

Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes por María Laura Lupano Perugini

Se distribuye bajo una licencia Creative Commons - Atribución - No comercial - Sin obra derivadas - 4.0 Internacional.



UNIVERSIDAD DE PALERMO

TESIS DOCTORAL

Liderazgo, Género y Prejuicio

**Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del
liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes**

JUNIO DE 2011

Doctoranda: Lic. María Laura Lupano Perugini

Director: Prof. Dr. Alejandro Castro Solano

Lugar de Realización: Universidad de Palermo

Beca: CONICET

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a las personas e instituciones que hicieron posible que este trabajo pudiera ser realizado:

En primer lugar, agradezco a mi Director de Tesis, el Dr. Alejandro Castro Solano, ya que no sólo me ha guiado en la realización de la presente Tesis, sino que me ha orientado y orienta en todo el desarrollo de mi carrera académica con notable excelencia como investigador y con valorable calidad como persona.

En segundo lugar, agradezco a las instituciones que me han permitido efectivizar la investigación que aquí se plasma: al CONICET y a la Universidad de Palermo.

En tercer lugar, a quienes fueron mis profesores y a mis actuales colegas que se desenvuelven en el ámbito de la investigación, por mostrarme y enseñarme el campo fértil, motivador, útil y enriquecedor que constituye la investigación en psicología.

En cuarto lugar, a mis alumnos, ya que ellos me hacen notar cotidianamente la importancia de seguir desarrollando conocimiento y su transferencia para el desarrollo y progreso de la ciencia.

Por último, a mi entorno más cercano por acompañarme en el laborioso y extenso camino que se define hoy en esta producción. Y en especial a mis padres y hermano que han cultivado en mi el deseo de saber y la importancia de la formación

continua no solo para la realización profesional sino, y principalmente, para la realización como persona.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: REVISIÓN TEÓRICA	6
1. CAPÍTULO 1: EL LIDERAZGO. Definición. Enfoques. Liderazgo y Cultura	
1.1. Definición y Perspectiva adoptada	
1.1.1. Poder y Autoridad. Liderazgo y Management	8
1.2. El estudio del Liderazgo	10
1.2.1. Primera Etapa: Enfoques basados en el Líder	11
1.2.1.1. Enfoque de Rasgos	
1.2.1.2. Enfoque Conductual	12
1.2.2. Segunda Etapa: Enfoques basados en el Contexto	15
1.2.2.1. Liderazgo y Cultura	16
1.2.2.2. Liderazgo y Cultura Organizacional	22
1.2.2.3. Enfoque Situacional	25
1.2.2.3.1. Teoría del liderazgo situacional	25
1.2.2.3.2. Teoría del Camino Meta	27
1.2.2.4. Enfoque Transformacional	30
1.2.3. Tercera Etapa: Enfoques basados en Prototipos	34
1.2.3.1. Estudios locales. Diferencias según contexto organizacional: civil vs. militar	41
1.2.3.2. Estudios locales. Diferencias según tipo de empresa y cultura organizacional (transformacional vs. transaccional)	43
2. CAPÍTULO 2: LIDERAZGO Y GÉNERO. Mujeres y acceso a puestos de liderazgo. Estadísticas. Explicaciones	48
2.1. Introducción	
2.2. Estadísticas	51
2.3. Las Metáforas	54
2.3.1. El Muro	55
2.3.2. El Techo de Cristal	56
2.3.3. El Laberinto	59
2.3.4. Cuarta Metáfora: El precipicio de Cristal	61
2.4. Algunas explicaciones posibles	62
2.4.1. Diferencias en el capital humano	65
2.4.2. Diferencias en los estilos de liderazgo	66
2.4.3. La explicación de la Psicología Evolucionista	71

2.4.4. La explicación de la Psicología Social	74
3. CAPÍTULO 3: PSICOLOGÍA SOCIAL Y PREJUICIO. Estereotipos, Actitudes, Prejuicio y Discriminación: nociones claves	77
3.1. Definición de Psicología Social, su surgimiento y su objeto de estudio	
3.2. Noción de Estereotipo	79
3.2.1. Estereotipos y cogniciones	82
3.2.2. Métodos de investigación sobre estereotipos	84
3.2.3. Estereotipo y Prejuicio	85
3.2.3.1. Origen de los estereotipos y prejuicios	86
3.2.3.2. Ampliación de la noción Prejuicio. Los prejuicios sutiles	91
3.3. Prejuicio y Actitud	93
3.3.1. ¿Qué son las actitudes?	93
3.3.1.1. Componentes de las actitudes	95
3.3.1.2. Desarrollo y funciones de las actitudes	98
3.3.1.3. Cambio de actitudes	99
3.3.1.4. Medición de las actitudes	101
3.4. Discriminación	105
3.5. Formas de reducción de los estereotipos, prejuicios y discriminación	108
4. CAPÍTULO 4: PREJUICIO HACIA MUJERES LÍDERES. Teoría de la Incongruencia de Roles: una teoría del prejuicio hacia mujeres líderes	112
4.1. Estereotipos y características estereotípicas de género. Teorías e Instrumentos de medición	
4.1.1. Relación entre estereotipos de género y estilos de liderazgo	116
4.2. Actitudes hacia mujeres líderes. Teoría e Instrumentos de medición	118
4.3. Teoría de la Incongruencia de Roles: una teoría acerca del prejuicio hacia mujeres líderes.	121
4.3.1. Distinción con otras Teorías	126
4.3.1.1. Teoría de la Complementariedad	127
4.3.1.2. Teoría del Sexismo Ambivalente	128
4.3.1.3. Otras Teorías	130
5. CAPÍTULO 5: LIDERAZGO, CULTURA Y GÉNERO. Influencia de la Cultura Nacional y Organizacional en el liderazgo masculino y femenino	133
5.1. Influencia de la Cultura Nacional en el liderazgo de hombres y mujeres	
5.2. Influencia de la Cultura Organizacional en el liderazgo de hombres y mujeres	136
5.3. Estudios locales	141
5.3.1. Diferencias según regiones culturales diversas	
5.3.2. Diferencias según ámbito y cultura organizacional: Masculina vs. Femenina	148
5.3.3. Diferencias dentro de una misma cultura organizacional	153

SEGUNDA PARTE: ESTUDIOS EMPÍRICOS	158
1. INTRODUCCIÓN	
1.1.Objetivos e Hipótesis	161
2. METODOLOGÍA	164
2.1. Estudio 1	165
2.1.1. Participantes	
2.1.2. Instrumentos: Protocolo Cualitativo	167
2.1.3. Procedimiento	167
2.1.4. Tipo de Estudio y Diseño	168
2.1.5. Análisis de datos y Resultados	168
2.1.5.1.Exploración de concepciones implícitas: Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo	
2.1.5.2.Análisis de las características asignadas a los líderes varones y mujeres	173
2.1.5.3.Diferencias individuales en las características asignadas a los Prototipos masculinos y femeninos	176
2.1.5.4.Diferencias individuales en las características asignadas a los Prototipos masculinos y femeninos según sexo del evaluado	177
2.1.5.5.Análisis de las diferencias en las características asignadas a los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo, según tipo de puesto (líder/seguidor) del evaluado	179
2.2. Estudio 2	181
2.2.1. Participantes (Tercer Objetivo)	
2.2.2. Instrumentos: Inventario de Roles Sexuales –Bem Sex Roles/BSRI-	182
2.2.3. Procedimiento	185
2.2.4. Análisis de datos y Resultados	185
2.2.4.1.Descripción de líderes y seguidores varones y mujeres en función de las características estereotípicas de género percibidas	
2.2.4.2.Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones	187
2.2.4.3.Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de las mujeres	189
2.2.5. Participantes (Cuarto Objetivo)	191
2.2.6. Instrumentos: Escala de Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes –ACT-ML –	192
2.2.6.1.Características psicométricas del instrumento ACT-ML	193
2.2.6.2.Validez Factorial	193
2.2.6.3.Fiabilidad	197
2.2.7. Procedimiento	198

2.2.8. Análisis de datos y Resultados	198
2.2.8.1. Análisis de actitudes hacia mujeres líderes por parte de líderes y seguidores	199
2.2.8.2. Diferencias en el nivel de actitudes desfavorables según sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor)	199
2.3. Estudio 3	201
2.3.1. Estudio 3 A	202
2.3.1.1. Participantes	
2.3.1.2. Instrumentos	203
2.3.1.3. Procedimiento y Tipo de Estudio	205
2.3.1.4. Manipulación y medición de variables	206
2.3.1.5. Resultados	207
2.3.2. Estudio 3 B	208
2.3.2.1. Participantes	
2.3.2.2. Instrumentos	209
2.3.2.3. Procedimiento y Tipo de Estudio	211
2.3.2.4. Manipulación y medición de variables	211
2.3.2.5. Resultados	212
TERCERA PARTE: DISCUSIÓN FINAL	215
1. Conclusiones Estudio 1	215
2. Conclusiones Estudio 2	222
3. Conclusiones Estudio 3	226
4. Conclusiones generales. Limitaciones y futuras líneas de investigación	228
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	239
ANEXO TÉCNICAS	263
ANEXO TABLAS	277

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla 1. Funcionamiento de la Teoría Camino- Meta	29
Tabla 2. La metáfora del Techo de Cristal. Principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo.	57
Tabla 3. Estudios sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional	68
Tabla 4. Expectativas asociadas al Rol social	121
Tabla 7. Categorías de Líderes varones y mujeres	172
Tabla 10. Características diferenciales para Prototipos de líderes varones y mujeres	176
Tabla 16. Características diferenciales para Prototipos Masculinos según tipo de puesto	180
Tabla 17. Características diferenciales para Prototipos Femeninos según tipo de puesto	180
Tabla 18. Medianas y desvíos muestrales para las escalas del BSRI	186
Tabla 19. Clasificación del BSRI según sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor)	186
Tabla 20. Características estereotípicas de género que introdujeron diferencias según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de los varones	188
Tabla 22. Características estereotípicas de género que introdujeron diferencias según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de las mujeres	189
Tabla 24. Estructura factorial de la Escala ACT-ML	194
Tabla 25. Análisis Factorial confirmatorio del ACT- ML. Índices de ajuste para un modelo de dos factores	196
Tabla 26. Actitudes hacia mujeres líderes: estadísticos descriptivos	199
Tabla 27. Contrastes univariados Caso Mario vs Caso María	207
Tabla 28. Contrastes univariados Caso Susana vs Caso Marta vs Caso Estela	213
Tabla 5. Frecuencia de Nombres de líderes varones	278
Tabla 6. Frecuencia de Nombres de líderes mujeres	278
Tabla 8. Categorías de características asignadas a Líder Varón	279
Tabla 9. Categorías de características asignadas a Líder Mujer	280
Tabla 11. Diferencias significativas en categorías de características de acuerdo al Prototipo de líder (varón vs. Mujer)	281
Tabla 12. Prototipos masculinos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según sexo del evaluado	282
Tabla 13. Prototipos femeninos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según sexo del evaluado	283
Tabla 14. Prototipos masculinos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según tipo de puesto (líder/ seguidor) del evaluado	284
Tabla 15. Prototipos femeninos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según tipo de puesto (líder/ seguidor) del	286

evaluado	
Tabla 21. Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de los varones	287
Tabla 23. Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de las mujeres	288

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
Figura 1. Funcionamiento del liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	27
Figura 2. Componentes de las Actitudes	97
Figura 3. Funciones de las Actitudes	99
Figura 4. Relación entre estereotipos, prejuicios y discriminación	108
Figura 5. Frecuencia de Nombres de líderes varones	169
Figura 6. Frecuencia de Nombres de líderes mujeres	170
Figura 7. Categorías de características asignadas a Líder Varón	174
Figura 8. Categorías de características asignadas a Líder Mujer	175
Figura 9. Escala de Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Parámetros estimados para el modelo de 2 factores	197

INTRODUCCIÓN

A fines de la década del ochenta, el caso conocido como *Price Waterhouse vs Hopkins* sacudió la prensa internacional. Ann Hopkins era una contadora prestigiosa a la cual se le denegó su postulación para Price Waterhouse, una importante empresa contable de Estados Unidos. Fue excluida, a pesar de su brillante desempeño, bajo la excusa de que no era “lo suficientemente femenina” y de una “supuesta carencia de habilidades sociales”, tal como consta en el informe judicial del caso *Price Waterhouse vs Hopkins, 1989*. Si bien Hopkins recibía excelentes evaluaciones de sus clientes y llegó a facturar más horas que cualquiera de sus colegas, la empresa consideraba que “tenía problemas interpersonales”, “se comportaba como un hombre” y creían “que debía andar, hablar y vestirse de modo más femenino”. Por lo tanto, y de forma irónica, a Hopkins se le negaba el acceso no por ser demasiado femenina para tener éxito en una ocupación dominada por hombres, sino por todo lo contrario. La reacción hacia Hopkins puede considerarse parte de un amplio modelo de prejuicio que convierte a las mujeres que ocupan roles dominados por hombres en objeto de discriminación (Eagly & Karau, 2002).

En virtud de lo antedicho, la motivación principal que rige el desarrollo de esta investigación es el interés de investigar la existencia de determinados prejuicios que pueden influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y, de esta manera, intentar explicar por qué pueden darse situaciones como la descripta.

Si bien, como se expondrá en el desarrollo teórico de esta Tesis, la situación de las mujeres en cuanto al acceso a puestos jerárquicos ha comenzado a cambiar y puede

decirse que las mujeres ya no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos (Eagly & Carli, 2007), persiste aún disparidad en cuanto al número de hombres y mujeres que ocupan los cargos más altos de las organizaciones.

Se han propuesto numerosas explicaciones para este fenómeno, desde aquellas centradas en aspectos individuales (como ser la formación y trayectoria profesional), en variables contextuales (como ser el ámbito específico en el que hombres y mujeres se desempeñan), hasta explicaciones macro sociales que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación (Cuadrado Guirado, Navas Luque & Molero Alonso, 2006; Martínez-Perez & Osca, 2004; Sarrió, Barberá, Ramos & Candela, 2002).

Esta investigación se propone, como objetivo general, analizar la existencia de determinados prejuicios que pueden influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De esta manera se intenta conocer las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino. Así como también, analizar las características estereotípicas de género percibidas y las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes. Por último, intenta determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

El presente estudio parte de un enfoque basado, principalmente, en la Psicología Social. Ésta argumenta que la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas acerca de la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo (Eagly & Carli, 2004). Se adopta como principal

fundamento teórico la Teoría de la Incongruencia de roles (Eagly & Karau, 2002) para el planteamiento y análisis de los resultados obtenidos.

A fin de dejar plasmados los antecedentes teóricos y empíricos que dieron lugar a la formulación y desarrollo de esta tesis se expone, en la *Primera Parte*, una *Revisión Teórica* sobre el tema.

El *capítulo 1* aborda concepciones relacionadas al fenómeno del liderazgo, se plasman definiciones y se precisa el enfoque adoptado por la doctoranda. Además se realiza una descripción de los diferentes enfoques que se han desarrollado a lo largo de diferentes períodos para el estudio del liderazgo. De esta manera se diferencian tres períodos según el análisis haya recaído en el estudio de variables individuales, contextuales o, que abordan el fenómeno desde una perspectiva cognitiva- social que se caracteriza por ser enfoques basados en el análisis de teorías implícitas y prototipos de liderazgo. Esta última perspectiva es la adoptada por la tesista. Por último, este capítulo muestra investigaciones previas en las que ha participado la doctoranda y en las cuales se ha demostrado la influencia de variables contextuales en las teorías implícitas del liderazgo.

El *capítulo 2* comienza a desarrollar cuestiones relacionadas a la relación entre el liderazgo y el género. Evidencia, en primer lugar, la desventaja de las mujeres en la ocupación de puestos jerárquicos a partir de hacer referencia a estadísticas actuales. En segundo lugar, el capítulo muestra como ha ido cambiando históricamente la situación de las mujeres en materia de liderazgo a partir de la referencia a una serie de metáforas que se suele hallar en la literatura sobre el tema. En tercer lugar, da cuenta de distintas

explicaciones a las cuales se ha dado lugar en las investigaciones que se han realizado hasta el momento.

El *capítulo 3* define la perspectiva adoptada en esta tesis: la psicología social y, además aborda nociones claves para el desarrollo de esta investigación como ser la noción de estereotipos, prejuicios, actitudes y discriminación.

Por su parte, el *capítulo 4* pone en relación los conceptos descritos en el capítulo anterior con la temática del liderazgo y las diferencias de género. De esta manera desarrolla las ideas centrales de la teoría de Incongruencia de roles propuesta por Eagly y Karau (2002) que –como ya se anticipó– constituye el eje de análisis de esta tesis. La teoría trata cuestiones referentes a las características estereotípicas de género y las actitudes sostenidas hacia mujeres líderes que son dos variables centrales de esta investigación. Por último, el capítulo diferencia la teoría propuesta de otras vinculadas.

El *capítulo 5* cierra el desarrollo teórico de esta tesis y analiza la influencia que puede tener la cultura nacional y organizacional en el acceso diferencial de hombres y mujeres a puestos de liderazgo. Se muestran resultados de investigaciones locales en las cuales se evidencia la variación de prototipos de liderazgo según regiones culturales diversas y, según culturas organizacionales masculinas y femeninas.

La *Segunda Parte* de esta tesis refiere a los *Estudios Empíricos* realizados para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En virtud de la cantidad de variables y objetivos específicos propuestos se realizaron tres estudios. El *Estudio 1* abarca los dos primeros objetivos e intenta explorar las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y, posteriormente,

examinar diferencias individuales en dichas concepciones según sexo y tipo de puesto (líder- seguidor). El *Estudio 2* abarca el tercer y cuarto objetivo. Se intenta analizar las características estereotípicas de género percibidas por líderes y seguidores de ambos sexos. Asimismo se analizan las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes. Por último, el *Estudio 3* comprende el último objetivo y se intenta determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

La presente tesis culmina con una *Discusión* en la que se exponen las conclusiones a las que se arriba para cada uno de los estudios dando cuenta si se corroboran las hipótesis propuestas, así como también se mencionan limitaciones y futuras líneas de investigación.

PRIMERA PARTE: REVISIÓN TEÓRICA

CAPITULO 1: EL LIDERAZGO

Definición. Enfoques. Liderazgo y Cultura

1.1. Definición y Perspectiva adoptada

El fenómeno del liderazgo es complejo y puede ser abordado desde diferentes puntos de vista (Cuadrado; Navas & Molero, 2006). El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Yukl (2002) sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí. En el caso de esta Tesis en particular y de los antecedentes teóricos y empíricos que se han tomado como referentes para abordar la temática, se analizará al liderazgo desde la perspectiva de la Psicología Social y Organizacional.

