

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 1 (1) enero-junio 2022

Evaluación del estilo de liderazgo femenino en el ámbito empresarial de la ciudad de Panamá

Evaluation of the female leadership style in the business of Panama City

María Teresa Bistué
ADEN Business School

mtbistue@aden.org

<https://orcid.org/0000-0002-1339-8631>

Recibido: Febrero 2022.

Aceptado: Mayo 2022.

Publicado: Octubre 2022.

Cómo citar: Bistué, M. T. (2022). Evaluación del estilo de liderazgo femenino en el ámbito empresarial de la ciudad de Panamá. *Experior*, 1 (1), 23-37. <https://doi.org/10.56880/experior11.4>

Resumen

En este trabajo de investigación, el objetivo principal ha sido evaluar el estilo de liderazgo femenino alcanzado por la alta gerencia en el sector privado de la ciudad de Panamá. Por tal motivo, luego de la revisión de la literatura que constituye el marco teórico, se ha aplicado un instrumento de medición posterior a la consulta realizada a expertos. Para calcular la fiabilidad del instrumento se aplicó el método de consistencia interna Alpha de Cronbach y se verificó que alcanzó un valor de 0,912. La variable de estudio "liderazgo femenino" se midió en cinco dimensiones: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente y gestión por excepción o Laissez Faire. Las tres primeras se asocian a las conductas del liderazgo transformacional y las dos últimas al liderazgo transaccional. Con el trabajo de campo se verificó la hipótesis que manifiesta que el liderazgo femenino en la ciudad de Panamá en el sector privado es predominantemente transformacional.

Palabras clave: liderazgo femenino, alta gerencia en el sector privado, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional

Abstract

In this research work, the main objective has been to evaluate the female leadership style performed by senior management in the private sector in Panama City. For this reason, after reviewing the publications that constitute the theoretical framework, a measurement instrument has been applied after consulting experts. To calculate the reliability of the instrument the Cronbach's Alpha internal consistency method was applied, and it was verified that it reached a value of 0.912. The study variable of "female leadership" was measured in five dimensions: charisma or idealized influence, intellectual stimulation, individual consideration, contingent reward, and management by exception or Laissez Faire. The first three are associated with transformational leadership behaviors and the other two with transactional leadership. Through the fieldwork, the hypothesis was verified that the female leadership in Panama City in the private sector is predominantly transformational.

Keyword: Female leadership, senior management in the private sector, transactional leadership, transformational leadership.

Introducción

La incorporación de la mujer al mundo del trabajo se da mucho antes de la llamada globalización. Los avances de la mujer se observan en el campo del saber, de la ciencia, de la política y en el campo laboral. La mujer hoy sigue trabajando, capacitándose, formándose y empoderándose.

Por su parte el concepto del liderazgo ha ido evolucionando lo que ha dado lugar a diferentes modelos y teorías según el aspecto más relevante que se analiza teniendo en cuenta no sólo los actores sino también las circunstancias. La investigación de los diferentes autores ha ido sumando diversas aportaciones, resaltando diferentes aspectos: los centrados en los comportamientos o estilos del líder, los enfocados en los rasgos de personalidad del líder, los aspectos situacionales donde el foco es la relación entre el líder y los subordinados o liderados y últimamente las teorías que suponen que todas las personas pueden desarrollarse como líderes a partir de la formación base y la capacitación para desarrollar las habilidades necesarias.

Según la investigación realizada por Adler (2001) durante 20 años sobre las 500 empresas más importantes del mundo se demostró una correlación importante entre la cantidad de mujeres directivas y mayores beneficios económicos. Las empresas con mayor historial de ascensos de mujeres a los puestos de dirección obtuvieron ganancias superiores de 18 a 69% con respecto a la media de las compañías dentro del mismo sector.

Otro estudio realizado por McKinsey & Company (2007) permitió cuantificar la potencialidad económica que implica la presencia femenina en la empresa. El estudio se realizó a 115.000 individuos (directivos y primera línea) de 231 instituciones. Dicha investigación arribó como una de sus conclusiones que la mayor participación de la mujer contribuye a un mayor rendimiento empresarial con beneficios económicos superiores en un 56% a los de las empresas con presencia únicamente masculina en su planta de personal. También se verificó un aumento en la competitividad de la compañía, ya que se mejora el desempeño organizacional.

La mujer que desempeña un rol activo en la comunidad a través de la gestión empresarial impacta en varias dimensiones como la económica, cultural, social, política y ambiental. Por ello es fundamental que esté muy bien formada para asumir los desafíos que devienen de la toma de decisiones en posiciones de dirección y liderazgo. Actualmente la ADEN University no tiene disponible una oferta educativa enfocada exclusivamente hacia la mujer a pesar de que el mercado laboral panameño tiene fuerte presencia femenina como se verá en este trabajo. Por ello es necesario contar con información cierta sobre el estilo de liderazgo femenino actualmente presente en las organizaciones empresariales para diseñar propuestas concretas que puedan cubrir las necesidades de formación de esta población. Para poder hacerlo con coherencia y pertinencia es necesario responder a las preguntas: ¿cómo medir el estilo de liderazgo femenino en Panamá? Y ¿cuál es el estilo de liderazgo femenino desde la percepción de hombres y mujeres que trabajan en el sector empresarial privado panameño?

El objetivo general propuesto es: Evaluar el estilo de liderazgo femenino alcanzado por la alta gerencia en la ciudad de Panamá.

