto de nuestro diario vivir, lo que le otorga gran generalidad.

Ante el desafío de descubrir las diferencias en comportamiento producidas por el género de quienes participan en la interacción líder-subordinado, particularmente dentro de la organización, se presentan a continuación teorías y resultados relevantes en su estudio, que dan el marco referencial a la presente investigación.

2.2.1 Liderazgo por género: principales descubrimientos

A lo largo de los años se han realizado investigaciones enmarcadas en las diversas teorías de liderazgo para determinar si existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar.

Según Eagly y Johnson (1990), en la literatura del liderazgo se distinguen dos corrientes: la literatura no técnica orientada al público general, que obtiene información de entrevistas a ejecutivos y de la experiencia personal de los mismos autores (por ejemplo, Loden, 1985), y la literatura técnica generada por científicos sociales que se basan en estudios formales acerca del comportamiento ejecutivo, recopilando información a través de cuestionarios o en observaciones directas, las que luego son analizadas de manera cuantitativa. La literatura no técnica reconoce evidentes diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres: el modo de gestión masculino se caracterizaría por cualidades tales como competitividad, clara autoridad jerárquica, gran control por parte del líder y una resolución analítica de problemas; mientras el femenino se caracterizaría por un ambiente de cooperación y colaboración entre jefes y subordinados, menor control por parte del líder y una resolución de problemas basada tanto en la intuición y la empatía como en la racionalidad. La literatura técnica, en tanto, generalmente sostiene que no existe evidencia para determinar diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Sin embargo, de acuerdo a Eagly y Johnson (1990), la generalización que ha sido aceptada respecto a este tema en el campo de la investigación social se basa en *reviews* cuya metodología es cuestionable y cuyos criterios de selección no son claros.

Un meta-análisis desarrollado por Eagly y Johnson (1990) comparó a hombres y mujeres en los estilos autocrático y democrático, además de evaluar su orientación interpersonal y a la tarea. Cuando analizaron a estudiantes y a personas que no habían sido seleccionadas para roles de liderazgo, encontraron que las mujeres tendieron a manifestar más estilos democráticos y orientados interpersonalmente que los hombres, mientras ellos tendieron a manifestar más estilos autocráticos y orientados a la tarea que las mujeres. Cuando evaluaron los estilos de liderazgo a nivel gerencial o ejecutivo, la única diferencia significativa entre líderes hombres y mujeres fue que ellas adoptaban un estilo más democrático y menos autocrático que los hombres. Respecto a esta categorización de estilos, según Eagly, Makhijani y Klonsky (1992), la gente reacciona

más negativamente ante mujeres que adoptan un estilo autocrático y directivo que ante hombres actuando de la misma forma.

Si bien gerentes hombres y mujeres no presentaron diferencias en sus tendencias a usar estilos orientados interpersonalmente o a la tarea, en relación a la tipificación sexual del trabajo, los resultados de Eagly y Johnson (1990) sugieren que los líderes de ambos sexos enfatizan el cumplimiento de la tarea cuando se encuentran en posiciones de liderazgo que son congruentes con su género (las mujeres están más orientadas a la tarea cuando el rol ocupacional es más femenino, y los hombres están más orientados a la tarea cuando el rol ocupacional es más masculino)

Según estos resultados, al ser comparadas con los hombres, las mujeres adoptan menos frecuentemente el estilo de liderazgo que conlleva evaluaciones desfavorables de su comportamiento (Eagly et al., 2003).

El liderazgo de rango completo

Alice Eagly, destacada investigadora de las diferencias por género en el liderazgo, ha desarrollado numerosos estudios sobre este paradigma, que muestran la real existencia de distinciones en los estilos aplicados por hombres y mujeres, particularmente según la teoría del liderazgo de rango completo.

En su meta-análisis sobre estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) sugieren que las mujeres ejecutivas ejercen en mayor medida que los hombres las dimensiones influencia idealizada atributos, motivación inspiracional, consideración individual y recompensa contingente. En contraste con lo anterior, los hombres ejecutivos presentan en menor medida que las mujeres, comportamientos de manejo por excepción activo y pasivo, además de *laissez-faire*.

Aunque las diferencias registradas son estadísticamente significativas, los tamaños de efecto encontrados fueron pequeños.

Un meta-análisis posterior desarrollado por Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003), confirma estos resultados, reforzando la teoría de que líderes mujeres son más transformacionales que líderes hombres y también manifiestan más comportamientos de recompensa contingente, componente del estilo transaccional; mientras que líderes hombres presentarían en mayor medida que las mujeres los otros aspectos de dicho liderazgo, manejo por excepción activo y pasivo, además de *laissez-faire*. En este estudio no se pudo concluir respecto a la dirección de las diferencias de estilo entre hombres y mujeres para la escala transaccional completa, pues las dimensiones que lo componen presentaron direcciones opuestas (recompensa contingente más manifestada por mujeres, manejo por excepción activo y pasivo por hombres).

En cuanto a los resultados del liderazgo, este meta-análisis reveló que las mujeres producen resultados significativamente mejores que los hombres en el esfuerzo extra que ellas inspiran en sus subordinados, la satisfacción que la gente expresa sobre su liderazgo, y su completa efectividad en liderar.

Este estudio también revela que el liderazgo aparece dominado por hombres en organizaciones educacionales y de negocios; en este respecto Lowe (1996), basado en los resultados de su meta-análisis, afirma que el estilo transformacional es menos común en altos que en bajos niveles de jerarquía de liderazgo, aunque igualmente efectivo en altos y bajos niveles, sin embargo, los datos de Eagly et al. (2003) sugieren que hombres y mujeres difieren incluso cuando ocupan el mismo rol de liderazgo.

El análisis realizado por Acuña (2004), con datos recogidos de encuestas aplicadas en grandes y medianas empresas chilenas según el *MLQ Form 5X*, reconoce que la real diferencia entre los estilos está en el ejercicio o falta de ejercicio de liderazgo. Se encontró una alta correlación entre los estilos transformacional y transaccional, dando soporte a la conclusión de que ambos representan un sólo factor, que contribuye a altos niveles de confianza entre superior y subordinado. Cabe señalar que para su investigación, Acuña (2004) utilizó el modelo de Bass y Avolio (2000), donde la estructura de los estilos era diferente a la del modelo usado en la presente investigación (Bass y Avolio, 1997). En dicho modelo, el liderazgo transformacional estaba compuesto por la influencia idealizada (atributos y comportamientos), motivación inspiracional y estimulación intelectual, dejando en el liderazgo transaccional o de desarrollo las dimensiones consideración individual y recompensa contingente. Además de las escalas transformacional y transaccional, se agregaba la escala de liderazgo correctivo/evasivo, que comprendía las dimensiones de manejo por excepción activo y pasivo, y *laissez-faire* o falta de liderazgo. Si bien la composición de las escalas cambia, las nueve dimensiones del liderazgo siguen siendo las mismas (sólo que agrupadas de manera diferente), haciendo los resultados de su investigación igualmente válidos y comparables con otras investigaciones.

Según el modelo de rango completo de Bass y Avolio (1997), los resultados de Acuña (2004) muestran que comportamientos transformacionales de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, además del comportamiento transaccional de recompensa contingente, tienen un impacto positivo en los efectos en el subordinado (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). En cambio, las dimensiones manejo por excepción activo y pasivo, además de *laissez-faire*, tienen un impacto negativo en los efectos en el subordinado y en la confianza que éste tiene en su supervisor directo.

Corroborando que el liderazgo transformacional es efectivo, el meta-análisis de Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996 (ver también DeGroot, Kiker y Cross, 2000), mostró correlaciones positivas entre la efectividad de líderes y todas las componentes del liderazgo transformacional, aunque la efectividad también se relacionó positivamente con la componente recompensa contingente del liderazgo transaccional. Un amplio estudio de la medición del *MLQ* produjo similares hallazgos (Center for Leadership Studies, 2000b) y además mostró relación negativa entre la efectividad de los líderes y dos de los estilos restantes, el manejo por excepción pasivo y el *laissez-faire*.

Por otro lado, la investigación de Acuña revela la existencia de una clara indicación de que el estilo de liderazgo depende del género del supervisor. Particularmente, las mujeres tienden a comportarse de manera más frecuente que los hombres de acuerdo a los estilos transformacional y transaccional (especialmente estimulación intelectual, consideración individual y recompensa contingente), y son mejor evaluadas que los hombres en términos de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Según Acuña (2004), la efectividad de los líderes no responde a un sólo estilo de liderazgo, encontrando que la mejor combinación de líder-estilo la daban mujeres con estilo transaccional (entendido como con comportamientos de consideración individual y recompensa contingente) que mostraron desempeño superior en términos de recompensa contingente.

Muchos otros estudios documentan correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el funcionamiento de la organización, asociándolo a la satisfacción laboral (Hater and Bass, 1988; Koh et al., 1995), compromiso (Bycio, Hackett and Allen, 1995; Koh et al., 1995), y desempeño (Bass, 1985; Howell and Avolio, 1993), además de relacionarlo con cómo son percibidos los líderes en términos de su

efectividad, cuánto esfuerzo están dispuestos los subordinados a poner por el líder y qué tan satisfechos se encuentran con él.

Dadas las relaciones positivas entre efectividad del liderazgo y estilos transformacionales y de recompensa contingente, y la nula o negativa relación de efectividad con los otros estilos (Center of Leadership Studies, 2000b; Lowe et al., 1996), cualquier diferencia entre sexos en la tendencia a manifestar estos estilos debe producir una diferencia entre géneros en la efectividad de los líderes.

Los estudios de Eagly (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al. 2003) y Acuña (2004) avalan la habilidad que tienen las mujeres de desempeñarse muy bien en roles de liderazgo en las organizaciones contemporáneas.

2.2.2 El género y la teoría del rol social

La teoría del rol social surgió como un esfuerzo por entender las causas de las diferencias y similitudes en el comportamiento social de hombres y mujeres (Eagly, Wood y Dieckman, 2000). En términos de la definición general de roles sociales como expectativas compartidas socialmente que aplican a personas que ocupan una cierta posición social o son miembros de una particular categoría social (Biddle, 1979), los roles de género son creencias consensuadas acerca de atributos de hombres y mujeres.

Roles más específicos, basados por ejemplo en factores como las relaciones familiares (por ejemplo, padre e hijo) y ocupación (por ejemplo., parvularia, policía) son principalmente relevantes al comportamiento de un grupo particular o contexto organizacional. Los roles de género coexisten con roles específicos y son relevantes a la mayoría de las interacciones sociales, siendo omnipresentes en su influencia. Debido a

que la categorización como hombre y mujer es fundamental para la interacción social, los roles de género no pueden ser temporalmente eliminados trasladándolos a contextos sociales diferentes (Eagly, Wood, y Dieckman, 2000).

La sociedad cree en la existencia de diferencias en el comportamiento de hombres y mujeres; estas creencias comprenden ideas estereotipadas de características personales que se extienden desde cualidades físicas, habilidades cognitivas, habilidades específicas, actitudes y disposiciones emocionales (Cejka y Eagly, 1999), estableciéndose en el inconsciente de las personas características más asociadas a hombres o a mujeres, que pueden ser deseables y aceptables (por ejemplo, en los hombres la independencia y la competencia técnica, en las mujeres la preocupación por otros y la comunicación) o indeseables e inaceptables (por ejemplo, en hombres la arrogancia, falta de principios y en las mujeres la falta de carácter, el servilismo). Estas creencias pasan a establecer roles consensuados por la sociedad, que aprueba los comportamientos que van de la mano con el estereotipo, y reprueba aquellas que se alejan de él, siendo razonable entonces que la gente busque integrarlos en su comportamiento y cumplirlos para lograr la aprobación social.

Estudios han revelado que los hombres presentan mayores características “agenciales” (comportamiento independiente, asertivo, dominante, e instrumentalmente competente), mientras las características “comunales” son desproporcionadamente asociadas a las mujeres (comportamiento amigable, desinteresado, preocupado por otros, expresivo) (Berninger y DeSoto, 1985).

Además de los estereotipos en cuanto a comportamientos según categoría de género, se generan inferencias sobre determinados roles, existiendo distintos requerimientos para ocupar posiciones típicamente desempeñados por hombres o por mujeres. Por ejemplo el rol doméstico está más asociado a características comunales y el rol de sostenedor más asociado a características agenciales, más allá de estar asociado a sexos específicos, sin

embargo históricamente (aunque cada vez menos) estos roles se asocian a mujeres y hombres respectivamente. De acuerdo a la teoría del rol social, la percepción estereotípica de mujeres en la labor doméstica y hombres en la laboral se debe a la asociación respectiva de características comunales a la mujer y agenciales al hombre (Eagly, Wood y Dieckman, 2000).

Así mismo, si se observa a hombres y mujeres que trabajan, se puede notar que a medida que cierto rol ocupacional está dominado por hombres, es percibido como requiriendo cualidades agenciales para un desempeño exitoso, y a medida que el rol ocupacional está dominado por mujeres, requiere más características comunales para ser bien desempeñado (Cejka y Eagly, 1999; Glick, 1991), de este modo es comprensible que la milicia sea asociada a hombres y la educación parvularia a mujeres.

Cuando un líder se comporta de acuerdo a su rol de género se habla de congruencia del rol de género (por ejemplo., mujeres que lideran con un estilo estereotípicamente femenino, y hombres con uno estereotípicamente masculino). Al clasificar los estilos de liderazgo como “femenino” o “masculino” acorde a los estereotipos sexuales, las mujeres son peor evaluadas que los hombres cuando emplean estilos de liderazgo típicamente masculinos (incongruencia de género), lo que no se registra cuando emplean otros tipos de liderazgo. Esta devaluación de la mujer es más fuerte cuando ella ocupa cargos típicamente “masculinos” y los evaluadores son hombres. Sin embargo, el hecho que hombres lideren con un estilo femenino no repercute negativamente en su evaluación, debido a que es socialmente aceptado que un hombre ocupe posiciones de liderazgo, por lo que su autoridad suele ser legítima, independiente de estilo de liderazgo que utilice. Luego, los hombres tendrían mayor libertad que las mujeres para gestionar con una amplia variedad de estilos sin encontrar reacciones negativas o evaluaciones sesgadas, lo que constituye una barrera importante para que las mujeres puedan acceder a altos cargos en las organizaciones (Eagly et al., 1992).

En el contexto de simulación de procesos de reclutamiento, el estudio de Davison y Burke (2000) reveló que se discrimina en contra de mujeres y hombres cuando el trabajo al que postulan es respectivamente tipificado como masculino y femenino; y se discrimina en contra de las mujeres cuando existe menos información disponible acerca de la tipificación de género del trabajo.

El estatus, en tanto, está correlacionado con creencias sobre características agenciales o comunales de quienes ocupan dichos roles, comportándose de manera similar hombres y mujeres que poseen igual estatus y poder dentro de una organización (Kanter, 1977)⁴. El estatus del líder tendría mayor influencia que el género del líder en cómo los subordinados ven y evalúan a sus jefes (Wilson et al., 2001).

Eagly y Steffen (1984) encontraron una fuerte tendencia a percibir como más agenciales a quienes tienen roles de alto estatus que a quienes están en posiciones de menor estatus. Al investigar la influencia simultánea de roles de género y roles organizacionales se encontró que el comportamiento agencial está relacionado con el estatus relativo de la interacción con los compañeros, más allá del género de éstos, es decir, un individuo se comportaría más agencialmente con un subordinado, y menos con un jefe. Sin embargo el comportamiento comunal está influenciado por el sexo de los participantes, más allá de su estatus, con mujeres comportándose más comunalmente que hombres, especialmente en interacción con otras mujeres (Moskowitz, Suh y Desaulniers, 1994).

Las personas que están en roles de mayor estatus ejercen la influencia con mayor éxito que quienes están en roles de menor estatus, independiente de sus sexo, sin embargo, cuando la gente no tiene información sobre los roles individuales, juzga que los hombres

⁴ Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books., citado por Eagly y Johnson (1990)

influyen más, y las mujeres son más influenciadas, presumiblemente debido a sus observaciones previas de mujeres en posiciones de menor estatus. La gente usa el género como un índice de estatus debido a su experiencia previa en posiciones naturales donde observaron que los hombres tenían de manera más probable poder y estatus (Eagly, Wood y Dieckman, 2000).

Así como otros roles organizacionales proveen normas que regulan el desempeño de sus actividades, los roles de liderazgo también imponen ciertas ideas preconcebidas sobre el actuar apropiado del líder, que debieran ser experimentadas de manera similar por hombres y mujeres. Esto da pie a que muchos investigadores sostengan que hombres y mujeres no difieren en su rol de liderazgo (Bartol y Martin, 1986; van Engen, van der Leeden y Willemsen, 2001) o minimicen la importancia de cualquiera de las diferencias que diversas investigaciones han reportado (Powell, 1990).

Sin embargo, más allá de las presiones que conforman las restricciones para ocupar cierto cargo, los ejecutivos generalmente tienen alguna libertad para variar la manera en la cual llevan a cabo sus actividades, sobrepasando los límites de sus roles (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

En la medida que roles de género ejercen alguna influencia en los líderes, hombres y mujeres que ocupan el mismo rol de liderazgo tendrían comportamientos distintos. Consistente con este argumento, Gutek y Morasch (1982, ver también Gutek, 2001) afirman que los roles de género sobrepasan a las organizaciones (*gender-role spillover*), llevando al lugar de trabajo las expectativas de comportamiento basadas en el género. Luego, el género proveería una identidad implícita (Ridgeway, 2001).

Comportamientos que representan ir más allá de las fronteras formales del rol de un individuo (valores comunicativos) acompañan muchas actitudes incluidas en mediciones de liderazgo transformacional. Estos aspectos opcionales del liderazgo pueden diferir

entre hombres y mujeres porque no están tan regulados por las normas asociadas con roles de líder y son más susceptibles a ser influenciadas por normas específicas de género (Eagly et al., 2003).

Incongruencia entre roles de líder y rol de género femenino.

Hasta cierto punto, las mujeres se enfrentan a expectativas incompatibles entre los roles de líder y de género, creándose prejuicios hacia líderes y potenciales líderes mujeres producto de la incongruencia percibida entre el rol de género femenino y los típicos roles de líder. Por un lado, se le otorga una evaluación menos favorable al potencial liderazgo de las mujeres, debido a que el rol es estereotípicamente más masculino que femenino: las mujeres suelen enfrentar requerimientos más severos y deben lograr un estándar más alto para conseguir y mantener roles de liderazgo, es decir, existe un doble estándar que favorece a los hombres. Si las mujeres manifiestan estilos inefectivos como manejo por excepción pasivo y *laissez-faire*, desempeñándose por lo tanto de manera inadecuada, pueden ser sacadas del liderazgo más rápidamente que sus contrapartes masculinos (Foschi, 1992, 2000).

Por otro lado el comportamiento de las mujeres que ejercen el liderazgo se evalúa menos favorablemente que el de los hombres, debido a que el comportamiento agencial es percibido como menos deseable en mujeres que en hombres (Eagly y Karau 2002), enfrentando reacciones negativas cuando actúan de una manera claramente agencial, especialmente si ese estilo supone control y dominio sobre otros (Eagly et al., 1992).

Las mujeres se ven enfrentadas entonces a un dilema: en la medida que se satisfacen las expectativas relacionadas con uno de los roles (liderazgo o género), se violan las expectativas relacionadas con el otro rol, es decir, las mujeres pueden ser consideradas ejecutivas eficientes pero poco femeninas, o mujeres femeninas pero poco eficientes y

menos competentes que los jefes hombres. Eagly y Carli (2007) llaman a este conflicto de roles “doble vínculo”.

Luego, muchas mujeres en posiciones gerenciales manifiestan estilos de lenguaje y comunicación más colaborativos y menos jerárquicos que sus contrapartes masculinos, actuando de manera más consistente con los requerimientos comunales del género femenino (Eagly y Johnson, 1990; Hall y Friedman, 1999; Moskowitz et al., 1994; Troemel-Ploetz, 1994), siendo poco probable por ejemplo, que una mujer imponga su autoridad con un estilo de comando-control (Eagly, Kareau, Miner y Johnson, 1994)

Numerosas investigaciones han mostrado que las mujeres pueden ser consideradas poco confiables en roles de liderazgo, especialmente cuando despliegan altos niveles de competencia o usan un estilo dominante de comunicación al ejercer la autoridad sobre hombres (Carli, 2001; Eagly y Karau, 2002). Para evitar estas reacciones negativas, las mujeres deben preocuparse de desplegar calidez y falta de interés propio, expresando acuerdo, sonriendo, apoyando a otros y expresando interés en ayudar a otros a lograr sus metas (Carli, 2001). Muchas características del liderazgo transformacional son congruentes con éstas y otras tantas características comunales, que a su vez son cómodas y naturales a las mujeres, y pueden ayudarlas a lidiar con problemas de menor autoridad y legitimidad que suelen enfrentar, además de permitirles reducir la impresión demasiado masculina que producen al ejercer control jerárquico y tener comportamientos agenciales (Yoder, 2001). Estudios han mostrado que los subordinados perciben una correspondencia más completa entre atributos femeninos en la personalidad de los líderes y su estilo transformacional, que entre atributos femeninos y su estilo transaccional (Hackman, Furniss, Hills y Paterson, 1992; Ross y Offerman, 1997), siendo especialmente importantes las dimensiones consideración individual (particularmente comunal), motivación inspiracional, y recompensa contingente, que pueden fomentar las relaciones laborales positivas y de apoyo (Eagly et al., 2003) para lograr la efectividad de líderes femeninas.

2.2.3 Demografía relacional y el paradigma de similitud-atracción

Las características demográficas otorgan a los individuos un perfil que determina, de una u otra manera, la forma en que interactúa socialmente. Como se ha mencionado con anterioridad, la raza, el género y la edad son características aplicables a cualquier individuo y extensibles a cualquier área de la vida, lo que hace comprensible el interés de los investigadores en analizar si estos aspectos influyen y de qué forma en las relaciones interpersonales.