Las investigaciones actuales destacan que el estudio del liderazgo debe atender a la diversidad socio-cultural y que las teorías deben ampliarse y admitir los cambios culturales, sociodemográficos y sociales que impregnan el contexto actual (Chin, 2010). El planteo de esta tesis implica un acercamiento a esta necesidad ya que aborda la

temática en relación a un grupo que ha sido sub-representando en materia de liderazgo: las mujeres.

Resulta pertinente comenzar intentando arribar a una definición del constructo y analizar como ha ido evolucionando el estudio del liderazgo en virtud de los avances científicos y sociales.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Sin embargo, es posible encontrar algunas características comunes entre las diferentes definiciones:

- *El liderazgo es un proceso.* No se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinado entre una persona y sus seguidores.
- *El liderazgo es influencia sobre los demás.* Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y estos confían en él para poder seguirlo.
- *El liderazgo ocurre en un contexto grupal.* No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social.

- *El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas.* El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.

1.1.1. Poder y Autoridad. Liderazgo y Management

Tiende a considerarse al liderazgo y el *management* (gerenciamiento) como dos actividades diferentes, aunque no se descarta que una persona pueda desempeñar ambas (Cuadrado; Navas & Molero, 2006). Desde este punto de vista, el rol directivo tendría que ver con la organización de las tareas y la gestión del día a día, mientras que el rol de líder tendría que ver con más con la formulación de metas y objetivos globales, así como con aspectos relacionados con el cambio dentro de la organización. Si bien son funciones diferenciales tienen aspectos en común ya que en ambos casos, se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas (Northouse, 2004).

El concepto de liderazgo está relacionado con los términos *poder* y *autoridad*. Para que un líder sea efectivo es necesario que influya sobre sus pares y subalternos. Este es precisamente el *poder*, que puede definirse como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra (Mintzber, 1983). El poder es dinámico ya que los líderes no influyen a todos por igual ni todas las veces del mismo modo. El poder cambia permanentemente en función del contexto y de la habilidad de líder para hacer coaliciones y alianzas. Lo ideal es que un líder tenga autoridad y poder. La *autoridad* es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización. Se supone que una persona puede tener autoridad

(posición de poder) pero no tener influencia alguna sobre sus subordinados (poder personal) por lo tanto no puede considerársele como líder aunque ocupe tal posición. A la inversa una persona puede influenciar a un grupo y no tener autoridad reconocida. Este último caso es el de los líderes emergentes o informales. Las investigaciones realizadas por Yukl y Falbe (1991) demostraron que si bien estos dos conceptos son independientes tienden a solaparse para que una persona sea un líder efectivo. Las investigaciones sobre poder y liderazgo demostraron que el poder del experto (*know how*) y el ser un referente reconocido son los aspectos del poder más relacionados con la satisfacción de los subordinados y el rendimiento del grupo de trabajo. El poder coercitivo, la autoridad formal y el uso de recompensas y castigos en general demostraron escasa influencia sobre la efectividad de las acciones de los líderes (Yukl, 2002).

De todos modos, como en la mayoría de las investigaciones, en esta tesis se ha considerado conveniente seguir utilizando el término liderazgo para hacer referencia tanto a las conductas cotidianas de la gestión organizacional como a las relacionadas con la gestión ideológica y de cambio organizacional.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

La mayor parte de los autores diferencian distintas etapas en el estudio del liderazgo que han implicado el auge de diferentes modelos teóricos que han focalizado en diversos niveles de análisis (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; Castro Solano, 2007; Lupano Perugini & Castro Solano, 2005; Yukl & Van Fleet, 1992). La aparición de un nuevo modelo no ha descartado los anteriores sino que muchos han superado algunas limitaciones de los previos y coexistido con los mismos. En esta tesis se describirán los modelos que han tenido mayor importancia.

1.2. El estudio del Liderazgo

De acuerdo con algunos autores (Byrman, 1992; Cuadrado; Navas & Molero, 2006) pueden distinguirse tres o cuatro etapas en el estudio del liderazgo que han ido predominando en forma sucesiva desde los años treinta hasta la actualidad. A los fines de esta tesis se van a diferenciar tres etapas. La primera de ellas puede ubicarse entre el período comprendido entre finales de los años veinte y sesenta y abarca aquellos enfoques que han hecho énfasis en la figura del líder. Luego puede ubicarse otra etapa, que transcurre entre finales del sesenta y los ochenta, que se corresponde con los enfoques que comienzan a tener en cuenta el contexto en el que se desempeña el líder. Algunas de las corrientes que adoptan esta perspectiva siguen vigentes en la actualidad como, por ejemplo, el *Enfoque Transformacional*. Por último, se abordará una corriente que comienza a tener auge a partir de los años ochenta que emprende el estudio del liderazgo a partir del concepto de *Teorías implícitas* y *Prototipos de Liderazgo*. Este tiene la particularidad de combinar orientaciones cognitivas y sociales de gran impacto en la

actualidad. Dentro de esta Tercera etapa se abordará el Enfoque del *Procesamiento de la Información* que es la perspectiva adoptada para el desarrollo de esta tesis.

1.2.1. Primera Etapa: Enfoques basados en el Líder

1.2.1.1. Enfoque de Rasgos

Esta escuela ha tenido un auge importante en el período comprendido entre finales de los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del noventa hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del *gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Para esta corriente los hombres *nacían* líderes.

En 1948, Stogdill revisó 124 estudios que analizaban los rasgos de líderes. Los rasgos detectados fueron inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, entendimiento de las tareas, iniciativa, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza y deseo de aceptar una posición de poder. A mediados del siglo XX se consideraba que los rasgos eran universales y que estos *hacían* a los líderes. Sin embargo, dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones por lo tanto no *pueden* considerarse como universales. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en determinados contextos y muy inefectivo en otras situaciones distintas. En 1974 otra revisión llevada a cabo por el

mismo autor consideró que si bien algunos rasgos eran universales no aseguraban que un líder fuera realmente efectivo, sino que era más probable que un líder fuera tal si poseía ciertos rasgos y habilidades. El enfoque comentado estaba netamente centrado en las variables individuales.

En general este enfoque si bien fue muy utilizado no ha tomado en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Asimismo los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen a una persona un líder eficaz. Existen pocos estudios asimismo que relacionen rasgos con conductas efectivas de los líderes. Tampoco se ha esclarecido el grado en que la posesión de estos rasgos por parte de los líderes afecta al grupo de trabajo y la tarea que tienen que llevar a cabo.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

1.2.1.2. Enfoque Conductual

Intentando subsanar algunos déficits del Enfoque anterior surgió esta escuela que tuvo un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centró en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la *Ohio State University*. Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación,

reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: *consideración* e *iniciación de estructura*. Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de los años '80:

- *Iniciación de estructura*: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- *Consideración*: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos hallazgos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire* - LDDQ -; *Supervisory Behavior Description* - SBD -). Los estudios estaban basados en la metodología de la encuesta mediante la utilización de instrumentos de lápiz y papel para evaluar las conductas de los líderes. Los resultados de esta escuela de liderazgo en general han sido inconsistentes básicamente por el criterio utilizado para determinar la efectividad de los líderes (Fisher & Edwards, 1988). En algunos casos un líder con fuerte control de la tarea era mejor que uno que se preocupaba por los subalternos y a la inversa. El único hallazgo consistente fue el encontrado entre consideración y satisfacción de los

subordinados (Yukl, 2002). Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Este tipo de líder se denomina *High high leader*. Ese mismo autor considera que las conductas de los líderes pueden ser diferenciadas a partir de una tercera dimensión que se suma a las ya mencionadas, ésta sería: *Conductas orientadas hacia el cambio*, la cual referiría a acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Estudios similares con taxonomías conductuales se llevaron a cabo en la Universidad de Michigan dando especial importancia al estudio de las conductas de los líderes en los pequeños grupos (Cartwright & Zander, 1960). Estas investigaciones encontraron dos dimensiones: *la orientación hacia el empleado y la orientación hacia la producción*. Al principio estas dimensiones fueron consideradas como polos de una dimensión continua, pero al igual que la escuela de Ohio se consideró que eran dimensiones independientes.

El propósito de estas dos escuelas era encontrar dimensiones universales del liderazgo que pudieran explicar la conducción efectiva para cualquier contexto y situación. La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros (Yukl, 2002). Asimismo la utilización casi exclusiva del análisis factorial sin otra referencia teórica ha fortalecido esta corriente, desestimando el peso de otras variables en la caracterización de los líderes, tales como la influencia mediadora de las teorías implícitas de los seguidores, la complejidad cognitiva del que responde a las encuestas o el agrado por los líderes evaluados. Además los líderes

efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (House & Mitchell, 1974; Yukl & Van Fleet, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque.

Una de las fortalezas de esta perspectiva fue el desarrollo de instrumentos de medición. A nivel local se ha desarrollado un instrumento tomando en consideración los hallazgos de este Enfoque y las conceptualizaciones más actuales de Yukl (2002). El instrumento desarrollado se denomina CONLID y evalúa tres dimensiones de conductas: Conductas orientadas hacia las relaciones, Conductas orientadas hacia la tarea y Conductas orientadas hacia el cambio (Ver Castro Solano & Lupano Perugini, 2005; Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007).

En términos generales los enfoques que se corresponden con esta primera etapa tendieron a centrarse excesivamente en la figura del líder analizando las características de personalidad y conductas individuales en lugar de investigar los patrones de comportamientos específicos que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos.

1.2.2. Segunda Etapa: Enfoques basados en el Contexto

En virtud de las falencias halladas en el enfoque anterior resulta pertinente destacar que existe una influencia recíproca entre el líder y el contexto en el que este se desempeña. Por dicho motivo, antes de describir las teorías que tienen en cuenta esta

relación, resulta conveniente desarrollar algunas ideas acerca del liderazgo y la cultura, tanto a nivel general como particular.

1.2.2.1. Liderazgo y Cultura

Muchos autores han subrayado la influencia de los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales. Al mismo tiempo, han resaltado la necesidad de realizar comparaciones transculturales para validar las teorías psicológicas existentes formuladas casi exclusivamente desde la perspectiva dominante, es especial la estadounidense (Markus et al, 1996; Fiske et al, 1998; Smith & Bond, 1998). En las últimas décadas ha surgido un destacado interés por los estudios transculturales (*cross cultural studies*). La corriente transcultural de la psicología se ocupa de realizar estudios sistemáticos de los comportamientos y experiencias humanas tal como ocurren en diferentes culturas. También se dedica a indagar si dichos comportamientos pueden ser afectados por una determinada cultura o si, por el contrario, pueden dar lugar a modificaciones de determinados patrones culturales existentes (Triandis & Lambert, 1980). El interés por llevar a cabo este tipo de estudios en relación al fenómeno del liderazgo surge, entonces, de la necesidad de considerar la mayor parte de variables intervinientes, abandonando el foco exclusivo que tendió a prevalecer acerca de determinadas variables intra-sujeto (e.g. personalidad, conductas) para adoptar una perspectiva más amplia que incluya la influencia del contexto.

En primer lugar, resulta pertinente explicitar que se entiende por el término *cultura*. Existen diversas definiciones sobre el concepto, una serie de revisiones sistemáticas han

encontrado hasta 105 definiciones sobre este concepto. Sin embargo todas ellas coinciden en que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de personas con una historia común e insertas en una estructura social determinada (Páez & González, 2000).

El término Cultura refiere, entonces, a los patrones de conducta que se producen porque las personas valoran y siguen ciertas normas y orientaciones de acción. Estos patrones se transmiten trans-generacionalmente y son producto de la socialización o recepción de la información recibida del conocimiento acumulado por otras generaciones. Estos valores compartidos juegan roles claves para el funcionamiento psicológico de los individuos y, aquellos que son centrales, se reflejan en los textos y en las conductas colectivas. Para la antropología simbólica y cognitiva, el conjunto de actitudes, normas, creencias y valores que orientan las conductas, y que son compartidas por los miembros de una nación o grupo, constituyen la *cultura subjetiva*. En ésta se incluyen las creencias o conocimiento denotativo indicando *qué es verdad*, las actitudes y valores o conocimiento connotativo indicando *qué es bueno y deseable*, y las normas y roles (conductas, emociones y cogniciones consideradas adecuadas a las interacciones en general y a posiciones sociales en particular), así como el conocimiento de procedimiento (conocimiento implícito sobre cómo se hacen las tareas) (Páez & Zubieta, 2004).

Los componentes de la cultura subjetiva, según Triandis (1994), serían los siguientes:

a) *Las creencias*: lo que es, cómo se designa (categorías, lenguaje, estructuras de creencias) y evalúa (actitudes).

b) *Los roles*: las conductas esperadas y proscritas para los sujetos que tienen posiciones definidas en la estructura social.

c) *Las normas*: reglas y expectativas que regulan las conductas, creencias y emociones deseables e indeseables para los miembros de la cultura.

e) *Los valores*: los fines y principios relevantes en la vida, con los que las personas evalúan lo que es deseable, bueno o bello y que sirven de guía de la conducta diaria o como enunciados acerca de cómo deben ser las cosas (Triandis, 1994).

La cultura no reside únicamente en las creencias comunes y distribuidas en una sociedad, sino que generalmente está inscrita prácticamente en costumbres, rituales y escenarios de conductas institucionalizadas. Esto constituye la *cultura objetiva*, entendida como patrones de conducta en un hábitat (Páez y González, 2000).

En relación al liderazgo, se parte del supuesto de que la cultura determina el tipo de liderazgo que es aceptado en el seno de una determinada sociedad u organización y que, a su vez, algunos líderes son capaces de ejercer influencia sobre la cultura de la sociedad u organización de la que forman parte (Rodríguez Bailón, Molero Alonso & Morales, 2003).

En relación con lo antedicho, algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (*éticos*) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). Otra corriente alternativa y de gran impacto en la actualidad

afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal. Esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright & Aditya, 1997). Triandis (1993) afirma que existe una gran necesidad de contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables culturales para poder saber cuáles son las acciones del líder que funcionan y cuáles no, en culturas con características diferentes. Las teorías y modelos del liderazgo son en extremo generales y caracterizan el liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio. El análisis y estudio de los aspectos comentados tiene una implicancia directa en el entrenamiento de los líderes en función del contexto en el que tienen que poner en práctica su capacidad de conducción. Para estudiar cuales son las regularidades universales de las conductas se debe examinar como se manifiesta el constructo liderazgo en diferentes contextos socioculturales. Aquellos aspectos en común son los denominados *éticos* o universales y aquellos en los que difieren son los llamados *émicos* o particulares (Triandis, 1994).

En general la taxonomía de Hofstede ha sido ampliamente utilizada para caracterizar a las culturas y estudiar los fenómenos psicológicos en contextos diversos. Hofstede en un estudio realizado en la década del 80 sobre valores en el trabajo, estudió 116.000 trabajadores que estaban contratados por grandes corporaciones multinacionales en más de 40 países. En la búsqueda de parámetros que permitieran discriminar a los sujetos en función de elementos comunes a la cultura organizacional estudiada, el autor mediante técnicas de análisis factorial encontró cuatro dimensiones básicas que eran suficientes para distinguir a las culturas estudiadas:

- *Distancia al poder*: Es el grado en que las personas de una organización aceptan que el poder esté desigualmente distribuido. Los líderes de los países con mayor distancia al poder usan más los reglamentos y la normativa institucional para ejecutar cualquier decisión y tienen mucha menos confianza en sus subordinados. El tipo de liderazgo esperado es más directivo comparado con aquellas culturas con menor distancia al poder en la que la opinión de los empleados es tomada en cuenta. Por ejemplo, un líder en una cultura con alta distancia al poder como Francia, siempre tiene que ser consultado, incluso para las decisiones mínimas. En cambio, en Dinamarca (cultura con menos distancia al poder), el jefe es consultado si lo requiere dándose más independencia al empleado. En el mismo sentido el jefe colabora con las tareas de los subordinados sin perder su prestigio. El tipo de liderazgo de este tipo de culturas es mucho más democrático. Las culturas con menor distancia al poder tienden a seleccionar a sus líderes sobre la base de sus logros personales. Las culturas con mayor distancia al poder eligen a sus líderes sobre la base del status alcanzado por pertenecer a una clase social, profesión, género o edad.
- *Evitación de la incertidumbre*. Expresa la medida en que las personas de una sociedad están o no conformes con la ambigüedad y el grado en que están dispuestas a apoyar creencias e instituciones que les prometan conformidad. En las culturas con alta evitación de la incertidumbre las personas prefieren normas claras y estabilidad en el desarrollo profesional (Hofstede, 2001). Estos países confían en el juicio de los expertos, en cambio en las culturas con baja evitación

de la incertidumbre las personas prefieren más flexibilidad en los roles y puestos de trabajo y la búsqueda del empleo es más móvil.

- *Masculinidad-Feminidad.* Es una dimensión que en un polo está caracterizada por la preferencia por el logro, la asertividad y el éxito, opuesto a una preferencia por las relaciones personales, la modestia y la calidad de vida. Hofstede (2001) sostiene que tanto las culturas femeninas o masculinas crean diferentes tipos de líderes. El líder en las culturas masculinas es asertivo, agresivo y toma decisiones firmes. Aquí el supuesto es la supervivencia del más apto y la competitividad. Japón, Australia, Italia, México, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos son culturas más masculinas. En cambio en las culturas más femeninas el tipo de liderazgo esperado está en relación con la búsqueda del consenso y es más intuitivo que racional. Ejemplos de países con esta orientación son Suecia, Noruega, Holanda y Costa Rica.
- *Individualismo-Colectivismo.* El individualismo expresa la independencia emocional y la autonomía de las personas con respecto a grupos e instituciones; en el polo opuesto estarían los colectivistas en los que es más importante la interdependencia y la primacía del grupo por sobre las relaciones personales. Las organizaciones de culturas más individualistas permiten más autonomía a sus empleados y los animan a que presenten sus propios proyectos e ideas. Las culturas más colectivistas son mucho más conservadoras predominando los valores de conformidad, tradición y seguridad. La innovación es vista como una amenaza para la cultura organizacional. Según Schwartz y Sagie (2000) aquellos países más globalizados y democratizados otorgan mayor importancia a la libertad

de pensamiento y acción, la apertura al cambio y el respeto por los derechos de los demás.

En general los estudios que han arribado a los resultados expuestos demuestran la existencia de diferentes concepciones de liderazgo en función de la cultura estudiada, así como la utilidad de las dimensiones de Hofstede para efectuar comparaciones transculturales sobre diversos aspectos del liderazgo. En este sentido parecen existir características universales asociadas al líder, mientras que otras características son propias de determinados grupos culturales (Rodríguez Bailón, Molero Alonso & Morales, 2003).