La situación y condiciones laborales de la mujer no ha sido la misma que para el hombre tanto en ámbitos privados como públicos. En algunos ámbitos la mujer se inserta y se asimila al modelo masculino que ha sido el reconocido histórica y tradicionalmente como es el sector empresario. Como se verá en este estudio la mujer busca y ejerce su propio estilo de liderazgo en el mundo del management que no siempre coincide con los parámetros establecidos por los hombres.

Con este trabajo de investigación se pretende profundizar el análisis sobre las mujeres que ocupan posiciones o roles de liderazgo en empresas de gestión privada

nacionales o multinacionales localizadas en Latinoamérica y concretamente en la ciudad de Panamá. Se busca estudiar el estilo el liderazgo femenino en las empresas privadas y por otro lado intenta ser un aporte para la comprensión del fenómeno de los estilos de liderazgo en el mundo del trabajo.

Espera, también, ser un aporte en busca de una sociedad más justa donde la igualdad y la diversidad de género no condicionen la carrera profesional de ningún individuo. En general, la sociedad actual caracterizada por los valores democráticos, debe asegurar una pluralidad donde se aproveche la diversidad de estilos de liderazgo incorporando en mayor medida a la mujer a los procesos de toma de decisiones (Martínez de Ita, 2007).

La caracterización del fenómeno que se va a estudiar contempla:

- Mujeres altamente cualificadas, con estudios superiores completos o incompletos.
- Profesionales mujeres que presten servicios y/o que ocupen posiciones gerenciales elevadas.
- Vinculación laboral a empresas localizadas en la ciudad de Panamá.

Los motivos fundamentales que impulsaron el desarrollo de la presente investigación son dos: el primero, es el de brindar una evaluación de los estilos de liderazgo femenino que están presentes en el sector privado de actividad en Panamá; y el segundo, es aportar características y aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de diseñar programas, carreras y planes de formación para mujeres que aspiran a ocupar los niveles más altos dentro de las empresas.

Fundamentación teórica

Según datos de la OIT a nivel global, en los últimos 10 años la participación de la mujer en los ámbitos laborales ha crecido un 20% y la tendencia se mantiene. Sin embargo, sigue existiendo una brecha en cuanto a oportunidades, desarrollo profesional, calidad, salarios y remuneraciones que posicionan al varón en mejores condiciones que la mujer (Debeljuh, 2013b).

Se observa que en América Latina la presencia de empresas multinacionales es significativa y va en aumento, pues desde hace tres décadas está abriendo sus fronteras permanentemente para el intercambio económico dando lugar a lo que se ha denominado el estado neoliberal. La inversión extranjera directa es desde hace tiempo la fuerza impulsora de la globalización, más importante que el comercio, como conductora de la interdependencia transfronteriza (UNCTAD, 1994). El desafío del siglo XXI es integrar esta realidad macroeconómica a la política de todos los pueblos reconociendo la diversidad. La mujer pugna por una política definida por el cuidado del bien común y el arte de estar juntos, una política que prioriza el convivir más que el competir propio de la mirada patriarcal, racional y masculina.

Por otro lado, se pueden mencionar como aspectos relevantes de la “economía mundializada” en lo que se refiere a las condiciones laborales: la alta flexibilidad, aumento en los vínculos de corto plazo y mercados turbulentos entre otras características destacadas. “*Ganan más espacio cada día el establecimiento de vagos vínculos y vagas formas de empleo*” (Hischfeld, 2006, p.2).

Estas características y tendencias mundiales del mundo del trabajo incluyen a la situación de la mujer. Se evidencia un incremento de la presencia femenina en las estructuras empresariales en general. Datos públicos revelan que un porcentaje importante del PBI en los países desarrollados lo constituye el aporte de la mujer en el ámbito del trabajo y concretamente en Latinoamérica la mujer es “*el 40% de la fuerza global del trabajo y más de la mitad de los estudiantes universitarios del mundo*” (Debeljuh, 2013a, p. 69)

Esto ha sido y es un proceso continuo de creciente participación como señala Beck (2011) en un informe presentado en la revista *The Economic* donde describe este avance desde los años 70. Los datos muestran que ha pasado del 48% al 64% el crecimiento de la mujer en los últimos años dentro del ámbito laboral.

Los líderes o gestores del talento humano deben considerar que las nuevas realidades laborales tienen un efecto directo sobre su práctica, ya sea en los procesos de selección, evaluación y capacitación, como así también los sistemas de compensación. Los recursos altamente cualificados se perciben escasos frente a las exigencias de los mercados globalizados (Orejuela et al., 2008).

La mujer en Latinoamérica ha tenido avances muy importantes como por ejemplo el acceso a la educación primaria y secundaria y con un importante porcentaje de presencia en la universidad, defensa de los derechos humanos, extendida participación laboral y social que llevará a una sociedad más justa y equitativa sin diferencias o discriminaciones de género (Melendo, 2008)

La mujer cumple diferentes roles en la sociedad y muchas veces entran en colisión la visión doméstica que se ha tenido de sus tareas durante siglos a los nuevos roles de dirección y liderazgo que está asumiendo en el mundo empresarial. Por tal motivo también incluimos dentro del marco teórico reflexiones sobre los roles que ocupa la mujer y el balance entre vida familiar y vida laboral (Chinchilla y León, 2004)

Como afirma Ramos López (2005, p 67) "*la dirección de las empresas, el poder económico y las decisiones empresariales están en manos masculinas*". Frente a esta realidad si se puede afirmar que hay una marcada desigualdad. Se advierte una fuerte presencia femenina en los niveles intermedios de las organizaciones, pero estos porcentajes disminuyen drásticamente en la cima de la pirámide.