La investigación en demografía relacional explora la relación entre variables demográficas y resultados organizacionales (Lawrence, 1997), observando las características demográficas relativas de los individuos (por ejemplo, entre individuos dentro de un grupo y a niveles de pares o parejas) para explicar resultados a nivel de análisis individual (Perry, Kulik y Zhou, 1999).

La literatura sobre demografía relacional está basada en el paradigma de similitud-atracción (Byrne, 1971), el cual aplicado a las organizaciones señala que mientras mayor es la diferencia entre un individuo y los miembros de su unidad de trabajo, menor es la atracción del individuo por los miembros de la unidad. De este modo, el afecto o el gusto serían resultado natural de la similitud de los antecedentes demográficos entre miembros de un par. Cuando un individuo es diferente a los miembros de su unidad de trabajo en cuanto a la dimensión demográfica, está más propenso a la renuncia ya sea física (dejar la unidad en la que trabaja) o psicológicamente (estar menos comprometido con ella) (Perry, Kulik y Zhou, 1999).

Un extenso cuerpo de investigación muestra que la relación entre un empleado y su supervisor tiene una importante influencia en las reacciones del empleado (por ejemplo,

Abdel-Halim, 1982; Karasek, Triantis y Chaundhry, 1982; Repetti y Cosmas, 1991), siendo el paradigma de similitud-atracción altamente utilizado para entender las diferencias y similitudes entre jefe y subordinado (Tsui et al., 1995b).

Un estudio realizado por Tsui y O'Reilly (1989) que estudió 272 pares jefe-subordinado, describió las diferencias entre un subordinado y su supervisor en 6 variables demográficas (edad, género, raza, educación, experiencia en la empresa y experiencia laboral), analizando los efectos de las diferencias demográficas en los niveles de desempeño y gusto o aprobación que presentan los jefes por los subordinados, además de las percepciones de los subordinados sobre ambigüedad de rol (cuando no existe claridad en lo que conlleva ocupar un determinado rol) y conflicto de rol (cuando las características y actitudes no coinciden con el rol ocupado). Si las diferencias en características demográficas conducen a una baja comunicación entre los miembros de un par, la ambigüedad de rol podría también ser alta. Si la diferencia en antecedentes demográficos conduce a diferencias en actitudes, valores y creencias, el conflicto de rol podría ser alto también, debido a que los miembros del par tienen diferentes concepciones de los requerimientos de rol del subordinado.

Este aspecto de la similitud-atracción entre individuos hace pensar en la relevancia particular del género en la relación jefe- subordinado, adentrándose más allá del género de un u otro integrante del par de manera aislada, en las interacciones de género y cómo afectan específicamente las percepciones de liderazgo ejercido por un jefe y los efectos que éste provoca en sus seguidores.

Los resultados de Tsui y O'Reilly (1989) apoyan la idea de que un aumento en las diferencias en características demográficas de jefe y subordinado está relacionado con una menor efectividad de los subordinados (percibida por los jefes), menor atracción personal por parte de los jefes hacia sus subordinados y un incremento en la ambigüedad de rol experimentada por los subordinados, observándose efectos particularmente fuertes

en parejas con distinta experiencia laboral y en parejas con mezcla de género, encontrando resultados favorables para mujeres subordinadas con jefas del género femenino. Si bien este hallazgo es consistente con la teoría de similitud-atracción, no se pudo concluir de manera general respecto a este sesgo de género ya que en este estudio, los jefes hombres evaluaron indistintamente a subordinados hombres y mujeres.

Otras investigaciones han apoyado, aunque débilmente, el sesgo por igualdad de raza (Kraiger y Ford, 1985) y género (Mobley, 1982) en evaluaciones de desempeño, donde los evaluados recibieron mejores puntajes por parte de individuos de su mismo género y/o raza; en tanto los resultados de otra investigación (Lincoln y Millar, 1979) relacionaron estas dos variables demográficas con el número de amistades más que con el número de contactos laborales, lo que haría asumir que están más relacionadas con sentimientos afectivos que con escalas de desempeño laboral.

Para conocer si en nuestra cultura organizacional la combinación de género entre jefe y subordinado es relevante en cuanto a los estilos de liderazgo y a los resultados que produce, en la presente investigación se realizarán análisis que permitan apoyar o no la teoría del rol social y el paradigma de similitud-atracción.

3 HIPÓTESIS

3.1 Liderazgo en Chile versus en otros países

Estudios internacionales han mostrado consistentemente que hombres y mujeres lideran de manera diferente (Eagly et al., 2001, 2003, 2007), siendo ellas más transformacionales que los hombres y aplicando también más que ellos la recompensa contingente (Eagly et al., 2003; Acuña, 2004), mientras a los hombres se les asocia más con estilos transaccionales y *laissez-faire*. Los resultados de Acuña (2004) muestran a las mujeres más asociadas a estilos transformacionales y transaccionales que a los hombres, lo que lleva a preguntarse entonces si los líderes en Chile se comportan de manera similar a los líderes en otras latitudes, o existen diferencias culturales que afectan su forma de liderar o la forma en que los subordinados perciben su liderazgo.

Hipótesis 1a: Jefes chilenos y jefes extranjeros presentan las mismas tendencias a ejercer determinados estilos de liderazgo: mujeres son más transformacionales y aplican más la recompensa contingente, hombres aplican más el manejo por excepción activo y pasivo, además del *laissez-faire*.

Por otro lado, evidencia empírica ha sugerido que el liderazgo transformacional está relacionado con resultados favorables en los individuos y organizaciones: subordinados de líderes transformacionales deberían estar más satisfechos con sus líderes y, por extensión, con sus trabajos (Bass, 1999), además existen fuertes correlaciones entre puntajes de liderazgo transformacional y esfuerzo extra (Bycio et al., 1995) y en numerosos estudios aparece el liderazgo transformacional produciendo mejor desempeño en el grupo (Sosik, Avolio, y Kahai, 1997) y en organizaciones o unidades de negocios (Howell y Avolio, 1993). Si a esto se suma el hecho de que la mujer sea considerada más transformacional que su contraparte masculino, podría pensarse que las

mujeres con su liderazgo debieran obtener mejores resultados que los líderes hombres. Así lo confirma el estudio meta-analítico realizado por Eagly et al. (2003), que revela para las mujeres resultados significativamente mejores en cuanto al esfuerzo extra que inspiran en sus subordinados, la satisfacción que éstos expresan acerca de su liderazgo, y su efectividad al liderar. Nuevamente, cabe preguntarse si esto sucede de la misma forma en nuestra cultura.

Hipótesis 1b: Jefas chilenas, al igual que jefas extranjeras, producen resultados significativamente más favorables en sus subordinados que sus contrapartes masculinos, en las dimensiones efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Para validar ambas hipótesis se llevará a cabo un análisis de diferencias estandarizadas entre las muestras de subordinados liderados por hombres y mujeres, contrastando además los resultados nacionales con los obtenidos por Eagly et al. (2003) en cuanto a estilos de liderazgo (estudio 1a.) y efectos del liderazgo sobre los subordinados (estudio 1b.).

3.2 Interacción de género de jefe y subordinado

La investigación respecto al liderazgo por género se ha enfocado en descubrir diferencias en los estilos ejercidos y los resultados obtenidos por líderes hombres y mujeres (Eagly et al., 2001, 2003), sin embargo poco se ha indagado en la influencia que pudiera tener la interacción de género entre jefe y subordinado. En su investigación, Acuña (2004) descarta la relevancia del género del subordinado en las percepciones sobre sus jefes hombres y mujeres, sin embargo no analiza las distintas combinaciones de género que se pueden dar en la relación organizacional.

La teoría de similitud-atracción (Byrne, 1971) habla de un mayor apoyo o aprobación entre grupos o individuos de características similares, es así como Mobley (1982)

encontró en su investigación que los evaluados reciben mejores puntajes en desempeño por parte de individuos de su mismo género y/o raza, en tanto Tsui y O'Reilly (1989) apoyan la idea de que un aumento en las diferencias en características demográficas de jefe y subordinado está relacionado con una menor efectividad de los subordinados. Todo esto lleva a preguntarse si la interacción de género entre jefe y subordinado es determinante en la percepción de estilos de liderazgo y en la obtención de determinados efectos en los subordinados.

Hipótesis 2a: Las diferencias percibidas en el estilo de liderazgo de jefes hombres y mujeres, están dadas por la interacción entre los géneros del jefe y del subordinado, no exclusivamente por el género del líder.

Hipótesis 2b: La interacción de género de jefe y subordinado influye en los efectos producidos por el liderazgo en los seguidores, obteniéndose mejores resultados cuando líder y subordinado son congéneres, que cuando pertenecen a sexos opuestos.

Para validar ambas hipótesis se llevará a cabo un análisis de diferencias estandarizadas entre muestras con distintas interacciones de género entre jefe y subordinado, estudiando su influencia en cuanto a estilos de liderazgo (estudio 2a.) y efectos del liderazgo sobre los subordinados (estudio 2b.).

3.3 Impacto diferencial del liderazgo femenino en el efecto en subordinado

Siguiendo los hallazgos de Eagly (2003) sobre los mejores resultados obtenidos por líderes mujeres en efectividad, satisfacción y esfuerzo extra de los subordinados, además de lo encontrado por Acuña (2004) sobre los mejores efectos en subordinado que obtienen las líderes mujeres al complementar estilos masculinos y femeninos (transformacional y transaccional/de desarrollo respectivamente), surge la necesidad de

esclarecer cuándo y por qué la mujer logra mejores resultados en los subordinados que el hombre, y cuál es el cambio que introduce el liderazgo de la mujer en relación al del hombre (al ejercer los mismos estilos de liderazgo), en el efecto en los subordinados.

Hipótesis 3: En Chile, ejerciendo los mismos estilos, líderes mujeres aportan por sobre líderes hombres a mejorar los efectos en el subordinado.

Para validar esta hipótesis se lleva a cabo un análisis de regresión para los efectos del liderazgo y los efectos diferenciales del liderazgo de la mujer respecto al del hombre (estudio 3).

4 METODOLOGÍA

4.1 Base de datos

La presente investigación está basada en los datos recopilados por Acuña (2004), quien elaboró una encuesta autoaplicada cuyas preguntas abordan temas como estilo de liderazgo, confianza y género al interior de distintas organizaciones de nuestro país. Ésta fue suministrada exclusivamente a los subordinados, quienes debían responder en relación a su jefe directo.

La elección de esta base se debe esencialmente a la existencia de mediciones en base al *MLQ* (Bass y Avolio, 1997), cuestionario utilizado en las mediciones de liderazgo según el modelo *FRL*, conservando el formato original y limitando las modificaciones a adaptación del lenguaje, sin alterar el cuestionario en sí. Este cuestionario es ampliamente utilizado en el estudio de diferencias en la gestión de hombres y mujeres, campo en que destacan las investigaciones de Alice Eagly quien, junto a otros investigadores, ha realizado numerosos estudios al respecto. Los resultados del estudio meta-analítico de Eagly et al. (2003) serán contrastados con los obtenidos del análisis de diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres dentro de las organizaciones chilenas.

La versión del modelo *FRL* utilizada por Acuña (Bass y Avolio, 2000) muestra una distribución de las dimensiones del liderazgo diferente a la que se aplicará en la presente investigación, sin embargo no existen diferencias en la definición de las nueve dimensiones que incluye el modelo *FRL*. Los resultados de Acuña (2002) muestran que en Chile las dimensiones del liderazgo se agrupan de manera más acorde con la versión

de Bass y Avolio (2000), sin embargo para hacer consistente la comparación con los resultados del meta-análisis de Eagly et al. (2003), se utilizará la misma estructura del modelo aplicada en dicho meta-análisis (versión de Bass y Avolio, 2004)

La base utilizada en el presente estudio cuenta con 422 individuos encuestados, que trabajan en 35 grandes y medianas empresas que operan en el país.

Acuña (2004) seleccionó la muestra a partir de una base de datos de 500 grandes empresas (Publmail) mediante muestreo estratificado proporcional, seleccionando muestras independientes dentro de cada rama de la actividad económica a través de muestreo aleatorio simple. Los rubros de las empresas de la muestra tienen una proporción similar a las empresas de la economía chilena de acuerdo a la información publicada por CORFO (2000). La composición de la muestra se puede observar en la Tabla 4.1.

Tabla 4-1: Composición de la muestra

Sector	Real Grandes Empresas	Empresas en la Muestra	
	%	% Empresas	% Encuestas
Agricultura, silvicultura, pesca, caza	5%	3%	3,7%
Minería	2%	5%	1,7%
Manufactura	25%	27%	30,4%
Electricidad, agua, gas	1%	11%	9,6%
Construcción	12%	8%	6,6%
Comercio	37%	19%	19,7%
Restaurantes y similares	1%	0%	0,0%
Transporte y comunicación	5%	8%	9,1%
Servicios financieros y técnicos profesionales	8%	11%	9,6%
Servicios estatales, sociales y personales	3%	8%	9,6%
Total	100%	100%	100%

El planeamiento original para la aplicación de la encuesta consistía en encuestar a 16 personas por empresa, ocho hombres y ocho mujeres, quienes a su vez tuvieran la mitad como jefe a un hombre y la otra mitad a una mujer. La manera de determinar quiénes responderían la encuesta era a través de la asignación de cuatro jefes, dos hombres y dos mujeres, que tuvieran al menos cuatro personas a su cargo cada uno, la mitad hombres y la otra, mujeres. La encuesta debía ser entregada exclusivamente a los subordinados, dieciséis en total. Gráficamente, la manera de distribuir las encuestas se muestra en la Figura 4-1.

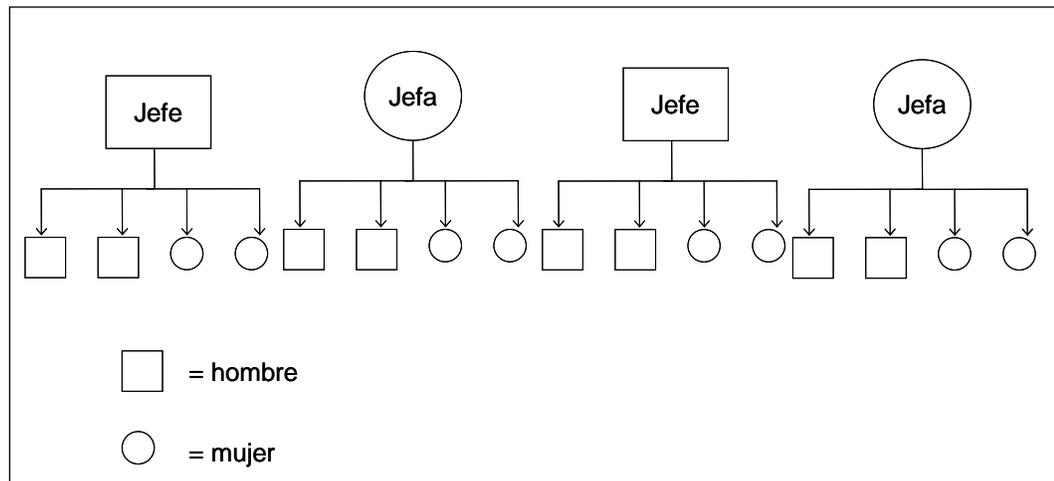


Figura 4-1: Distribución de las encuestas

4.1.1 Ausencia de datos en la muestra

Se analizó la base a fin de establecer la proporción de datos perdidos, para determinar el correcto tratamiento de éstos en el estudio y evitar sesgos en los resultados.

La tasa de respuesta de los individuos fue bastante alta (en promedio, se respondió el 98,2% de las preguntas sobre características demográficas, y el 98,8% sobre preguntas enfocadas a medir el liderazgo). De los 422 individuos encuestados, 3 no especificaron su género o el de su superior (que equivalen al 0,71% de los sujetos encuestados), información esencial ya que la variable género está presente en todos los análisis realizados para esta investigación, por lo que no fueron considerados para el estudio. En el Anexo A se especifica la ausencia de datos para cada uno de los ítems de la encuesta. A fin de determinar si la inclusión de estos sujetos en la muestra provocaba modificaciones en los resultados, se evaluó si existía un cambio en los resultados al considerarlos en la muestra con un determinado sexo, asignando género femenino a todos ellos y luego masculino. Este análisis de sensibilidad se realizó para los cálculos

de tamaño de efecto del estudio 1 y para el análisis de regresión del estudio 3, resultando que no incidían en los resultados de ambos estudios, como era de esperar debido al bajo porcentaje que representan los datos perdidos en la muestra total (Anexo B).

Los datos perdidos restantes (en las variables de estilo y efecto en subordinado) son tratados con las opciones “*exclude listwise*” y “*analysis by analysis*” del paquete estadístico *SPSS*. Para el caso de los *tets t* y tamaños de efecto, se utiliza la opción “*analysis by analysis*” (para las variables involucradas en el estudio, considera todos los sujetos que presentan valores en dichas variables, sin descartar a aquellos que carecen de datos en otras variables no utilizadas en ese análisis específico), mientras para los análisis de regresión se utilizó la opción “*exclude listwise*” (excluye a aquellos sujetos que carecen de información en alguna de las variables de estudio, independiente de si están siendo utilizadas en el análisis particular o no).

4.1.2 Caracterización demográfica de la muestra

A continuación se presenta una descripción detallada de caracterización demográfica de los individuos válidos de la muestra.

La muestra está formada por 419 individuos válidos, que trabajan en 35 grandes empresas de diversos sectores de la economía.

La mayor proporción de las empresas de la muestra son de los rubros manufactura (31,4%), comercio (11,4%), servicios financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios técnicos profesionales (11,4%), y electricidad, agua y gas (11,4%). El porcentaje de encuestados varía de acuerdo al rubro (Tabla 4-2).

Tabla 4-2: Rubro de las empresas incluidas en la muestra

Rubro	Nº de Empresas	%	No de Encuestados	%
Agricultura, Forestal, Pesca y Caza	2	5,7%	18	4,3%
Minería	1	2,9%	14	3,3%
Manufactura	11	31,4%	134	32,0%
Construcción	3	8,6%	28	6,7%
Electricidad, Gas y Servicios Sanitarios	4	11,4%	41	9,8%
Comercio	4	11,4%	63	15,0%
Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	3	8,6%	39	9,3%
Establecimientos Financieros	2	5,7%	16	3,8%
Gobierno	1	2,9%	13	3,1%
Servicios	4	11,4%	53	12,6%
Total	35	100%	419	100%

La mayoría de las personas encuestadas trabajan en empresas privadas nacionales, (Tabla 4-3). En tanto la distribución de encuestados de acuerdo al tamaño de la empresa donde trabajan es más bien uniforme (Tabla 4-4).

Tabla 4-3: Propiedad de las empresas incluidas en la muestra

Propiedad de la empresa	N° de Encuestados	%
Filial de empresa extranjera	43	10,3%
Estatad	24	5,7%
Privada	343	81,9%
Estatad/Mixta (Capitales privados y del Estado)	8	1,9%
Sin respuesta	1	0,2%
Total	419	100%

Tabla 4-4: Número de empleados de las empresas incluidas en la muestra

N° de empleados	%
Entre 0 y 500 empleados	33%
Entre 500 y 1000 empleados	33%
Más de 1000 empleados	34%
Total	100%

Las tablas 4-5, 4-6 y 4-7 muestran género, edad y nivel de educación tanto de los encuestados como de sus jefes directos. Debido al diseño de esta investigación es de esperarse que la muestra esté compuesta por hombres y mujeres en partes iguales. A pesar que la aplicación no fue estrictamente como se esperaba, los porcentajes son muy cercanos al 50%.

Tabla 4-5: Género de encuestados y jefes

Género	Subordinados	%	Jefes	%
Femenino	202	48%	206	49%
Masculino	217	52%	213	51%
Total	419	100%	419	100%

Tabla 4-6: Edad de encuestados y jefes

Edad	Subordinados	%	Jefes	%
Hasta 30 años	111	26%	30	7%
Entre 31 y 45 años	215	51%	228	54%
Más de 45 años	84	20%	153	37%
Sin información	9	2%	8	2%
Total	419	100%	419	100%

Tabla 4-7: Nivel educacional de encuestados y jefes

Nivel Educacional	Subordinados	%	Jefes	%
Media Incompleta	5	1%	0	0%
Media Completa	42	10%	14	3%
Técnico-Profesional Incompleta	18	4%	3	1%
Técnico-Profesional Completa	130	31%	70	17%
Universitaria Incompleta	23	5%	8	2%
Universitaria Completa	165	39%	264	63%
Postgrado	32	8%	56	13%
No responde	4	1%	4	1%
Total	419	100%	419	100%

El nivel educacional de los jefes es mayor que el de los subordinados, sólo un 3% no tiene estudios superiores de algún tipo (Tabla 4.7). Al comparar el nivel educacional de jefes hombres y mujeres, llama la atención que el porcentaje de mujeres jefas con educación universitaria completa (72%) sea tan superior al de los hombres

(54%) (Tabla 4-8). Sin embargo, el porcentaje de jefes hombres con estudios de postgrado es mayor que el de las mujeres. Por último, cabe destacar que la totalidad de las mujeres jefas que tienen algún grado de estudio superior, en el 94% de los casos éste es de tipo completo. Esta información concuerda con lo comentado en la literatura: al momento de reclutar a una mujer para que ocupe un cargo de liderazgo, el nivel de exigencia es mayor, lo que se traduce, en este caso, en un mayor nivel educacional.

Tabla 4-8: Nivel educacional de jefes separado por género

Nivel educacional jefes	Jefas mujeres		Jefes hombres	
	Nº	%	Nº	%
Media Completa	1	0%	13	6%
Técnico-Profesional Incompleta	3	1%	0	0%
Técnico-Profesional Completa	26	13%	44	21%
Universitaria Incompleta	5	2%	3	1%
Universitaria Completa	149	72%	115	54%
Postgrado	19	9%	37	17%
Sin respuesta	3	1%	1	0%
Total	206	100%	213	100%

El área de desempeño de los individuos encuestados se presenta en la Tabla 4-9. El tiempo de permanencia de los encuestados hombres y mujeres en la empresa y en el cargo se presenta en las tablas 4-10 y 4-11 respectivamente.