Además de la cultura nacional o país en la efectividad de las acciones de los líderes, intervienen otras variables situacionales moduladoras (Bass, 1990). Las características de la organización, el tamaño, la cultura organizacional, el clima de trabajo y el cargo del líder o función específica son todas variables que afectan las acciones de los líderes (Castro Solano, 2007). En el apartado siguiente se analizará la relación entre el liderazgo y la cultura particular de las organizaciones donde se desempeña el líder. Además, hasta aquí, se destacó la influencia de la cultura sobre el liderazgo pero también el liderazgo influye en la cultura, este suele darse en un plano más particular, es decir a nivel de la cultura organizacional.

1.2.2.2. Liderazgo y Cultura Organizacional

El término *cultura organizacional* ingresó al mundo académico a comienzos de los años 70 de la mano de Pettigrew quien, en 1979, publicó un trabajo en el que por primera vez se aplicó, a los contextos organizacionales, el concepto (cultura) que estuvo reservado para designar usos, costumbres y tradiciones de las naciones (Smith, 2004). Desde ese momento y de acuerdo con Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), hubo una explosión de trabajos y publicaciones referidos al tema que hoy en día continúa. Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones (Lord & Maher, 1991). Estos “esquemas” de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. Los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como de los grupos enteros.

En la cultura organizacional se aprecia una cualidad dinámica, ya que los elementos culturales se aprehenden, se transmiten, se modifican ante las nuevas experiencias y, por lo tanto evolucionan con el paso del tiempo, son sensibles al cambio. La cultura influye en el modo en que la organización tiene de percibir y relacionarse con el entorno – *adaptación externa*-, y en el entendimiento entre los miembros de la misma sobre las formas de relación que posibilitan la supervivencia –*integración interna*-. Otra funcionalidad de la cultura es la reducción de la incertidumbre y la ansiedad que los

integrantes sienten ante situaciones de cambio, facilitando reacciones de rechazo y cohesionando la organización (Schein, 1985).

Bass (1990), al igual que plantea que existen diferentes estilos de liderar (ver más adelante Enfoque Transformacional), considera que existen dos tipos de culturas organizacionales:

- *Cultura Transformacional*: en este tipo de cultura predomina un sentido de pertenencia y familiaridad. El compromiso hacia la organización es a largo plazo, se comparten intereses mutuos, objetivos comunes, los errores son vistos como oportunidades para el aprendizaje, etc. Los superiores funcionan como entrenadores, mentores y son vistos por sus subordinados como ejemplos a seguir.
- *Cultura Transaccional*: predominan las relaciones contractuales explícitas e implícitas. Todas las tareas se definen cuando se firma el contrato de trabajo además de los códigos disciplinarios y los beneficios. Los rituales, valores, la jerga, las premisas básicas, etc. dependen de que a todo se le coloque un precio. Cada individuo se motiva en base a refuerzos monetarios. Los compromisos son a corto plazo y los intereses personales no interesan.

Como se mencionó previamente, el líder puede influir sobre la cultura organizacional y esto puede darse de dos formas (Rodríguez Bailón, Molero Alonso & Morales, 2003). Por un lado, el líder puede ser el fundador de la organización. De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han

formado. Por otro lado, un líder también puede modificar la cultura existente en una organización. Esto no resulta fácil porque la estructura de dicha cultura tiende a permanecer en el tiempo, sin embargo, en situaciones de crisis se facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. Algunos líderes con características transformacionales (ver más adelante Enfoque Transformacional) son buenos ejecutores de dichos cambios.

Al final de este capítulo se mencionan algunos estudios transculturales y locales en los que se puede vislumbrar con claridad la influencia de aspectos socio-culturales sobre el fenómeno del liderazgo.

A continuación se exponen aquellos enfoques teóricos que han abordado el liderazgo haciendo referencia al aspecto contextual.

1.2.2.3. Enfoque Situacional

Este enfoque tuvo gran desarrollo en la década del sesenta y setenta y lo conforman un conjunto de diferentes teorías. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). A continuación se presentan dos de las teorías más representativas de este enfoque.

1.2.2.3.1. Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría fue desarrollada por Hersey y Blanchard (1969) y es una de las más utilizadas. La premisa básica de este enfoque sostiene que el liderazgo está compuesto de dos dimensiones: una dimensión directiva (similar a la dimensión de orientación hacia la tarea) y una dimensión de consideración por el subordinado (similar a la dimensión de orientación hacia las relaciones). Ambas dimensiones se consideran estilos porque involucra aquellas conductas que un líder exhibe con el propósito de influenciar a sus seguidores. Estas dimensiones se pueden combinar según el *nivel de desarrollo de los seguidores*. Este nivel se refiere a las competencias y al compromiso que tengan los subordinados para llevar a cabo las tareas propuestas por el líder. En otras palabras, se refiere a si una persona desarrolló las habilidades necesarias para trabajar y si mantiene una actitud positiva y optimista respecto de su labor. Según esta combinación el líder puede delegar, entrenar, dirigir o motivar. Para que un líder sea exitoso es necesario que adapte su estilo de liderazgo en función de las situaciones y del compromiso de los seguidores. Un buen diagnóstico lo conduce al ejercicio de conductas efectivas. Las mismas conductas no son efectivas en todas las situaciones. Asimismo el modelo enfatiza la flexibilidad del líder para adaptar su estilo según los diferentes contextos y tareas. El punto fuerte de esta teoría es que es prescriptiva. Las teorías anteriormente reseñadas fueron de naturaleza descriptiva (rasgos y conductas). Este modelo prescribe de forma práctica que es lo que tiene que hacer el líder en diferentes situaciones y con diferentes tipos de subordinados. Asimismo enfatiza la flexibilidad del proceso de liderar de modo de ajustar las propias conductas a los requerimientos de la situación y de las características de los subordinados. A pesar del auge del modelo y su utilización en

programas de entrenamiento en organizaciones tiene poca validez empírica, ya que no tiene una base teórica firme. No existen estudios que hayan probado su eficacia y no toma en cuenta otras variables mediadoras entre las conductas de los líderes y de los seguidores tales como nivel de estudios, educación, experiencia y edad (Northouse, 2004). En la Figura 1 se resumen los posibles estilos que puede adoptar el líder de acuerdo al contexto en el que le toque liderar.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Alto en conductas de apoyo Bajo en conductas directivas</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">APOYA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Alto en conductas de apoyo Alto en conductas directivas</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">ENTRENA</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Bajo en conductas de apoyo Bajo en conductas directivas</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">DELEGA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Bajo en conductas de apoyo Alto en conductas directivas</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">DIRIGE</p>

Figura 1. Funcionamiento del liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

1.2.2.3.2. Teoría del Camino Meta

Dentro del Enfoque Situacional otro modelo importante fue el del *Camino- meta* (*Path Goal Theory*) que tuvo como antecedentes los trabajos de Evans (1970), House (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974). Surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo de la escuela de Ohio. Se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. El modelo *camino-meta* se diferencia del *situacional* (Hersey & Blanchard, 1969) en el que

el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores. Este modelo relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. La base de esta teoría se encuentra en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Huertas, 1997) según la cual los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo. Aunque un líder puede comportarse de muchas maneras diferentes, desde este modelo las conductas se agrupan en cuatro estilos diferenciados: estilo *directivo*, *considerado*, *participativo* y *orientado a metas*.

House y Mitchell (1974) plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo al tipo de situación. Aquellos líderes más efectivos son los que adaptan su estilo a la situación o a las necesidades de sus seguidores.

Se cuenta con un gran número de investigaciones derivadas del modelo Camino Meta. Wooford y Liska (1993), en un meta-análisis que compila 120 investigaciones, encontraron que los resultados de los diferentes estudios variaban notablemente si se utilizaban diferentes instrumentos de medición, aún cuando se estuviesen valorando las mismas dimensiones. Por otro lado, encontraron que las características del trabajo influían decisivamente sobre las conductas del liderazgo y sobre el rendimiento de los seguidores. Algunas de las características mencionadas son el grado de autonomía, el grado de libertad y la estructura de la tarea.

La teoría del camino-meta es una de las primeras aproximaciones del liderazgo que deja de lado las clásicas dimensiones de consideración e iniciación de estructura que dominó la literatura del liderazgo durante más de 30 años e incorpora diferentes estilos de liderazgo. Es una de las primeras teorías que explicó como las características de la tarea y de los subordinados afectan en función del tipo de líder, el rendimiento del grupo. En el mismo sentido es una teoría que prescribe aquello que el líder tiene que hacer para lograr que los subordinados cumplan con los objetivos propuestos. La función del líder es remover los obstáculos, entrenar y motivar a sus seguidores para el logro de objetivos específicos. Los puntos débiles se encuentran reflejados en el escaso apoyo empírico que tiene el modelo y la dificultad para el líder de poder balancear variables complejas tales como tarea, situación y motivación de los seguidores. Asimismo esta teoría a pesar de estar ubicada dentro de los modelos situaciones, considera al liderazgo como un proceso de una sola vía que va del líder a los seguidores, sin explicar la retroalimentación que brindan los seguidores en función de las conductas empleadas por el líder.

En la Tabla 1 se resume el funcionamiento de esta Teoría.

Tabla 1. Funcionamiento de la Teoría Camino- Meta.

Conductas del Líder	Características de los Seguidores	Características de la Tarea
Liderazgo Directivo Brinda guía y estructura psicológica	Dogmáticos Autoritarios	Ambigua Reglas poco claras Compleja
Liderazgo Considerado Brinda cuidados	Insatisfechos Con necesidades afiliación	Repetitiva de No representa un desafío

	Con necesidad de relacionarse	de Mundana y mecánica
Liderazgo Participativo Brinda la posibilidad de ser parte de las decisiones	Autónomos Necesitan control Necesitan claridad	Ambigua Poco clara Desestructurada
Liderazgo Orientado a Metas Brinda la posibilidad de superación	Altas expectativas de Necesidad de superación	Ambigua Desafiante Compleja

Las teorías que conforman el Enfoque Situacional presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Una de las Teorías más acabadas que se puede encuadrar en esta segunda etapa, pero que tiene especial vigencia en la actualidad, es la del Liderazgo Transformacional que se desarrolla en el siguiente apartado.

1.2.2.4. Enfoque Transformacional

Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el *liderazgo transformacional* y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder

como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias

necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El *liderazgo transaccional* suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones:

- *Recompensa contingente*: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- *Manejo por excepción*: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos

de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

- *Carisma:* los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
- *Inspiración:* los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- *Estimulación intelectual:* los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- *Consideración individualizada:* los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass & Jung, 1995). En el contexto local se ha desarrollado una versión adaptada del mencionado instrumento que se denomina CELID y que permite evaluar los tres estilos de liderazgo mencionados y sus correspondientes dimensiones (Ver Castro Solano, Nader & Casullo, 2004; Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007).

1.2.3. Tercera Etapa: Enfoques basados en Prototipos

En esta tercera etapa se ubica principalmente una de las corrientes que se adopta para el desarrollo de esta tesis, la del *Procesamiento de la información* (Lord, Foti & De

Vader, 1984). De alguna manera este enfoque implica un resurgimiento del interés en el estudio de los rasgos personológicos de los líderes pero poniendo el acento en el análisis de los procesos de percepción del liderazgo. Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. Asimismo asumen la importancia del contexto en el que estas surgen. Se trata de un modelo cognitivo- social que propone analizar los procesos cognitivos que mediatizan las conductas observables investigadas por los otros modelos.

Este enfoque sostiene que tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). De esta manera se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes, una serie de *teorías implícitas acerca del liderazgo* (TILs). Éstas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Más específicamente, las TILs presuponen una serie de *estructuras cognitivas* o *esquemas* que especifican un repertorio de rasgos y conductas que los seguidores esperan de sus líderes. Se encuentran condensadas en la memoria de los seguidores y se activan cuando éstos interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schartz-Kenney & Blascovich, 1996). Éstos esquemas proveen a los miembros de una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores (Eden & Leviatan, 1975; Wofford & Goodwin, 1994; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor & Mischel, 1979). Este proceso de categorización (Ver Capítulo 3 de esta tesis para una explicación más detallada de los procesos de categorización cognitiva) identifica la coincidencia de un prototipo ideal (Rosch, 1978) codificado en la memoria con las conductas efectivas observadas. La categorización inicial está ligada a un determinado estímulo (una conducta, un evento, una persona) que luego guía el procesamiento de la información posterior (Srull & Wyer, 1989). Una persona es catalogada como líder en función de este prototipo abstracto codificado en la memoria de largo plazo que permite economizar recursos cognitivos para el funcionamiento cotidiano.

De acuerdo con Epitropaki y Martin (2004), los estudios más ampliamente desarrollados en el terreno de las TILs fueron los de Lord y colaboradores (e.g. Lord, 1985; Lord & Alliger, 1985; Lord & Maher, 1993; Phillips & Lord, 1981). Sobre la base del modelo de Rosch (1978), Lord et al. (1984) elaboran un modelo de categorización cognitiva. El mencionado modelo de Rosch (1978) supone que, en un nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización *básico* catalogamos a los líderes según el contexto (político, militar, religioso) y en un nivel *subordinado* podemos categorizar a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores (Lord & Maher, 1991).

De esta manera, Lord et al. (1984) argumentan que las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores, conforman una serie de categorías cognitivas (o esquemas) jerarquizadas, cada una de las cuales está representada por una serie de *prototipos*. Rosch (1978) define a un prototipo como una representación abstracta que engloba las características o atributos más representativos o frecuentes que son asignados a los ejemplares de una misma categoría, tiene el valor de ser *punto de referencia* de la categoría. Dichos prototipos se conformarían a partir de la exposición a eventos sociales, interacciones interpersonales y experiencias previas con líderes. Así, un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones. Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1991; Phillips & Lord, 1981). Cuando los prototipos son activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos. En primer término, reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores y, en segundo lugar, a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos – efectividad - (López Zafra, 1998). Por otro lado, los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu & Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong & Dweck, 1999).

Según el modelo de procesamiento de la información es esperable encontrar diferencias entre expertos y novatos, dado que estos últimos tendrían estructuras de conocimiento menos desarrolladas que los primeros. Según Roch (1978), aquellas personas sin experiencia (novatos) categorizarían a los líderes basándose en un *ejemplar* (por ej. un líder conocido). A medida que las personas adquieren mayor contacto con líderes reales, la estructura representacional se enriquece y se pasaría de la categorización basada en el ejemplar a un proceso más abstracto (Brewer, 1988). Estos procesos de categorización abstractos son característicos de los *expertos* en un campo de conocimiento. Por lo tanto es probable encontrar diferencias individuales entre las teorías implícitas de líderes y de seguidores, según el grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos. Considerando que la formación de las teorías implícitas que permiten reconocer a los líderes se adquieren a través de la experiencia en un ámbito particular merece destacarse que ciertas habilidades de liderazgo son poco transferibles a contextos diferentes del cual se aprendieron. En un estudio realizado por Lord y Maher (1991) las habilidades de los líderes relacionadas con la política, el deporte y los ámbitos militares eran las que tenían más dificultades para su transferencia a otros contextos diferentes. Por tratarse mayormente de habilidades específicas, los autores consideraron los ámbitos mencionados poco propicios para el aprendizaje de habilidades genéricas del liderazgo. En suma, la adaptación de un contexto a otro requiere tiempo y flexibilidad del líder.

En relación a las diferencias según sexo, a pesar de que las primeras investigaciones no han hallado diferencias sosteniendo la generalizabilidad de las TILs según sexo (e.g. Nye & Forsyth, 1991; Offerman, Kennedy & Wirtz, 1994); Deal y

Stevenson (1998) encontraron que los hombres asignaban, al ser consultados por prototipos ideales de líder, características como la agresividad y competitividad con mayor frecuencia que las mujeres, quienes solían asignar atributos más orientados hacia los demás (e.g. comprensión).

En relación con lo mencionado previamente acerca de la influencia de la cultura en materia de liderazgo, pueden destacarse algunos estudios relevantes como los de un proyecto internacional realizado a gran escala en el que participaron mas de 60 países: El proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Este proyecto tenía como objetivos identificar cuales atributos de los líderes eran universales y cuales eran culturalmente contingentes (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002). Se encontró que los atributos del líder más salientes son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza. Algunos autores consideran estos atributos centrales del tipo de liderazgo más carismático. Otras características centrales y compartidas por varias culturas como prototípicas del líder son la capacidad para construir equipos de trabajo, el trato con el subalterno, la comunicación y la coordinación, las capacidades intelectuales y la capacidad para resolver problemas. Los atributos comentados son típicos de un estilo de liderazgo transformacional al estilo de Bass (House, Nages, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). En dichos estudios, los atributos relacionados con la ambición, la toma de riesgos, la sinceridad, la sensibilidad y la voluntad son culturalmente contingentes, existiendo diferencias individuales entre culturas distintas. También se citan las diferencias individuales entre los líderes de alto rango y los de bajo rango. En estos últimos las características más enfatizadas están en relación con la interacción social, la

atención de las necesidades de los subordinados y el énfasis en la capacidad ejecutiva de operación en el día a día. En cambio los líderes de más alto rango son vistos en general como innovadores, persuasivos, diplomáticos y orientados hacia metas a largo plazo.

En dichos estudios se agruparon a los países participantes en clusters de tipos de liderazgo en función de las regiones geográficas, la identidad religiosa y étnica, las actitudes y los valores, la lengua y el desarrollo económico y político (Gupta, Hanges & Dorfman, 2002). Los autores encontraron que el *liderazgo carismático* y el *orientado al grupo* estaban presentes en todos los clusters culturales. Aparecían con mayor predominancia en las regiones anglosajonas, el sudeste de Asia y Latinoamérica. El *liderazgo humano* si bien contribuía al liderazgo efectivo no eran tan importante como el carismático y el orientado al grupo. El *liderazgo autónomo* era neutral para la mayoría de las culturas. En Europa del este y en los países germanos contribuía solo un poco para el liderazgo efectivo, en cambio este tipo de liderazgo era inhibitor en los países latinos de Europa y el medio oriente. Las variaciones transculturales mas grandes se encontraron para la dimensión de liderazgo orientado hacia si mismo que apareció como un factor inhibitor del liderazgo efectivo, expresándose mayormente en países nórdicos, germánicos y en las culturas anglos. El liderazgo participativo también aparecía en la mayoría de los cluster culturales pero era mucho más importante para las culturas germanas, anglos y nórdicas y mucho menos importante para Europa del este, el medio oriente y el sudeste de Asia.

En términos generales los resultados de este proyecto a gran escala demuestran que los valores que caracterizan a la sociedad tienen un claro impacto en el reconocimiento de las conductas de los líderes efectivos. Este estudio es uno de los primeros que incluyen

las variables de la cultura mas amplia y de la cultural organizacional en la percepción de los líderes efectivos (Hanges & Dickson, 2004).