Si se analiza el lugar de donde provienen las mujeres más poderosas a nivel global se advierte claramente la preponderancia de Norteamérica con 58% y que si se suma al 8% de Europa alcanza al 66%. Dato que habla de la inserción de la mujer en el primer mundo. Realidad muy diferente que contrasta con el 6 % de Sudamérica donde se encuentra Panamá en referencia a la localización de esta investigación.

Actualmente no se propicia que la mujer imite a los hombres en las prácticas directivas, sino que respete sus propias características. Por lo general los hombres están dispuestos para cualquier puesto directivo que les permita superar sus ingresos, aunque implique renunciamentos de tiempo y lugar para sus familias. Por el contrario, la mujer reflexiona si se adapta a sus objetivos personales y profesionales pues trata de compatibilizar vida laboral y familiar.

Liderazgo transaccional

Como Bass y Avolio (1990, p.23) indican, "la mayoría de la investigación experimental, desafortunadamente, se ha centrado en el liderazgo transaccional, mientras que los verdaderos actores y modificadores del mundo son transformacionales". El líder según la teoría transaccional, se orienta a que los colaboradores cumplan con las responsabilidades y tareas necesarias para que la empresa cumpla en tiempo y forma los objetivos planteados. Por ello debe asegurarse que las pautas y directrices sean comprendidas claramente por todos los seguidores y además los motiva en el camino hacia el logro (House, 1976).

El Liderazgo transaccional

"en su forma activa/correctiva, se centra en establecer activamente las normas. En su forma pasiva, implica esperar que se produzcan los errores antes de actuar. En su forma activa, se sigue muy de cerca para detectar la aparición de errores. En cualquiera de su forma pasiva o activa, se centra en la identificación de errores" (Avolio, 2004, p.3).

Los líderes transaccionales usan el sistema de recompensa y castigos. Por el cumplimiento estricto de la tarea se recibe la recompensa previamente acordada, el rendimiento es acorde al comportamiento esperado. Cuando el líder se centra en la corrección los resultados suelen ser más bajos.

Los líderes transaccionales “se aproximan a los colaboradores con miras de intercambiar una cosa por otra: empleos por votos, o subsidios por contribuciones a la campaña. Dichas operaciones comprenden la mayor parte de las relaciones entre los dirigentes y colaboradores, sobre todo en los grupos, las legislaturas y los partidos” (Burns, 1978, p. 3).

Bass (1985a, 1985b) amplió la definición de un líder transaccional a los sectores militares, industriales, públicos y educativos. Parafraseando a Burns, él describe tales líderes como aquellos que reconocen lo que sus colaboradores quieren obtener de su trabajo, y tratan de que lo consigan. Si su desempeño lo amerita intercambian recompensas y promesas de recompensas por los niveles adecuados de esfuerzo.

Los líderes transaccionales trabajan para lograr el reconocimiento de las funciones y tareas requeridas para que los colaboradores alcancen los resultados deseados. El proceso transaccional en la que el líder aclara lo que los colaboradores necesitan hacer para obtener una recompensa, es visto como un componente esencial en la gama completa de un liderazgo efectivo, es útil, pero limitado.

Aunque los líderes transformacionales pueden ser transaccionales cuando corresponda, el liderazgo transaccional es a menudo una receta para los niveles más bajos de rendimiento o cambio no significativo (Bass y Avolio, 1993).

El liderazgo transaccional proporciona una base para un liderazgo eficaz; pero una mayor cantidad de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en los empleados es posible mediante el aumento del liderazgo transformacional.

En resumen, el estilo transaccional se enfoca en el cumplimiento de tareas previamente especificadas y acordadas.

Liderazgo Transformacional, modelo de Bass y Avolio

El nuevo paradigma de liderazgo transformacional se suma a los anteriores modelos de liderazgo transaccional. Como Howell y House, (1993), y Waldman, Bass y Yammarino (1990) han señalado, el liderazgo transformacional no reemplaza el liderazgo transaccional, aumenta el liderazgo transaccional en el logro de las metas del líder, colaborador, grupo y organización.

En las empresas actuales se necesita mucho más que un líder que reacciona ante los problemas y cumple estrictamente con las metas establecidas. En este contexto se busca un liderazgo que sea concebido como un proceso transformacional que atiende a los deseos y aspiraciones de todas las personas para que se produzca un cambio organizacional positivo y se lleguen a logros superlativos por encima de lo planificado. Buscan maximizar el desempeño. Según Bass (1985a, p.17), los líderes transformacionales son individuos que: “intentan y tienen éxito en elevar colegas, subordinados, seguidores o clientes a un mayor conocimiento. Esta intensificación de conciencia requiere de un líder con visión, auto confianza, y fuerza interior para poder argumentar exitosamente por lo que es correcto y bueno, no por lo que es popular o es aceptable según lo establecido por la sabiduría del momento”.

Bass (1985a) sugirió que los líderes transformacionales tienen más probabilidades de emerger en épocas de crecimiento, cambio y crisis. El líder transaccional trabaja dentro de la cultura organizacional existente, el líder transformacional la cambia.