Tabla 4-9: Área de desempeño de los encuestados

Área o departamento	Hombres (%)	Mujeres (%)
Operaciones (incluye adquisiciones)	27%	23%
Administración, Finanzas o Contabilidad	16%	19%
Comercial	17%	17%
Servicios Profesionales	14%	13%
Recursos Humanos	12%	13%
Tecnología, Estudios, Desarrollo	9%	6%
Dirección general y Apoyo Gerencial	4%	7%
Sin Información	1%	1%
Total de subordinados	217	202

Tabla 4-10: Tiempo de permanencia de subordinados hombres en el cargo y organización

Subordinados de género masculino				
Tiempo de permanencia	Cargo		Organización	
Menos de 3 años	81	40%	37	17%
Entre 3 y 5 años	43	21%	43	20%
Entre 6 y 10 años	38	19%	58	27%
Más de 10 años	35	17%	76	35%
Sin información	5	2%	3	1%
Total	202	100%	217	100%
Promedio	5,9 años		9,1 años	

Tabla 4-11: Tiempo de permanencia de subordinadas mujeres en el cargo y organización

Subordinados de género femenino				
Tiempo de permanencia	Cargo		Organización	
Menos de 3 años	81	40%	53	26%
Entre 3 y 5 años	43	21%	36	18%
Entre 6 y 10 años	38	19%	47	23%
Más de 10 años	35	17%	62	31%
Sin información	5	2%	4	2%
Total	202	100%	202	100%
Promedio	6 años		9,2 años	

Finalmente, la duración de la relación que se ha establecido entre jefe y subordinado se mide a través del tiempo que el encuestado y su jefe directo llevan trabajando juntos (Tabla 4-12). En promedio, los encuestados llevan trabajado con su actual jefe 4,3 años al momento de contestar la encuesta, con una desviación estándar de 4,9 años.

Tabla 4-12: Tiempo que el encuestado ha trabajado con su jefe actual

Subordinado	Jefe Mujer		Jefe Hombre	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Menos de 1 año	27	24	14	13
Entre 1 y 5 años	50	56	58	61
Entre 6 y 10 años	18	12	18	26
Más de 10 años	10	9	7	15
No responde	0	0	0	1
Total subordinados	105	101	97	116
Total jefes	206		213	

4.1.3 Instrumento de Medición

La encuesta aplicada se divide en tres partes. La primera incluye un texto de presentación e instrucciones. A continuación se solicitan datos demográficos tanto del encuestado como de su jefe o superior directo (sexo, edad, nivel educacional), posición en la empresa (área o departamento de desempeño, cargo, tiempo de permanencia en el cargo y en la organización, número de empleados a cargo), posición del jefe directo en la organización (cargo, número de empleados a cargo) y duración de la relación jefe-subordinado (tiempo trabajando juntos). Además se solicita información de la empresa (rubro, tipo de propiedad y número de empleados).

La segunda parte está compuesta por las preguntas orientadas a determinar el estilo de liderazgo del jefe o superior directo en opinión del subordinado y los efectos que esta

manera de gestionar tiene en el subordinado. Consiste en 36 preguntas dirigidas a identificar la frecuencia con la que el superior actúa de determinada manera, las que fueron traducidas y adaptadas del *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*, cuestionario ampliamente aceptado para estudiar y definir el estilo de liderazgo de una persona en el contexto del modelo del liderazgo de rango completo. Además se incluyen 10 preguntas destinadas a medir los resultados del liderazgo en cuanto a efectividad, satisfacción, esfuerzo extra y ganas de trabajar con el jefe, siendo esta última de carácter abierto.

La parte final incluye afirmaciones que aluden al nivel de confianza que manifiesta el subordinado por su líder, la información recopilada en este ítem no fue utilizada en los análisis pues el tema de confianza no representa el foco de esta investigación.

Las escalas fueron validadas por Acuña (2004). Si bien, en su investigación se eliminan 4 preguntas de la encuesta por presentar menor grado de confiabilidad que el promedio de los demás ítems, en el presente estudio estas preguntas se conservan para mantener en su totalidad el formato del *MLQ* y ser consistente con investigaciones internacionales. La Tabla 4-13 presenta la estructura del instrumento de medición para estilos y efectos del liderazgo. En el Anexo C se presenta la sección de la encuesta aplicada por Acuña, a la que hace referencia esta investigación.

Tabla 4-13: Estructura del instrumento de medición, según el *MLQ (Form5X)*

Dimensión	N° Pregunta en el instrumento
Estilo de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada-atributos	10, 18, 21, 25
Influencia idealizada-comportamiento	6, 14, 23, 34
Motivación inspiracional	9, 13, 26, 36
Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32
Consideración individual	15, 19, 29, 31
Estilo de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	1, 11, 16, 35
Manejo por excepción activo	4, 22, 24, 27
Manejo por excepción pasivo	3, 12, 17, 20
<i>Laissez-faire</i>	5, 7, 28, 33
Efectos del liderazgo	
Efectividad	37, 40, 43, 45
Satisfacción	38, 41
Esfuerzo extra	39, 42, 44
Ganas de trabajar con el jefe(a)	46

4.1.4 Variables de estudio

En esta investigación se estudia el liderazgo femenino y masculino, analizando tanto los estilos de liderazgo aplicados por hombres y mujeres, como el efecto que producen en sus subordinados.

A continuación la definición de las variables de estilo de liderazgo y efectos en el subordinado (Tablas 4.14, 4.15, 4.16 y 4.17).

Tabla 4-14: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo Transformacional.

Liderazgo transformacional:	Líderes transformacionales son proactivos, elevan en sus seguidores la conciencia por los intereses colectivos trascendentes, y los ayudan a lograr metas extraordinarias.
Influencia idealizada	También llamada Carisma, corresponde al grado en el cual el líder se comporta de manera tal que provoca que los seguidores se identifiquen con él. Líderes carismáticos muestran convicción, apoyo y apelan a los seguidores en un nivel emocional.
Influencia idealizada atributos	Carisma socializado del líder (atributos carismáticos), si el líder es percibido como siendo confidente y poderoso, enfocado en ideales y ética de alto orden.
Influencia idealizada comportamientos	Acciones carismáticas del líder que están centradas en valores, creencias y un sentido de misión.
Motivación inspiracional	Grado en el cual el líder articula una visión que apela y estimula a los seguidores. Líderes desafían a sus seguidores con altos estándares, comunican optimismo acerca del futuro logro de objetivos, y dan significado al trabajo.
Estimulación intelectual	Los líderes apelan al sentido de lógica y análisis de sus seguidores, desafiándolos a pensar en forma creativa para encontrar soluciones a problemas difíciles.
Consideración individual	Grado en el cual los líderes se preocupan por las necesidades particulares de cada uno de sus seguidores, actuando como sus mentores o entrenadores y escuchando sus preocupaciones y necesidades.

Tabla 4-15: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo Transaccional.

Liderazgo transaccional	Es un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales y está típicamente representado por un conjunto de objetivos y resultados monitoreados y controlados.
Recompensa contingente	Grado en que los líderes establecen transacciones o intercambios constructivos con sus seguidores: el líder clarifica las expectativas y establece las recompensas por el cumplimiento de dichas expectativas.
Manejo por excepción	Grado en el cual el líder toma acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones líder-subordinado. La diferencia entre manejo por excepción activa y pasiva está en el momento de la intervención del líder:
Manejo por excepción activo	Corresponde a la vigilancia activa del líder que toma acciones correctivas con objeto de asegurar que los estándares se cumplan.
Manejo por excepción pasivo	Los líderes pasivos esperan que el comportamiento de sus seguidores haya creado problemas antes de tomar acción en el asunto, interviniendo sólo después que las complicaciones han ocurrido.

Tabla 4-16: Definición de estilos de liderazgo. Liderazgo *Laissez-faire*.

Liderazgo Laissez-faire	Representa la ausencia de liderazgo. Los líderes evitan tomar decisiones, vacilan en actuar y están ausentes cuando se les necesita, abdican a sus responsabilidades y no usan su autoridad.
--------------------------------	--

Tabla 4-17: Definición de efectos del liderazgo en el subordinado

Efectividad	Grado en que un líder maneja un grupo efectivo.
Satisfacción	Grado en que los subordinados se sienten satisfechos con el liderazgo del jefe con quien trabajan.
Esfuerzo extra	Capacidad del líder de conseguir que otros realicen esfuerzos adicionales y hagan más que lo esperado.
Ganas de trabajar con el jefe	Grado en que el líder hace deseable que se trabaje con él.

4.2 Metodología de análisis

Esta investigación intenta comprobar la validez de las hipótesis planteadas, a través de la realización de tres estudios que responden a los objetivos planteados en la sección 1.1.

- **Estudio 1:** Comparación de resultados chilenos e internacionales respecto al liderazgo de hombres y mujeres.
- **Estudio 2:** Influencia de la combinación de género en la relación jefe-subordinado.
- **Estudio 3:** Cambio que introduce el liderazgo de la mujer en relación al del hombre, en los distintos estilos de liderazgo, y los efectos diferenciales que líderes mujeres provocan. Estudio con mayor detalle para la detección de diferencias por género y cómo éstas influyen en los resultados.

Todos los análisis se realizan en base al modelo de rango completo (*FRL*) y los efectos en subordinado de efectividad, satisfacción, esfuerzo extra y ganas de trabajar con el jefe. Las definiciones utilizadas se presentaron en la sección 4.1.3, para mayor detalle también pueden ser revisadas en la sección 2.1.2.

La Tabla 4-18 entrega un resumen de los objetivos que persigue esta investigación, y su asociación con las hipótesis que se desea validar, los estudios que se utilizarán para lograrlo y la metodología y software involucrados en ello.

Posteriormente, se explicita con detalle la metodología y teoría detrás del análisis de los datos para cada uno de los estudios.

Tabla 4-18: Metodología de análisis. Objetivos, hipótesis, estudios y metodologías asociadas

OBJETIVO	HIPÓTESIS ASOCIADA	ESTUDIO ASOCIADO	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	SOFTWARE
<p>1. Comparar las diferencias en el liderazgo de hombres y mujeres en Chile, con las que se dan en el extranjero</p>	<p>Hipótesis 1a: Jefes chilenos y jefes extranjeros presentan las mismas tendencias a ejercer determinados estilos de liderazgo: mujeres son más transformacionales y aplican más la recompensa contingente, hombres aplican más el manejo por excepción activo y pasivo, además del <i>laissez-faire</i>.</p> <p>Hipótesis 1b: Jefas chilenas, al igual que jefas extranjeras, producen resultados significativamente más favorables en sus subordinados que sus contrapartes masculinos, en las dimensiones efectividad, satisfacción y esfuerzo extra</p>	<p>Estudio 1: Comparación de resultados chilenos e internacionales respecto al liderazgo de hombres y mujeres.</p>	<p>Análisis de diferencias entre muestras (tamaño de efecto y pruebas t de significancia)</p>	<p>SPSS EXCEL</p>
<p>2. Estudiar la influencia de la combinación de género en la relación jefe-subordinado:</p> <p>a. Las diferencias que el género puede producir en el estilo de liderazgo que el subordinado percibe como aplicado por el líder.</p> <p>b. Los diferentes efectos que el líder puede lograr en sus subordinados.</p>	<p>Hipótesis 2a: Las diferencias percibidas en el estilo de liderazgo de jefes hombres y mujeres, están dadas por la interacción entre los géneros del jefe y del subordinado, no exclusivamente por el género del líder.</p> <p>Hipótesis 2b: La interacción de género de jefe y subordinado influye en los efectos producidos por el liderazgo en los seguidores, obteniéndose mejores resultados cuando líder y subordinado son congéneres, que cuando pertenecen a sexos opuestos.</p>	<p>Estudio 2: Influencia de la interacción de género de jefe y subordinado en el liderazgo.</p>	<p>Análisis de regresión para el efecto en subordinado</p>	<p>SPSS</p>
<p>3. Identificar el cambio que introduce el liderazgo de la mujer en relación al del hombre en cada dimensión del liderazgo, y cómo contribuye a obtener resultados favorables.</p>	<p>Hipótesis 3: En Chile, ejerciendo los mismos estilos, líderes mujeres aportan por sobre líderes hombres a mejorar los efectos en el subordinado.</p>	<p>Estudio 3: Impacto diferencial del liderazgo de la mujer en el efecto en subordinado.</p>		

4.2.1 Análisis de diferencias (*effect size* o tamaño del efecto): Estudios 1 y 2

Para que la investigación sea más útil (y general) los *test* de significancia necesitan estar acompañados de estimaciones de *effect size* (tamaño de efecto) o magnitud y dirección de la diferencia. Un tamaño de efecto estimado queda expresado en unidades estandarizadas, siendo el primer paso para evaluar la importancia práctica de un hallazgo.

A fin de evaluar la existencia de diferencias entre dos muestras, por ejemplo de subordinados liderados por hombres versus aquellos liderados por mujeres y determinar su dirección (a quien favorecen estas diferencias), se utiliza la metodología para calcular el tamaño de efecto g , que puede presentar diversas formas, siendo los más usados la diferencia estandarizada y el coeficiente de correlación (Rosenthal, 1991, 1994). La diferencia estandarizada, que expresa los hallazgos en unidades estandarizadas, fue propuesta por primera vez por Cohen (1969), siendo evaluada la relación vía comparación de medias (Rosenthal, 1994).

$$g = \frac{M_H - M_M}{SD} \quad (1)$$

Donde M_H y M_M son los promedios de las muestras de líderes hombres y líderes mujeres respectivamente, y SD la desviación estándar conjunta que suele ser utilizada para estudios entre sujetos. Si un tratamiento estuviera asociado con un *effect size* $g=0,33$, el investigador podría decir que el tratamiento tiende o lleva a un incremento de 1/3 en la desviación estándar de un resultado.

La desviación estándar conjunta, SD , se calcula como sigue (Johnson y Eagly, 2000):

$$SD = \sqrt{\frac{(n_H - 1) \cdot (SD_H)^2 + (n_M - 1) \cdot (SD_M)^2}{n_H + n_M - 2}} \quad (2)$$

Donde n_H y n_M corresponden al número de observaciones en los dos grupos a ser comparados (hombres y mujeres líderes), y SD_H y SD_M son sus respectivas desviaciones estándar (Glass et al., 1981). Luego, SD representa la raíz cuadrada de la varianza conjunta de los dos grupos y es una variabilidad estimada idéntica a la obtenida cuando *test F* o *t* evalúan la diferencia entre los promedios de dos grupos.

Cohen (1969) establece el siguiente criterio para clasificación de los *effect size*: $|g| = 0,2$ chico, $|g| = 0,5$ mediano y $|g| = 0,8$ grande. Sin embargo, más allá de usar una categorización para *effect size* es necesario contextualizar este valor, observando las condiciones en que fue hecho el estudio (metodología, tamaño de la muestra, contexto: confiabilidad de las mediciones, heterogeneidad de la población participante) para poder interpretar mejor los resultados. Así, un tamaño de efecto que parece pequeño podría tener implicancias mayores (Rosenthal, 1994).

Para efectos de este análisis, se hablará indistintamente de “tamaños de efecto” y de “tamaño de las diferencias”, a fin de hacer más comprensible la interpretación de los resultados. Para cada par de muestras en que se calculen las diferencias, se especificará el significado de los signos de los resultados encontrados. Por último, cabe especificar que se calcularon las diferencias para cada estilo de liderazgo y sus sub-escalas, así como también para cada una de las dimensiones que componen el efecto en subordinado en esta investigación.

Es importante considerar las limitaciones que presenta este método: tamaños de efecto pequeños, sumados a un tamaño muestral reducido y fijo, pueden hacer disminuir la potencia del estudio.

4.2.2 Interacciones de género de jefe y subordinado: Estudio 2

A fin de estudiar la influencia de la interacción de género en la relación jefe-subordinado, se presenta el siguiente esquema que servirá como marco para el análisis, tanto de las diferencias en la percepción de los subordinados sobre el estilo de liderazgo de sus jefes, como en el análisis de los efectos en el subordinado. Los distintos casos a analizar están numerados del 1 al 9, y son descritos con mayor detalle en la Figura 4-2.

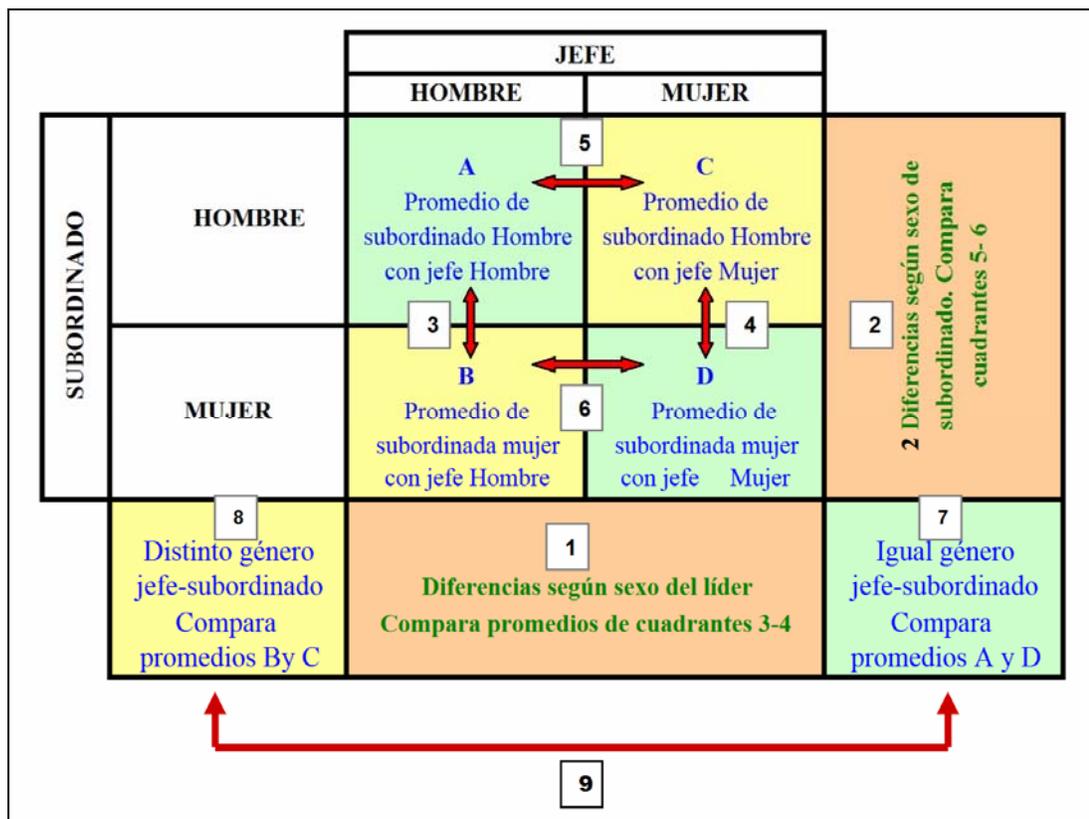


Figura 4-2: Esquema de análisis de las diferencias en el liderazgo, debidas a distintas interacciones de género entre jefe y subordinado.

Cuadrante A: Subordinados de género masculino con jefes del mismo género.

Cuadrante B: Subordinadas de género femenino con jefes de género masculino.

Cuadrante C: Subordinados de género masculino con jefes de género femenino.

Cuadrante D: Subordinados de género femenino con jefes del mismo género.

Caso 1: Diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres, independiente del género del subordinado.

Se considera la muestra completa de subordinados, sin importar su interacción de género con el jefe, y se evalúa si existen **diferencias entre jefes hombres y mujeres** (comparando los puntajes promedio de los cuadrantes 3 y 4) para los resultados de estilo y efecto en subordinado.

Este caso corresponde al que es contrastado con los resultados de Eagly et al. (2003) en la sección 5.1.1 y 5.1.2.

Diferencias que presenten signos positivos indican mayores puntajes en la muestra de jefes hombres que en la de mujeres, para la medida en estudio (ya sea estilo o efecto del liderazgo).

Caso 2: Diferencias en la percepción que los subordinados hombres y mujeres tienen sobre el liderazgo de sus jefes.

Se considera la muestra completa de subordinados, sin importar la interacción de género de jefe y subordinado, y se evalúa la existencia de **diferencias de acuerdo al género de los subordinados** (se comparan los promedios de los cuadrantes 5 y 6).

Diferencias positivas indican que subordinados hombres otorgan mayores puntajes a sus jefes en la dimensión o medida estudiada, mientras signos negativos muestran que las subordinadas mujeres otorgan mayores puntajes a sus jefes.

Caso 3: Diferencias en la percepción que los subordinados hombres y mujeres tienen sobre el liderazgo de sus jefes hombres.

Se trabaja sólo con la muestra de **jefes hombres** y se evalúan las diferencias por género del subordinado, comparando los puntajes promedio que asignan subordinados hombres versus subordinadas mujeres a sus jefes de género masculino (cuadrantes A-B).

Diferencias con signo positivo indican que subordinados hombres otorgan mayores puntajes que las mujeres a sus jefes de género masculino en la dimensión en estudio. Valores negativos indican lo contrario.

Caso 4: Diferencias en la percepción que los subordinados hombres y mujeres tienen sobre el liderazgo de sus jefes mujeres.

Se trabaja sólo con la muestra de **líderes mujeres** y se evalúan las diferencias por género del seguidor, comparando los puntajes promedio que asignan subordinados hombres versus mujeres a sus jefes de género femenino (cuadrantes C-D).

Diferencias con signo positivo indican que subordinados hombres otorgan mayores puntajes que subordinadas mujeres a sus jefas de género femenino en la dimensión en estudio. Valores negativos indican que mujeres otorgan mejores puntajes a sus líderes congéneres en la dimensión estudiada.