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que existen diferentes prototipos de líderes y que estos varían transculturalmente. Estos prototipos están en estrecha relación con los valores culturales de cada sociedad o de la cultura organizacional donde el líder se desempeñe. A su vez los guiones culturales aminoran el rendimiento de un líder que asume determinado cargo, si no existe un ajuste de las conductas esperadas por los seguidores (Shaw, 1990). A continuación se mencionan algunas investigaciones realizadas en nuestro medio en las que se vislumbra las diferencias que pueden darse según la cultura organizacional donde se encuentre inmerso el líder.

1.2.3.1. Estudios locales. Diferencias según contexto organizacional: civil vs. militar

En un estudio realizado en Argentina (Ver Castro Solano, Becerra & Lupano Perugini, 2007), se pretendió identificar, en población civil y militar, los prototipos internalizados de liderazgo, los atributos que tienden a ser asignados a los líderes y las dimensiones de liderazgo privilegiadas en dichos entornos.

Participaron 682 sujetos que pertenecían a dos poblaciones: civil y militar. Respecto de la población civil, participaron del estudio 194 sujetos adultos, 72 varones (37%) y 122 mujeres (63%) que tenían un promedio 41.24 años ($DE = 11.4$). Todos los participantes tenían personal a cargo, ocupando puestos de dirección o gerenciamiento. El

37% ($n = 71$) trabajaba en empresas pequeñas, el 40% se desempeñaba en empresas medianas ($n = 78$) y el restante 23% se desempeñaba en grandes empresas ($n = 45$). Todos los participantes residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. En relación a la población militar, se trabajó con 488 estudiantes militares (cadetes), 176 (36 %) estaban en el segundo año, 166 (34%) en el tercero y 146 (30%) cursaban el cuarto año. En cuanto al género, la mayoría de ellos eran varones (90%, $n = 439$), mientras que sólo el 10 % ($n = 49$) eran del sexo femenino. Todo el grupo presentaba una edad similar, siendo el promedio general de 22.14 años ($DE = 2,2$). Eran estudiantes militares que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años. El 64 % ($n = 312$) de los cadetes tenía personal a su cargo. Estos estaban cursando el tercero y cuarto año de su formación militar y se desempeñaban como jefes de sección con un promedio de 5 personas bajo su mando. El restante 36% ($n = 176$) no tenía personal subalterno a cargo

En cuanto los instrumentos empleados se diseñó un protocolo cualitativo (similar, en parte, al empleado en esta tesis y en otras investigaciones en las que participó la tesista) que constaba de los siguientes elementos: (a) Nombre del líder: Se solicitaba a los participantes que nombren a una persona percibida por ellos como líder efectivo. (b) Justificación: En una pregunta abierta se pedía que describieran con sus palabras, las razones o características por las cuales consideraban como líder al sujeto nombrado anteriormente, (c) Atributos: Se presentaban 16 atributos, donde los sujetos debían señalar si correspondían o no a las características propias del líder elegido en primer término. El tipo de respuesta era dicotómica, representando la presencia o ausencia de cada uno de los atributos. Las 16 características utilizadas fueron extraídas de un listado

de adjetivos más amplio cuya utilidad se probó en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos (Hanges & Dickson, 2004). En un estudio anterior (Castro Solano, 2006) se verificó, mediante las técnicas de análisis factorial exploratorio y confirmatorio, la agrupación de estos 16 adjetivos en 4 dimensiones de liderazgo: liderazgo carismático o basado en valores, liderazgo orientado hacia el grupo, liderazgo orientado hacia sí mismo y liderazgo participativo.

Los resultados mostraron que la población militar exhibe preferencia por personajes de trayectoria política y militar. Los civiles mostraron mayor variación en el prototipo de líder elegido, aunque se inclinaron a identificar como líder a jefes cercanos a su ámbito laboral. Con respecto a los atributos asignados a los líderes, los civiles identificaron con mayor frecuencia características individualistas como innovación, talento y logro de objetivos; mientras que los militares privilegiaron las características personales asociadas a la relación con el subalterno – consideración, motivación, abnegación-. En el ámbito castrense se reconocieron atributos correspondientes al liderazgo orientado al grupo, mientras que los civiles se orientarían hacia un liderazgo carismático. Además, tanto civiles como militares exhibieron una actitud negativa hacia el liderazgo orientado hacia sí mismo. Los resultados obtenidos aportan evidencias sobre la existencia de diferencias significativas en la percepción del liderazgo en ambos contextos ya que se han observado discrepancias en los prototipos de líderes internalizados.

1.2.3.2. Estudios locales. Diferencias según tipo de empresa y cultura organizacional (transformacional vs. transaccional)

En otro estudio realizado con anterioridad (Ver Castro Solano & Lupano Perugini, 2005), se intentó analizar la existencia de diferencias individuales en las teorías implícitas según si la persona tenía o no personal a cargo, el tipo de empresa en la que trabajaba y el tipo de cultura organizacional. Participaron del estudio 1003 sujetos adultos, varones (46%) y mujeres (54%) que tenían en promedio 33. El 31% de los participantes tenía personal a cargo y el restante 69% no ocupaba puesto de dirección. El 35% trabajaba en empresas pequeñas, el 32% se desempeñaba en empresas medianas y el restante 33% se desempeñaba en grandes empresas.

Se trabajó con un listado de 60 adjetivos que probó su utilidad en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos (Hanges & Dickson, 2004). El evaluado tenía que responder sobre la base de su experiencia personal el grado en que cada uno de los adjetivos (atributos) obstaculiza o facilita el desempeño de un líder efectivo en la organización en la que trabaja. Las respuestas tienen 7 opciones en formato Likert. Sobre la base de los estudios internacionales (Hanges, 2004), los adjetivos se agrupan en 6 dimensiones. De esas 6 dimensiones consideradas en los estudios se aislaron 4 agrupaciones de adjetivos en función del listado administrado (liderazgo carismático, orientado al grupo, participativo y orientado hacia sí mismo), tal como fue señalado en el estudio anterior.

Se verificó si existían diferencias individuales según si la persona ocupaba o no una posición de liderazgo (puesto de conducción, con personal a cargo) y por tamaño de empresa (pequeña, mediana o grande). Se halló que los líderes que se consideran más

efectivos (puntuaciones más altas) son los que tienen atributos *carismáticos* y los *orientados al grupo* para ambas agrupaciones. Aquellos con personal a cargo consideran estas características como más importantes comparados con el grupo sin capacidad de dirección. El líder *orientado hacia si mismo* es el prototipo de líder menos efectivo (puntuaciones más bajas). En tercer lugar se ubicaba el liderazgo participativo. Para estas dos últimas dimensiones no existían diferencias según si la persona ocupaba o no un puesto de dirección.

En cuanto al tipo de empresa, para los seguidores (aquellos que no tenían personal a cargo) no existían diferencias en las características atribuidas a un líder efectivo según el tamaño de la empresa en la que trabajaban. En cambio, llevando cabo el mismo análisis para aquellos que ocupaban un cargo de dirección se halló diferencias estadísticamente significativas para las dimensiones de *liderazgo carismático* y *orientado al grupo*. Estos atributos del liderazgo eran percibidos como muy importantes para el desempeño de un líder eficaz en las pequeñas y medianas empresas y no así en las grandes corporaciones.

En tanto las culturas organizacionales son diferentes es esperable encontrar diferencias en las concepciones implícitas de los líderes. Para probar esta hipótesis se evaluó la cultura organizacional tal como es percibida tanto por seguidores como por personas en puestos de dirección (líderes) mediante el ODQ (Bass y Avolio, 1992). Se categorizó las culturas organizacionales donde trabajan las personas en tres tipos:

- *Cultura predominantemente Transformacional*: Característica de organizaciones flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal. Se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de los

miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

- *Cultura Predominantemente Transaccional:* Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo. La motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.
- *Cultura de Alto Contraste:* En este tipo de ambiente organizacional predominan ambos tipos de culturas. Generalmente existe conflicto entre viejos y nuevos modos de hacer las cosas, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios organizacionales más conservadores y menos flexibles.

En cuanto a los seguidores se puede comentar que en aquellas culturas percibidas como más transformacionales los atributos de los líderes efectivos están en relación con el carisma, la inspiración, la motivación y el buen gerenciamiento de los grupos de trabajo (liderazgo carismático y orientado al grupo). Se obtuvieron puntuaciones similares para las organizaciones de alto contraste en las que predominan el cambio, la innovación y la conservación. En cambio para las culturas transaccionales los atributos de los líderes comentados son mucho menos importantes. En cuanto a las personas que tenían personal a cargo (líderes) se puede decir que en aquellas culturas caracterizadas como más transformacionales y de alto contraste los atributos de los líderes efectivos

están en relación con el liderazgo carismático y el tipo de líder orientado al grupo. En cambio para las culturas transaccionales los atributos de los líderes comentados son mucho menos importantes.

En síntesis, se hallaron diferencias en los atributos del liderazgo tanto para seguidores como para los líderes, según el tipo de cultura organizacional percibida, con resultados similares. Si se analizan las diferencias comentadas, las personas en puestos de dirección atribuyen mucha mayor importancia a los atributos de los líderes relacionados con el carisma, los valores y el gerenciamiento de grupos comparados con los seguidores en contextos transformacionales y en culturas de alto contraste.

A nivel local también se han realizado estudios en los que se han verificado diferencias en las teorías implícitas del liderazgo según regiones geográficas (Castro Solano, Lupano Perugini & Lopez Pell, 2008). Se puede consultar los resultados de este estudio en el Capítulo 5 de esta tesis ya que aborda las diferencias culturales en cuanto a los prototipos internalizados masculinos y femeninos.

CAPITULO 2: LIDERAZGO Y GÉNERO

Mujeres y acceso a puestos de liderazgo. Estadísticas. Explicaciones

2.1. Introducción

A partir de este capítulo se comenzará a abordar el núcleo central de esta tesis que se vincula con la relación particular y compleja que se da entre el fenómeno del liderazgo y las diferencias de género. Por ende, resulta pertinente analizar, en primer lugar, que se entiende por ese tipo de diferencias.

A partir de la década del setenta surgió, entre los investigadores de las ciencias sociales, la necesidad de diferenciar los conceptos *género* y *sexo* (Bem, 1974; Spence, Helmrich & Stapp, 1975; Unger, 1979) y empezar a considerar al género como parte de las ramificaciones psicosociales del sexo biológico. Específicamente, el Sexo se refiere a las diferencias biológicas que existen entre hombres y mujeres incluyendo la anatomía, la fisiología y el sistema hormonal. Por el contrario, el Género apunta a los arreglos y normativas culturales que tipifican las características de varones y mujeres tanto respecto de su subjetividad como de los roles a desempeñar (Meler, 1994). Por lo tanto, el primer término se enmarca dentro del terreno de lo biológico y el segundo dentro de lo cultural y no pueden ser reducidos a una sola expresión; sin embargo están de algún modo entrelazados. Dichas definiciones sugieren que cuando se habla de diferencias de género se apunta a reconocer los diferentes significados que los miembros de una cultura asignan a los integrantes de una u otra categoría (masculino o femenino).

El género es un fenómeno multidimensional e incluye aspectos intrapsíquicos como los esquemas de género y los estereotipos, los roles de género, los rasgos, las actitudes y los valores (Korabik, 1999; Bem, 1993). Además, es una construcción social y por ende varía de una sociedad a otra, de un agrupamiento social a otro y de una época a otra. Esto significa que es susceptible de modificaciones. Por lo tanto, cada cultura asigna a los términos masculino y femenino diferentes connotaciones. En otras palabras, masculinidad y feminidad llevan asociadas determinadas características propias dependiendo el contexto cultural y el momento histórico que se trate. El grado en que se espera que hombres y mujeres se comporten, sean valorados o tratados de manera diferente tiene poco que ver con el sexo (biología) y mucho que ver con el género (creencias aprendidas) (Eagly, 1987). Este tipo de creencias aprendidas pueden generar confusión en los casos en que se tiende a explicar un fenómeno sólo a partir de dos categorías (por ejemplo, hombre y mujer o masculino y femenino), ya que suelen generarse determinadas distorsiones cognitivas (Gentile, 1996). Por un lado, la gente tiende a suponer que toda persona debe encajar en una categoría tendiendo a impedir la comprensión de la complejidad y los matices de las múltiples identidades que las personas pueden desarrollar. Además, reducir la cuestión a dos categorías hace suponer que cada persona que se encuentra en ellas es igual a la otra. Por último, la distorsión más importante consiste en la facilidad con la que muchas personas erróneamente tienden a valorar una categoría como superior a la otra. En el caso de sexo y género, cientos de estudios documentan la variedad de maneras en las que masculino y masculinidad han sido valorados como superiores a femenino y feminidad. Estas actitudes prejuiciosas y conductas discriminatorias han perjudicado a individuos,

organizaciones y a la sociedad en general limitando los modos en los que las personas pueden contribuir a partir de sus talentos y características personales.

En relación con la temática de esta tesis, se puede apreciar que la persistencia de determinadas actitudes asociadas con el sexo y el género ha ocasionado que en algunos ámbitos organizacionales el acceso a los puestos de liderazgo se haya “generizado”. Esto significa que la distribución de responsabilidades en las organizaciones y las decisiones relacionadas con los empleados, el progreso de carrera, los recursos, los salarios, el poder, la autoridad y la conducta de trabajo apropiada están afectadas por la distinción entre masculino – femenino y hombre – mujer (Acker, 1992). Aunque muchos ejecutivos y gerentes sugieren creer que las organizaciones son objetivas acerca del mérito y neutras acerca del género, los datos provenientes de las investigaciones que se han tomado como referencia para el desarrollo de esta tesis indican que muchos de los lugares de trabajo se valen del género como base para la toma de decisiones lo cual afecta la formas de determinar quién se convierte en líder (Hale, 1996).

Tradicionalmente el liderazgo constituye un fenómeno que ha sido asociado al género masculino. Schein (2001) se refiere a esta particularidad sosteniendo que cuando se piensa en puestos gerenciales, se piensa en un hombre (*Think manager, think male*). Esta particularidad ha generado que, a lo largo de la historia, las mujeres hayan ocupado puestos de liderazgo en menor medida que los hombres.

Según Cuadrado, Navas y Molero (2006), en los últimos años se han propuesto numerosos factores explicativos para esta situación. Se pueden distinguir entre explicaciones centradas en variables personales (por ejemplo diferencias en capital humano, como ser la formación y trayectoria profesional), variables centradas en la

situación (e.g. el contexto en el que hombres y mujeres se desempeñan) y explicaciones que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación (véase Martínez-Perez & Osca, 2004).

Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) sostienen, en relación con lo antedicho, que es posible diferenciar entre explicaciones: a) de tipo psicológico (e.g. diferencias en rasgos motivacionales, de personalidad, de valores); b) basadas en la cultura organizacional (e.g. identidad laboral, lugar de trabajo); y c) de tipo sociológico, por ejemplo decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares. Según Korabik y Ayman (2007) se han desarrollado muchas teorías para explicar algunas de estas cuestiones. Muchas de ellas han focalizado en aspectos más individuales, de tipo intrapsíquico – Teoría androgina de Bem (1974)-; otras en dimensiones socioestructurales como las Teorías del rol social (Eagly, 1987), la Teoría del prejuicio hacia mujeres líderes (Eagly & Karau, 2002) y la Teoría de la diferencias de status (Ridgeway, 1992). Y por último, otras hacen foco en aspectos relacionados con la interacción interpersonal.

A lo largo de este capítulo y los siguientes se intentará abordar algunas de estas teorías y las diferentes argumentaciones que brindan, fundamentando la perspectiva adoptada por la tesista en virtud de las posiciones que parecen tener mayor poder explicativo.

2.2. Estadísticas

Como se verá en el desarrollo de esta tesis, para autoras como Eagly y Carli (2004) la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas acerca de la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Para ellas, el fenómeno de discriminación ocurre cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer liderazgo aún cuando posean las mismas (o superiores) credenciales académicas o trayectorias laborales que los hombres.

A lo largo de las décadas se ha podido corroborar un incremento exponencial de las mujeres en posiciones de liderazgo. Tomando como referencia las empresas incluidas en el listado de la Revista *Fortune*, que suele tomarse como parámetro y que reúne en un listado las 500 empresas estadounidenses de mayor capital (*Fortune 500*), el número de empresas que pasó de tener al menos una mujer en su directorio creció del 0,16% en 1978 al 89,2% en 2003 (Zweigenhaft & Domboff, 2006). Sin embargo, el número de mujeres en puestos gerenciales sigue siendo significativamente menor en comparación con los ocupados por hombres. Por ejemplo, algunas cifras muestran que en Estados Unidos las mujeres ocupan el 23% de las posiciones ejecutivas (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2007); en España el 18,57% ocupa puestos de dirección en la administración pública siendo menor en otros sectores –empresas, bancos- (Instituto de la Mujer, 2006); y en Argentina las mujeres ocupan el 22% de cargos gerenciales pero solo el 1% llega a ser CEO –*Chief Executive Officer*- (Casas, 2010). Estas últimas cifras fueron obtenidas por un estudio realizado por la Consultora *Grant Thornton International* en Argentina. Además según el *International Business Report (IBR)* brindando por dicha consultora en el año 2008, el 53% de las empresas argentinas no emplea a ninguna mujer en puestos gerenciales y sólo un 23% de las compañías locales cuenta con una mujer en su gerencia

(International Business Report, 2008). Otra de las situaciones en las que se pone en evidencia actitudes discriminatorias hacia las mujeres es en el análisis comparativo de sueldos. En Estados Unidos un estudio llevado a cabo por GAO (Government Accountability Office) durante el período 1983-2000 demostró que las mujeres ganan en promedio un 44% menos que los hombres en puestos similares (Government Accountability Office, 2001). Estas cifras tienden a replicarse a nivel internacional. En Argentina, se reporta que actualmente la diferencia sería de un 30% a favor de los hombres (Casas, 2010).

Cabe aclarar que las mujeres que se enfrentan a estas dificultades presentan meritorias formaciones académicas y que la tendencia a poseer preparación de este tipo ha ido en ascenso. Así es que se ve un incremento general en la formación académica de las mujeres. Para citar algunas cifras: en EE.UU, las mujeres obtienen el 51% de los títulos de grado y el 45% de bs estudios avanzados (posgrado) (U.S. Bureau of the Census, 2000). Esta situación se repite en Argentina. Durante el año 2004 el Ministerio de Educación de la Nación realizó una investigación que presentaba como uno de sus objetivos estimar las diferencias según sexo en el porcentaje de alumnos graduados. Se realizó sobre 461.127 estudiantes de siete carreras (Medicina, Comunicación, Psicología, Derecho, Administración, Informática y Contabilidad) en todas las Universidades Nacionales, con excepción de la Universidad de Buenos Aires - UBA -. Del total de los alumnos graduados durante el 2004, el 57% estuvo representado por mujeres. Esta cifra se acrecienta en determinadas carreras como Psicología y Comunicación Social y disminuye en carreras como Informática (Toronchik, 2005).