Según estos autores los líderes son capaces de lograr resultados superlativos utilizando cinco rasgos principales: visionario, inspirador, estimulador, entrenador y creador de equipos.

- Aquel que puede expresar y comunicar la visión futura es el visionario, el líder transformacional que impacta de una manera optimista pues muestra los resultados a los que llegarán las personas. Ellos mismos son ejemplos y modelos.
- Para generar excitación e ilusión en el trabajo provocando expectativas a través de imágenes y símbolos el líder debe ser inspirador. Llevan esta acción motivadora a través del relato, de la palabra en pequeños discursos con mucha energía y pasión lo que provoca adhesión y seguimiento en los colaboradores.
- El tercer rasgo denominado estimulador es cuando el líder estimula a los colaboradores y seguidores a buscar nuevas ideas, nuevas formas de ver y pensar los problemas para encontrar alternativas de solución. Estimulan el pensamiento racional y la intuición para encontrar ideas creativas o disruptoras.
- En cuarto lugar, el líder entrenador es aquel que acompaña, asesora para mejorar los desempeños de sus colaboradores. Por lo general saben escuchar y ayudan a desarrollar las habilidades que son necesarias para el logro de los objetivos. Delegan las tareas que son desafiantes y que pueden generar crecimiento en los otros.
- El líder transformacional además es capaz de crear confianza con una retroalimentación positiva en todos los miembros del equipo favoreciendo así su cohesión y generando grupos efectivos al seleccionar los talentos necesarios para la tarea en cada uno de los miembros. Sabe conformar equipos ganadores.

Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam encontraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto mayor y más positivo en los resultados, aunque fueran medidos de forma subjetiva u objetiva. El liderazgo transformacional tiene un impacto más positivo sobre la eficacia y la satisfacción que el liderazgo transaccional, que, a su vez, tuvo un impacto más positivo que el liderazgo pasivo y no transaccional (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

Los líderes transformacionales alcanzan sus resultados de diversas maneras: (Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993a, 1994; Bass, 1985a; Lowe et al, 1996.; Yammarino, Spangler y Bass, 1993):

- Los líderes transformacionales se convierten en una fuente de inspiración para los demás a través de su compromiso con los que trabajan con ellos, su perseverancia, su disposición a tomar riesgos, y su fuerte deseo de alcanzar su objetivo.
- Los líderes transformacionales diagnostican, conocen, y elevan las necesidades de cada uno de sus colaboradores a través de la consideración individual. Ellos creen en la mejora continua de las personas.
- Los líderes transformacionales estimulan a sus colaboradores a ver el mundo desde nuevas perspectivas y ángulos. Ponen en duda incluso las estrategias más exitosas para mejorarlas con el tiempo.
- Los colaboradores confían en sus líderes transformacionales para superar cualquier obstáculo, por su arduo trabajo, su disposición a sacrificar sus intereses personales y sus éxitos anteriores.

El líder transformacional alienta a otros a desarrollarse y realizarse más allá de las expectativas normales. Los colaboradores pueden observar cómo el líder es ejemplo y ven sus sacrificios para lograr las metas. Se sienten identificados con él lo que contribuye a aumentar su eficacia mediante una motivación excepcional que los lleva a logros extraordinarios (Schein, 1994). Este tipo de liderazgo genera confianza en uno mismo y promueve el respeto y la ambición de trabajar colectivamente en un equipo que persigue los mismos objetivos.

El liderazgo transformacional se asocia con la motivación de los colaboradores por hacer más de lo que originalmente se pensó posible. La expectativa original para el rendimiento está ligada a un nivel inicial de confianza y la eficacia en la capacidad y la motivación percibida de los colaboradores. Por lo tanto, la percepción de autoeficacia o

la confianza de los colaboradores, así como su potencial de desarrollo, se mejoran a través del proceso de liderazgo transformacional.

A través del liderazgo transformacional, se establecen metas y objetivos para desarrollar a los colaboradores en líderes y / o un grupo de liderazgo colectivo, como si fueran equipos autodirigidos (Avolio, Bass, y Jung, 1996). Ellos pasan de ser puramente transaccional a ser transformacional debido a la orientación y al desarrollo. El proceso de transformación de los colaboradores, no sólo les da autonomía, sino que se podrá delegar en ellos la responsabilidad de cumplir una meta y determinar su propio curso de acción. En esencia, los colaboradores se convierten en líderes.

Los líderes transformacionales se caracterizan según Burns (1978), por elevar los niveles de conciencia de los colaboradores sobre la importancia y el valor de los resultados designados y las formas de alcanzarlos. También motivan para trascender su propio interés inmediato por el bien de la misión y visión de la organización. Los niveles de confianza de los colaboradores son elevados y sus necesidades ampliadas por el líder, con el fin de desarrollar en ellos un mayor potencial.

Hay evidencia consistente que ha demostrado la superioridad del liderazgo transformacional por sobre los resultados del liderazgo transaccional, desde las organizaciones con fines de lucro, los sindicatos, los trabajadores jóvenes, y los equipos de los deportes (Zhang y Bartol, 2010).

Avolio, B.J. & Bass B. M., luego de estudiar el fenómeno del liderazgo diseñaron un instrumento para medir el liderazgo transformacional y transaccional, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ Multifactor Leadership Questionnaire). Este cuestionario ha ido evolucionando y perfeccionándose tomando más variables en consideración. Se ha aplicado a numerosas organizaciones públicas y privadas de diferentes países permitiendo obtener un registro muy amplio sobre estilos de liderazgo.