Caso 5: Diferencia en el liderazgo de hombres y mujeres, cuando el subordinado es hombre.

Se consideran los jefes de ambos sexos que tienen **subordinados hombres**, y se evalúa si existen diferencias entre líderes hombres y mujeres (compara cuadrantes A-C).

Diferencias que presenten signos positivos indican mayores puntajes para los jefes hombres en la dimensión estudiada, y diferencias negativas muestran mayores puntajes para las jefas mujeres.

Caso 6: Diferencia en el liderazgo de hombres y mujeres, cuando el subordinado es mujer.

Se consideran los jefes hombres y mujeres que tienen **subordinadas mujeres**, y se evalúa si existen diferencias respecto al liderazgo entre hombres y mujeres (compara cuadrantes A-C).

Diferencias que presenten signos positivos indican mayores puntajes para los jefes hombres en la dimensión de liderazgo estudiada, y diferencias negativas muestran mayores puntajes para las mujeres.

Caso 7: Diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres, cuando el género del jefe es igual al género del subordinado.

Se consideran en la muestra sólo los casos en que **jefe y subordinado tienen igual género**, y se evalúa si existen diferencias entre jefes hombres con subordinados hombres y jefas mujeres con subordinadas mujeres (comparando los puntajes promedio de los cuadrantes A y D). Lo que se intenta evaluar con esta interacción es si la teoría de

similitud-atracción (Byrne, 1971) aplica distintivamente a alguno de los géneros en particular, para las dimensiones y efectos del liderazgo.

Diferencias positivas indican mayores puntajes para la muestra de jefes hombres en la dimensión estudiada (líderes hombres percibidos por subordinados hombres), y diferencias negativas muestran mayores puntajes para las jefas mujeres (líderes mujeres percibidas por subordinadas mujeres).

Caso 8: Diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres, cuando el género del jefe es distinto al género del subordinado.

En la muestra se consideran sólo los casos en que **jefe y subordinado son de géneros opuestos**, y se evalúa si existen diferencias entre líderes hombres con subordinadas mujeres (cuadrante C) y líderes mujeres con subordinados hombres (cuadrante B).

Diferencias positivas indican mayores puntajes para los jefes hombres en la dimensión estudiada (percibidos por subordinadas mujeres), y diferencias negativas muestran mayores puntajes para las mujeres (percibidas por subordinados hombres).

Caso 9: Diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres, cuando se compara a jefes de igual género de sus subordinados, con jefes de género distinto al de sus subordinados.

Se comparan los resultados de la muestra en que jefe y subordinado son congéneres (cuadrantes A y D), con los resultados de la muestra en que jefe y subordinado son del sexo opuesto (cuadrantes B y C), a fin de evaluar la validez de la teoría de similitud-atracción (Byrne, 1971).

Diferencias que presenten signos positivos indican mayores puntajes para los pares jefe-subordinado congéneres (líderes hombres percibidos por hombres, mujeres percibidas por mujeres). Diferencias negativas muestran mayores puntajes para los jefes que lideran a subordinados del sexo opuesto (líderes hombres percibidos por mujeres, líderes mujeres percibidas por hombres).

4.2.3 Análisis de regresión para efecto en subordinado: Estudio 3

Para determinar el impacto diferencial que tiene el liderazgo de la mujer sobre los subordinados, se plantea la siguiente regresión, donde las variables independientes corresponden a las 9 dimensiones del liderazgo de rango completo, y la variable dependiente corresponde al efecto que tiene el liderazgo sobre los subordinados:

$$Efecto_i = a_0 + a_1 \cdot L_1 + \dots + a_k \cdot L_k + \dots + a_9 \cdot L_9 + \delta_1 \cdot L_1^M + \dots + \delta_k \cdot L_k^M + \dots + \delta_9 \cdot L_9^M + \varepsilon \quad (3)$$

Con

$Efecto_i$: Efecto i que logra el liderazgo en todos los subordinados.

i = Efectividad, Satisfacción, Esfuerzo Extra, Ganas de trabajar con el Jefe

L_k : Puntaje obtenido por los jefes de ambos sexos en el estilo k de liderazgo.

$k = 1, 2, \dots, 9$ (cada uno correspondiente a una sub-escala de liderazgo)

a_0 : intercepto de la regresión.

a_k : coeficiente del estilo de liderazgo k , para líderes de ambos sexos. (Corresponde a la proporción del impacto en subordinados que comparten líderes hombres y mujeres)

L_k^M : Puntaje obtenido por las jefas mujeres en el estilo k de liderazgo.

δ_k : Coeficiente del liderazgo k , sólo para líderes mujeres. Indica el impacto diferencial que provoca el liderazgo de la mujer, respecto del liderazgo de los hombres.

ε : Error de predicción

De este modo se logra estimar en forma conjunta para todas las dimensiones del liderazgo, el impacto del liderazgo de los jefes hombres (a_k) y el impacto diferencial que agrega el liderazgo de la mujer, en términos de los δ_k . que pueden ser positivos o negativos.

a_k positivos indican que el estilo de liderazgo k se relaciona positivamente con el *efecto_i* en los subordinados, mientras valores negativos indican que existe una relación negativa entre dichas variables.

δ_k positivos indican que al ejercer el estilo k de liderazgo, la líder mujer logra un aporte adicional al *efecto_i*, respecto a lo logrado por los jefes hombres. δ_k negativos indican que la líder mujer resta al *efecto_i*, respecto a lo logrado por los jefes hombres, cuando ambos ejercen el estilo k de liderazgo.

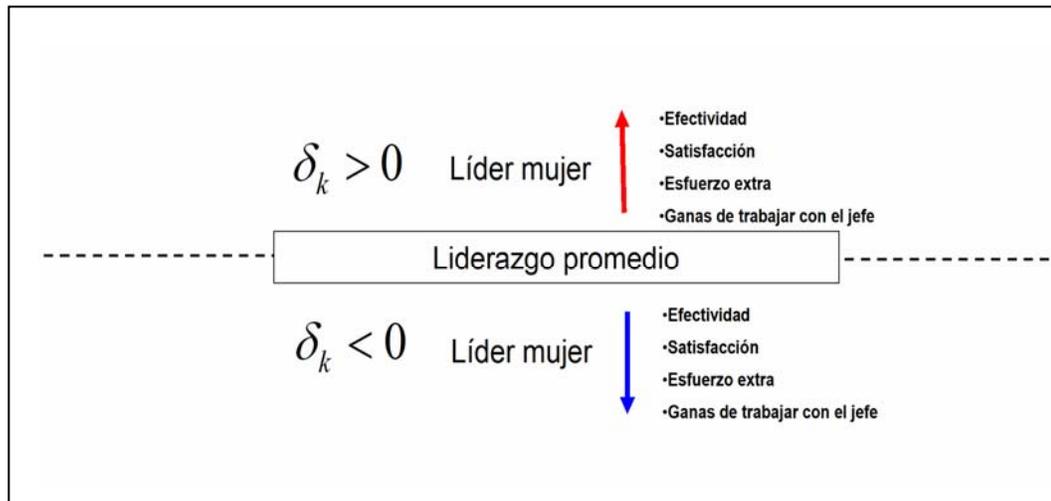


Figura 4-3: Esquema para evaluar el impacto positivo o negativo en el efecto en subordinado, que tiene el liderazgo de la mujer respecto al del hombre

5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

5.1 Estudio 1: Comparación de resultados chilenos e internacionales respecto al liderazgo de hombres y mujeres.

5.1.1 Diferencias en el estilo de liderazgo de Hombres y Mujeres

Se realizó un análisis de diferencias (basado en la metodología de tamaño de efecto explicada en la sección 4.2.1) a fin de establecer las diferencias percibidas por los subordinados en Chile respecto a los estilos de liderazgo (según el *FRL*) aplicados por sus jefes hombres y mujeres, además de contrastar estos resultados con los obtenidos en el meta-análisis de 45 estudios internacionales realizado por Eagly, Johannessen-Schmidt y Van Engen (2003), e interpretar sus similitudes y diferencias para evaluar la *hipótesis 1a* de la investigación:

Hipótesis 1a: Jefes chilenos y jefes extranjeros presentan las mismas tendencias a ejercer determinados estilos de liderazgo: mujeres son más transformacionales y aplican más la recompensa contingente, hombres aplican más el manejo por excepción activo y pasivo, además del *laissez-faire*.

Eagly, Johannessen-Schmidt, y Van Engen (2003) analizaron las diferencias en el estilo de liderazgo aplicado por jefes hombres y mujeres que se desempeñan en empresas norteamericanas, canadienses y europeas de habla inglesa y no inglesa, sin considerar como variable de estudio el género del subordinado. Realizando el mismo análisis con los datos chilenos recogidos por Acuña (2004), se obtienen los siguientes resultados, que se contrastan con los internacionales en la Tabla 5-1.

Tabla 5-1: Diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres para muestra chilena, y comparación con diferencias para muestra internacional.

Estilo de liderazgo	Tamaños de efecto	
	Muestra Internacional	Muestra Chilena
Liderazgo Transformacional		
Influencia Idealizada (Atributos)	-0,10*	-0,21 *
Influencia Idealizada (Comportamientos)	-0,12*	-0,23 *
Motivación Inspiracional	-0,02	-0,17
Estimulación Intelectual	-0,05*	-0,07
Consideración Individual	-0,05*	-0,26 **
	-0,19*	-0,21 *
Liderazgo Transaccional	--	--
Recompensa Contingente	-0,13*	-0,26 **
Manejo por Excepción Activo	0,12*	-0,23 *
Manejo por Excepción Pasivo	0,27*	0,18
Laissez-faire	0,16*	0,11

- (1) La columna "Muestra Internacional" proviene de Eagly, Johannesen-Schmidt, and Van Engen, (2003), Tabla 3.
- (2) Valores positivos de *diferencia entre líder hombre y mujer* en un estilo de liderazgo dado indican que jefes de género masculino tienen mayores puntajes que jefes de género femenino, mientras valores negativos indican que mujeres tienen mejores resultados que hombres.
- (3) El estilo de *liderazgo transaccional* completo no presenta resultados para ninguno de los estudios, debido a la inconsistencia en las direcciones de las sub escalas que lo componen.
- (4) En "Muestra Chilena" se especifican las diferencias significativas entre las muestras lideradas por hombres y mujeres, mediante: (*) diferencias significativas al 5%; (**) diferencias significativas al 1%.
- (5) Para la Muestra Internacional, se especifica con "*" la significancia de al menos 5%.
- (6) Los resultados internacionales están basados en el meta-análisis de 45 estudios, cuyos tamaños muestrales varían entre 11 y 8.594 individuos. La muestra chilena cuenta con 419 individuos válidos para el estudio.
- (7) Código de colores: Números rojos indican diferencias a favor del liderazgo femenino, números azules a favor del liderazgo masculino. En negro las diferencias no significativas.

Tanto la muestra internacional como la chilena muestran que hay una marcada diferencia en la percepción que los subordinados tienen sobre sus jefes hombres y mujeres. Pero lo que resulta interesante es analizar si existen diferencias entre lo que se observa en Chile y lo que se reporta en otros países.

La mayor diferencia en los resultados de ambos estudios se da en la orientación de la dimensión manejo por excepción activo, que en Chile resulta ser significativamente más ejercida por líderes mujeres, a diferencia de la tendencia internacional de percibirla más ejercida por hombres. Para el resto de las dimensiones existe coincidencia total en los signos u orientaciones de las diferencias, que indican una inclinación mayoritaria de las mujeres a las dimensiones transformacionales y de recompensa contingente, y de los hombres al manejo por excepción pasivo y laissez faire, aunque estas dos últimas diferencias no resultaron ser significativas. Cabe señalar que, al igual que en el estudio meta-analítico de Eagly, Johannessen Schmidt y van Engen (2003), la dimensión influencia idealizada comportamientos no presenta diferencias significativas entre líderes hombres y mujeres, en tanto para la motivación inspiracional en el caso chileno, tampoco se dan diferencias por género del líder . Resultados de test F pueden ser revisados en el Anexo D.

De este modo la mujer chilena es más transformacional que los hombres, particularmente ejerciendo la influencia idealizada atributos, estimulación intelectual y consideración individual, y de cierto modo también es más transaccional que ellos (ya que ejerce dos de las tres dimensiones componentes de esta escala), a diferencia de lo que ocurre en otros países donde es el hombre es quien ejerce dos de las tres escalas transaccional. Cabe señalar, de todos modos, que si bien los resultados chilenos muestran mayor inclinación de las jefas mujeres a las dimensiones transaccionales del liderazgo, no se puede establecer la predominancia de líderes de un género u otro en la dimensión completa, ya que sus sub-escalas no presentan direcciones consistentes, sólo se puede concluir que las mujeres son más percibidas que los hombres como ejerciendo dos de las tres dimensiones del liderazgo transaccional.

Si se analiza el detalle de las similitudes entre los resultados internacionales y los chilenos, las diferencias de estilo entre hombres y mujeres están en rangos muy

parecidos para ambas muestras, a pesar de la diferencia en los tamaños muestrales de ambos estudios.

En todos los casos, y según el criterio de Cohen (1969), el tamaño de las diferencias encontradas es pequeño (cerca de 0.2), sin embargo, esto no resta relevancia a los resultados obtenidos. Si se considera lo reducido de la muestra chilena (comparando con la magnitud de datos involucrados en el meta-análisis de Eagly, Johannessen-Schmidt y Van Engen, 2003), se obtienen diferencias considerables en estilos de liderazgo de hombres y mujeres, e incluso de mayor magnitud que en el estudio internacional para la mayoría de las dimensiones estudiadas.

Los resultados obtenidos apoyan de manera parcial la hipótesis 1a, ya que si bien las mujeres chilenas resultan ser significativamente más transformacionales que los hombres, al igual que ocurre con líderes en el extranjero, no se pudieron establecer diferencias significativas entre líderes de ambos sexos para la dimensión motivación inspiracional (que en el meta-análisis de estudios internacionales está asociado a las mujeres), así como tampoco se puede establecer de manera significativa el hecho de que los líderes en Chile ejerzan más que las mujeres el manejo por excepción pasivo y *laissez-faire*. Más aun, existe una diferencia marcada entre ambas culturas respecto al uso del manejo por excepción activo que en nuestro país se asocia significativamente más a los hombres que a las mujeres.

5.1.2 Diferencias en los efectos producidos por el liderazgo de jefes hombres y mujeres

Además de conocer la dirección y magnitud de las diferencias existentes en la percepción de subordinados sobre sus jefes en cuanto a estilos de liderazgo, es interesante estudiar si también existen diferencias en el efecto o resultado que provoca un jefe con su forma de liderar, entendido de acuerdo a las mediciones de efectividad, satisfacción, esfuerzo extra y ganas de trabajar con el jefe, variables medidas en la encuesta utilizada para esta investigación. Estos resultados son nuevamente contrastados con los obtenidos en el meta-análisis de Eagly, Johannessen-Schmidt y Van Engen (2003), que considera los efectos satisfacción, efectividad y esfuerzo extra manifestados por los subordinados.

Utilizando el mismo procedimiento del apartado 5.1.1, se calcularon las diferencias en el efecto del liderazgo entre grupos liderados por hombres y por mujeres, a fin de probar la hipótesis 1.b de la investigación:

Hipótesis 1b: Jefas chilenas, al igual que jefas extranjeras, producen resultados significativamente más favorables en sus subordinados que sus contrapartes masculinos, en las dimensiones efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Tabla 5-2: Comparación de resultados nacionales con resultados internacionales. Diferencias en el efecto producido por el liderazgo femenino versus el masculino.

Efecto del liderazgo en los subordinados	Tamaños de efecto	
	Muestra internacional	Muestra chilena
Efectividad	-0,22*	-0,22 *
Satisfacción	-0,14*	-0,20 *
Esfuerzo extra	-0,09*	-0,25 *

- (1) La columna "Muestra Internacional" proviene de Eagly, Johannesen-Schmidt, and Van Engen, (2003), Tabla 7.
- (2) Valores positivos de *diferencia entre líder hombre y mujer* en un efecto del liderazgo determinado indican que jefes de género masculino logran mejores resultados según sus subordinados que jefes de género femenino, mientras valores negativos indican que logran mejores resultados que hombres.
- (3) El efecto *ganas de trabajar con el jefe* no fue medido en el estudio meta-analítico de Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003), donde tampoco se calculó el tamaño de la diferencia de *efecto promedio del liderazgo*.
- (4) En "Muestra Chilena" se especifican las diferencias significativas entre los efectos logrados por el liderazgo de hombres y mujeres, mediante: (*) diferencias significativas al 0.05%; (**) diferencias significativas al 0.01%.
- (5) Los resultados internacionales están basados en el meta-análisis de 45 estudios, cuyos tamaños muestrales varían entre 11 y 8.594 individuos. La muestra chilena cuenta con 419 individuos válidos para el estudio.
- (6) Código de colores: Números rojos indican diferencias a favor del liderazgo femenino, números azules a favor del liderazgo masculino. En negro las diferencias no significativas.

Como se puede observar en la Tabla 5-2, tanto el meta-análisis internacional como los resultados nacionales revelan que las mujeres producen resultados significativamente mejores que sus contrapartes masculinos en las tres medidas de efecto comparadas: su efectividad completa al liderar, la satisfacción que la gente expresa sobre su liderazgo y el esfuerzo extra que inspiran en sus subordinados (véase el signo negativo de las diferencias). Por lo tanto, se da apoyo a la hipótesis 1b de la investigación.

Además, para la medida *ganas de trabajar con el jefe* incorporada en la investigación chilena, también se encontró una orientación que da ventaja al liderazgo femenino (con una diferencia de -0.8, aunque ésta no resulta ser significativa), mientras el efecto promedio del liderazgo (que considera el promedio de las cuatro medidas mencionadas,

con una diferencia de $-0,22^*$) presenta resultados significativamente mejores con el liderazgo femenino.

5.1.3 Discusión de resultados del estudio 1

Consistente con resultados internacionales y con la teoría del rol social, las líderes chilenas resultaron ser más transformacionales que los hombres, particularmente percibidas como jefas confiables, enfocadas en ideales y ética de alto orden (influencia idealizada atributos), que toman en cuenta y desafían la capacidad intelectual y creativa de sus seguidores (estimulación intelectual) y se preocupan de las necesidades particulares de sus subordinados (consideración individual). Estos resultados indicarían que, independiente de la cultura donde se enmarque el liderazgo femenino, predominan o se manifiestan en el rol ocupacional de líder las características comunales asociadas al rol de género de la mujer.

Así mismo, y consistente con la alta correlación encontrada por Acuña (2004) entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la recompensa contingente, los resultados muestran que los seguidores en Chile como en el extranjero, perciben que sus jefas establecen claramente los objetivos y recompensas por su cumplimiento (recompensa contingente), de manera más frecuente que sus jefes hombres.

Otro resultado interesante de este estudio es la mayor tendencia de las líderes chilenas a vigilar activamente el accionar de sus subordinados para asegurar que los estándares se cumplan (manejo por excepción activo), característica generalmente asociada por estudios en jefes norteamericanos y europeos al género masculino, por su carácter más agencial y enfocado a la tarea, lo que revelaría una influencia del entorno cultural en los estilos de liderazgo ejercidos por el líder.

Entre las dificultades que debe enfrentar la mujer en posiciones de liderazgo se cuentan la discriminación, el doble vínculo, y las mayores exigencias o requisitos que deben cumplir para poder ejercer posiciones de liderazgo. Según Hatum, Friedich y Mesquita (2006):

Desde la perspectiva concreta de los sesgos de género, en Latinoamérica “las mujeres siguen enfrentando mayores dificultades para su desarrollo profesional que el promedio masculino, particularmente en posiciones de liderazgo. En Argentina, Chile y México por ejemplo, encontramos que las mujeres que evitan mostrarse como “una más del equipo”, remarcando su rango jerárquico y su autoridad cuando hace falta, tienden a aumentar su visibilidad e influencia en la organización. (p. 48)

De este modo las mujeres chilenas tenderían a adoptar más comportamientos agenciales estereotípicos del rol de líder (y también más asociados a dimensiones transaccionales) como una forma de validar su autoridad y control sobre los subordinados, actuando de acuerdo al manejo por excepción activo como una manera de resguardar la posición en que se encuentra, supervisando y monitoreando a sus subordinados para evitar que los errores provocados por ellos redunden en problemas de los que la líder deba hacerse responsable, ya que probablemente las deficiencias en el desempeño de una jefa mujer serán castigadas de manera más estricta que los de sus contrapartes masculinos.

La menor percepción de diferencias entre los estilos de liderazgo de los jefes en Chile, puede tener su origen en las diferencias del tamaño muestral considerado en Chile y el extranjero. El menor tamaño de la muestra chilena, para tamaños de efecto similares a los internacionales, trae consigo una menor potencia para el estudio nacional, que puede afectar la detección de diferencias significativas entre líderes hombres y mujeres en nuestro país.

Por otro lado, no fue posible realizar las respectivas pruebas de diferencias (*test-t*) entre los tamaños de efecto o diferencias estandarizadas chilenas y extranjeras, por no contar con la información necesaria respecto a las desviaciones estándar para los resultados

internacionales. De este modo no se puede concluir, por ejemplo, que exista una diferencia significativa entre los resultados chilenos y extranjeros en aquellos estilos que, para la muestra nacional, no presentan diferencias significativas entre líderes hombres y mujeres.