También se puede constatar como las mujeres han logrado incursionar de manera progresiva en materia laboral en términos generales. En Estados Unidos las mujeres constituyen el 46% de las personas empleadas (U.S. Bureau of Labour Statistics; 2002, 2007). Estos datos son bastante similares en otros países industrializados del mundo (Wirth, 2001). Sin bien los porcentajes cambian cuando se tratan de puestos de liderazgo, algunos estudios muestran el gran avance que han tenido las mujeres en los últimos 20 años (e.g. U.S. Bureau of Labour Statistics, 2007). Las cifras señalan que en EE.UU. las mujeres constituyen el 42% de los cargos legislativos, oficiales de seguridad y managers; en España el 32%; en Argentina el 25% y, el 10% en Japón. Más específicamente en Argentina, según datos censales del 2001 (ya que aún no se cuenta con resultados del censo realizado durante el 2010), del total de mujeres, el 44,9% se encuentra económica activa (realiza algún tipo de actividad laboral) (INDEC, 2002). En el caso de los hombres esta cifra trepa al 70,5%. En el caso específico de Buenos Aires, durante el 2010, la tasa de empleo de las mujeres fue de 43,4% y 71% para los hombres, según la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC, 2011).

De alguna manera lo que intentan mostrar las cifras precedentes es que las mujeres presentan cada vez más destacables credenciales académicas y que han ganado un importante espacio en el terreno laboral e incluso en puestos de liderazgo, pero que para llegar a ello o recibir lo que corresponde, presentan más dificultades en comparación con los hombres. En los siguientes apartados se intenta abordar estas cuestiones.

2.3. Las Metáforas

En consonancia con las cifras expuestas, los investigadores Cuadrado, Navas y Molero (2006) sostienen que dos décadas atrás existía poca información sobre mujeres y liderazgo porque muy pocas ocupaban esos puestos. Lo antedicho da cuenta de que la relación entre el fenómeno del liderazgo y el género ha ido cambiando según transcurren los tiempos históricos. La psicología social suele explicar estos cambios a través del uso de algunas metáforas. Eagly y Carli (2007) proponen analizar tres metáforas en especial: *el muro, el techo de cristal y el laberinto*.

2.3.1. *El Muro*

La primera metáfora que analizan las autoras explica la situación de las mujeres hasta mediados del siglo pasado aproximadamente. Intenta mostrar como las mujeres fueron obteniendo progresivamente el acceso a los mismos derechos que los hombres como ser el voto o el derecho a obtener las mismas credenciales académicas que sus pares masculinos. Hasta estos años existía una clara diferenciación de roles: de los hombres se esperaba que fueran quienes trabajaran fuera del hogar y proveyeran el sustento económico a la familia y, las mujeres, eran las encargadas de la vida hogareña. Los diferentes cambios históricos y sociales, sumados a las crisis económicas, fueron dando lugar al ingreso de las mujeres en el mercado laboral. Su incorporación fue paulatina así como también fue lento el acceso de las mujeres al mundo académico, obteniendo en un principio títulos más allegados a las características de su género, por ejemplo títulos docentes [véase, para un análisis más pormenorizado en América Latina y en especial Argentina: Davini (1995), Dussel (1997), Tedesco (2000)].

Hasta los años 1960/1970, el mercado laboral y académico estuvo dominado principalmente por los hombres y solo se asistía a una incipiente inclusión de la mujer. Esto determinaba que el acceso a los puestos más altos fuera propiedad exclusiva de los hombres. Según Eagly y Carli (2007), si bien solo algunas pocas mujeres podían atravesar estas barreras, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos por la mayor parte de la gente.

2.3.2. *El Techo de Cristal*

Superado el período que abarca la metáfora del muro, alrededor de los años setenta la situación empezó a cambiar. Las mujeres empezaron a tener acceso a los puestos altos pero sólo hasta determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Este fenómeno se lo conoce con el nombre de techo de cristal. Dicha metáfora fue introducida por dos periodistas (Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt) en 1986 en Estados Unidos a través del *Wall Street Journal* y, desde ese momento, es utilizada por periodistas e investigadores para intentar explicar dicha situación. Intenta mostrar que existen barreras invisibles pero efectivas que permiten a las mujeres avanzar solo hasta los niveles medios en las organizaciones. Esta metáfora se basa en las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudican el acceso a puestos de liderazgo.

Las primeras argumentaciones que surgieron para explicar por que las organizaciones prefieren hombres para sus puestos jerárquicos fue el hecho de que las mujeres presentan inconvenientes para responder a las demandas laborales y familiares.

Muchos autores han citado y documentado cuales pueden ser posibles barreras que impidan atravesar el techo de cristal (e.g., Eyring & Stead, 1998; Morrison, 1992; Ragins, Townsend & Mattis, 1998). Algunas de ellas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. La metáfora del Techo de Cristal. Principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo.

BARRERAS ORGANIZACIONALES
<i>Consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación con sus colegas hombres igualmente capacitados.</i>
Algunas de estas barreras son:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Exigencia de altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de Culturas corporativas hostiles: se refiere a ambientes de trabajo en los que los valores y las normas desalientan el equilibrio entre altas aspiraciones de desarrollo de carrera con obligaciones no laborales. Requieren que las mujeres logren resultados más ambiciosos con menos recursos (Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).
<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de prejuicios y discriminación: reflejados en la tendencia a preferir trabajar e interactuar con personas que son similares tanto actitudinalmente como demográficamente. Si en una organización predomina un grupo determinado (e.g., hombres americanos), y si las decisiones se basan en la preferencia de este grupo, esto genera un sesgo importante a la hora de recomendar ascensos (Cox, 1993).
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de apoyo y reconocimiento hacia las mujeres. ○ Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.
BARRERAS INTERPERSONALES
<i>Consisten en obstáculos que se les presentan a las mujeres en el contexto laboral, más específicamente, en las relaciones de trabajo.</i>
Algunas de estas barreras son:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos y preconceptos.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de apoyo interpersonal y emocional. Muchos estudios han demostrado que las mujeres líderes experimentan en mayor medida la falta de apoyo en sus carreras comparados con hombres líderes en términos de aceptación, información, flexibilidad y relaciones de colega a colega (Morrison, 1992;

Oakley, 2000, Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998).
○ Exclusión de reuniones informales.
BARRERAS PERSONALES
<i>Consisten en circunstancias de la vida personal de las mujeres y/o en la falta de determinados conocimientos que les impiden progresar en sus carreras.</i>
Algunas de estas barreras son:
○ Falta de habilidades sociales y políticas (Bell & Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992)
○ Conflicto entre responsabilidades hogareñas y laborales (Ruderman, Ohlott, Penzer & King, 2002)

En la actualidad las explicaciones con mayor peso son las apoyadas en el prejuicio y la discriminación como se explicará más adelante (e.g. Eagly & Karau, 2002; Morales & Cuadrado, 2004).

A diferencia del período antes descrito (el muro) en el que las diferencias entre hombres y mujeres en materia laboral eran pasivamente aceptadas, a partir de este momento surge el interés en reducir la brecha entre los géneros en el terreno del liderazgo. Esto se revela en la creación de determinados organismos para el tratamiento de la temática. Por ejemplo, en 1995 se crea en Estados Unidos la <Comisión Federal para el Techo de Cristal> (*Federal Glass Ceiling Commission*). En el mismo año en Pekín se debatió sobre el tema en la <IV Conferencia mundial sobre las mujeres>. En el ámbito europeo se han desarrollado programas comunitarios de empleo como el denominado NOW (*New opportunity for women*); también el proyecto transnacional <Norwidi-XXI Formación de mujeres directivas> tiene la finalidad de impulsar la incorporación de mujeres con formación académica a la dirección empresarial (véase Barberá, Ramos & Sarrió, 2000) En Argentina, organizaciones como el Consejo Nacional de la Mujer llevan adelante políticas de inclusión como las mencionadas.

Además algunos impulsos por parte de la dirigencia política van en esta línea, por ejemplo propuestas por parte del Ministerio de Defensa para fomentar la inclusión de mujeres en las Fuerzas Armadas y la erradicación de discriminaciones de género en este ámbito [véase Ministerio de Defensa de la Nación Argentina (2007); Lupano Perugini, Castro Solano & Casullo (2008)].

Si bien esta metáfora ha sido utilizada para explicar este fenómeno en los últimos años, Eagly y Carli (2007) argumentan que está cayendo en desuso. Las razones para su reemplazo se relacionan con las nuevas cifras que circulan en el mercado internacional del trabajo. Estas autoras sostienen que, en el último tiempo, las mujeres ocupan en mayor medida puestos de alto nivel en el ámbito empresarial y en otros ámbitos como puede ser la política (Ver Apartado de Estadísticas en este Capítulo) por lo que lleva al planteo de una nueva metáfora para explicar la situación actual.

2.3.3. *El Laberinto*

Eagly y Carli (2007) destacan como el *Wall Street Journal* en el año 2004 nuevamente realizó un análisis acertado de la realidad y adelantó que, en virtud de los últimos cambios producidos, ya no resulta atinado seguir hablando del techo de cristal. Fue nuevamente la columnista Hymowitz quien propuso este debate.

Las mencionadas autoras proponen la metáfora del laberinto para explicar la situación actual de las mujeres en relación al liderazgo. Esta metáfora muestra que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que, además, no son totalmente invisibles. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos

jerárquicos sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Los caminos correctos para poder avanzar pueden ser difíciles de hallar, esta particularidad es la que se quiere representar con la idea de laberinto.

Una de las situaciones en las que se evidencia claramente esto es en el hecho de que muchos estudios dan cuenta de que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (e.g. Mitra 2003; Smith, 2002).

Eagly y Carli (2007) proponen entonces siete razones por las cuales se puede afirmar que la Metáfora del Techo de Cristal es engañosa y debe ser reemplazada por la del Laberinto:

1. Asume erróneamente que las mujeres tienen igual acceso a las posiciones iniciales
2. Asume erróneamente que exista una barrera infranqueable hacia los puestos más altos
3. Sugiere erróneamente que esas barreras son difíciles de detectar
4. Asume erróneamente que sólo existe una barrera e ignora la complejidad y variedad de obstáculos que las líderes deben encarar
5. Falla en reconocer la diversidad de estrategias que las mujeres despliegan para convertirse en líderes
6. Asume como imposible que las mujeres pueden vencer esas barreras y convertirse en líderes

7. Falla en sugerir que el pensar en como resolver los problemas puede facilitar a las mujeres en llegar a ser líderes

2.3.4. Cuarta Metáfora: El precipicio de Cristal

Lo expuesto hasta aquí ha mostrado tres metáforas que son propuestas por la línea norteamericana liderada por Eagly y Carli. También resultan importantes los trabajos realizados en conjunto con Karau acerca de la Teoría del prejuicio hacia las mujeres líderes (que se desarrollará mas adelante en esta tesis). Otros autores como Ryan y Haslam (2005) proponen un nuevo concepto que es el de Precipicio de cristal que puede considerarse como otra posible metáfora explicativa. Estos autores también parten del análisis de una noticia periodística publicada en *The Times* en el año 2003 titulada: Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente? La nota resaltaba el hecho de que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en puestos directivos. Estos autores sostienen que esta situación se da como consecuencia de que, si bien una mayor cantidad de mujeres acceden a puestos directivos, lo hacen en los que se corre un mayor riesgo de fracasar.

Esta línea de investigación intenta dilucidar las posibles razones para que se de esta situación. A partir del análisis de empresas británicas pretenden discernir si a las mujeres se les ofrecen los puestos más altos en empresas en crisis porque se considera que sus características estereotípicas de género les permitirían a las mujeres lidiar con los aspectos socio-emocionales que toda crisis conlleva o, por el contrario, porque existiría

un sexismo hostil que buscaría el fracaso de la mujer situándola en los puestos directivos en los que es difícil triunfar.

Más específicamente, Ryan y Haslam (2005) señalan varias explicaciones posibles, no excluyentes entre si, para la existencia del precipicio de cristal:

1. Las características propias del género femenino capacitarían a la mujer en mayor medida que el hombre para lidiar con aspectos socio-emocionales que toda crisis conlleva. Por eso las mujeres serían elegidas para los puestos “complicados”
2. Existiría un sexismo hostil que buscaría el fracaso de la mujer situándola en puestos directivos en los que es difícil triunfar
3. Existiría un sexismo benevolente que considera que ofrecer un puesto de liderazgo a las mujeres, aunque sea malo, es mejor que no ofrecérselo y que con ello se les estaría favoreciendo
4. La existencia de favoritismo endogrupal haría que, dado que las personas que eligen a los directivos suelen ser hombres, procuren favorecer a los miembros de su grupo y den los mejores puestos a los hombres
5. La existencia de un deseo, por parte de la empresa en situación de crisis, de mejorar su imagen pública, mostrando que no llevan a cabo discriminación de género

2.4. Algunas explicaciones posibles

Una vez que la situación planteada por las metáforas expuestas empezó a hacerse visible, comenzaron a surgir diferentes explicaciones – tal como fue anticipado en la Introducción de este capítulo- que intentaron echar luz acerca de esta disparidad entre hombres y mujeres en el acceso a puestos de liderazgo.

Una de las razones que suele difundirse para explicar las dificultades a las que se enfrentan las mujeres, no sólo al momento de acceder a puestos de liderazgo sino de ingresar y mantenerse en el mundo laboral, es que se ven impedidas de lograr una conciliación entre las obligaciones domésticas u hogareñas, que tradicionalmente les fueron asignadas, con las exigencias del mercado de trabajo. Los resultados de varias investigaciones han demostrado que las mujeres líderes tienen bastantes inconvenientes para equilibrar las demandas laborales con las de la vida personal (Ensher, Murphy & Sullivan, 2002). En relación con lo antedicho, muchos de los estudios tempranos en materia de liderazgo han sostenido que entre las mujeres económicamente activas es una experiencia usual las frecuentes entradas y salidas del mercado laboral. Estas discontinuidades ocurren en coincidencia con puntos cruciales del ciclo vital (casamiento, nacimiento del primer hijo, ingreso del menor al sistema escolar, etc.). Los trabajos de tiempo parcial y ocasional son más frecuentes entre las mujeres. Por otro lado, el mercado de trabajo suele reclutar a las mujeres de manera selectiva, especialmente a las que tienen entre 20 y 25 años de edad, que no tienen un compañero (solteras, separadas, divorciadas y viudas), que no tienen hijos y que tienen mayor nivel de educación formal (e.g. Geldstein & Wainerman, 1989; Greenhaus & Beutell, 1985; Hochschild, 1989). En consonancia con lo expuesto, en un estudio realizado más recientemente en Estados Unidos se pudo comprobar que ante convocatorias laborales las mujeres con hijos que

son llamadas para una entrevista constituyen el 3,1% del total, frente al 6,6% de mujeres sin hijos que son convocadas. Además, se pudo corroborar que suelen ser percibidas como menos competentes y que se les tiende a ofrecer un sueldo inicial inferior en comparación con las mujeres sin hijos (Correll, Benard & Paik, 2007).

De todas maneras, si bien lo antedicho es preocupante, estas serían razones que se aplicarían fundamentalmente al acceso de las mujeres, en términos generales, al mundo del trabajo. Se supone que quienes desean escalar en la jerarquía y acceder a puestos directivos ya han logrado atravesar estos inconvenientes relacionados con el acceso y la permanencia en el sistema. Además, según Cheung y Halpern (2010), los estudios más recientes acerca de la relación trabajo/ familia para las trabajadoras madres muestran que las mujeres logran conciliar ambos roles generando cambios en ambos ámbitos, por ejemplo compartiendo tareas familiares con otros miembros de la familia (esposo y familia extensa) o recurriendo a ayuda externa (servicio doméstico) (e.g. Friedman & Greenhaus, 2000; Halpern & Murphy, 2005; Rapoport, Bailyn, Fletcher & Pruitt, 2002).

Resulta necesario, entonces, analizar cuales pueden ser otros factores que obstaculicen el acceso a los puestos más altos. En relación con lo antedicho Eagly y Carli (2004) proponen cuatro explicaciones hipotéticas que justificarían la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo. Dichas explicaciones serían:

1. Las mujeres presentarían menores niveles de inversión en Capital Humano (educación y experiencia laboral)
2. Mujeres y hombres diferirían en sus estilos de liderazgo. Dichas diferencias pueden beneficiar o perjudicar a las mujeres dependiendo de los efectos de estas diferencias sobre los niveles de efectividad.

3. Los postulados de la Psicología Evolucionista afirmarían que los hombres (a diferencia de las mujeres) se encontrarían naturalmente motivados para liderar y dominar a otros.
4. La existencia de prejuicios y discriminación hacia la mujer impedirían su acceso a puestos directivos.

Se pasará a detallar cada una de estas explicaciones en los apartados siguientes mostrando cuanto de verdad engloban cada una de ellas y cuales son las de mayor importancia y eficacia en la actualidad.

2.4.1. Diferencias en el capital humano

Esta primera explicación supone que las mujeres evidencian menor inversión en Capital Humano, es decir tendrían menores niveles de educación, entrenamiento y experiencia laboral. En relación a la inversión en educación el argumento presentaría poca fuerza (Ver Apartado Estadísticas en este capítulo) ya que las mujeres están, actualmente, altamente capacitadas.

Por otro lado, se tiende a suponer que las mujeres presentan menos entrenamiento o experiencia laboral por las dificultades que tienen en conciliar sus obligaciones domésticas con el trabajo. Tal como se expuso anteriormente esto no sería un impedimento para quienes desean acceder a puestos de liderazgo, ya que quienes se encuentran en esta situación no suelen relegar sus obligaciones laborales en pos de los cuidados domésticos sino que sacrifican su tiempo personal para cumplir con ambas

exigencias. Esta es una de las razones que explicaría por que en los países industrializados existe una relación inversa entre el número de horas trabajadas por las mujeres fuera del hogar y el número de hijos. Otro de los argumentos que suelen darse para sostener que las mujeres presentan menos experiencia es que, como sostienen Geldstein y Wainerman (1989), las mujeres suelen tener una trayectoria laboral fragmentada con una mayor propensión al abandono de empleos. Sin embargo los estudios realizados sobre retiros voluntarios muestran resultados contradictorios (Eagly & Carly, 2004).

Lo antedicho quita peso al argumento de las diferencias en Capital Humano entre hombres y mujeres, dando lugar a otras posibles explicaciones, como ser la posibilidad de que hombres y mujeres difieran en sus estilos de liderazgo y en la consecuente adecuación a roles de liderazgo.