Es importante destacar que en unos estudios preliminares de la aplicación del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) surgió como resultado que las mujeres líderes tienden a obtener mayor puntuación en liderazgo transformacional y más baja en el liderazgo transaccional que sus homólogos masculinos (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003), Avolio y Bass (1996).

Sintetizando las dimensiones que establecieron los autores sobre el liderazgo transformacional se pueden mencionar:

● **La influencia idealizada.**

- Los líderes transformacionales tienen colaboradores que los ven de una manera idealizada, y como tal, estos líderes ejercen mucho poder e influencia sobre sus seguidores. Ellos quieren identificarse con los líderes y su misión. Se desarrollan fuertes sentimientos acerca de estos líderes, en los que depositan confianza. Los líderes transformacionales despiertan e inspiran a otros con quienes trabajan con una visión de lo que puede lograrse mediante el esfuerzo personal adicional.

● **La motivación inspirada.**

- A menudo, la inspiración puede ocurrir sin la necesidad de la identificación de los colaboradores con el líder. Los líderes inspiradores articulan, de manera simple, metas compartidas y la comprensión mutua de lo que es correcto e importante. Ellos proporcionan visiones de lo que es posible y la forma de alcanzarlos. Realzan el sentido y promueven expectativas positivas acerca de lo que hay que hacer (Bass, 1988).

● **La estimulación Intelectual.**

- El liderazgo transformacional implica también la estimulación intelectual de las ideas y los valores de los colaboradores. A través de la estimulación intelectual, los líderes transformacionales ayudan a otros a pensar sobre los viejos problemas de nuevas maneras. Se les anima a cuestionar sus propias creencias, supuestos y valores y, cuando es apropiado, las del líder, que pueden ser desactualizadas o inadecuadas

para resolver los problemas actuales. Como consecuencia de ello, los colaboradores desarrollan la capacidad para resolver problemas futuros no previstos por el líder. Los colaboradores aprenden a enfrentar y resolver los problemas por sí mismos al ser creativos e innovadores. Una medida clave de la eficacia de un líder es cuán capaces son sus colaboradores al operar sin la presencia del líder o participación directa. Es a través de la estimulación intelectual de los colaboradores que el status quo es cuestionado y que se exploran nuevos métodos creativos para lograr la misión de la organización (Bass, 1985a).

● **La consideración individualizada.**

- Significa entender y compartir las preocupaciones de los demás y las necesidades de desarrollo y tratar a cada individuo como único. Además, la consideración individual representa un intento por parte de los líderes no sólo de reconocer y satisfacer las necesidades actuales de sus colaboradores, sino también para ampliar y elevar esas necesidades en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial. Esta es una razón por qué los líderes transformacionales sirven de ejemplo y asignan tareas de forma individual. Los líderes transformacionales también ofrecen oportunidades y desarrollan culturas organizacionales que apoyan el crecimiento individual. Los líderes transformacionales se centran en las relaciones de persona a persona a través de la consideración individual, que incluye asesoramiento y coaching. Es fundamental la comunicación de la información oportuna a los demás, como una forma de proporcionar seguimiento continuo y retroalimentación. Lo más importante es que vincula las necesidades actuales del individuo a la misión de la organización, al mismo tiempo que eleva las necesidades cuando las condiciones son las adecuadas. Enfocar y establecer la congruencia entre las necesidades individuales y de la organización es crucial para el éxito del líder transformacional.

Una característica principal del liderazgo transformacional es que el éxito de este tipo de líder se mide no sólo por los resultados, como el rendimiento del sector y de la productividad, sino también por lo bien que el líder ha desarrollado a los colaboradores en líderes transformacionales eficaces. Este resultado puede considerarse, según los autores, como un efecto de cascada o como el "efecto de los dominós cayendo" (Bass, Waldman, Avolio, y Bebb, 1987). El liderazgo transformacional libera energía reservada para que los colaboradores puedan tomar el mando de sus propias situaciones de trabajo. Este es realmente un cambio significativo y transformador en la perspectiva de la gestión. En contraste con el liderazgo transaccional, a través de su influencia idealizada, motivación inspirada, consideración individualizada y estimulación intelectual, los líderes transformacionales producen niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción (Bass, Waldman, Avolio y Bebb, 1987; Lowe et al, 1996; Bass, 1985a; Dum Dum et al, 2002).

Metodología

Esta investigación aplicada, de campo, se realiza bajo un enfoque cuantitativo, es de corte transversal, a partir de un diseño no experimental y es descriptiva.

- **Cuantitativa:** porque pretende medir el estilo de liderazgo femenino en la alta gerencia de empresas localizadas en la ciudad de Panamá desde la percepción de mujeres y hombres que están insertos en dicha estructura empresarial.
- **Transversal:** porque la variable se mide en un momento dado y no se lleva a cabo un seguimiento dentro de un límite de tiempo definido.
- **No experimental:** porque las variables e indicadores delimitados son observados y analizados tal como se dan en la realidad, sin modificar condiciones intencionalmente.

- Descriptiva: porque pretende caracterizar la variable a través de los resultados obtenidos de la evaluación del estilo de liderazgo femenino y de cada una de sus dimensiones consideradas.

Hipótesis

Los estilos de liderazgo femenino en el sector privado de actividad en Panamá se identifican con las características de Liderazgo transformacional.