Los estilos transformacional y recompensa contingente se asocian a resultados positivos en los subordinados (Eagly, Johannessen-Schmidt y van Engen, 2003), luego la tendencia de las mujeres a usar dichas dimensiones podría explicar su mejor evaluación en cuanto a efectividad, satisfacción y esfuerzo extra logrado en los subordinados. Otra posible explicación se relaciona con el hecho que las mujeres deban cumplir mayores estándares que los hombres para conseguir o retener una posición de liderazgo y amortiguar el efecto de sesgo por género en el trabajo. Por lo tanto las mujeres que alcanzan posiciones de liderazgo en nuestro país deben ser excepcionalmente buenas en lo que hacen, demostrando altas capacidades, compromiso y desempeño en su rol ocupacional. No obstante las razones antes mencionadas, hace falta una exploración más profunda en las razones por las que los subordinados las perciben más efectivas que a sus jefes hombres, por lo que se analizará este aspecto de manera más detallada en los estudios siguientes.

5.2 Estudio 2: Influencia de la interacción de género de jefe y subordinado en el liderazgo

5.2.1 Diferencia en estilos de liderazgo: influencia de la interacción de género en la relación jefe-subordinado

Los hallazgos realizados en el análisis anterior muestran la existencia de diferencias significativas en las percepciones de los subordinados sobre sus líderes hombres y mujeres, para numerosas sub-escalas del liderazgo según el modelo *FRL*.

Ante los resultados expuestos en la sección 5.1 sobre la mayor tendencia a percibir a líderes mujeres más apegadas a estilos considerados positivos (*transformacionales* y de *recompensa contingente*), cabe preguntarse si las diferencias se deben al género del jefe en sí, o existen otros elementos que contribuyen a su existencia.

Hipótesis 2a: Las diferencias percibidas en el estilo de liderazgo de jefes hombres y mujeres, están dadas por la interacción entre los géneros del jefe y del subordinado, no exclusivamente por el género del líder.

Basándose en la demografía relacional y la teoría de similitud-atracción (Byrne, 1971), se indagó en la influencia de la variable demográfica género en las percepciones de los subordinados sobre el estilo de liderazgo de sus jefes directos, para varias interacciones de género en la relación jefe-subordinado.

Los resultados de estos estudios se presentan en el Anexo E que revela, para todas las interacciones de género entre jefe y subordinado estudiadas (casos), las diferencias encontradas y su significancia, indicando con “*” la significancia al 5% y con “***” al 1%. La estructura utilizada para analizar la interacción de género fue explicitada en el apartado 4.2.2. Para facilitar la identificación de las sub-escalas en que existen diferencias significativas con signo negativo, se destacan sus valores en letra roja, mientras las con signo positivo se identifican con letra azul. El detalle de los resultados del *test F* para las muestras se puede apreciar en el Anexo F.

Los análisis que se explican a continuación están orientados a estudiar el origen de las diferencias percibidas en el liderazgo de hombres y mujeres detectadas en la sección anterior, que se reproducen en la tabla como “caso 1”.

Para este análisis se consideran en forma separada las siguientes situaciones:

- **Casos 2, 3, 4:** Se refieren a la diferencia en la percepción que subordinados hombres y mujeres tienen de sus jefes.
- **Casos 1, 5, 6, 7:** Se refieren a la diferencia en el liderazgo de hombres y mujeres para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.
- **Casos 8 y 9:** También corresponden a diferencias en el liderazgo masculino y femenino, para otras interacciones de género de jefe y subordinado que resultaron interesantes pues no arrojan información sobre el origen de las diferencias detectadas en el caso 1, con lo cual no se analizan mayormente.

Es importante destacar que en ninguna de las interacciones estudiadas es posible concluir respecto a la dirección de las diferencias para el liderazgo transaccional, debido a la incongruencia que existe en las direcciones de sus sub-escalas.

A continuación se exponen los resultados más relevantes del estudio de interacción de género del jefe y del subordinado.

Casos 2, 3 y 4: diferencias en la percepción de subordinados hombres y mujeres sobre el liderazgo de sus jefes.

Tabla 5-3: Diferencias en la percepción de subordinados hombres y mujeres sobre el estilo de liderazgo de sus jefes.

		Percepción de subordinados hombres versus mujeres		
		Caso 2	Caso 3	Caso 4
Jefe(H, M)		MyF	M	MyF
Subordinado (h, m)		m v/s f	m v/s f	m v/s f
Liderazgo Transformacional		-0,11	0,00	-0,19
	Influencia Idealizada (Atributos)	-0,17	-0,14	-0,18
	Influencia Idealizada (Comportamientos)	-0,10	-0,02	-0,15
	Motivación Inspiracional	-0,12	-0,02	-0,22
	Estimulación Intelectual	0,00	0,15	-0,13
	Consideración Individual	-0,15	-0,03	-0,25
Liderazgo Transaccional		--	--	--
	Recompensa Contingente	-0,13	-0,19	-0,04
	Manejo por Excepción Activo	0,15	0,35 *	-0,01
	Manejo por Excepción Pasivo	0,11	0,02	0,19
<i>Laissez-faire</i>		0,04	0,21	-0,17
Tamaño muestral		415	211	204

- (1) Se señalan diferencias significativas: (*) 5%, (**) 1 %. En números negros las diferencias no significativas.
 (2) Valores positivos (en azul) indican que subordinados hombres asignan mayores puntajes que subordinadas mujeres a sus líderes, y negativos que las mujeres asignan mayor puntaje (números en rojo).
 (3) El estilo *liderazgo transaccional* no presenta resultados para ninguno de los estudios, debido a la inconsistencia en las direcciones de las sub-escalas que componen dicho estilo.

Los resultados de la Tabla 5-3 muestran que la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de sus jefes no depende del género del subordinado, es decir, hombres y mujeres opinan igual acerca de sus superiores.

Si bien es cierto, los subordinados hombres asocian (más que las mujeres) a sus jefes hombres al ejercicio del manejo por excepción pasivo (caso 3), esta percepción no tiene la fuerza necesaria para reflejar una diferencia en la opinión sobre el liderazgo de hombres y mujeres.

Estos resultados sugieren que las diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres pueden estar dadas por a) características del género del líder en sí, o b) la interacción de géneros entre líder y subordinado, pero de ninguna manera se deben al género del subordinado por sí sólo.

Casos 1, 5, 6, 7: diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres.

Tabla 5-4: Diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.

		Liderazgo de hombres versus liderazgo de mujeres									
		Jefe-subordinado congéneres: pares de hombres v/s pares de mujeres									
		Caso 1	Caso 5	Caso 6	Caso 7						
Jefe(H, M)		M v/s F	M v/s F	M v/s F	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>M</td><td>v/s</td><td>F</td></tr><tr><td>m</td><td></td><td>f</td></tr></table>	M	v/s	F	m		f
M	v/s	F									
m		f									
Subordinado (h, m)		m y f	m	f							
Liderazgo Transformacional											
	Influencia Idealizada (Atributos)	-0,21 *	-0,11	-0,30 *	-0,30 *						
	Influencia Idealizada (Comportamientos)	-0,23 *	-0,20	-0,24	-0,37 **						
	Motivación Inspiracional	-0,17	-0,10	-0,23	-0,27 *						
	Estimulación Intelectual	-0,07	0,04	-0,17	-0,19						
	Consideración Individual	-0,26 **	-0,14	-0,39 **	-0,26						
		-0,21 *	-0,10	-0,30 *	-0,36 **						
Liderazgo Transaccional											
	Recompensa Contingente	--	--	--	--						
	Manejo por Excepción Activo	-0,26 **	-0,33 *	-0,17	-0,36 **						
	Manejo por Excepción Pasivo	-0,23 *	-0,07	-0,44 **	-0,08						
		0,18	0,10	0,25	0,29 *						
<i>Laissez-faire</i>		0,11	0,28 *	-0,10	0,12						
Tamaño muestral		415	214	201	220						

(1) El caso 1 corresponde a la situación analizada en el estudio 1, de la sección 5.1.1

(2) Se señalan diferencias significativas: (*) 5%, (**) 1%. En números negros las diferencias no significativas.

(3) Casos 1, 5, 6 y 7: valores positivos (en azul) indican que jefes hombres tienen mayores puntajes que jefes mujeres. Valores negativos (en rojo) indican que jefes mujeres tienen mayores puntajes que hombres.

(4) El estilo *liderazgo transaccional* no presenta resultados para ninguno de los estudios, debido a la inconsistencia en las direcciones de las sub-escalas que componen dicho estilo.

Liderazgo Transformacional

Consistente con la literatura y estudios empíricos, el estilo transformacional está asociado al liderazgo femenino, sin embargo esta percepción no es compartida por subordinados de ambos sexos (Tabla 5-4). De hecho, los subalternos hombres no distinguen diferencias significativas entre el liderazgo masculino y femenino. La diferencia radica en la opinión que las mujeres tienen sobre sus jefas del mismo sexo, como se observa en los casos 6 y 7 son ellas quienes detectan la inclinación femenina al estilo transformacional.

Del mismo modo, las dimensiones transformacionales que implican por parte del líder desafiar la creatividad de los subordinados (estimulación intelectual) y preocuparse por sus necesidades particulares (consideración individual), están asociadas al liderazgo femenino debido a la opinión de las subordinadas mujeres (caso 6), que perciben a sus jefas ejerciendo estos estilos más que sus jefes hombres.

En cuanto a los atributos carismáticos que hacen al líder ser percibido como un referente, con el cual sus subordinados se sienten identificados (influencia idealizada atributos), no se puede afirmar con certeza que sean los subalternos de un género u otro quienes detectan la diferencia a favor del liderazgo femenino, debido a que no se identificaron diferencias significativas entre jefes de ambos géneros según la percepción de subordinados hombres (caso 5) ni mujeres (caso 6). Sin embargo, cuando se compara la interacción particular entre jefes y subordinados de igual sexo, los resultados muestran que la opinión femenina es más fuerte que la masculina al evaluar los atributos carismáticos de sus jefes congéneres (ya sea porque las subordinadas asocian más a sus jefas a este estilo, o porque los subordinados hombres no asocian en lo absoluto a sus jefes congéneres a esta dimensión del liderazgo, incrementando la diferencia a favor de líderes mujeres).

Los subordinados en general no perciben diferencias entre sus jefes hombres y mujeres acerca de sus comportamientos carismáticos (influencia idealizada comportamientos, caso 1), sin embargo cuando la relación jefe-subordinado se da entre congéneres (caso 7), las mujeres consideran a sus jefas con mayores comportamientos de este tipo, o bien los hombres opinan que el liderazgo masculino carece de ellos en tal medida, que favorece la diferencia a favor del liderazgo femenino.

En cuanto a la motivación que los líderes inspiran en sus subordinados (motivación inspiracional), ni hombres ni mujeres distinguen diferencias significativas entre sus jefes de ambos sexos.

Liderazgo Transaccional

Como se mencionaba al comienzo de la sección, el liderazgo transaccional no se asocia particularmente a un género u otro para ninguna interacción analizada, debido a la incongruencia de direcciones (signos) entre sus dimensiones componentes.

Sin embargo es posible afirmar con certeza que los subordinados hombres detectan diferencias a favor de líderes mujeres en la dimensión recompensa contingente. Son ellos quienes opinan que sus jefas clarifican objetivos y los recompensan apropiadamente cuando las metas se logran; las mujeres se sienten igualmente recompensadas por hombres como por mujeres.

Además, las mujeres son asociadas a un estilo de liderazgo más controlador (manejo por excepción activo) que los hombres debido a la opinión de las subordinadas. Ellas sienten que sus jefas monitorean su comportamiento y toman acciones correctivas antes de que ocurran los problemas. Los hombres no detectan diferencias entre sus superiores en esta dimensión.

Cuando jefe y subordinado tienen igual género (caso 7), son los hombres quienes perciben a sus jefes más asociados a un liderazgo pasivo y reactivo a los problemas cuando ya se manifestaron, sin embargo esta percepción se diluye al considerar la opinión de los subordinados de ambos sexos sobre sus líderes (no se refleja en el caso 1)

Liderazgo *Laissez-faire*

La ausencia total de liderazgo es detectada solo por subordinados hombres (caso 5), quienes asocian a sus líderes masculinos a esta falta de ejercicio de liderazgo. No obstante lo anterior, esta opinión de los hombres no se ve reflejada en la percepción general de los subordinados de ambos sexos sobre sus superiores (caso 1).

Los resultados obtenidos permiten apoyar la hipótesis 2a: las diferencias en estilos de liderazgo de los jefes no se deben al sexo del líder por sí sólo y tampoco al sexo del subordinado. La percepción de los seguidores sobre sus líderes depende de la interacción de género en que se da la relación líder-seguidor. Esto queda de manifiesto al existir estilos en que las diferencias se dan sólo en determinadas interacciones de género, y en su mayoría se deben a la percepción de subalternos de un único género.

5.2.2 Diferencias en los efectos producidos por el liderazgo: influencia de la interacción de género de jefe y subordinado.

La teoría de similitud-atracción (Byrne, 1971) habla de un mayor apoyo o aprobación entre grupos o individuos de características similares, y mejores resultados de desempeño en ambientes demográficamente uniformes. Según Mobley (1982), las personas obtienen mejores puntajes en cuanto a su desempeño cuando son evaluadas por individuos de su mismo género y/o raza, lo que hace suponer que el liderazgo logra mejores resultados cuando jefe y subordinado son congéneres que cuando no lo son.

Hipótesis 2b: *La interacción de género de jefe y subordinado influye en los efectos producidos por el liderazgo en los seguidores, obteniéndose mejores resultados cuando líder y subordinado son congéneres, que cuando pertenecen a sexos opuestos.*

Siguiendo el mismo esquema de interacciones utilizado en la sección 5.2.1, se calcularon las diferencias para las cuatro medidas de efecto del liderazgo consideradas en la encuesta: efectividad, satisfacción, esfuerzo extra y ganas de trabajar con el jefe. Los resultados de este estudio se resumen en la Tabla 5-5. El nivel de significancia de cada una de las diferencias puede ser revisado en el Anexo F.

Tabla 5-5: Resumen de diferencias en el efecto del liderazgo. Resultados para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.

		Percepción de subordinados hombres versus mujeres			Liderazgo de hombres versus liderazgo de mujeres			Jefe-subordinado congéneres: pares de hombres v/s pares de mujeres	Género opuesto jefe-subordinado: líder hombre v/s mujer	Igual género v/s género opuesto en los pares jefe-subordinado
		Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 1	Caso 5	Caso 6			
		Jefe(H, M) MyF	M	MyF	M v/s F	M v/s F	M v/s F			
Subordinado (h, m)	m v/s f	m v/s f	m v/s f	m y f	m	f	$\begin{matrix} M \\ \vdots \\ m \end{matrix} \text{ v/s } \begin{matrix} F \\ \vdots \\ f \end{matrix}$	$\begin{matrix} M \\ \vdots \\ m \end{matrix} \text{ v/s } \begin{matrix} F \\ \vdots \\ m \end{matrix}$	$\begin{matrix} M \\ \vdots \\ m \end{matrix} \text{ v/s } \begin{matrix} F \\ \vdots \\ f \end{matrix}$	
Efecto en los subordinados		-0,06	--	-0,10	-0,22 *	-0,16	-0,27	-0,28 *	-0,16	0,05
	Efectividad	-0,08	-0,01	-0,13	-0,22 *	-0,16	-0,27	-0,31 *	-0,14	0,05
	Satisfacción	-0,05	0,02	-0,10	-0,20 *	-0,15	-0,26	-0,26	-0,15	0,05
	Esfuerzo extra	-0,05	0,03	-0,10	-0,25 *	-0,19	-0,30 *	-0,29 *	-0,20	0,05
	Ganas de trabajar con el jefe	-0,03	0,02	-0,07	-0,08	-0,04	-0,12	-0,12	-0,05	0,04
	Tamaño muestral	415	211	204	415	214	201	220	195	415

(1) El caso 1 corresponde a la situación analizada en el estudio 1, de la sección 5.1.1 (2) Se señalan diferencias significativas en rojo y en azul: (*) 5%, (**) 1%. En números negros las diferencias no significativas. (3) Casos 2, 3 y 4: valores positivos (en azul) indican que subordinados hombres presentan mayores puntajes que subordinadas mujeres, y negativos que las mujeres asignan mayor puntaje (en rojo). Casos 1, 5, 6, 7 y 8: valores positivos (en azul) indican que jefes hombres tienen mayores puntajes que jefes mujeres. Valores negativos (en rojo) indican que jefes mujeres tienen mayores puntajes que hombres. Caso 9, valores positivos revelan mayores puntajes cuando jefe y subordinado son congéneres, versus quienes lideran a subordinados del sexo opuesto. (4) El estilo *liderazgo transaccional* no presenta resultados para ninguno de los estudios, debido a la inconsistencia en las direcciones de las sub-escalas que componen dicho estilo.

Tal como fue discutido en el estudio 1, el efecto promedio del liderazgo en los subordinados es significativamente mejor cuando quien lidera es mujer: ellas son consideradas líderes más efectivas que los hombres, logran que sus subordinados se sientan más satisfechos y se esfuercen más allá de lo esperado (caso 1).

Para apoyar la *hipótesis 2b*, basta con comprobar que a) el género del subordinado por sí solo no determina un mejor resultado en el efecto del liderazgo, b) el género del líder por sí solo no determina un mejor resultado en el efecto en subordinado, y c) los pares jefe-subordinado congéneres obtienen mejores resultados en las medidas de efecto en subordinado, en comparación con lo obtenido por pares de sexo opuesto.

Como se aprecia en los casos 2, 3 y 4, no existen diferencias significativas en los puntajes de subordinados hombres y mujeres, para ninguna de las medidas de efecto en subordinado, por lo tanto se puede descartar que el género del subordinado por sí solo determine el efecto del liderazgo en los seguidores.

Por otro lado, subordinados hombres no revelan diferencia significativa alguna en cuanto al efecto del liderazgo de hombres y mujeres, así como tampoco las subordinadas mujeres presentan diferencias significativas en las evaluaciones de efectividad del líder, satisfacción con su liderazgo, ganas de trabajar con el jefe y el efecto promedio del liderazgo. Se logra un mejor resultado en el esfuerzo adicional que los subordinados están dispuestos a realizar cuando jefe y subordinado son mujeres, en comparación con lo logrado cuando el jefe es hombre y la subordinada es mujer. Con esto, se comprueba que las diferencias en efecto en subordinado no radican en el género del líder por sí solo.

En tanto, cuando se analiza la interacción de jefes y subordinados congéneres, surgen diferencias significativas que muestran al liderazgo femenino sobre subordinadas mujeres siendo más efectivo que el masculino sobre hombres, además las líderes

mujeres logran mayores esfuerzos adicionales por parte de sus subordinadas congéneres (en comparación con lo logrado por el liderazgo masculino sobre hombres).

Si bien *satisfacción* y *ganas de trabajar con el jefe* no presentan diferencias significativas entre los grupos mencionados, sí muestran una dirección favorable al liderazgo femenino sobre subordinadas mujeres, que permite validar la dirección de la diferencia a favor de la mujer para el *efecto promedio del liderazgo* (promedio de las cuatro medidas de resultado del liderazgo), que resulta ser significativa. Por lo tanto es posible afirmar que las mujeres que lideran a mujeres logran un mejor efecto promedio que los hombres liderando a subordinados hombres.

Hasta aquí, se da apoyo a la influencia de la interacción de género de jefe y subordinado en los efectos del liderazgo en los seguidores.

El caso 9, que compara los resultados de efecto en subordinado obtenidos por pares jefe-subordinado del sexo opuesto versus congéneres, no muestra diferencias significativas, por lo que se descarta la hipótesis de que el liderazgo presenta mejores resultados cuando líder y seguidor son del mismo género.

No obstante lo anterior, los resultados permiten concluir que los pares jefe-subordinado de género femenino obtienen resultados significativamente mejores que otras interacciones de género, en cuanto a efectividad, esfuerzo extra y efecto promedio del liderazgo. Esto coincide con los hallazgos de Tsui y O'Reilly (1989), quienes también encontraron en su investigación resultados más favorables en pares jefe-subordinado de género femenino. Luego, se podría afirmar también que la percepción de que líderes mujeres obtienen mejores efectos con su liderazgo, se debe nuevamente a la opinión de las subordinadas mujeres sobre sus jefes.

De esta forma, se da apoyo parcial a la hipótesis 2a: la interacción de género de jefe y subordinado influye en los efectos producidos por el liderazgo en los subordinados, sin embargo los mejores resultados no los obtienen los pares en que líder y seguidor son congéneres, sino específicamente aquellos en que líder y seguidor son mujeres.

5.2.3 Discusión de resultados del estudio 2

Las investigaciones sobre la influencia del género en el liderazgo muestran diferencias en los estilos aplicados por hombres y mujeres, sin embargo no presentan resultados que involucren el efecto de la interacción de género de jefe y subordinado, tal vez bajo el supuesto implícito de que los subordinados, como un todo asexuado, tienen una opinión uniforme sobre sus jefes, y que las diferencias tanto de estilo como de resultados del liderazgo radican en la forma de liderar según el género del jefe.

Este estudio asigna importancia al género del subordinado, pero no como una variable decisiva por sí sola, sino como componente esencial en la relación de líderes y seguidores, que influye en el comportamiento de los jefes y determina la opinión que los subordinados tienen sobre su liderazgo.

Lo relevante del análisis es que permite identificar las ocasiones en que los jefes ejercen determinados estilos de liderazgo, o bien cuándo los subordinados perciben diferencias entre sus superiores, mostrando que el género aislado de jefe o de subordinado no entrega respuestas completas sobre el liderazgo en la relación organizacional.

Es así que resultados “generales” sobre estilos de hombres y mujeres pueden ser explicados con mayor detalle gracias a la interacción de género de jefe y subordinado. Por ejemplo, las mujeres son consideradas más transformacionales que los hombres, pero no según la opinión de todos sus subordinados, sino debido a la percepción

particular de las mujeres, a quienes logran hacer sentir motivadas, consideradas y valoradas. Los hombres no detectan una gran diferencia entre sus jefes hombres y mujeres para esta dimensión, cosa que tampoco ocurre con las sub-escalas estimulación intelectual, consideración individual y manejo por excepción activo, donde también son las mujeres quienes notan las diferencias.