2.4.2. Diferencias en los estilos de liderazgo

En el capítulo 1 de esta tesis se abordaron diversas teorías que diferencian entre distintos estilos de liderar. Básicamente los estilos de liderazgo son entendidos como patrones relativamente estables de conductas desplegadas por quienes son considerados líderes. A pesar de que estos varíen sus conductas de acuerdo a las particularidades de la situación, suelen presentar maneras típicas de interactuar con superiores y subordinados. Dado que los estilos de liderazgo son considerados factores determinantes de liderazgo efectivo, cualquier diferencia en relación al género y los estilos de liderar puede afectar la

manera en que la gente considera el hecho acerca de si las mujeres son posibles de ocupar dichos cargos (Eagly & Carly, 2004).

Los expertos que han escrito sobre este tema difieren considerablemente en el tipo de conclusiones a las que arriban. Por un lado se encuentran escritores de “libros comerciales”, de amplia difusión, que basan sus afirmaciones en experiencias personales o en entrevistas informales a gerentes y otros directivos. Dichos escritores suponen que las mujeres líderes (respecto de sus colegas masculinos) son menos autoritarias, más colaboradoras y más orientadas a elevar la autoestima de sus subordinados (Helgesen, 1990; Rosener, 1995). Por el contrario algunos investigadores de las ciencias sociales sugieren que no existen tales diferencias o que éstas serían insignificantes (Powell, 1990). En términos generales los estudios revelan que no existe acuerdo respecto de la posición de las mujeres en puestos de liderazgo.

El punto de referencia de la revisión de la literatura existente sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo lo constituye el estudio meta-analítico llevado a cabo por Eagly y Johnson en 1990. Los resultados generales de dicho meta-análisis, en el que se incluyeron 167 estudios comprendidos en el período 1961-1987, mostraron que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres y que estos lo hacían de forma más autocrática o directiva que las mujeres. Respecto a los estilos orientación a la tarea y orientación a las relaciones se encontró que las mujeres estaban ligeramente más orientadas a las relaciones. Algunos de estos resultados estaban afectados por el tipo de estudio realizado (experimentos de laboratorio con líderes ficticios ó estudios de campo con líderes reales).

La mayor parte de los estudios realizados con el fin de analizar si existen diferencias en los estilos de liderar se han llevado a cabo tomando como referencia la Teoría del liderazgo Transformacional de Bass (1985) (Ver Capítulo 1 de esta tesis para más detalle de la Teoría), por tal razón se presentarán los resultados obtenidos por las investigaciones en cuanto a diferencias de género en los tres estilos propuestos por Bass (transformacional, transaccional y laissez faire). Dichas investigaciones son de carácter reciente, en la tabla 3 se resumen algunos de los trabajos presentados en esta línea (Cuadrado, Molero & Navas, 2003):

Tabla 3. Estudios sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional

Autor y año de publicación	Técnicas empleadas	Sujeto/s evaluados	Contexto y país en el que se realiza	Resultados
Rosener (1990)	Cuestionarios Entrevistas	Líder	Distintos tipos de organizaciones de diferentes países	Mujeres más <i>transformacional</i> . Hombres más <i>transaccional</i> .
Komives (1991)	MLQ-5R y 5S	Líder y subordinados	Residencias universitarias. 7 estados de EE.UU.	No existen diferencias.
Druskat (1994)	MLQ-8Y	Subordinados	Órdenes religiosas. EE.UU.	Mujeres más <i>transformacional</i> . Hombres más <i>transaccional</i> .
Bass y cols. (1994, 1996, 1998)	MLQ- 5R	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. EE.UU.	Mujeres más <i>transformacional</i> y <i>RC</i> y menos conductas pasivas que los hombres.
Maher (1997)	MLQ-5X	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. EE.UU.	No existen diferencias.
López- Zafra	MLQ-5R	Líderes	Ámbito educativo.	Varían en función del

y Morales (1998)	(reducido)		España.	puesto.
Carless (1998)	MLQ-5X LPI GTL	Líderes, subordinados y superior	Banca internacional. Australia.	Subordinados: no existen diferencias. Líderes y superiores: mujeres más <i>transformacional</i>
López- Zafra y Del Olmo (1998)	MLQ-5R (reducido)	Líder y subordinados	Ámbito educativo. España.	No existen diferencias.
Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	MLQ (varias versiones)	Líder y subordinados, superior o compañeros	Distintos tipos de organizaciones. Mayoría EE.UU. 8 países más.	Mujeres más <i>transformacional</i> y <i>RC</i> y menos conductas pasivas que los hombres.
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	MLQ (reducido)	Subordinados	Departamentos de grandes almacenes. Alemania.	No existen diferencias.
Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002)	MLQ-5R (reducido)	Líderes	Empresas del sector comercios, industria y servicios. España.	Mujeres más <i>transformacional</i> . Hombres más <i>transaccional</i> .

Como se puede observar en la Tabla, se pone de manifiesto que la literatura existente sobre la diferencia entre hombres y mujeres en estos estilos está caracterizada por la heterogeneidad, tanto de las propias investigaciones (en cuanto al tipo de estudio efectuado, tipo de instrumento empleado, tipo de sujeto evaluado –líder ó seguidor-, tipo de organización, etc.), como de los resultados obtenidos (Cuadrado, Molero & Navas, 2003).

De todos modos se cuenta con un interesante y completo estudio meta- analítico sobre diferencias de género en cuanto a los estilos propuestos por Bass. Eagly, Johannesen- Schmidt y Van Engen (2003) analizaron 45 estudios comprendidos entre los años 1985 y 2000. Dichos estudios habían sido realizados en su gran mayoría en grandes

empresas (58%) pertenecientes principalmente a Estados Unidos (53%) y en las cuales los líderes eran fundamentalmente del género masculino (65%). Gran parte de los estudios emplearon como técnica de evaluación el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Un dato interesante es que la mayor parte de los artículos consultados presentaban como primer autor a una mujer (60%). En términos generales dicho meta-análisis muestra diferencias entre hombres y mujeres no demasiado significativas pero importantes de tener en cuenta. Según estos datos las mujeres estarían más orientadas a un estilo transformacional respecto de los hombres, especialmente las mujeres se destacaron en cuanto a la característica *Carisma*. A si mismo las mujeres obtuvieron mejores resultados en la dimensión *Recompensa Contingente* correspondiente al liderazgo transaccional. Los hombres, por su parte, tendieron a obtener resultados más altos en la dimensión *Dirección por excepción* correspondiente al liderazgo transaccional y en *Laissez faire*. Lo llamativo de estos resultados es que las características mayormente asociadas a un liderazgo efectivo fueron obtenidas por las mujeres y no por los hombres y, sin embargo, son éstos últimos quienes ocupan la mayor parte de los cargos directivos. En relación con lo antedicho, los resultados de otro meta-análisis de 82 estudios tendientes a medir la efectividad del líder mostraron que tanto los hombres como las mujeres líderes no diferían en general en el nivel de efectividad. (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). De forma similar, otras revisiones han demostrado similitudes en las aptitudes para liderar, en la motivación para el liderazgo, en el grado de satisfacción con el trabajo, en el nivel compromiso y en la satisfacción del subordinado (e.g., Dobbins & Platz, 1986; Donnell & Hall, 1980, Powell, 1993).

Cuadrado, Navas y Molero (2006) concluyen que pueden emplearse diversos argumentos tanto a favor como en contra de las diferencias de género en estilos de liderazgo. Asimismo dependiendo del tipo de orientación adoptado, algunos autores proponen la existencia de un estilo de liderazgo femenino. Sin embargo los estudios meta-analíticos mencionados destacan que las mujeres tienden a adoptar un estilo de dirección democrático, asimismo son más transformacionales y se comprometen más en conductas de recompensa contingente. Sin embargo las diferencias encontradas no son demasiado significativas. De todos modos, de acuerdo a los resultados obtenidos surge la inquietud de considerar que si las mujeres evidencian características asociadas a un liderazgo considerado altamente efectivo (transformacional) es probable que puedan dar lugar a un desempeño eficaz en las organizaciones actuales. Sin embargo, si las mujeres presentan características óptimas para ser líderes pero pocas de ellas logran serlo, entonces las diferencias existentes en cuanto a los estilos de liderazgo no son una explicación suficiente.

2.4.3. La explicación de la Psicología Evolucionista

Eagly y Carly (2004) sugieren otra explicación que se enmarca dentro de las argumentaciones que sostienen algunos escritores influidos por la Psicología evolucionista. Dichos escritores explican la desproporción de puestos de liderazgo ocupados por hombres y mujeres en términos de diferencias biológicas intrínsecas existentes entre ambos (e.g., Browne, 1999; Goldberg, 1993). Esta línea de investigación

ha sido desarrollada fundamentalmente por Buss y Kenrick (1998). Ellos sugieren que las diferencias que presentan hombres y mujeres en cuanto a su comportamiento social (incluida la conducta de liderazgo) serían producto de disposiciones psicológicas específicas que habrían sido desarrolladas genéticamente como resultado de la adaptación a condiciones primitivas.

Los psicólogos evolucionistas (al igual que los precursores de las teorías evolucionistas como Darwin y Spence) relacionan las actuales diferencias en el comportamiento con las presiones reproductivas que nuestros antepasados hombres y mujeres mantuvieron en la historia temprana de la especie humana. Dichas presiones probablemente hayan conformado características psicológicas diferenciales entre los sexos. (Buss & Kenrick, 1998). Las mujeres siempre estuvieron mayormente involucradas en cuestiones atinentes a la conservación de la descendencia y paulatinamente fueron convirtiéndose más selectivas en cuanto a la elección de partenaires masculinos. Como consecuencia de esto los hombres comenzaron a competir entre ellos para obtener acceso sexual a las mujeres y de esta manera asegurar su descendencia y transmisión de sus características a las generaciones siguientes. Los psicólogos de esta corriente sugieren que, en virtud de dicha competencia entre los pares masculinos, éstos probablemente hayan desarrollado disposiciones a favor de la agresión, el desafío y la lucha por el poder. En cambio es factible que las mujeres hayan generado cierta inclinación a la selección de compañeros potenciales que les proveyeran de los recursos para la crianza de la descendencia. Además la estrategia evolutiva de la mujer, con vistas a asegurar la supervivencia de sus hijos portadores de sus genes, explicaría su mayor sensibilidad emocional, su tendencia hacia el cuidado de las personas y la crianza,

así como su mayor capacidad para situarse afectivamente en el lugar de otras personas, ayudar a aquéllas que sufren problemas, y su menor disposición a comportarse agresivamente. De esta manera los hombres desarrollaron ciertas habilidades para dominar tanto a mujeres como a otros hombres. El dominio sobre las mujeres partió del control sexual de las mismas para asegurar su descendencia y por ende, su propia supervivencia. Así los hombres estarían intrínsecamente orientados a buscar los recursos suficientes para la conservación de su progenie. Estos recursos serían obtenidos fuera del hogar a través de tareas no domésticas. Los hombres se verían favorecidos a realizar este tipo de tareas ya que se ven libres de las responsabilidades de gestación y crianza de los hijos, tareas exclusivas de la mujer.

Es importante tener en cuenta que estos planteos no implican que hombre y mujer sean considerados "superiores" o "inferiores", sino que sólo establecen relaciones de diferencia y complementariedad entre ambos (Buss, 1995). Dicha asignación de tareas diferenciales para hombres y mujeres delimita espacios distintos, la mujer quedaría relegada al ámbito doméstico y el hombre al extra- doméstico (o público). A su vez, el hombre en el ámbito público tendería a asumir una posición de liderazgo en grupos de trabajo ya que dirigir implica poder, lo cual, siendo una característica atractiva para una gran cantidad de mujeres, le facilitaría el acceso sexual a ellas.

Según lo expuesto, se desprendería la idea de que los hombres estarían intrínsecamente determinados para convertirse en líderes ya que a lo largo de los diferentes momentos históricos han ido desarrollando cualidades tales como la dominancia, el control y la actividad que comúnmente han sido asociadas a un liderazgo efectivo. Sin embargo, tal como se vio en el apartado anterior, muchas de las

organizaciones actuales requieren de la habilidad para poder entablar buenas relaciones con otros y poder trabajar y cooperar en equipo, cualidades asociadas a la mujer. Todo parecería indicar que para lograr ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones contemporáneas es necesario desplegar tanto habilidades masculinas como femeninas.

De acuerdo con lo antedicho, se podría concluir que, a pesar de que fuera posible comprobar el supuesto de que los hombres estarían naturalmente determinados para lograr dominio, esto no explicaría su actual ascenso en cargos directivos ya que las supuestas cualidades por ellos desarrolladas (comando y control) no serían las que fundamentalmente se buscan en las organizaciones de este momento. Por tal razón las mencionadas autoras (Eagly & Carly, 2004) proponen una cuarta explicación que se relaciona con los fenómenos de discriminación y prejuicio y que es una explicación que sienta sus bases en los supuestos de la Psicología Social.

2.4.4. La explicación de la Psicología Social

Esta explicación se fundamenta en los desarrollos de la Psicología Social. Esta corriente teórica ha realizado importantes aportes en torno a determinadas temáticas como ser la discriminación y el prejuicio hacia determinados grupos sociales considerados generalmente como minorías (Ver capítulo siguiente de esta tesis) En este caso interesa desarrollar como se producen estos fenómenos en contextos laborales y, más específicamente, hacia aquellas mujeres que aspiran ocupar puestos directivos.

Para Eagly y Carli (2004) la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones que mejor aborda la situación de desventaja de las mujeres en materia de liderazgo.

En líneas generales lo que propone esta corriente es que las personas suelen asociar al género masculino y femenino con diferentes rasgos y características, relacionando mayormente a los hombres con los atributos vinculados al liderazgo. Por lo general se tiende a asignar a los hombres cualidades tales como la competencia, el control, la racionalidad y la asertividad. En cambio las mujeres suelen ser calificadas como sensibles, amigables, expresivas y preocupadas por los otros (e. g. Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972; Deaux & Lewis, 1984). Dichas características se irían consolidando en los representantes de uno u otro género como consecuencia de procesos de socialización diferenciales en mujeres y varones. De esta manera, los diferentes contextos sociales conforman estereotipos de género. Éstos son entendidos como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (e.g. Ashmore, Del Boca & Wohlbers, 1986; Bem, 1974; Eagly y Karau, 2002; Moya 2003).

Por lo general los prejuicios suelen surgir cuando se percibe que existe cierta incongruencia entre el rol a ocupar dentro de una organización y las características estereotípicas asignadas a determinados postulantes o a quienes ya estén ocupando el rol, en este caso las mujeres. Estas tienden a ser consideradas menos competentes que sus pares masculinos y menos capaces de controlar a otros en puestos de liderazgo (Eagly & Carli, 2001), generando dificultades para que puedan ascender a este tipo de puestos.

A fin de explicar como se produce la emergencia de estos prejuicios, Eagly y Karau (2002) proponen una Teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a desempeñar.

En los capítulos siguientes de esta tesis se abordarán cuestiones relacionadas con estas ideas. En el capítulo 3 se definirán algunos conceptos claves de la Psicología Social como, por ejemplo, la noción de *Estereotipo*, *Discriminación*, *Prejuicio*, *Actitudes* que resultan de fundamental importancia para poder entender los planteos de la Teoría de incongruencia de roles propuestas por Eagly y Karau que constituye uno de los ejes principales de análisis de los resultados obtenidos en esta tesis. Esta Teoría y otros aspectos vinculados se desarrollarán en el capítulo 4.

CAPITULO 3: PSICOLOGIA SOCIAL Y PREJUICIO

Estereotipos, Actitudes, Prejuicio y Discriminación: nociones claves

3.1. Definición de Psicología Social, su surgimiento y su objeto de estudio

La Psicología Social puede definirse de diferentes modos pero todas las definiciones apuntan a considerarla como el estudio científico de los efectos de los procesos sociales y cognitivos sobre el modo en que los individuos perciben, influyen y se relacionan unos con otros (Fisher, 1996; Smith & Mackie, 1996; Maisonneuve, 1996).

El surgimiento de esta corriente se debe al disenso con la postura imperante durante gran parte del siglo XX: el conductismo, ya que un grupo de investigadores dieron cuenta de que si bien los estímulos externos influyen en la conducta (como sostiene el conductismo), el efecto de cualquier estímulo depende como los individuos y los grupos lo interpreten.

Ya desde el comienzo, la Psicología Social se diferenció por su convicción de que la comprensión y la medición de las percepciones, creencias y sentimientos de las personas, es esencial para la comprensión de su conducta exterior. Es así que la investigación experimental de los temas de psicología social comenzó en Estados Unidos, Inglaterra y Francia con intentos de explicar la influencia de los demás en la conducta de las personas. Un estudio publicado en 1898 por Norman Triplett se ha presentado varias veces como el primer estudio en psicología social (Allport, 1954). Asimismo, los primeros textos que llevaron el nombre de Psicología Social datan de la primera parte del siglo XX: McDougall (1908) y Ross (1908).

Durante las décadas de 1930 y 1940, los desarrollos de la psicología social se vieron influidos por los sucesos históricos del Nazismo y la Segunda Guerra Mundial. Fueron significativos los aportes de Kurt Lewin (1936) durante este período. Las ideas de este investigador, exiliado de la Europa de Hitler, resumen dos de los temas profundos de la psicología social: la interpretación subjetiva de la realidad que llevan a cabo las personas es el factor determinante de sus creencias y conductas y, las influencias sociales estructuran estas interpretaciones y la conducta (Smith & Mackie, 1996).

Durante las décadas de 1950 y 1960 la psicología social creció gracias a la expansión de la matrícula universitaria, entre otros factores. Los resultados de las investigaciones durante ese período sentaron los fundamentos de lo que ahora se conoce como autoestima, prejuicio y estereotipia, conformidad, persuasión, cambio de actitud, formación de impresiones, entre otros. A partir de la década de 1970 en adelante, una vez ya consolidados los grandes temas de esta disciplina, se comenzó a aspirar a la integración. Por un lado, se ha intentado explicar el modo en que los procesos sociales y cognitivos trabajan conjuntamente para explicar la conducta social (eg. Tajfel, 1978; Doise, 1978; Moscovici, 1980). De hecho, el enfoque escogido para el abordaje de esta tesis (Ver Enfoque del Procesamiento de la Información en Capítulo 1) refleja la congruencia de las perspectivas cognitivas y sociales para la explicación del fenómeno del liderazgo. Este esfuerzo de reunión fue favorecido por la paulatina integración de la psicología social norteamericana con la europea y por el acercamiento de la disciplina con otros campos científicos con intereses sociales (e.g. salud, educación, leyes).

Por lo tanto, puede decirse que el objeto de estudio de la psicología social es la interrelación individuo- sociedad (Paez, 2003) tal como lo refleja Turner (1994) cuando

argumenta que la psicología social es la ciencia de los aspectos sociales de la vida mental. De esta manera, esta disciplina busca explicar la conducta de los sujetos mediante tres elementos: la situación, la representación que la persona tiene de ella y las tensiones de los sistemas socioculturales y psicológicos (Ross & Nisbett, 1990). La explicación psicosocial muestra como se articulan o relacionan procesos individuales, interpersonales, intra e intergrupales y socioestructurales. Los temas que se desarrollarán en los apartados siguientes reflejan las ideas expuestas.