Población y muestra

Para instrumentar la fase de recogida de la información se lleva a cabo el trabajo de campo. Los sujetos que integraron la muestra fueron seleccionados de manera intencional, sin consideraciones de género y debieron reunir las siguientes características:

- Personas cualificadas, con estudios superiores completos o incompletos.
- Profesionales que prestaron servicios y/o que ocupen posiciones de mando medio o gerenciales
- Líderes con personal a cargo
- Vinculación laboral a empresas localizadas en Panamá de diversos tamaños y sectores de actividad.

La muestra quedó conformada por N= 94 encuestas administradas a sujetos (hombres y mujeres) que están trabajando en 64 empresas en la ciudad de Panamá. Del total de los 94 individuos encuestados se observa que un 76,5% trabaja en el sector servicios y tan solo un 23,5 % en el sector productivo.

En síntesis, luego de haber computado los datos de las encuestas, el perfil responde a las siguientes características:

- Edad entre 30 y 49 años que representa el 88% de la muestra
- Sexo, la encuesta ha sido contestada en un 60% por mujeres y un 40% de varones
- El nivel de educación es muy alto pues sumando universitarios y los que ostentan posgrado se llega al 97%. Esto evidencia una preocupación real de mujeres y hombres por la capacitación como elemento diferenciador en su empleabilidad.
- La mayoría de los encuestados trabajan en empresas no familiares llegando al 68%, mientras que los vinculados a empresas familiares representan el 32%.
- Prevalcen las empresas de servicios significando un 76% de la muestra por sobre el 24% que está vinculado al sector productivo
- El porcentaje que trabaja en empresas grandes es del 56% mientras que en mediana empresa trabaja el 22% y pequeña el 21%
- En referencia al cargo que ocupa el encuestado la mayoría ocupa un nivel gerencial o de mando medio llegando al 79% de la muestra
- La cantidad total de directivos en las empresas es significativa en las grandes empresas llegando a ocupar un 55% las que poseen más de 7 directivos de alto nivel
- La presencia de directivas mujeres se evidencia, pero en escasa proporción, llegando al 69% las empresas que poseen entre 1 y 3 directivas femeninas.

Variable: *Estilo de liderazgo femenino.*

El estilo de liderazgo femenino se define como el grado de influencia en los miembros de la organización según los comportamientos predominantes que determinan el tipo de liderazgo transformacional y transaccional.

Dimensiones de la variable general

Se ha aplicado una versión adaptada del instrumento MLQ compuesta por 25 ítems relativos a cinco dimensiones:

1. Carisma o influencia idealizada

2. Estimulación intelectual
3. Consideración individual
4. Recompensa contingente
5. Gestión por excepción o Laissez Faire

Cada una de las cinco dimensiones definidas anteriormente, se miden a través de veinticinco ítems de los cuales se correlacionan cinco por cada dimensión, lo que significa que el instrumento está balanceado. Se decidió convertir todos los ítems a una escala de tipo Likert

Instrumento de recolección de datos

Para evaluar los estilos de liderazgo femenino se aplica un cuestionario de investigación donde los encuestados tienen que posicionar a la “mujer líder” en una escala de tipo Likert respecto a los ítems que describen características críticas de los estilos de liderazgo.

Para este diseño del cuestionario de investigación se tomaron como base las categorías que establece el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Bass,1985a) pero han sido adecuadas y ajustadas para medir las dimensiones de la variable de estudio orientada al objetivo específico de este trabajo.

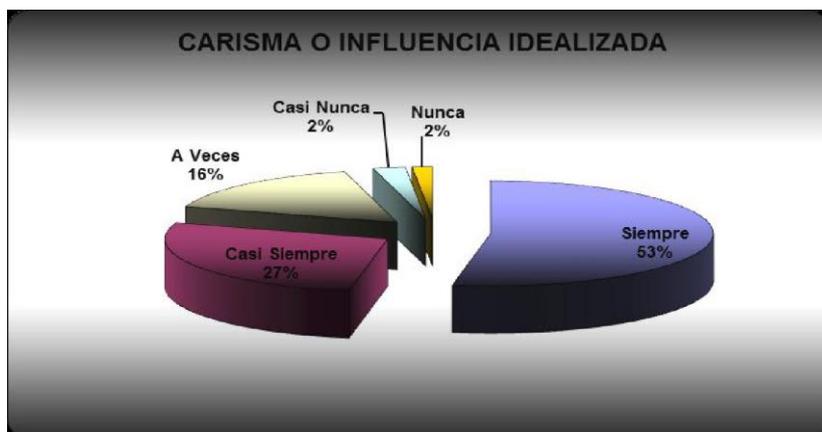
El Multifactor Leadership Questionnaire MLQ busca captar un número de comportamientos de liderazgo, dentro de una gama amplia que va desde la evasión de la responsabilidad y la acción, conocido como liderazgo *Laissez Faire* hasta el otro extremo más eficaz de la gama. Es decir, la percepción de comportamientos de liderazgo que generan mayor desarrollo y efectos en el rendimiento, que se llama liderazgo transformacional. Se ha seleccionado este instrumento pues la estadística ha demostrado que es un instrumento objetivo e imparcial. “... *gran evidencia ha sido acumulada indicando que los factores MLQ se pueden aplicar universalmente en todas las culturas.*” (Avolio, 2004, p.5). Una ventaja importante del MLQ sobre otras encuestas de liderazgo es su énfasis en el desarrollo, ya que avanza sobre las consecuencias del liderazgo. Este instrumento se basa en un modelo que es fácil de entender, pues apunta a la actuación de un líder en una gama de estilos de liderazgo predeterminados.