En tanto son los hombres quienes se sienten mejor recompensados por sus jefas, las mujeres no detectan diferencias entre sus líderes de ambos sexos.

Estas diferencias pueden deberse a que 1) efectivamente los líderes actúan de manera distintiva con subordinados de un género u otro (y esto es objetivamente percibido por los seguidores), o 2) la percepción de los subordinados se ve influida por su interacción de género con el jefe, y no refleja necesariamente el comportamiento del líder.

En cualquiera de los dos casos, estas percepciones sobre los jefes revelan otro resultado interesante de analizar: los subordinados hombres y mujeres no perciben diferencias en un mismo estilo simultáneamente. Ya sea por una cuestión de expectativa de rol de género superpuesta con la perspectiva de rol ocupacional del líder (*spillover*)⁵, o por la simple afinidad o interés de los subordinados por comportamientos agenciales o comunales, resulta que las subordinadas mujeres detectan diferencias en aspectos transformacionales del liderazgo, y los hombres detectan diferencias en aspectos transaccionales del liderazgo.

En cuanto a los efectos del liderazgo sobre los subordinados, es importante recalcar que jefas mujeres no logran mejores resultados con su liderazgo exclusivamente por características asociadas a su género, sino que lo realmente relevante es la interacción de género que tienen con sus subordinados. Los buenos resultados del liderazgo femenino

⁵ Gutek y Morasch (1982)

se explican por la mejor evaluación de las subordinadas mujeres, y la baja evaluación de los subordinados hombres ante el liderazgo masculino. De este modo, los mejores resultados se obtienen en pares jefe-subordinado de género femenino, lo que mostraría lazos más fuertes de similitud-atracción entre las mujeres que entre los hombres.

5.3 Estudio 3: Impacto diferencial del liderazgo de la mujer en el efecto en subordinado

El objetivo de este estudio es investigar cuáles son los estilos de liderazgo que hacen mejorar los efectos en subordinados, analizando el cambio que introduce en dichos efectos el liderazgo de la mujer respecto del de los hombres.

Hipótesis 3: *En Chile, ejerciendo los mismos estilos, líderes mujeres aportan por sobre líderes hombres a mejorar los efectos en el subordinado.*

Para dilucidar esta hipótesis, se determina el “efecto diferencial” que la líder mujer provoca en los subordinados, a través del análisis de regresión expuesto en el apartado 4.2.3.

Los resultados para cada una de las medidas de efecto en subordinado, se exponen en las tablas 5-6, 5-7, 5-8 y 5-9, que están divididas en dos secciones: en la parte superior, los coeficientes estimados en la regresión corresponden a los a_k , es decir, indican la relación positiva o negativa de un determinado estilo de liderazgo (k) con el efecto (i) medido. Aquellas dimensiones que resultan estar significativamente relacionadas con el efecto, se destacan en color rojo (relación positiva) y azul (relación negativa).

En la parte inferior de la tabla, los coeficientes de la regresión indican cuáles son los estilos de liderazgo que, ejercidos por mujeres, tienen un impacto diferencial respecto al logrado por un líder hombre, es decir, corresponden a los δ_k . Los coeficientes positivos (en verde) indican que, ejerciendo la misma dimensión del liderazgo, las mujeres

aportan respecto a lo logrado por líderes hombres, en tanto valores negativos (en café) indican que la mujer resta respecto de lo logrado por líderes hombres.

En el Anexo G se pueden encontrar los resultados del ANOVA, para cada una de las medidas del efecto en subordinado analizadas.

5.3.1.1 Efectividad del liderazgo

Tabla 5-6: Regresión de los estilos de liderazgo sobre la efectividad. Relación del liderazgo del hombre y la mujer, con la efectividad del liderazgo.

EFECTIVIDAD					
Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	a_k	Std. Error	Beta		
Constante	1,50	0,21		7,14	0,000
Influencia Idealizada Atributos	0,12	0,06	0,12	2,16	0,032
Influencia Idealizada Comport.	0,31	0,06	0,33	5,06	0,000
Motivación Inspiracional	0,16	0,05	0,18	3,04	0,003
Estimulación Intelectual	0,03	0,05	0,03	0,67	0,500
Consideración Individual	0,19	0,05	0,22	3,41	0,001
Recompensa Contingente	0,05	0,04	0,06	1,07	0,286
Manejo por Excepción Activo	-0,03	0,04	-0,03	-0,67	0,501
Manejo por Excepción Pasivo	-0,12	0,04	-0,12	-2,99	0,003
<i>Laissez-faire</i>	-0,06	0,05	-0,05	-1,25	0,212
	δ_k	Std. Error	δ_{Beta}	t	Sig.
<i>Mujer (Influencia Idealizada Atributos)</i>	0,16	0,08	0,36	1,97	0,050
<i>Mujer (Influencia Idealizada Comport.)</i>	-0,18	0,09	-0,44	-1,96	0,051
<i>Mujer (Motivación Inspiracional)</i>	-0,06	0,08	-0,13	-0,69	0,491
<i>Mujer (Estimulación Intelectual)</i>	0,03	0,07	0,06	0,36	0,717
<i>Mujer (Consideración Individual)</i>	-0,04	0,09	-0,09	-0,43	0,666
<i>Mujer (Recompensa Contingente)</i>	0,08	0,07	0,18	1,19	0,237
<i>Mujer (Manejo por Excepción Activo)</i>	-0,05	0,05	-0,10	-1,06	0,291
<i>Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)</i>	0,14	0,06	0,17	2,41	0,016
<i>Mujer (Laissez-faire)</i>	0,02	0,07	0,02	0,33	0,744
Variable dependiente: Efectividad					

(1) Sección superior: relación del efecto con estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En rojo: relación positiva entre las variables, en azul: relación entre las variables. (2) Sección inferior: efecto diferencial del liderazgo de la mujer respecto al del hombre. En verde: mujer aporta sobre el hombre, en café: mujer resta respecto al hombre.

Como se aprecia en la sección superior de la tabla 5-6 con los coeficientes en rojo, el liderazgo de los jefes hombres mejora la percepción que tienen los subordinados sobre la efectividad de los líderes, cuando logran que los subordinados se identifiquen con ellos (influencia idealizada atributos y comportamientos), logran hacerlos sentir motivados con el trabajo (motivación inspiracional) y considerados como individuos por sus jefes (consideración individual).

Esta relación positiva coincide con la teoría y estudios existentes que relacionan los estilos transformacionales con la mayor efectividad del liderazgo (Eagly et al., 2003).

Estilos pasivos en la toma de acción (manejo por excepción pasivo) provocan que el liderazgo sea percibido menos efectivo (en color azul).

Analizando ahora el impacto diferencial del liderazgo de la mujer, en la segunda sección de la tabla 5-6, se puede apreciar que las jefas con un estilo pasivo en la toma de acción y que interfieren tardíamente en los problemas, logran una mejor percepción de efectividad que los jefes hombres que ejercen este estilo, es decir, el liderazgo de la mujer logra amortiguar el efecto negativo que el manejo por excepción pasivo de los hombres tiene en la efectividad (en verde)

Con los estilos de liderazgo restantes, la mujer logra el mismo impacto que el hombre en la satisfacción de los subordinados.

El ajuste de los datos bordea el 80%, que es considerado muy bueno.

5.3.1.2 Satisfacción de los subordinados

Tabla 5-7: Regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con la satisfacción de los subordinados.

SATISFACCIÓN					
Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	a_k	Std. Error	Beta		
<i>Constante</i>	0,82	0,28		2,96	0,003
Influencia Idealizada Atributos	0,30	0,07	0,24	3,96	0,000
Influencia Idealizada Comport.	0,33	0,08	0,29	4,05	0,000
Motivación Inspiracional	-0,04	0,07	-0,04	-0,60	0,549
Estimulación Intelectual	0,03	0,06	0,02	0,41	0,682
Consideración Individual	0,31	0,07	0,29	4,33	0,000
Recompensa Contingente	0,09	0,06	0,10	1,57	0,118
Manejo por Excepción Activo	-0,11	0,05	-0,09	-2,24	0,025
Manejo por Excepción Pasivo	-0,16	0,05	-0,13	-3,10	0,002
<i>Laissez-faire</i>	-0,03	0,06	-0,02	-0,45	0,650
	δ_k	Std. Error	δ_{Beta}	t	Sig.
<i>Mujer (Influencia Idealizada Atributos)</i>	-0,05	0,11	-0,09	-0,48	0,633
<i>Mujer (Influencia Idealizada Comport.)</i>	-0,30	0,12	-0,57	-2,38	0,018
<i>Mujer (Motivación Inspiracional)</i>	0,07	0,11	0,14	0,65	0,514
<i>Mujer (Estimulación Intelectual)</i>	0,16	0,10	0,27	1,58	0,115
<i>Mujer (Consideración Individual)</i>	-0,03	0,11	-0,06	-0,28	0,781
<i>Mujer (Recompensa Contingente)</i>	0,17	0,09	0,30	1,85	0,064
<i>Mujer (Manejo por Excepción Activo)</i>	-0,08	0,07	-0,12	-1,23	0,220
<i>Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)</i>	0,17	0,08	0,17	2,18	0,030
<i>Mujer (Laissez-faire)</i>	0,01	0,09	0,01	0,08	0,940
Variable dependiente: Satisfacción					

(1) Sección superior: relación del efecto con estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En rojo: relación positiva entre las variables, en azul: relación entre las variables. (2) Sección inferior: efecto diferencial del liderazgo de la mujer respecto al del hombre. En verde: mujer aporta sobre el hombre, en café: mujer resta respecto al hombre.

La satisfacción de los subordinados con el liderazgo de sus jefes hombres, se ve incrementada cuando los líderes logran que sus seguidores se identifiquen con ellos, (influencia idealizada atributos y comportamientos), y cuando se preocupan por las necesidades particulares de sus subordinados (consideración individual), tal como se aprecia en la primera sección de la tabla 5-7.

Nuevamente, la relación positiva mostrada por los estilos transformacionales coincide con la teoría y estudios existentes que los relacionan con la mayor satisfacción producida por el liderazgo.

Líderes controladores, que monitorean a sus seguidores y toman acciones correctivas antes que se desencadenen los inconvenientes (manejo por excepción activo) provocan una disminución de la satisfacción de los subordinados, al igual que aquellos que reaccionan tardíamente a los problemas y tienen un estilo pasivo de liderazgo (manejo por excepción pasivo).

Sin embargo, los resultados expuestos en la sección inferior de la tabla 5-7 para el manejo por excepción pasivo, muestran un valor positivo para δ_k , indicando nuevamente que la mujer amortigua la relación negativa que en general presenta este estilo con la satisfacción de los subordinados (en verde).

En tanto, los comportamientos carismáticos de la líder mujer no logran una influencia tan positiva como la de los jefes hombres, restando respecto a ellos a la satisfacción que producen en sus subordinados (en café).

Con los estilos de liderazgo restantes, la mujer logra el mismo impacto que el hombre en la satisfacción de los subordinados.

El ajuste de los datos bordea el 87%, que es considerado muy bueno.

5.3.1.3 Esfuerzo extra manifestado por los subordinados

Tabla 5-8: Regresión de los estilos de liderazgo sobre el esfuerzo extra. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con la disposición de los subordinados a realizar esfuerzos extra.

ESFUERZO EXTRA					
Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	a_k	Std. Error	Beta		
<i>Constante</i>	-0,79	0,25		-3,18	0,002
Influencia Idealizada Atributos	0,01	0,07	0,01	0,21	0,833
Influencia Idealizada Comport.	0,23	0,07	0,19	3,16	0,002
Motivación Inspiracional	0,20	0,07	0,16	3,03	0,003
Estimulación Intelectual	0,18	0,06	0,14	3,16	0,002
Consideración Individual	0,37	0,06	0,32	5,79	0,000
Recompensa Contingente	0,20	0,05	0,19	3,70	0,000
Manejo por Excepción Activo	-0,01	0,04	-0,01	-0,22	0,828
Manejo por Excepción Pasivo	-0,19	0,05	-0,14	-4,03	0,000
<i>Laissez-faire</i>	0,06	0,06	0,04	1,07	0,284
	δ_k	Std. Error	δ_{Beta}	t	Sig.
<i>Mujer (Influencia Idealizada Atributos)</i>	-0,01	0,10	-0,02	-0,10	0,922
<i>Mujer (Influencia Idealizada Comport.)</i>	-0,13	0,11	-0,23	-1,16	0,248
<i>Mujer (Motivación Inspiracional)</i>	-0,13	0,10	-0,23	-1,31	0,192
<i>Mujer (Estimulación Intelectual)</i>	0,05	0,09	0,08	0,53	0,599
<i>Mujer (Consideración Individual)</i>	0,11	0,10	0,18	1,04	0,301
<i>Mujer (Recompensa Contingente)</i>	0,07	0,08	0,12	0,88	0,379
<i>Mujer (Manejo por Excepción Activo)</i>	-0,04	0,06	-0,05	-0,65	0,517
<i>Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)</i>	0,21	0,07	0,19	2,99	0,003
<i>Mujer (Laissez-faire)</i>	0,02	0,08	0,02	0,29	0,772
Dependent Variable: Esf_Ext					

(1) Sección superior: relación del efecto con estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En rojo: relación positiva entre las variables, en azul: relación entre las variables. (2) Sección inferior: efecto diferencial del liderazgo de la mujer respecto al del hombre. En verde: mujer aporta sobre el hombre, en café: mujer resta respecto al hombre.

Comportamientos carismáticos (influencia idealizada comportamientos) de líderes que motivan y estimulan a los subordinados (motivación inspiracional y estimulación intelectual), se preocupan por sus necesidades individuales (consideración individual) y establecen con claridad los objetivos y recompensas por su desempeño (recompensa contingente), se relacionan positivamente con el esfuerzo extra que los subordinados están dispuestos a realizar, coincidiendo con la teoría y estudios empíricos que relacionan estos estilos con buenos resultados en los subordinados (Tabla 5-8).

El liderazgo pasivo de los hombres disminuye esta disposición a esforzarse más de lo exigido (manejo por excepción pasivo), sin embargo cuando este estilo es ejercido por mujeres, la relación pasa de negativa a positiva, es decir, nuevamente los resultados muestran que la mujer amortigua el efecto negativo del estilo de liderazgo pasivo en el efecto en subordinado (en verde).

Con los estilos de liderazgo restantes, la mujer logra el mismo impacto que el hombre en la disposición a realizar esfuerzos extra que presentan los subordinados.

El ajuste de los datos bordea el 91%, que es considerado muy bueno.

5.3.1.4 Ganas que presentan los subordinados de trabajar con el jefe

Tabla 5-9: Regresión de los estilos de liderazgo sobre las ganas de trabajar con el jefe. Relación del liderazgo promedio y del impacto del liderazgo de la mujer, con las ganas que tienen los subordinados de trabajar con su jefe.

GANAS DE TRABAJAR CON EL JEFE					
Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	a_k	Std. Error	Beta		
<i>Constante</i>	2,83	0,29		9,77	0,000
Influencia Idealizada Atributos	0,27	0,08	0,28	3,62	0,000
Influencia Idealizada Comport.	0,10	0,08	0,11	1,15	0,251
Motivación Inspiracional	0,14	0,07	0,16	1,99	0,047
Estimulación Intelectual	-0,10	0,06	-0,12	-1,65	0,100
Consideración Individual	0,27	0,07	0,32	3,61	0,000
Recompensa Contingente	0,03	0,06	0,05	0,57	0,569
Manejo por Excepción Activo	-0,12	0,05	-0,13	-2,41	0,016
Manejo por Excepción Pasivo	-0,04	0,05	-0,05	-0,81	0,417
<i>Laissez-faire</i>	-0,01	0,06	-0,01	-0,17	0,868
	δ_k	Std. Error	δ_{Beta}	t	Sig.
<i>Mujer (Influencia Idealizada Atributos)</i>	0,06	0,11	0,14	0,56	0,573
<i>Mujer (Influencia Idealizada Comport.)</i>	-0,08	0,13	-0,19	-0,60	0,550
<i>Mujer (Motivación Inspiracional)</i>	-0,14	0,11	-0,35	-1,31	0,190
<i>Mujer (Estimulación Intelectual)</i>	0,16	0,10	0,35	1,55	0,123
<i>Mujer (Consideración Individual)</i>	-0,06	0,12	-0,14	-0,50	0,619
<i>Mujer (Recompensa Contingente)</i>	0,09	0,09	0,21	1,00	0,320
<i>Mujer (Manejo por Excepción Activo)</i>	-0,02	0,07	-0,04	-0,31	0,760
<i>Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)</i>	0,04	0,08	0,04	0,45	0,653
<i>Mujer (Laissez-faire)</i>	-0,03	0,09	-0,04	-0,37	0,710
Dependent Variable: GTJ					

(1) Sección superior: relación del efecto con estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En rojo: relación positiva entre las variables, en azul: relación entre las variables. (2) Sección inferior: efecto diferencial del liderazgo de la mujer respecto al del hombre. En verde: mujer aporta sobre el hombre, en café: mujer resta respecto al hombre.

Subordinados ven incrementadas sus ganas de trabajar con el jefe cuando perciben en su superior atributos carismáticos (influencia idealizada atributos), cuando sienten que su líder los motiva y se preocupa por sus necesidades particulares (consideración individual).

El liderazgo controlador y preventivo a los problemas (manejo por excepción activo) disminuye el deseo que tienen los subordinados de trabajar con su jefe.

Como se observa en la sección inferior de la Tabla 5-9, para este efecto en subordinado, no existen diferencias en el impacto que produce la líder mujer respecto del hombre, mostrando que las jefas no aportan o restan diferencialmente más a las ganas que tienen los subordinados de trabajar con sus jefes.

El ajuste de los datos ronda el 76%, que es considerado bueno.

5.3.2 Discusión de resultados del estudio 3

Tabla 5-10: Resumen de los coeficientes de la regresión de cada efecto en subordinado, para el liderazgo promedio y el impacto diferencial de la mujer.

Variables independientes	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo extra	Ganas de trabajar con el jefe
	Beta	Beta	Beta	Beta
Influencia Idealizada Atributos	0,12 *	0,24 **		0,28 **
Influencia Idealizada Comport.	0,33 **	0,29 **	0,19 **	--
Motivación Inspiracional	0,18 **	--	0,16 **	0,16 *
Estimulación Intelectual	--	--	0,14 **	--
Consideración Individual	0,22 **	0,29 **	0,32 **	0,32 **
Recompensa Contingente	--	--	0,19 **	--
Manejo por Excepción Activo	--	-0,09 *	--	-0,13 *
Manejo por Excepción Pasivo	-0,12 **	-0,13 **	-0,14 **	--
<i>Laissez-faire</i>	--	--	--	--
	δ_{Beta}	δ_{Beta}	δ_{Beta}	δ_{Beta}
Mujer (Influencia Idealizada Atributos)	--	--	--	--
Mujer (Influencia Idealizada Comport.)	--	-0,57 *	--	--
Mujer (Motivación Inspiracional)	--	--	--	--
Mujer (Estimulación Intelectual)	--	--	--	--
Mujer (Consideración Individual)	--	--	--	--
Mujer (Recompensa Contingente)	--	--	--	--
Mujer (Manejo por Excepción Activo)	--	--	--	--
Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)	0,17 *	0,17 *	0,19 **	--
Mujer (<i>Laissez-faire</i>)	--	--	--	--

(1) Se señalan diferencias significativas: (*) 5%, (**) 1 %. (2) Coeficientes Beta corresponden a los coeficientes estandarizados de la regresión. (3) Sección superior: relación del efecto con estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En rojo: relación positiva entre las variables, en azul: relación entre las variables. (4) Sección inferior: efecto diferencial del liderazgo de la mujer respecto al del hombre. En verde: mujer aporta sobre el hombre, en café: mujer resta respecto al hombre.

Como se resume en la Tabla 5-10, el análisis de regresión realizado en las diversas medidas de efecto del liderazgo reveló consistencia con la literatura existente y estudios empíricos anteriores respecto a la relación positiva entre estilos de liderazgo transformacionales y de recompensa contingente, y los efectos en subordinado (entendidos como efectividad, satisfacción, esfuerzo extra y ganas de trabajar con el jefe).

Ejercidos por jefes de ambos sexos, los estilos de liderazgo que impactan en el efecto en los subordinados son la consideración individual (cuya relación es positiva con las cuatro medidas de efecto en subordinado), la influencia idealizada atributos y motivación inspiracional (ambas relacionadas positivamente con tres de los cuatro efectos estudiados) y la estimulación intelectual y recompensa contingente (relacionada positivamente con un medida de efecto en subordinado)

De este modo, los líderes que logran mejorar el efecto en los subordinados son aquellos que se muestran preocupados por las necesidades particulares de sus subalternos, presentan atributos carismáticos que hacen que el seguidor se identifique con su líder, motivan, estimulan y recompensan apropiadamente a sus seguidores.

Los comportamientos carismáticos de líderes hombres parecen tener una mejor acogida que los de las mujeres, ya que el estilo influencia idealizada comportamientos presenta una relación positiva con los efectos en subordinado cuando es ejercido por jefes de género masculino, mientras cuando lo ejercen mujeres logra un aporte inferior al de los hombres (resta respecto a ellos). El alcance de este estudio no permite profundizar en las razones de esta diferencia, resultando interesante buscar explicación a este fenómeno en estudios posteriores.

Por otro lado, líderes controladores que monitorean el comportamiento de sus seguidores y toman acciones correctivas antes que los problemas se vuelvan serios (maneja por

excepción activo), provocan una disminución en la satisfacción y ganas que tienen los subordinados de trabajar con su jefe, sea éste hombre o mujer.

Sin embargo, el estilo de liderazgo pasivo, donde los jefes reaccionan tardíamente a los problemas tomando acción cuando éstos ya son serios (manejo por excepción pasivo), presenta un impacto diferente en los subordinados, dependiendo del género del jefe que ejerce este liderazgo.