3.2.Noción de Estereotipo

Uno de los conceptos centrales en la presente tesis es el de estereotipo y es justamente la psicología social una de las principales corrientes que ha abordado esta noción (Amossy & Herschberg Pierrot, 2001).

Estereotipo, Prejuicio y Discriminación son nociones relacionadas. El *estereotipo* sería la dimensión cognitiva de una representación grupal, el *prejuicio* sería la actitud afectiva positiva/ negativa ante el grupo (y sus miembros) y la *discriminación* aludiría al tratamiento diferencial o a la conducta de evitación desfavorable ante el mismo grupo -en el caso de una actitud o prejuicio negativo- (Dovidio, Brigham, Johnson, & Gaertner, 1996; Eagly & Diekmann, 2005; Fiske, 1998; Lott & Maluso, 1995; Mio, Barker-Hackett, & Tumambing, 2006; Myers, 2005; Morales, 1994; Nelson, 2005; Shih, Pittinsky, & Ambady, 1999).

Con el objetivo de estudiar las relaciones y las interacciones sociales, la psicología social se propuso analizar la imagen que los miembros de un grupo construyen de sí

mismos y de los demás. Para tales fines fue retomada y adaptada la noción de estereotipo que había sido forjada inicialmente por el periodista Walter Lippmann (1922) en su obra *Public Opinion* que consideraba que lo real era necesariamente filtrado por imágenes y representaciones culturales preexistentes. La multiplicidad de enfoques que abordan esta noción presentan un común denominador: la concepción del estereotipo como factor de tensión y de disenso en las relaciones interpersonales, aunque no debe considerarse sólo el lado negativo del estereotipo (Amossy & Herschberg Pierrot, 2001). En ese sentido, Leyens supone que “los estereotipos son el resultado de un proceso que apunta a regular las interacciones sociales con la mayor eficacia posible” (Leyens, Yzerbit & Schadron, 1996, p.23). Por lo tanto, estos aspectos deben ser analizados en el contexto de las relaciones intergrupales.

La conducta intergrupal es la que se produce cuando uno trata o es tratado por otros en virtud de su pertenencia a un grupo y no en función de sus características personales. Se ha constatado que hay diferencias importantes en las conductas de las personas cuando interactúan en el ámbito interpersonal, como individuo frente a individuo, en comparación de cómo lo hacen como grupo.

De esta manera, la creación cognitiva de un grupo mínimo genera efectos de identificación con el endogrupo, de ahí que se produzca la comparación social ventajosa o *sesgo endogrupal*, que es la tendencia a evaluar a los miembros del propio grupo más favorablemente que a los del exogrupo (Páez, 2003). Por lo tanto, los estereotipos se definen como las creencias más o menos estructuradas en la mente de un sujeto sobre un grupo social. Son las características “descriptivas de”, “atribuidas a” o “asociadas a” los miembros de categorías o grupos sociales. Se trata de generalizaciones que ignoran en

parte la variabilidad de los miembros de un grupo y que tienen un carácter resistente al cambio (Morales, 1994). En cuanto al contenido, los estereotipos generalmente se han concebido como conjuntos de rasgos de personalidad (Fiske, 1993), aunque no necesariamente son los únicos atributos que conforman los estereotipos. Las áreas de descripción de grupos de grupos más frecuentes son: apariencia física, conductas de rol, rasgos de personalidad y roles laborales.

Los estereotipos cumplen funciones constructivas en la vida social de las personas (Amossy & Herschberg Pierrot, 2001). Por un lado, intervienen en la construcción de la identidad social, que complementa a la personalidad singular, y que es entendida como un “proceso psicosocial de construcción y de representación de sí resultante de las interacciones y cogniciones de los individuos relativas a su pertenencia social” (Fischer, 1996, p. 202). Cada persona posee tantas identidades sociales como pertenencias: se puede formar parte simultáneamente de una clase social, de una etnia o de un género, entre otros. La imagen colectiva que circula de estas diversas categorías es determinante en la construcción de la identidad y en los comportamientos e interacciones consecuentes.

Tajfel y Turner (1986) desarrollaron la Teoría de la identidad social y sostienen que las personas tienden a ver de forma más positiva a sus grupos de pertenencia que a otros, tal como se explicó previamente a través del concepto de sesgo endogrupal. Esto cumple una función importante ya que las personas mantienen su autoestima, en buena parte, a partir de su identificación con grupos. Para lograrlo es necesario comparar el endogrupo y el exogrupo en dimensiones que resulten relevantes (Aberson, Healy & Romero, 2000). De todos modos, la comparación social o el favoritismo endogrupal refuerza la autoestima colectiva y no la individual (Hewstone, Rubin & Willis, 2001).

3.2.1. Estereotipos y cogniciones

Además de jugar un papel decisivo en la elaboración de la identidad social, los estereotipos cumplen funciones importantes en la cognición social (Amossy & Herschberg Pierrot, 2001).

Desde el punto de vista cognitivo, los estereotipos forman parte de las expectativas o representaciones cognitivas abstractas de los sujetos que sintetizan el conocimiento personal sobre un grupo. Esta representación abstracta se concibe como un esquema de un grupo, una estructura de conocimiento y, particularmente como un prototipo grupal (Marques & Páez, 1999).

En los años cincuenta, Asch ya había argumentado que el proceso de formación de impresiones no puede ser entendido sin tener en cuenta el procedimiento de esquematización y categorización que permite el estereotipo ya que, de alguna manera, permite ordenar y simplificar (Asch, 1952). El estereotipo sería un esquema colectivo o representación cultural cristalizada, y la *estereotipación* sería el proceso cognitivo que lo genera en un determinado contexto social (Leyens, Yzerbit & Schadron, 1996).

Como ya se mencionó el estereotipo admite la categorización. Este proceso permite segmentar, clasificar y ordenar la realidad (Allport, 1954; Tajfel & Turner, 1986), opera por *asimilación y diferenciación*. Mientras que la primera refiere al efecto de minimizar las diferencias dentro de una categoría, la diferenciación es el efecto de exagerar las mismas. Esto significa que los miembros de diferentes grupos tienden a verse más diferentes de lo que realmente son y, los miembros de un mismo grupo, más similares

entre ellos (Eiser & Stroebe, 1972; Krueger & Clement, 1994). Un tercer proceso cognitivo de la categorización es la *homogeneidad del grupo externo*, en el que la gente tiende a ver a los miembros del exogrupo más similares entre ellos que a miembros del endogrupo. Este efecto de percepción de igualdad se mantiene sin importar si el exogrupo es de raza, género, nacionalidad u otros (Linville, 1998).

Cabe destacar que la representación de un grupo no se puede reducir a una simple categorización o clasificación de sujetos como similares entre ellos y diferentes de otros, sino que, la categorización debe apoyarse en ciertos criterios de inclusión (Hamilton & Sherman, 1994). Una representación de grupo hace referencia a éste como una totalidad y no como una masa difusa.

Por otra parte, la pertenencia de un sujeto a un grupo se decide en la percepción social mediante una comparación entre el individuo y los atributos que son distintivos o típicos del grupo. Un buen ejemplar que es miembro de una categoría o grupo es detectable más rápidamente que sujetos con menos atributos diagnósticos. Los ejemplares o miembros de un grupo que son altos en prototipicidad o representatividad se categorizan más rápido y están más accesibles a la memoria (Stephan, 1989; Fiske & Taylor, 1991).

Por último, es necesario destacar que la noción de estereotipo está fuertemente emparentada con la de *representación social*. Al igual que el estereotipo, la representación social refleja un saber del sentido común entendido como conocimiento espontáneo diferente al pensamiento científico. Estos saberes son heredados de la

tradicón, la educaci3n, la comunicaci3n social y moderan el conocimiento que el sujeto tiene, no solo del mundo en general, sino tambi3n de las interacciones sociales en particular (Moscovici, 1988; Jodelet, 1989). Sin embargo, muchos autores establecen diferencias entre ambos conceptos argumentando que las representaciones sociales son m3s generales que los estereotipos y que, estos 3ltimos, suelen estar cargados de una valoraci3n negativa por lo que com3nmente se lo asocia al prejuicio (Maissoneuve, 1989; Amossy & Herschberg Pierrot, 2001). Esta misma diferenciaci3n se aplicaría a la distinción entre estereotipos y teorías implícitas (concepto que se abord3 en el capítulo 1 en relaci3n a las teorías implícitas del liderazgo –TILs-) (M3ndez y Rodr3guez P3rez, 1994).

3.2.2. *M3todos de investigaci3n sobre estereotipos*

Existen algunos m3todos frecuentemente empleados en la investigaci3n sobre estereotipos. Unos de los m3s destacados es el desarrollado por Katz y Braly en la d3cada del treinta, conocido como *Lista de adjetivos*. Simplemente confeccionaban listados en los que los sujetos debían seleccionar aquellos adjetivos que, seg3n ellos, describieran m3s acabadamente a determinados grupos sociales (e.g. jud3os, negros, chinos) (Katz & Braly, 1933).

Otro m3todo es el de *Estimaci3n de Porcentajes* dise±ado por Brigham en el que se pide a las personas que den una estimaci3n de los porcentajes de prevalencia de atributos entre los individuos que componen los grupos. Por ejemplo, en el caso de la pregunta:

¿cuál es el porcentaje de mujeres emotivas?, si el porcentaje supera al 70% u 80% se considera que las mujeres son emotivas (Leyens, Yzerbit & Schadron, 1994).

También puede emplearse el método del *Diferencial Semántico* que mediante la formulación de ítems con atributos bipolares (e.g. simpático-antipático) intenta identificar los atributos más típicos de un grupo (Gardner, 1994). Este método se describe de manera más completa en el apartado sobre medición de actitudes que se encuentra más adelante en el presente capítulo.

Por último, una cuarta operacionalización se apoya en la *Diferenciación de tipo diagnóstico* sobre los cuales son los atributos que se distribuyen diferencialmente entre los grupos. Intentan poder delimitar aquellas características que son típicas de un grupo y no de todos los grupos (e.g. el atributo de mortal es común a todos los seres humanos). McCauley y Stitt (1978) proponen una razón diagnóstica que consiste en una división del porcentaje de individuos que poseen un rasgo en un grupo (e.g. mujeres emotivas) por el porcentaje general de individuos que perciben tenerlo en una cultura dada (e.g. porcentaje total de emotivos en el conjunto total de hombres y mujeres).

Diferentes investigaciones realizadas con los métodos descritos han encontrado que si bien resultan altamente efectivos, presentan la desventaja de ser poco sensibles a los cambios ya que se ha constatado que los estereotipos se ven alterados por los cambios socioculturales. Por ejemplo, Katz y Braly han demostrado que los estereotipos de alemanes y japoneses cambiaron tras la segunda guerra mundial (Márquez & Páez, 1999).

3.2.3. *Estereotipo y Prejuicio*

De acuerdo con Amossy y Herschberg Pierrot (2001), la vinculación del estereotipo al prejuicio se convirtió en regla en las ciencias sociales hasta al punto que a veces llegan a confundirse ambas nociones. En términos generales, el estereotipo ha sido asociado al componente cognitivo y, el prejuicio, al actitudinal.

La temática del prejuicio es uno de los campos más comprometidos dentro de la investigación social. Es por ello que existe un cúmulo importante de trabajos que abordan el tema, principalmente en vinculación a diferentes tipos de discriminación. Pascale (2010), en un reciente trabajo estimó la producción con la que se cuenta hasta el momento sobre estos temas. Así es que mediante la base de datos PsycINFO (*Psychological Abstracts*) dio cuenta que, en el período comprendido entre 1980 y 2007, la cantidad de trabajos sobre prejuicio y discriminación es cerca de 4000 publicaciones y, lo que es más interesante aún, es que se evidencia un crecimiento importante durante la última década (10,4% de tasa de crecimiento) en comparación con el volumen total de publicaciones psicológicas (5,3%).

3.2.3.1. Origen de los estereotipos y prejuicios

Las raíces del estereotipo y el prejuicio se intentaron buscar y explicar tanto a partir de motivaciones individuales de tipo psicológico como de factores sociales.

Algunas teorías hacen hincapié en la motivación o los afectos (teorías psicodinámicas), en tanto que otras centran su análisis en el conocimiento (enfoques

cognitivos). También existen enfoques conciliadores como las teorizaciones de Tajfel que intenta reunir ambas perspectivas.

Resumiendo algunas ideas de los enfoques motivacionales psicodinámicos se puede mencionar a Freud quien consideraba que el origen de los prejuicios se encuentra en la conducta ambivalente de las personas que, por controles sociales, no se ven posibilitados de depositar sentimientos hostiles sobre miembros de sus endogrupos y, por ende, son desplazados al exterior.

También fueron muy importantes las contribuciones de Adorno en la década del cincuenta quien suponía que el origen de los prejuicios se relaciona con el desarrollo de personalidades autoritarias que, según sus postulados, eran el resultado de una educación represiva que generaba que los sujetos proyecten hacia el exterior, principalmente hacia grupos minoritarios (*chivos expiatorios*), sus sentimientos negativos.

Las teorías mencionadas y otras similares (Ver Berkowitz, 1969), sostienen que los estereotipos y prejuicios son considerados como resultado de conflictos internos y problemas emocionales del individuo consigo mismos. Los exogrupos le sirven al individuo emocionalmente conflictuado como destinatario de la proyección de sentimientos inadmisibles para sí mismo (Alvaro, Garrido & Torregrosa, 1996). En cambio, autores como Sherif (1966) argumentaron que el proceso es a la inversa y que los prejuicios son el resultado de conflictos entre grupos. Sherif sostiene que cuando los grupos se perciben unos a otros como competidores por un meta incompatible (si tú ganas, yo pierdo) surgen los estereotipos, los prejuicios y la violencia, y éstos tienden a mantenerse aunque haya desaparecido la fuente de competencia.

En contraposición con los modelos que estudian los estereotipos como producto de factores motivacionales, los enfoques cognitivos sostienen que los mecanismos de procesamiento de la información están de tal forma estructurados, que pueden por sí mismos dar lugar a la percepción estereotipada de grupos (Alvaro, Garrido & Torregrosa, 1996).

Por un lado, pueden considerarse dentro de este enfoque las *teorías atribucionales* (e.g. Pettigrew, 1979), que sostienen que en general las personas tienen a atribuir las conductas positivamente valoradas del endogrupo a factores internos mientras que cuando son del exogrupo se atribuyen a factores situacionales. Asimismo, cuando existe un nivel alto de conflicto con el exogrupo, los sujetos tienden a aumentar la estima del endogrupo (Weber, 1994), explicando de esta manera la formación de estereotipos de los exogrupos.

Por otro lado, Hamilton (1981) amplió las formulaciones de las teorías atribucionales y conceptualizó lo que se conoce como *sesgos atribucionales* en el sentido de que, una vez que se han formado los estereotipos de los exogrupos, tales estereotipos pueden sesgar el procesamiento que el sujeto haga de cualquier información acerca de grupo estereotipado. Por ejemplo, algo que muchas veces ocurre, es la denominada *correlación ilusoria* que se produce cuando el sujeto sobreestima la frecuencia con que se dan conjuntamente dos acontecimientos. Tal sobreestimación se debe a que, si se trata de sucesos infrecuentes, éstos captan más la atención por lo que quedan más fijados en la memoria y, por lo tanto, más disponibles, creando la ilusión de que ocurrieron con mayor frecuencia. Por ejemplo (en relación con la temática de esta tesis), las mujeres líderes son

menos que los hombres sobretodo en los puestos más altos, entonces si una mujer líder fracasa en su labor, este hecho va a captar más la atención. Esto produce que la característica observada se generalice al grupo de la minoría (mujeres líderes) y el estereotipo pasa a tener una connotación de expectativa negativa hacia ese grupo.

Estos enfoques resultan de importancia ya que, durante las últimas décadas el estudio del prejuicio en el campo de la psicología social se ha centrado en comprobar la influencia de la categorización social sobre los estereotipos y en cómo actúa la activación automática e involuntaria de dichos estereotipos sobre la cognición y la conducta posterior (Echebarría & Fernández, 2002).

Los planteos expuestos llevan a la conclusión de que los estereotipos y prejuicios no pueden surgir sólo de motivaciones individuales. Fue Allport (1954) en su obra *The Nature of Prejudice* quien pasó de concebir al prejuicio como una expresión individual atribuida a determinados rasgos de personalidad, a comprender el prejuicio como un fenómeno intergrupar. Allport analizó en profundidad el proceso de categorización- que fue explicado previamente en este capítulo- y fue Tajfel (1978) quien amplió estas ideas y sostuvo que en la explicación del prejuicio es necesario tener en cuenta la recíproca influencia entre procesos cognitivos y sociales, los efectos psicosociales de los conflictos intergrupales y las relaciones de estos con la identidad social. Por lo tanto, el origen de los prejuicios descansaría sobre tres nociones que se han venido desarrollando: la categorización social, el estereotipo y la identificación social (Pascale, 2010; Augoustinos & Reynolds, 2001), generando entonces una actitud negativa dirigida hacia personas sólo

por el hecho de pertenecer a un grupo determinado. Para que esto ocurra se tienen que producir una serie de cuestiones: primero, se determina que las personas a las que se orienta el prejuicio son parte de un determinado grupo que comparte características distintas del que forma parte la persona prejuiciosa (categorización); segundo se tiende a considerar que todas las personas que forman parte de ese grupo van a poseer las mismas características (estereotipación) y; por último, se va a tender a considerar que los atributos del endogrupo son mejores que los de las personas que pertenecen al exogrupo ya que de esta manera se protege la autoestima colectiva (identidad social). Lo mencionado tiende a producirse principalmente frente a determinadas circunstancias como puede ser: la ocupación cognitiva y emocional, la competencia por recursos, la amenaza a la identidad social, o la deprivación relativa.

En cuanto al primer factor, la ocupación cognitiva, Gilbert y Hixon (1991) sostienen que los prejuicios funcionan como atajos mentales ya que cuando las personas están ocupadas cognitivamente con una tarea recurren a los prejuicios para relacionarse. Lo mismo ocurre cuando se está ocupado emocionalmente ya que algunos estudios experimentales informan que ante las emociones intensas aumenta la probabilidad de establecer juicios estereotipados (Stepahn & Stepahn, 1985). Por su parte, cuando dos grupos compiten por el reparto de recursos presentan una mayor probabilidad de generar prejuicios tal como se expone en la *Teoría del grupo realista* (LeVine & Campbell, 1972). También se tienden a desarrollar prejuicios hacia el exogrupo cuando se ve amenazada la identidad social del endogrupo, por ejemplo, en cuanto a los valores o al estatus económico (Duckitt, 2001). Por último, la deprivación relativa, que surge cuando

las personas perciben una discrepancia entre el estándar de vida que tienen y el que creen que deberían tener, también origina prejuicios (Gurr, 1970; Pettigrew et al., 2008).