Validez y confiabilidad del instrumento

Fue validado por juicio de expertos y luego de aplicado, se calculó el Alfa de Cronbach, el cual arrojó 0,912. Por lo que se determina que el instrumento es válido y confiable.

Resultados

Gráfico 1. Análisis de la dimensión 1: Carisma o influencia idealizada



Si cruzamos y consideramos todos los datos de las cinco afirmaciones que miden la dimensión 1: Carisma o influencia idealizada que hemos visto en forma individual en las tablas y gráficos precedentes, observamos la presencia de esta característica. Los datos revelan que el 80% (considerandos sumados “siempre” y “casi siempre”) de las mujeres líderes en Panamá presentan conductas y comportamientos que ponen de manifiesto esta característica fundamental del liderazgo transformacional (Bass, 1985a).

Gráfico 2. Análisis Dimensión 2: Estimulación Intelectual



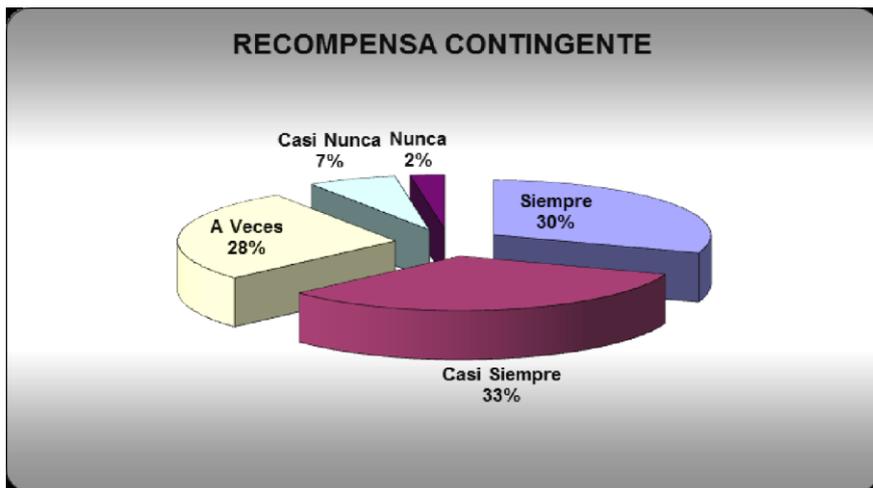
Al sintetizar los datos de las cinco afirmaciones que miden la dimensión 2: Estimulación intelectual, se observa que el 70% de las líderes femeninas en Panamá presenta conductas que favorecen el ambiente para el pensamiento reflexivo, el análisis de diferentes alternativas y estimulan un ambiente propicio para la implementación de nuevos procedimientos en la búsqueda de mejores resultados. Dimensión ésta que es característica del liderazgo transformacional.

Gráfico 3. Análisis Dimensión 3: Consideración Individual



El gráfico que antecede muestra que, del total de los encuestados, el 68% manifiesta en las cinco afirmaciones que miden la dimensión 3: Consideración individual, que el liderazgo femenino en la ciudad de Panamá se preocupa por las necesidades de realización personal y profesional de los colaboradores. Se interesa por el individuo, aconseja, sugiere y orienta. Característica definida en el estilo de liderazgo transformacional.

Gráfico 4. Análisis de la Dimensión 4: Recompensa Contingente



Del gráfico síntesis de las cinco afirmaciones de esta dimensión, se observa que la percepción está más dividida que en las dimensiones anteriores. Mientras que el 30% de los encuestados afirma que siempre hay una conducta que refleja la recompensa contingente, un 28% dice que a veces y un 33% que casi siempre. Esto demuestra que con diferente frecuencia se manifiesta una conducta que resulta característica del liderazgo transaccional. No tan marcado como en las dimensiones del liderazgo transaccional, pero no se puede negar su presencia.

Gráfico 5. Análisis de la Dimensión 5: Gestión por Excepción o Laisser Faire



De la síntesis de los indicadores de esta dimensión surge que el 37% de las mujeres líderes a veces presenta conductas propias de la gestión por excepción y el 24% casi siempre, mientras que tan solo el 9% las presenta siempre. Esto significa que la mujer líder no tiene una conducta marca en el estilo de liderazgo Laisser Faire.

Como reflexión final analizando todas las afirmaciones se corrobora que el liderazgo femenino en el sector privado en la ciudad de Panamá es transformacional, como se ha planteado en la hipótesis y se ha medido en las cinco dimensiones mencionadas. El trabajo de campo comprueba la hipótesis de trabajo Cabe destacar asimismo que según la percepción de los encuestados, las líderes femeninas también presentan conductas del liderazgo transaccional en menor grado.

Los encuestados con una edad entre 30 y 49 años representan el 88% de la muestra. De ellos, el 60% han sido mujeres y un 40% varones. El nivel de educación de los encuestados es muy alto pues sumando universitarios y los que ostentan posgrado se llega al 97%. Esto evidencia una preocupación real de mujeres y hombres por la capacitación como elemento diferenciador en su empleabilidad. La mayoría de los encuestados trabajan en empresas no familiares llegando al 68%, mientras que los vinculados a empresas familiares representan el 32%. Prevalcen las empresas de servicios significando un 76% de la muestra por sobre el 24% que está vinculado al sector productivo. La mayoría trabaja en grandes empresas, el 56%, mientras que en mediana empresa trabaja el 22% y pequeña el 21%. La presencia de directivas mujeres se evidencia, pero en escasa proporción, llegando al 69% las empresas que poseen solamente entre 1 y 3 directivas femeninas.