Así, la relación negativa que presenta el manejo por excepción pasivo con el efecto en subordinado cuando es ejercido por hombres, se ve amortiguado por la relación positiva que presenta la mujer al ejercerlo, indicando que en general, para los subordinados es peor que un líder hombre ejerza estos estilos a que lo haga una mujer, o bien la forma en que ellas lo ejercen no afecta tan negativamente la percepción de sus seguidores.

La ausencia de liderazgo, o *laissez-faire* no influye significativamente en el mejor resultado de ninguno de los efectos en subordinado estudiados (tampoco existe un impacto diferencial de jefes hombres o mujeres).

Los R^2 asociados a cada una de las regresiones muestran un ajuste excepcionalmente bueno, alcanzando valores muy superiores a los acostumbrados en este tipo de investigaciones (encuesta). Estos altos valores de R^2 podrían tener su origen en un sesgo por criterio de inclusión en la muestra (debido al deseo de los encuestados de participar en ella), también podrían deberse a la calidad del instrumento de medición utilizado (que en este caso presenta un alto nivel de confiabilidad) y la calidad de las variables involucradas en el estudio (relacionadas en numerosos estudios a los efectos medidos en esta investigación).

Si bien el liderazgo de la mujer aporta significativamente más que el masculino a mejorar el efecto en los subordinados, no es posible dar apoyo a la hipótesis 3 de la

investigación, debido a que existen estilos que ejercidos por hombres logran un mejor efecto en subordinado (como ocurre con la influencia idealizada comportamientos).

A la luz de estos resultados, sería interesante indagar en las razones que llevan a esta diferencia en los impactos de un líder hombre o mujer en los efectos en subordinado, por lo que se propone para investigaciones futuras realizar análisis incluyendo la interacción de género que podría, como ocurrió en el estudio 2, dar luces acerca del por qué de estos resultados.

6 CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

La presente investigación tuvo como objetivo general indagar en la relación organizacional dada en el par jefe-subordinado en Chile, a fin de descubrir las principales diferencias y similitudes en el accionar de líderes hombres y mujeres, considerando como variable decisiva la interacción de género entre superior y subalterno, además de identificar los aspectos del liderazgo de hombres y mujeres que contribuyen a obtener mejores resultados en la organización.

Se realizaron pruebas estadísticas como el *test t* y mediciones del *effect size* (tamaño de efecto o diferencias estandarizadas), para evaluar las diferencias significativas entre las distintas sub-muestras generadas de acuerdo a la interacción de género de jefe y subordinado que interesaba estudiar, con el objetivo de determinar las diferencias percibidas por los subordinados sobre sus respectivos superiores.

Dicha metodología ha sido ampliamente utilizada en estudios meta-analíticos internacionales arrojando buenos resultados, sin embargo es necesario señalar que el tamaño muestral de dichas investigaciones supera el tamaño muestral aquí utilizado, aspecto que debe ser tomado en consideración a la hora de otorgar generalidad a los resultados encontrados.

Además, se realizaron análisis de regresión para las distintas sub-muestras según interacción de género de jefe y subordinado, a fin de determinar el cambio que introduce el liderazgo de la mujer en las distintas medidas de efecto del liderazgo en el subordinado. Si bien la medida de este cambio no podría considerarse exacta, los resultados sí permiten identificar con claridad el aporte significativo de un liderazgo sobre otro para cada uno de los efectos en subordinado estudiados, logrando así el

objetivo de establecer qué aspectos del liderazgo de hombres y mujeres contribuyen a obtener mejores resultados en la organización.

El estudio confirma que en Chile al igual que en otros países se detectan diferencias significativas en cómo los subordinados perciben a sus jefes hombres y mujeres. En términos genéricos, estos resultados muestran que las mujeres son más transformacionales que los hombres y además utilizan más que ellos la recompensa contingente. A diferencia de la tendencia dada en el extranjero, en Chile el manejo por excepción activo está asociado a líderes de género femenino, no masculino, indicando que la cultura en que se inserta la relación jefe-subordinado puede tener una influencia mayor en cuanto a los estilos de liderazgo del jefe. En tanto, en Chile no se puede concluir que hombres o mujeres estén más asociados al manejo por excepción pasivo y *laissez-faire*, sin poder afirmar que las tendencias sean iguales en nuestro país y el extranjero respecto al ejercicio de estos estilos. Por otro lado, al igual que en el extranjero, líderes mujeres obtienen mejores efectos en sus subordinados que los líderes hombres.

Pero al explorar en mayor profundidad el origen de las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a estilos de liderazgo, se encuentra que éstas son mayormente explicadas por la opinión que las subordinadas mujeres tienen sobre sus jefes.

En cuanto al efecto del liderazgo en los subordinados, es posible concluir que son las mujeres quienes logran mejores resultados en sus subordinados, particularmente cuando pertenecen a su mismo género, lo que concuerda con la teoría de similitud-atracción y con los hallazgos de Tsui y O'Reilly (1989), quienes también obtuvieron resultados favorables para mujeres que lideran a subordinadas del género femenino.

Con esto se valida la importancia que tiene la interacción de género de jefe y subordinado, tanto en la percepción de estilos como de efectos del liderazgo,

confirmando que lo relevante en la relación de líder y seguidor no es el género de jefe o subordinado por sí solo, sino la interacción de ambos.

Es necesario de todos modos, tener en cuenta las limitaciones de la metodología utilizada a la hora de generalizar los resultados, ya que si bien las magnitudes de las diferencias encontradas en los distintos casos de estudio fueron del mismo orden que se maneja en estudios internacionales, el tamaño de la muestra chilena fue menor, lo que trae consigo una menor potencia para este estudio.

Referente al cambio que introduce el liderazgo de la mujer en relación al del hombre en los efectos en subordinado, se pudo observar que la mujer logra aportes adicionales a los realizados por el hombre sólo al ejercer el manejo por excepción pasivo, mejorando la percepción de los subordinados sobre la efectividad del líder, la satisfacción de los seguidores con su jefe y el esfuerzo extra que están dispuestos a entregar por su superior, logrando amortiguar la relación negativa que tiene el estilo de liderazgo pasivo cuando es ejercido por hombres. Sin embargo, la mujer no solo realiza aportes adicionales respecto a los hombres, sino también resta respecto a ellos al ejercer el estilo influencia idealizada comportamientos, dejando de manifiesto que los jefes de ambos sexos logran distintos efectos con su modo de liderar.

Lamentablemente, la metodología utilizada en el estudio del impacto diferencial del liderazgo de las mujeres respecto a los hombres no permite esclarecer las razones de las diferencias, limitándose sólo a indicar dónde se encuentran. En este sentido, sería interesante dirigir futuras investigaciones con el fin de indagar en el por qué de la diferencia de efecto que el mismo estilo de liderazgo puede provocar al ser ejercido por hombres o por mujeres.

Los resultados aquí obtenidos permiten comprender de mejor forma el comportamiento organizacional y particularmente la relación entre jefe y subordinado, tomando en cuenta

una característica intrínseca y representativa de los individuos como es el género. Este conocimiento hace posible también potenciar aquellos aspectos del liderazgo de hombres y mujeres que favorecen los buenos resultados y trabajar en aquellos que representan obstáculos para el buen desempeño y la buena relación laboral.

Como perspectiva de investigaciones futuras se sugiere estudiar la influencia del entorno cultural en que se desarrolla la relación organizacional, ya que los roles ocupacionales y de género están muchas veces ligados a estereotipos específicos de cada sociedad (Eagly, Wood y Dieckman, 2000). Esto hace que los resultados de investigaciones realizadas en Norteamérica y Europa sean menos extensibles a nuestra cultura latinoamericana, caracterizada por una incorporación más tardía y lenta de la mujer a la actividad laboral y a posiciones de liderazgo, siendo Chile uno de los países en que el sesgo de género afecta de manera importante las relaciones en el trabajo (Hatun, Friedrich y Mesquita, 2006).

Por otro lado se plantea como desafío futuro estudiar la relevancia de otros factores demográficos que podrían explicar más diferencias en los estilos de liderazgo utilizados por los jefes, y los efectos que éstos provocan en sus subordinados. Esto debido a que, como lo sugiere la demografía relacional, los individuos están representados por un perfil demográfico más que por una o dos variables demográficas puntuales. Particularmente interesante puede resultar el estudio de la influencia de la edad en la relación jefe-subordinado, ya que estudios internacionales han encontrado correlación entre esta variable demográfica y el desempeño laboral, ausentismo, comportamientos ciudadanos y estilos de liderazgo (Tsui y O'Reilly, 1989), entre otros asuntos de relevancia para la comprensión del comportamiento organizacional.

Además, y debido a la estructura de datos anidados que tiene la muestra utilizada en esta investigación (conjunto de subordinados anidados en cada jefe), se podrían realizar

análisis enfocados a sacar mayor provecho a la información de jefes y subordinados, considerando las posibilidades que brinda esta estructura.

BIBLIOGRAFÍA

Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress, *Journal of Occupational Behavior*, 3, 281-295.

Acuña, D. A., (2004). *Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres*. Tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Bartol, K. M., y Martin, D. C. (1986). Women and men in task groups. En R. D. Ashmore y F. K. Del Boca (Eds.), *The social psychology of female-male relations* (pp. 259-310). Orlando, FL: Academic Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M. (1999). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set*. Second Edition, review. Center for Leadership Studies. Binghamton University.
- Berninger, V. W., y DeSoto, C. (1985). Cognitive representation of personal stereotypes. *European Journal of Social Psychology*, 15, 189-211.
- Bidle, B. J. (1979). *Role theory: Expectancies, identities, and behaviours*. New York: Academic Press.
- Blau, G. 1985. Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviours. *Journal of Applied Psychology*, 70: 442-450.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New Cork: Harper y Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., y Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725-741.
- Cejka, M. A., y Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423.
- Center of Leadership Studies. (2000b). *Multifactor Leadership Questionnaire: Norms*. Retrived on June 22, 2000, from <http://cls.binghamton.edu/mlq.htm>. Web site now located at www.gallupleadershipinstitute.org.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. New York: Academic Press.
- Conger, J.A., y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CORFO (2000) *La Pyme en Chile. Presencia de la Pyme en el Universo Empresarial Chileno 1994-1997*.
- Davison, H. K., y Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.

- DeGroot, T., Kiker, S.D., y Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- Glick, P. (1991). Trait-based and sex-based discrimination in occupational prestige, occupational salary, and hiring. *Sex Roles*, 25, 351-378.
- Eagly, A. H., Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes, occupational roles, and beliefs about part time employees. *Psychology of Women Quarterly*, 10, No 3, 252-262.
- Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., y Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., Kareau, S. J., Miner, J.B., y Johnson, B.T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- Eagly, A., Wood, W., y Dieckman, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. (pp. 123-174). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 781-798.
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, No. 4, pp. 569-591.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85 (9), 62-71.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 31 (1), 1-12.
- Faúndez, D. (2006). *Liderazgo con sentido ético: impacto en los subordinados*. Tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Foschi, M. (2000). Double Standard for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.

Foschi, M. (1992). Gender and double standard for competence. En C. L. Ridgeway (Ed.), *Gender, interaction, and inequality* (pp. 181-207). New York: Springer-Verlag.

Giniger, S., Dispenzieri, A., y Eisenberg, J. 1983. Age, experience, and performance on speed and skill jobs in applied settings. *Journal of Applied Psychology*, 68: 469-475.

Glass, G. V., McGraw, B., Smith, M. L. (1981). *Meta-analysis in social research*. Beverly Hills, CA:Sage.

Gordon, M. E., y Fitzgibbons, W. J. 1982. Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions. *Journal of Applied Psychology*, 67: 311-319.

Guttek, B. A., y Morasch, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38, 55-74.

Guttek, B. A. (2001). Women and paid work. *Psychology of Women Quarterly*, 25, 379-393.

Hall, J. A., y Friedman, G. B. (1999). Status, gender and nonverbal behavior: A study of structural interactions between employees of a company. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1082-1091.

Hackman, M. Z., Furniss, A.H., Hills, M. J., y Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-319.

Hackman, J., Wageman, R. (2007). Asking the Right Questions about Leadership. *American Psychologist*.62 (1), 43-47.

Hatum, A., Friedrich, P., y Mesquita, L. (2006). Mas allá de los estereotipos: decodificando los estilos de gestión en América Latina. *Harvard Business Review*, pp 43-50.

Hater, J. J., y Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Hemphill, J. K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill y A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description*

and measurement (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: South Illinois University Press.

House, R. J., Spangler, W. D., y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Howell, J. M., y Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior y Human Decisions Processes*, 43, 243-269.

Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Judge TA, y Piccolo RF. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-68.

Jiménez, P., P. (2004). *Influencia de la confianza sobre la motivación intrínseca en el trabajo*. Tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Johnson, B.T., Eagly A. H. (2000). Quantitative Synthesis of Social Psychological Research. En: H.T. Reise y C.M. Judd (eds.), *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology* (pp.496-528) New York: Cambridge University Press.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.

Karasek, R. A, Triantis, K. P. and Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support and moderators of associations between task characteristics and mental strain, *Journal of Occupational Behavior*, 3, 181-200.

Kraiger, K., y Ford, J. K. 1985. A meta-analysis of rate race effects in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70: 56 -65.

Koh, W. L., Steers, R. M., y Terborg, J. R. (1995). The effects of transformation leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

Lawrence, B. S. (1997). 'The black box of organizational demography', *Organization Science*, 8, 1-22.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Lincoln, J. R., y Miller, J. 1979. Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24: 181-199.

LODEN, M. (1985) *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. McGraw-Hill, New York.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 38-425.

Mitchel, J. O. 1981. The effects of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24: 742-751.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., y Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86: 493-523.

Moch, M. K. 1980. Racial differences in job satisfaction: Testing four common explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65: 299-306.

Moskowitz, D. S., Suh, E. J., y Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-761

O'Reilly, C. A. 111, Parlette, G. N., y Bloom, J. R. 1980. Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frame of reference and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 23: 118-131.

Parsons, C. K., y Liden, R. C. 1984. Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and non-verbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69: 557-568.

Perry, E. L., Kulik, C. T., y Zhou, J. (1999). A Closer Look at the Effects of Subordinate-Supervisor Age Differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 341-358.

Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B., Paine, J.B., y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Purvanova, R. K., Bono, J. E., y Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19 (1), 1-22.

Powell, G. N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, 12, 731-743.

Repetti, R. L. and Cosmas, K. A. (1991). 'The quality of the social environment at work and job satisfaction', *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 840-854.

Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research* (rev. ed.). Beverly Hills, CA: Sage.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.

Ross, S. M., y Offerman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1078-1086.

Rosenthal, R. (1994). Parametric measures of effect size. En H. Cooper y L. V. Edges (Eds.), *the handbook of research synthesis* (pp. 231-244). New York: Russell Sage.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S., y Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14, 491-511.

Steckler, N. A., y Rosenthal, R. 1985. Sex differences in nonverbal and verbal communication with bosses, peers, and Subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 70: 157-163.

Terborg, J. R. 1977. Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62: 647-665.

Troemel-Ploetz, S. (1994). "Let me put in this way, John": Conversational strategies of women in leadership positions. *Journal of Pragmatics*, 22, 199-209.

Tsui, A. S., y O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *The Academy of Management Journal*, 32 (2), pp. 402-423.

Tsui, A. S., y Gutek, B. A. 1984. A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27: 619-635.

Tsui, A. S., Xin, K. R. and Egan, T. D. (1995b). 'Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage'. In: Jackson, S. E. and Ruderman, M. N. (Eds) *Diversity in Work Teams*, American Psychological Association, Washington DC, pp. 97-129.

van Engen, M. L., van der Leeden, R., y Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.

Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA:University of Pittsburgh Press.

Waldman, D. A., y Avolio, B. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71: 33-38.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (A. M. Henderson y T. Parsons, Trans.). New York, Free Press. (Original work published 1921)

Wilson, K., Lizzio, A., Zauner, S. y Gallos, C. (2001) Social rules for managing attempted interpersonal domination in the workplace: influence of status and gender. *Sex Roles*, Vol.44, N°3/4, 129-154.

Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815-828.

ANEXOS

ANEXO A: AUSENCIA DE DATOS EN LA MUESTRA.

Tabla A-1: Ausencia de datos demográficos en la muestra

Ítem de la encuesta (datos demográficos)	Nº de encuestados sin respuesta	%
Empresa	0	0,00%
Área donde trabaja el subordinado	4	0,05%
Cargo del subordinado	8	0,11%
Permanencia del subordinado en el Cargo	10	0,13%
Permanencia del subordinado en la Organización	9	0,12%
Género del subordinado	2	0,03%
Edad del subordinado	11	0,14%
Nivel educacional del subordinado	4	0,05%
Numero de empleados a cargo del subordinado	7	0,09%
Rubro al que pertenece la organización	0	0,00%
Tipo de propiedad de la empresa	0	0,00%
Nº aprox. de empleados en la empresa	55	0,72%
Años que el subordinado trabaja con el jefe	1	0,01%
Género del jefe	1	0,01%
Edad del jefe (aprox)	9	0,12%
Cargo del jefe	5	0,07%
Nº de empleados directos a cargo de su actual jefe	8	0,11%
Nivel educacional del jefe	5	0,07%
Total de preguntas sin respuesta	139	1,83%
Total de encuestados: 422 individuos, total de ítems en la encuesta:18		

Tabla A-2: Ausencia de respuesta en estilos de liderazgo y efectos en el subordinado.

Ítem de la encuesta (estilos y efectos del liderazgo)	Sujetos con respuesta	Promedio	Desviación Estándar	Sujetos sin respuesta	% sobre total de la muestra
Influencia Idealizada Atributos	417	5,4	1,2	2	0,5%
Influencia Idealizada Comportamientos	416	5,6	1,3	3	0,7%
Motivación Inspiracional	414	5,6	1,4	5	1,2%
Estimulación Intelectual	415	4,9	1,4	4	1,0%
Consideración Individual	414	5,3	1,5	5	1,2%
Recompensa Contingente	412	4,9	1,6	7	1,7%
Manejo por Excepción Activo	411	3,9	1,3	8	1,9%
Manejo por Excepción Pasivo	414	2,7	1,3	5	1,2%
Laissez-Faire	414	2,2	1,1	5	1,2%
Efectividad	413	5,7	1,2	6	1,4%
Satisfacción	417	5,3	1,5	2	0,5%
Esfuerzo extra	404	5,1	1,7	15	3,6%
Ganas de trabajar con el jefe	412	6,1	1,2	7	1,7%
Total de la muestra: 419 individuos					

ANEXO B: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD INCLUYENDO SUJETOS ELIMINADOS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Tabla B-1: Resultados del estudio 1 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.

Jefes hombres versus jefas mujeres		
Variable	Tamaño de efecto	Sig.
Influencia Ideadizada Atributos	-0,23	0,020
Influencia Idealizada Comportamientos	-0,17	0,082
Motivación Inspiracional	-0,07	0,504
Estimulación Intelectual	-0,26	0,008
Consideración Individual	-0,21	0,035
Recompensa Contingente	-0,26	0,009
Manejo por Excepción Activo	-0,23	0,018
Manejo por Excepción Pasivo	0,18	0,069
Laissez-Faire	0,11	0,286
Efectividad	-0,22	0,026
Satisfacción	-0,2	0,038
Esfuerzo extra	-0,25	0,014
Ganas de trabajar con el jefe	-0,08	0,398
422 jefes: 216 hombres, 206 mujeres		

Tabla B-2: Resultados del estudio 1 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género femenino.

Jefes hombres versus jefas mujeres		
Variable	Tamaño de efecto	Sig.
Influencia Ideadizada Atributos	-0,23	0,020
Influencia Idealizada Comportamientos	-0,17	0,08
Motivación Inspiracional	-0,07	0,502
Estimulación Intelectual	-0,26	0,008
Consideración Individual	-0,21	0,035
Recompensa Contingente	-0,26	0,009
Manejo por Excepción Activo	-0,23	0,018
Manejo por Excepción Pasivo	0,18	0,069
Laissez-Faire	0,11	0,286
Efectividad	-0,22	0,026
Satisfacción	-0,2	0,038
Esfuerzo extra	-0,25	0,014
Ganas de trabajar con el jefe	-0,08	0,397
422 jefes: 213 hombres, 209 mujeres		

Tabla B-3: Resultados del estudio 3 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.

Regresión incluyendo a los 3 sujetos sin especificación de género, como hombres.								
Variables independientes	Efectividad		Satisfacción		Esfuerzo extra		Ganas de trabajar con el jefe	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Influencia Idealizada Atributos	0,120	0,032	0,236	0,000	0,011	0,833	0,280	0,000
Influencia Idealizada Comport.	0,335	0,000	0,286	0,000	0,186	0,002	0,105	0,251
Motivación Inspiracional	0,180	0,003	-0,038	0,549	0,162	0,003	0,164	0,047
Estimulación Intelectual	0,034	0,500	0,022	0,682	0,141	0,002	-0,116	0,100
Consideración Individual	0,218	0,001	0,293	0,000	0,321	0,000	0,321	0,000
Recompensa Contingente	0,062	0,286	0,097	0,118	0,188	0,000	0,046	0,569
Manejo por Excepción Activo	-0,026	0,501	-0,092	0,025	-0,007	0,828	-0,128	0,016
Manejo por Excepción Pasivo	-0,122	0,003	-0,135	0,002	-0,143	0,000	-0,046	0,417
Laissez-Faire	-0,051	0,212	-0,020	0,650	0,038	0,284	-0,010	0,868
	$\hat{\delta}_{Beta}$	Sig.	$\hat{\delta}_{Beta}$	Sig.	$\hat{\delta}_{Beta}$	Sig.	$\hat{\delta}_{Beta}$	Sig.
Mujer (Influencia Idealizada Atributos)	0,364	0,050	-0,094	0,633	-0,016	0,922	0,145	0,573
Mujer (Influencia Idealizada Comport.)	-0,443	0,051	-0,574	0,018	-0,232	0,248	-0,188	0,550
Mujer (Motivación Inspiracional)	-0,134	0,491	0,135	0,510	-0,227	0,192	-0,354	0,190
Mujer (Estimulación Intelectual)	0,058	0,700	0,272	0,115	0,076	0,599	0,346	0,123
Mujer (Consideración Individual)	-0,086	0,666	-0,059	0,781	0,180	0,301	-0,137	0,619
Mujer (Recompensa Contingente)	0,183	0,237	0,304	0,064	0,118	0,379	0,213	0,320
Mujer (Manejo por Excepción Activo)	-0,095	0,291	-0,118	0,220	-0,051	0,517	-0,038	0,760
Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)	0,174	0,016	0,167	0,030	0,192	0,003	0,045	0,653
Mujer (Laissez-Faire)	0,023	0,744	0,006	0,940	0,018	0,772	-0,036	0,710

Tabla B-4: Resultados del estudio 3 al incluir 3 sujetos eliminados de la muestra de estudio, asignándoles género masculino.

Regresión incluyendo a los 3 sujetos sin especificación de género, como mujeres.								
Variables independientes	Efectividad		Satisfacción		Esfuerzo extra		Ganas de	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Influencia Idealizada Atributos	0,120	0,032	0,236	0,000	0,011	0,833	0,280	0,000
Influencia Idealizada Comport.	0,335	0,000	0,286	0,000	0,186	0,001	0,105	0,251
Motivación Inspiracional	0,180	0,003	-0,038	0,551	0,162	0,003	0,164	0,047
Estimulación Intelectual	0,034	0,500	0,022	0,682	0,141	0,002	-0,116	0,100
Consideración Individual	0,218	0,001	0,293	0,000	0,321	0,000	0,321	0,000
Recompensa Contingente	0,062	0,286	0,097	0,118	0,188	0,000	0,046	0,569
Manejo por Excepción Activo	-0,026	0,501	-0,092	0,025	-0,007	0,828	-0,128	0,016
Manejo por Excepción Pasivo	-0,122	0,003	-0,135	0,002	-0,143	0,000	-0,046	0,417
Laissez-Faire	-0,051	0,212	-0,020	0,650	0,038	0,284	-0,010	0,868
	δ_{Beta}	Sig.	δ_{Beta}	Sig.	δ_{Beta}	Sig.	δ_{Beta}	Sig.
Mujer (Influencia Idealizada Atributos)	0,364	0,050	-0,094	0,633	-0,016	0,922	0,145	0,573
Mujer (Influencia Idealizada Comport.)	-0,443	0,051	-0,574	0,017	-0,232	0,248	-0,188	0,550
Mujer (Motivación Inspiracional)	-0,134	0,491	0,135	0,510	-0,227	0,192	-0,354	0,190
Mujer (Estimulación Intelectual)	0,058	0,700	0,272	0,115	0,076	0,599	0,346	0,123
Mujer (Consideración Individual)	-0,086	0,666	-0,059	0,781	0,180	0,301	-0,137	0,619
Mujer (Recompensa Contingente)	0,183	0,237	0,304	0,064	0,118	0,379	0,213	0,320
Mujer (Manejo por Excepción Activo)	-0,095	0,291	-0,118	0,220	-0,051	0,517	-0,038	0,760
Mujer (Manejo por Excepción Pasivo)	0,174	0,016	0,167	0,030	0,192	0,003	0,045	0,653
Mujer (Laissez-Faire)	0,023	0,744	0,006	0,940	0,018	0,772	-0,036	0,710

ANEXO C: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
“ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE LA CONFIANZA Y EL
LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES”

Esta encuesta forma parte de una investigación sobre la confianza y el estilo de liderazgo al interior de las organizaciones, que está siendo realizada por los profesores Sra. Nureya Abarca, Profesora de la Escuela de Administración de la PUC, Sr. Nicolás Majluf, Profesor de la Escuela de Ingeniería de la PUC y Sr. Darío Rodríguez, Profesor del Instituto de Sociología de la PUC. **La encuesta es totalmente anónima.** Para garantizar lo anterior, **por favor devuelva este sobre cerrado.** Agradecemos que tome algunos minutos de su tiempo para ayudarnos en este trabajo, el cual es de gran importancia para esta investigación.

No hay respuestas buenas o malas. Por favor responda con lo que más se ajuste a su apreciación de los hechos. Para cada pregunta marque el número más apropiado para su respuesta; en caso de error, ennegrezca su marca e indique su nueva respuesta. Por favor **responda todas las preguntas.** Sus respuestas serán usadas sólo con **finés académicos.** Completar la encuesta requiere de aproximadamente 15 a 20 minutos.

Antes de comenzar a responder, por favor **complete los datos** que se le solicitan a continuación:

Área o departamento donde se desempeña: _____

Cargo que usted ocupa en la organización: _____

Permanencia en su cargo: _____ años

Permanencia en la organización: _____ años

Sexo: (Encierre en un círculo) F M

Edad: _____ años

Nivel educacional: (por favor marque una opción)

(a) Educación Básica incompleta

(e) Educación Básica completa

(b) Educación Media incompleta

(f) Educación Media completa

(c) Educación Técnico-Profesional incompleta

(g) Educación Técnico-Profesional completa

(d) Educación Universitaria incompleta

(h) Educación Universitaria completa

(i) Estudios de Postgrado

Número de empleados que están directamente a su cargo: _____

Rubro al que pertenece la organización: (Por favor marque una opción, la que más se ajuste a su caso)

- | | |
|--|----------------------------------|
| (a) Agricultura, Forestal, Pesca y Caza | (b) Minería |
| (c) Manufactura | (d) Construcción |
| (e) Electricidad, Gas y Servicios Sanitarios | (f) Comercio |
| (g) Transporte, Almacenaje y Comunicaciones | (h) Establecimientos Financieros |
| (i) Gobierno | (j) Servicios |
| (k) Organismos Internacionales | (l) Otro: _____ |

Tipo de propiedad de la empresa: (Marque una opción)

- | | |
|----------------------------------|---|
| (a) Filial de empresa extranjera | (b) Estatal |
| (c) Privada | (d) Estatal/Mixta (Capitales privados y del Estado) |
| (e) Otro: _____ | |

Número aproximado de empleados de la organización: _____

Tiempo trabajando con su jefe actual _____ años, _____ meses.

Por favor, complete la siguiente información **acerca de su jefe**

Sexo de su jefe: (Encierre en un círculo) F M Edad (aprox.) _____ años

Cargo que su jefe ocupa en la organización: _____

Número de empleados directos a cargo de su actual jefe: _____

Nivel educacional de su jefe: (por favor marque una opción)

- | | |
|--|--|
| (b) Educación Media incompleta | (f) Educación Media completa |
| (c) Educación Técnico-Profesional incompleta | (g) Educación Técnico-Profesional completa |
| (d) Educación Universitaria incompleta | (h) Educación Universitaria completa |
| (i) Estudios de Postgrado | |

(La encuesta continúa en la siguiente hoja)

Todas estas preguntas se refieren a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 7 a 1, donde 7 corresponde a “Siempre” y 1, a “Nunca”:

		Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Con alguna frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.	Me da su apoyo si me esfuerzo	7	6	5	4	3	2	1
2.	Cuestiona la manera en que tradicionalmente se ha hecho el trabajo para asegurarse que es la adecuada	7	6	5	4	3	2	1
3.	Espera a que los problemas sean serios para intervenir	7	6	5	4	3	2	1
4.	Centra su atención en los errores y las fallas	7	6	5	4	3	2	1
5.	Evita involucrarse cuando aparecen los temas importantes	7	6	5	4	3	2	1
6.	Expresa claramente sus valores y creencias más importantes	7	6	5	4	3	2	1
7.	Está ausente cuando se le necesita	7	6	5	4	3	2	1
8.	Utiliza distintos enfoques para enfrentar los problemas	7	6	5	4	3	2	1
9.	Se refiere al futuro en términos optimistas	7	6	5	4	3	2	1
10.	Me siento orgulloso(a) de trabajar con mi jefe (a)	7	6	5	4	3	2	1
11.	Nos recompensa adecuadamente cuando logramos las metas	7	6	5	4	3	2	1
12.	Las cosas tienen que estar mal para que mi jefe (a) actúe	7	6	5	4	3	2	1
13.	Habla con entusiasmo acerca de las metas que debemos lograr	7	6	5	4	3	2	1
14.	Hace ver la importancia de tener un propósito claro	7	6	5	4	3	2	1
15.	Dedica tiempo a mi formación y al desarrollo de mis habilidades	7	6	5	4	3	2	1
16.	Deja en claro lo que puedo recibir si cumpla las metas acordadas	7	6	5	4	3	2	1
17.	No hace nada por mejorar las cosas, a no ser que las fallas sean demasiado evidentes	7	6	5	4	3	2	1
18.	Posterga sus intereses por el bien del grupo	7	6	5	4	3	2	1
19.	Me trata como persona, más que como un simple miembro del grupo	7	6	5	4	3	2	1
20.	Los problemas deben arrastrarse por mucho tiempo antes que mi jefe (a) intervenga	7	6	5	4	3	2	1
21.	La forma en que actúa mi jefe (a) me infunde respeto	7	6	5	4	3	2	1
22.	Emplea gran parte de su tiempo “apagando incendios”	7	6	5	4	3	2	1
23.	Toma en cuenta las condiciones éticas y morales de sus decisiones	7	6	5	4	3	2	1
24.	Lleva un registro de mis errores	7	6	5	4	3	2	1
25.	Muestra seguridad en sí mismo(a) y se siente confiado(a) en el uso del poder	7	6	5	4	3	2	1
26.	Presenta una visión atractiva del futuro	7	6	5	4	3	2	1
27.	Se fija en las fallas que ocurren en el cumplimiento de los objetivos	7	6	5	4	3	2	1

		Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Con alguna frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28.	Evita tomar decisiones	7	6	5	4	3	2	1
29.	Nos trata a cada uno como personas con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	7	6	5	4	3	2	1
30.	Me incentiva a mirar los problemas desde distintos ángulos	7	6	5	4	3	2	1
31.	Me orienta a desarrollar mis fortalezas	7	6	5	4	3	2	1
32.	Propone formas novedosas de mirar cómo hacemos nuestro trabajo.	7	6	5	4	3	2	1
33.	Posterga sus respuestas ante preguntas urgentes	7	6	5	4	3	2	1
34.	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión compartido	7	6	5	4	3	2	1
35.	Me expresa su satisfacción cuando hago un buen trabajo	7	6	5	4	3	2	1
36.	Expresa su confianza en que lograremos cumplir nuestros objetivos	7	6	5	4	3	2	1
37.	Satisface mis necesidades relacionadas con el trabajo	7	6	5	4	3	2	1
38.	Usa métodos de liderazgo que son agradables	7	6	5	4	3	2	1
39.	Logra que yo supere mis propias expectativas	7	6	5	4	3	2	1
40.	Me representa bien frente a autoridades superiores	7	6	5	4	3	2	1
41.	Trabaja conmigo de una forma que me satisface	7	6	5	4	3	2	1
42.	Estimula mi deseo de triunfar	7	6	5	4	3	2	1
43.	Cumple efectivamente con los requerimientos organizacionales	7	6	5	4	3	2	1
44.	Estimula mi disposición a esforzarme más	7	6	5	4	3	2	1
45.	Lidera un grupo que es efectivo	7	6	5	4	3	2	1

La siguiente pregunta se refiere a su superior (o jefe directo). Por favor marque un número en la siguiente escala de 7 a 1, donde 7 corresponde a "Completamente de acuerdo" y 1, a "Completamente en desacuerdo":

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
46. En general, me gusta trabajar con mi jefe (a)	7	6	5	4	3	2	1

ANEXO D: TEST F DE DIFERENCIAS. RESULTADOS DEL ESTUDIO 1

Tabla D-1: Test de significancia para las diferencias entre grupos liderados por hombres y grupos liderados por mujeres.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Infl_Id_At	Between Groups	8,336	1	8,336	5,473	0,020
	Within Groups	632,128	415	1,523		
	Total	640,465	416			
Infl_Id_Comp	Between Groups	5,384	1	5,384	3,061	0,081
	Within Groups	728,267	414	1,759		
	Total	733,651	415			
Motiv_Insp	Between Groups	0,841	1	0,841	0,444	0,505
	Within Groups	779,634	412	1,892		
	Total	780,475	413			
Estim_Intel	Between Groups	12,894	1	12,894	7,170	0,008
	Within Groups	742,667	413	1,798		
	Total	755,561	414			
Consid_Indiv	Between Groups	9,338	1	9,338	4,471	0,035
	Within Groups	860,595	412	2,089		
	Total	869,933	413			
TF	Between Groups	6,104	1	6,104	4,444	0,036
	Within Groups	571,391	416	1,374		
	Total	577,496	417			
Recomp_Cont	Between Groups	17,903	1	17,903	6,885	0,009
	Within Groups	1066,118	410	2,600		
	Total	1084,021	411			
AMBE	Between Groups	9,037	1	9,037	5,617	0,018
	Within Groups	658,004	409	1,609		
	Total	667,041	410			
PMBE	Between Groups	5,369	1	5,369	3,331	0,069
	Within Groups	664,087	412	1,612		
	Total	669,456	413			
TS	Between Groups	2,701	1	2,701	4,759	0,030
	Within Groups	236,118	416	0,568		
	Total	238,819	417			
LF	Between Groups	1,355	1	1,355	1,142	0,286
	Within Groups	488,950	412	1,187		
	Total	490,305	413			

Tabla D-2: Test de significancia para las diferencias en efecto en subordinado, entre grupos liderados por hombres y grupos liderados por mujeres.

		Sum of		Mean		
		Squares	df	Square	F	Sig.
Efectividad	Between Groups	7,521	1	7,521	4,967	0,026
	Within Groups	622,391	411	1,514		
	Total	629,912	412			
Satisf	Between Groups	10,249	1	10,249	4,329	0,038
	Within Groups	982,574	415	2,368		
	Total	992,824	416			
Esf_Ext	Between Groups	16,824	1	16,824	6,061	0,014
	Within Groups	1115,77	402	2,776		
	Total	1132,594	403			
GTJ	Between Groups	1,053	1	1,053	0,72	0,397
	Within Groups	600,141	410	1,464		
	Total	601,194	411			
EFECT_SUB	Between Groups	8,282	1	8,282	4,929	0,027
	Within Groups	693,982	413	1,68		
	Total	702,264	414			

ANEXO E: RESULTADOS SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO. ESTUDIO 2

Tabla E-1: Resultados de todos los casos analizados sobre estilo de liderazgo. Diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, y en la percepción de los subordinados respecto al estilo que ejercen sus jefes.

	Percepción de subordinados hombres v/s mujeres			Liderazgo femenino versus masculino			Jefe-subordinado congéneres: pares de hombres v/s pares de mujeres	Género opuesto jefe-subordinado: liderazgo masculino v/s femenino	Igual género versus género opuesto en los pares jefe-subordinado
	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 1	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
	Jefe (M, F) Subordinado (m, f)	M & F m v/s f	M m v/s f	F m v/s f	M v/s F m & f	M v/s F m	M v/s F f	M v/s f	F v/s m
Transformacional									
Influencia idealizada atributos	-0,11	0	-0,19	-0,21 *	-0,11	-0,3 *	-0,3 *	-0,11	0,08
Influencia idealizada comportamientos	-0,17	-0,14	-0,18	-0,23 *	-0,2	-0,24	-0,37 **	-0,07	0,01
Motivación inspiracional	-0,1	-0,02	-0,15	-0,17	-0,1	-0,23	-0,27 *	-0,08	0,06
Estimulación intelectual	-0,12	-0,02	-0,22	-0,07	0,04	-0,17	-0,19	0,06	0,09
Consideración individual	0	0,15	-0,13	-0,26 **	-0,14	-0,39 **	-0,26	-0,27	0,13
	-0,15	-0,03	-0,25	-0,21 *	-0,1	-0,3 *	-0,36 **	-0,06	0,1
Transaccional									
Recompensa contingente	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Manejo por excepción activo	-0,13	-0,19	-0,04	-0,26 **	-0,33 *	-0,17	-0,36 **	-0,14	-0,09
Manejo por excepción pasivo	0,15	0,35 *	-0,01	-0,23 *	-0,07	-0,44 **	-0,08	-0,43 **	0,17
	0,11	0,02	0,19	0,18	0,1	0,25	0,29 *	0,07	-0,07
Laissez-faire									
Tamaño muestral	0,04	0,21	-0,17	0,11	0,28 *	-0,1	0,12	0,07	0,2 *
	415	211	204	415	214	201	220	195	415

(1) Las letras en mayúscula “M y F” indican género del jefe (masculino y femenino respectivamente). Letras minúsculas “m y f” indican de la misma forma el género del subordinado. Con el símbolo “v/s” se indica qué grupos se están contrastando, con el símbolo “y” se indica que se consideran grupos en conjunto. (2) El caso 1 corresponde a la situación analizada en el estudio 1, de la sección 5.1.1 (3) Se señalan diferencias significativas: (*) 5%, (**) 1 %. En números negros las diferencias no significativas. (4) Casos 2, 3 y 4: valores positivos (en azul) indican que subordinados hombres asignan mayores puntajes que subordinadas mujeres a sus líderes, y negativos que las mujeres asignan mayor puntaje (números en rojo). Casos 1, 5, 6, 7 y 8: valores positivos (en azul) indican que jefes hombres tienen mayores puntajes que jefes mujeres. Valores negativos (en rojo) indican que jefes mujeres tienen mayores puntajes que hombres. Caso 9, valores positivos revelan mayores puntajes para aquellos jefes que lideran a congéneres, versus quienes lideran a subordinados del sexo opuesto. (5) El estilo *liderazgo transaccional* no presenta resultados para ninguno de los estudios, debido a la inconsistencia en las direcciones de las sub-escalas que componen dicho estilo.

ANEXO F: TEST F DE DIFERENCIAS. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2

Tabla F-1: Significancia de las diferencias en estilo de liderazgo, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.

Variable	Significancia							
	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
<i>Transformacional</i>	0,278	0,979	0,183	0,423	0,035	0,025	0,46	0,389
Infl_Id_At	0,083	0,321	0,200	0,144	0,088	0,007	0,649	0,943
Infl_Id_Comp	0,331	0,884	0,275	0,453	0,1	0,047	0,587	0,546
Motiv_Insp	0,208	0,867	0,126	0,789	0,246	0,169	0,681	0,336
Estim_Intel	0,99	0,291	0,371	0,323	0,006	0,051	0,061	0,197
Consid_Indiv	0,14	0,837	0,081	0,468	0,033	0,008	0,654	0,32
<i>Transaccional</i>	0,626	0,692	0,639	0,1	0,143	0,251	0,053	0,896
Recomp_Cont	0,185	0,164	0,797	0,017	0,24	0,009	0,348	0,362
AMBE	0,122	0,012	0,949	0,591	0,002	0,533	0,004	0,089
PMBE	0,269	0,877	0,179	0,462	0,079	0,031	0,615	0,488
<i>Laissez-faire</i>	0,673	0,124	0,234	0,045	0,483	0,372	0,625	0,048

Tabla F-2: Significancia de las diferencias en efecto en subordinado, para distintas interacciones de género de jefe y subordinado.

Variable	Significancia							
	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
<i>Efecto promedio del liderazgo</i>	0,573	0,923	0,478	0,234	0,06	0,039	0,261	0,616
Efectividad	0,414	0,939	0,353	0,245	0,055	0,025	0,334	0,606
Satisf	0,604	0,904	0,486	0,281	0,07	0,051	0,294	0,607
Esf_Ext	0,637	0,83	0,486	0,177	0,04	0,032	0,173	0,583
GTJ	0,771	0,891	0,634	0,764	0,389	0,396	0,702	0,683

ANEXO G: RESULTADOS DEL ANOVA PARA ESTUDIO 3

Tabla G-1: Anova para regresión con variable dependiente: efectividad

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,886 ^a	,786	,775	,59177	

a. Predictors: (Constant), lfaire, AMBE, ei, am, pm, iia, rc, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	483,586	18	26,866	76,717	,000 ^a
	Residual	132,024	377	,350		
	Total	615,609	395			

a. Predictors: (Constant), lfaire, AMBE, ei, am, pm, iia, rc, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

b. Dependent Variable: Efectividad

Tabla G-2: Anova para regresión con variable dependiente: satisfacción.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 ^a	,755	,743	,78829

a. Predictors: (Constant), Ifaire, AMBE, ei, am, pm, iia, rc, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	725,727	18	40,318	64,882	,000 ^a
	Residual	235,514	379	,621		
	Total	961,241	397			

a. Predictors: (Constant), Ifaire, AMBE, ei, am, pm, iia, rc, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

b. Dependent Variable: Satisf

Tabla G-3: Anova para regresión con variable dependiente: esfuerzo extra.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,915 ^a	,837	,829	,69685

a. Predictors: (Constant), Ifaire, AMBE, ei, am, pm, rc, iia, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Infl_Id_At, Estim_Intel, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	925,861	18	51,437	105,925	,000 ^a
	Residual	180,156	371	,486		
	Total	1106,016	389			

a. Predictors: (Constant), Ifaire, AMBE, ei, am, pm, rc, iia, mi, ci, iic, LF, Recom_Cont, PMBE, Infl_Id_At, Estim_Intel, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

b. Dependent Variable: Esf_Ext

Tabla G-4: Anova para regresión con variable dependiente: ganas de trabajar con el jefe.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 ^a	,587	,567	,80088

a. Predictors: (Constant), lfaire, AMBE, ei, am, pm, rc, iia, mi, ci, iic, LF, Recomp_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342,551	18	19,031	29,670	,000 ^a
	Residual	241,171	376	,641		
	Total	583,722	394			

a. Predictors: (Constant), lfaire, AMBE, ei, am, pm, rc, iia, mi, ci, iic, LF, Recomp_Cont, PMBE, Estim_Intel, Infl_Id_At, Motiv_Insp, Consid_Indiv, Infl_Id_Comp

b. Dependent Variable: GTJ