Este trabajo pretende ser un aporte para comprender esta problemática que cada día más comparten los trabajadores del siglo XIX y que también están presentes en la realidad de la ciudad de Panamá. En este sentido los resultados sobre los 94 encuestados que están insertos en las 64 empresas que integran la muestra del trabajo de campo nos permiten llegar a varias conclusiones que se expresan a continuación.

Estudiando **la clase** de empresa y la relación del liderazgo femenino presente en ellas los datos revelan que el 72% de los encuestados afirma que el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres en las empresas no familiares es transformacional. Lo mismo ocurre en las empresas familiares donde dicho valor llega al 75%.

Si centramos el análisis en **el tamaño** de la empresa, los datos muestran que en las empresas grandes el 73% afirma que el liderazgo ejercido por la mujer es preponderantemente transformacional. Lo mismo ocurre en la empresa mediana con un valor idéntico del 73% mientras que en la empresa pequeña llega al 70%.

Con respecto al **género** del encuestado y su mirada sobre el liderazgo femenino, vemos que del 100% de los hombres encuestados, el 65% opina que el liderazgo que ejerce la mujer que ocupa el lugar de mayor jerarquía dentro de la empresa, es del tipo transformacional. Mientras que las mujeres encuestadas afirman que en un 78% de los casos la mujer tiene dicho estilo. Aquí se puede apreciar una percepción diferente entre hombres y mujeres sobre el estilo de liderazgo femenino.

Los números muestran que, en forma bastante regular, aun considerando distintos aspectos como la clase de empresa o el tamaño o el sexo del encuestado, el estilo predominante de liderazgo femenino es el transformacional. Esto no invalida que dichas mujeres líderes presenten conductas del estilo transaccional también, pero resulta evidente que la mujer en la ciudad de Panamá está en el camino de la evolución a un liderazgo más trascendente.

Este liderazgo trascendente presenta las características y los comportamientos de los líderes más efectivos; sus descripciones abarcan mucho más que los comportamientos de la recompensa por intercambio esfuerzo y orientación correctiva que caracteriza el liderazgo transaccional. *“En concreto, se describen los líderes que tuvieron la mayor influencia como transformacional: inspirador, intelectualmente estimulante, desafiante, visionario, orientados hacia el desarrollo, y decididos a obtener*

el máximo rendimiento” (Avolio, 2004, p.4). Los líderes transformacionales se involucran con la persona entera para que los colaboradores se desarrollen como líderes.

Referencias Bibliográficas

- Adler, R. (2001). Women in the executive suite correlate to high profit. *Harvard Business Review*, noviembre 2001, p. 30.
- Avolio, B. (2004). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Erlbaum.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1996). *You can drag a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development* (CLS Report 96- 4). State University of New York, Center for Leadership Studies.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. (1996). *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X* (CLS Report 96-1). State University of New York, Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26–41.
- Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40–77). Jossey-Bass.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. y Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73–87.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993a). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Beck, B. (2011). *Women have made huge progress in the work-place, but still get lower pay and far fewer top jobs than men*. The Economics.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chinchilla, N. y León, C. (2004). *La ambición femenina*. Ed Aguilar.
- Debeljuh, P. (2013a). Liderazgo Femenino vs masculino. <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/liderazgo-femenino-vs-masculino>
- Debeljuh, P. (2013b). *Varón+Mujer= complementariedad*. Lid Editorial.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. y Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (vol. 2, pp. 35-66). Elsevier Science.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. y Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Hischfeld, K (2006). *Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung - Mitarbeiterverlust*. Id text.

- Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el Trabajo*. Ed. Norma.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series 76-06*. Toronto University. (Ontario).
- Howell, J. M., y House, R. I. (1993). *Socialized and personalized charisma*. University of Western Ontario, Western Business School.
- Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- Lowe, K.B., Kroeck, G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 1, 385-426.
- Martínez de Ita, M.E. (2007). "El trabajo en la sociedad flexible: Notas para reflexionar la situación de América Latina y el Caribe". En Julio C. Gambina y Jaime Estay *¿Hacia dónde va el sistema mundial? Impactos y alternativas para América Latina y el Caribe*. Pp. 465
- McKinsey & Company. (2007). Women Matter. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver>
- Melendo, T. (2008). Feminizar el mundo: una revolución silenciosa. *Revista Itsmo*, año 50, n. 4, p.61.
- Orejuela, J.J, Zurian, L. Fernandez, L. y Coy, M.M. (2008). Trayectorias laborales y relacionales de profesionales de empresas multinacionales de la ciudad de Cali, Colombia. *Revista Trabajo y Sociedad Nº 10*, vol. IX. Argentina.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva manera de dirigir*. PUV.
- Schein, V.E. (1994). Managerial sex typing: a persistent and pervasive barrier to women's opportunities. En M.J. Davidson y R.j. Burke (eds): *Women in management*. Paul Chapman Publishing.
- UNCTAD (1994). United Nations Conferences on Trade Development .
- Waldman, D. A., Bass, B. M. y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381–394.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. y Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Zhang, X. y Bartol, K, (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal 2010*, Vol. 53, No. 1, 107–128.