3.2.3.2. Ampliación de la noción Prejuicio. Los prejuicios sutiles

Como se ha venido destacando, por un lado el prejuicio alude a juicios que se realizan sin tener los datos suficientes, son preconcepciones. Por otro lado, los prejuicios son evaluaciones que se realizan sobre personas, grupos o hechos sociales. Dichas evaluaciones suelen ser negativas o desvalorizantes hacia los objetos del prejuicio. Sin embargo, Eagly (2006) tomando algunas ideas de Kelman sobre el prejuicio (Ver Kelman & Pettigrew 1959, Kelman & Warwick 1973), sostiene que éste término debe ser ampliado. Para ella no debe incluir sólo evaluaciones y actitudes negativas hacia determinadas personas, sino que implica una evaluación devaluada (no necesariamente negativa) de determinados grupos cuando quieren incurrir en el terreno de otros. De hecho, algunos conjuntos de personas objeto del prejuicio pueden ser evaluados de manera positiva (e.g. las mujeres y sus características de género) pero pasan a ser vistos de forma devaluada cuando incurren en roles no comunes a su grupo (e.g. las mujeres en rol de líderes).

Siguiendo en la misma línea, algunos autores (e.g. Coenders, Scheppers, Sniderman & Verberk, 2001; Pascale, 2010; Pettigrew & Meertens, 1995, 2001) sostienen que debe diferenciarse los prejuicios obvios de otros de características más sutiles. Estos autores destacan que si bien se han realizado avances políticos y sociales significativos para lograr mayor igualdad y eliminar ciertos prejuicios desvalorizadores

que, por mucho tiempo, han sido instrumentos de legitimación en diversas situaciones de dominación -sobre todo en lo atinentes a grupos étnicos o raciales-, esto no determina que los prejuicios hayan desaparecido (Antón & DelPopolo, 2008; Banco Mundial, 2004, 2008; Bello & Paixao, 2008). En un contexto mundial que pregona por la igualdad, los prejuicios son mal vistos, por lo tanto no han desaparecido sino que han adoptando formas más sutiles y difíciles de identificar. Esto se hace evidente en cuanto a las nuevas formas de racismo ya que, en contextos sociales donde se promueve el anti-racismo, se practican formas indirectas de atribución de inferioridad de exogrupos. En este sentido el nuevo racismo o cualquier otro tipo de prejuicio sutil refiere a actitudes, comportamientos y creencias encubiertas que colocan al otro en una categoría humana inferior (Pascale, 2010).

De acuerdo con Pettigrew y Meertens (1995, 2001) el prejuicio sutil tiene tres características principales:

- a) se defienden los valores, normas y conductas tradicionales del grupo al que se pertenece. Esto implica que la persona sustenta y apoya el núcleo de tradiciones que conforman su identidad personal y grupal frente a la aparición de voces discordantes que pretenden introducir concepciones nuevas que puedan alterar el núcleo de creencias sociales del endogrupo.
- b) Se produce una exageración de las diferencias culturales. No se defiende la diferencia y superioridad en función de aspectos genéticos sino culturales. Se produce una visión restringida de la evolución

cultural señalando que hay sociedades y/o grupos que han evolucionado más y otras menos.

- c) Se niega la expresión de emociones positivas al exogrupo. No se trata de una defensa de las emociones negativas sino que se evaden las positivas y se tienden a compartir emociones y conductas como la indiferencia, el alejamiento o el desinterés.

3.3. Prejuicio y Actitud

Tal como fue expuesto en los párrafos anteriores, los estereotipos aluden a la dimensión cognitiva y los prejuicios a la dimensión actitudinal frente a un grupo, por lo tanto los prejuicios son considerados actitudes (Alvaro, Garrido & Torregrosa, 1996).

3.3.1. ¿Qué son las actitudes?

De acuerdo con Cortada de Kohan (2004), el estudio del constructo actitudes no es reciente y fue realizado principalmente por los psicólogos sociales que se han dedicado a estudiar las actitudes hacia grupos sociales o instituciones importantes socialmente, como la Iglesia, las minorías sociales (e.g. inmigrantes) o temas tales como el control de natalidad o el SIDA.

El término deviene del italiano *attitudine* que aludía a la postura corporal de los modelos de los pintores del Renacimiento. No existe una única definición acerca del concepto pero casi todas expresan en forma más o menos explícita que una actitud

supone una disposición de las personas para reaccionar frente a los objetos del ambiente. Repasando definiciones clásicas sobre el concepto, algunos teóricos como Eysenck (1947) tienden a considerar a las actitudes como una disposición general y profunda de los sujetos, pero la gran mayoría (Hovlan & Sherif, 1953; Krench & Crutchfield, 1962; Sherif & Cantrill, 1945, Thurstone, 1929) suponen que las actitudes tienen siempre una referencia específica. Por ejemplo, Thurstone (1929) considera que el concepto actitud representa la suma total de las inclinaciones, sentimientos, tendencias, ideas, miedos y convicciones de una persona sobre un tema específico. Según Krench y Crutchfield (1962), las actitudes son las creencias, sentimientos y tendencias hacia la acción de una persona respecto a personas, objetos o ideas. Por otro lado, es importante destacar que las definiciones aluden a la dimensión evaluativa del término, es así que algunos autores sostienen que una actitud es cualquier representación cognitiva que resume la evaluación que se tiene sobre un objeto actitud, que pueden ser los demás, cosas, acciones, sucesos o ideas (McGuire, 1985; Ostrom, 1969; Zanna & Rempel, 1988). Debido a que las evaluaciones de los objetos de actitud pueden ser favorables, neutrales o desfavorables se dice que las actitudes tienen una dirección positiva, neutral o negativa. Y, en la medida en que difieren en la dirección, las actitudes también difieren en intensidad, reflejando si la evaluación es débil o fuerte (Smith & Mackie, 1996).

Puede decirse entonces que las diferentes definiciones plantean algunas características centrales de la actitud (Ubillos, Mayordomo & Pérez, 2003): a) es un constructo o variable no observable directamente; b) implica una organización de aspectos cognitivos, afectivos y conativos; c) tiene un papel motivacional o de impulsión de la conducta y, también, influye sobre la percepción y el pensamiento; d) es aprendida;

e) es perdurable; y f) tiene un componente de evaluación o afectividad. Dichas características se abordarán en los apartados siguientes.

3.3.1.1. Componentes de las actitudes

Una actitud tiene tres componentes esenciales (McGuire, 1985; Breckler, 1984; Chaiken & Stangor, 1987):

- a) Componente cognitivo: se expresa en las creencias que las personas tienen acerca de un objeto. Son creencias principalmente evaluativas que ven a las cualidades de un objeto como buenas o malas, aceptables o inaceptables y están fundadas sobre la información que se tiene de ese objeto. Este componente tiene, a su vez, dos dimensiones:
 - a. Especificidad: refiere al grado de generalidad o parcialidad que pueda tener la actitud
 - b. Diferenciación: refiere a cuantos conceptos están asociados al objeto
- b) Componente emocional: refiere a los sentimientos y emociones que están vinculados al objeto de actitud. Este componente tiene, también, dos dimensiones:
 - a. Posición: refiere al grado de placer o disgusto asociado al objeto
 - b. Intensidad: refiere a la fuerza con que se expresa la Posición
- c) Componente conductual: implica la tendencia a la acción, la preparación del sujeto para responder al objeto. Existen diferencias en cuanto a la forma de expresarse a través del comportamiento. Algunas actitudes sólo se llevan a la

acción por medio de palabras, opiniones; en cambio otras pueden llevarse a cabo mediante acciones concretas. Ya Allport, en 1935 sostenía que las actitudes determinan lo que hará el individuo, es decir, dirigen la conducta. Por lo tanto, saber algo de las actitudes permiten predecir las conductas de los sujetos. El modo en el que las actitudes guían las conductas consiste en que, en primer lugar, las actitudes fijan la atención de modo tal que la dirigen hacia aquella información que sea congruente con lo que ya se cree. En segundo lugar, las actitudes sesgan la interpretación en el sentido de que, no solo fijan la atención selectivamente sino que también, afectan a la interpretación de la información, sesgan la misma para que se crea congruente con lo que se sostiene previamente.

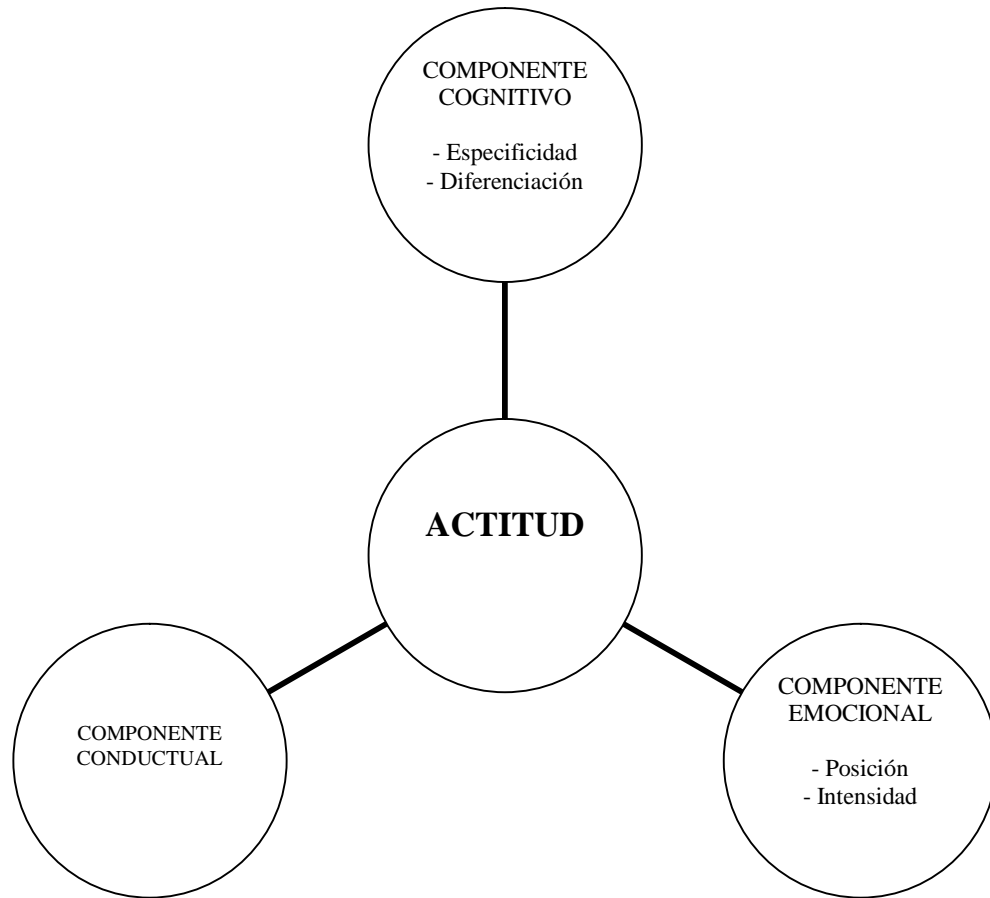


Figura 2. Componentes de las Actitudes

De alguna manera las actitudes se tratarían de variables latentes que pueden manifestarse exteriormente a través de su medio de expresión que son las *opiniones* (Cortada de Kohan, 2004). Por lo tanto es conveniente diferenciar a las actitudes de las opiniones. Por un lado, las opiniones son siempre verbales mientras que las actitudes a veces son mediatizadas por conceptos no verbales. Además las opiniones son respuestas,

en tanto que las actitudes son predisposiciones para las respuestas. Por último, las opiniones son conscientes mientras que las actitudes no necesariamente.

3.3.1.2. Desarrollo y funciones de las actitudes

Algunas tendencias de evaluación positiva o negativa son innatas, por ejemplo la preferencia del placer sobre la pena (Tesser, 1993). Sin embargo, la mayoría de las actitudes son aprendidas como resultado del desarrollo y maduración constitucionales. Una vez que se ha desarrollado la actitud sobre un objeto, ésta se asocia a la representación del mismo y deviene en forma automática cada vez que se piensa en el objeto.

Las personas desarrollan actitudes porque les son útiles (Katz, 1960). Por un lado, tienen una *función instrumental* en el sentido de que sirven para obtener premios y evitar castigos en el mundo social. Pueden realizar la *función de mantenimiento de valor* en la que son vistas como derivadas de valores básicos, como la igualdad. También pueden presentar la *función de conocimiento o evaluación del objeto* ya que ayudan a tratar eficientemente con el flujo complejo de información y orientan hacia las características importantes del objeto. Además pueden tener una *función de coherencia* ya que la gente necesita crear actitudes acordes con lo que se conoce, siente y experimenta. Pueden tener *función de singularidad* al hacer que las personas presenten actitudes que las distinguen de las demás del grupo social. También pueden tener un *papel ego-defensivo* defendiendo a la persona contra conflictos sociales. Así mismo, pueden tener una *función reactiva* si las personas se sienten amenazadas en su libertad de pensamiento. Por último, pueden

tener una *función de identidad social* ya que ayudan a las personas a obtener y mantener conexiones unas con otras.

Por último, cada actitud no siempre cumple una única función sino que, en ocasiones, pueden estar cumpliendo varias funciones a la vez (Ubillos, Mayordomo & Pérez, 2003).

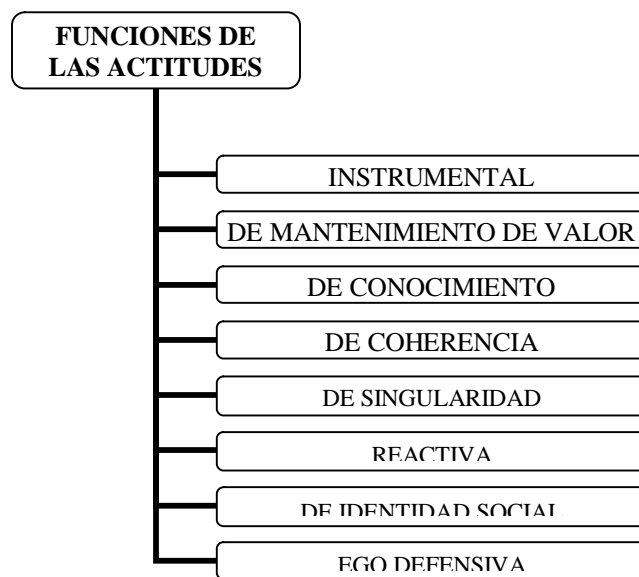


Figura 3. Funciones de las Actitudes

3.3.1.3. Cambio de actitudes

Las actitudes tienden a ser relativamente estables y duraderas ya que están interrelacionadas entre sí y se producen constantes refuerzos en el aprendizaje para que se

mantengan. Por dicha razón las actitudes son bastante resistentes al cambio. Si se quiere lograr un cambio de actitud es necesario lograr que la persona acepte conceptos en forma de proposiciones que incorporen evaluaciones nuevas y diferentes. Si se desea cambiar una actitud en una dirección favorable, debe procurarse que la persona acepte la proposición de que el objeto de la actitud posee atributos valorados positivamente.

Se hicieron muchos estudios acerca de cuál es el mejor método para cambiar o modificar las actitudes. Las propagandas de la industria y el comercio son un intento de cambiar las actitudes del consumidor, también en la política es algo muy frecuente y, además, algunas organizaciones tratan de modificar las actitudes de la gente hacia los pobres, los ancianos, la salud, las drogas, etc. (Cortada de Kohan, 2004).

Una de las posibilidades de cambio es a través del componente cognitivo. En esta línea se destaca la *Teoría de la Disonancia cognitiva*. Festinger (1954) sostenía que cuando las personas se hacen concientes de que sus actitudes, pensamientos y creencias están en desacuerdo unas con otras, esto trae aparejado un incómodo estado de tensión llamado disonancia cognitiva, sobretodo cuando las incongruencias son relevantes para el yo (Baumeister, 1982; Steele, 1993). Por lo tanto, la motivación de las personas para reducir los efectos desagradables de la incongruencia, muchas veces produce un cambio de actitud. Otras formas, muy frecuentes en los medios de comunicación, consiste en asociar el objeto, respecto del cual se quiere cambiar la actitud, con algo placentero o desagradable (e.g. asociar el alcohol con la pérdida de empleo o el aislamiento social). Además, dado que las actitudes se forman en la interacción con otras personas, una de las formas más positivas para lograr el cambio de actitudes es a través de la participación en

grupos (e.g. discutir en grupos acerca del uso de drogas puede llevar a lograr un consenso que provoque el cambio de actitud y, por ende, de hábitos).

Precisamente para evaluar las actitudes y pronosticar su posibilidad de cambio, se necesitan técnicas capaces de establecer mediciones válidas y confiables. Algunas de ellas se destacan en el próximo apartado.

3.3.1.4. Medición de las actitudes

Los métodos mayormente empleados para medir el constructo son las *escalas de actitudes*. Quien inicia la construcción de este tipo de escalas es Thurstone en 1927 al intentar analizar los aspectos psicológicos de las reacciones de los sujetos y no solo los físicos. De hecho, previamente se utilizaban escalas psicofísicas en las que se verificaba y describía la correlación que existe entre los estímulos físicos (sonido, tamaño, luminosidad, etc.) y la respuesta del sujeto. Se trataba de saber cual era el valor mínimo del estímulo capaz de producir una respuesta del organismo (umbral absoluto) y cual era el mínimo crecimiento del estímulo necesario (diferencia apenas perceptible) para producir en el sujeto una respuesta diferente a la anterior (umbral diferencial). Por ejemplo, experimentalmente se han encontrado los umbrales mínimos para los distintos sentidos, en el caso del peso es 0,0001.

Uno de los métodos mas utilizados diseñado por Thurstone consiste en seleccionar una gran variedad de opiniones sobre un tema, luego cada una se vuelca en una ficha y se pide a un grupo de jueces expertos en el tema que clasifiquen las fichas en once grupos sucesivos de izquierda a derecha. El grupo de la izquierda abarca las afirmaciones más

desfavorables, el de la derecha las favorables, y el central las neutras. De esta manera de obtiene un conjunto psicológico de 11 puntos. Este procedimiento se realiza para cada ítem seleccionando aquellos 20 ó 25 enunciados de opinión que generen mayor variabilidad y son mezclados al azar dando lugar a la escala de actitudes propiamente dicha. Este procedimiento se denomina *Métodos de los intervalos aparentemente iguales*. Un método similar pero que tiene en cuenta las posibles diferencias en la amplitud de los intervalos del continuo psicológico es el de *Método de intervalos sucesivos* (Ver Guilford, 1936). Los métodos de Thurstone para elaborar escalas de actitudes han sido usados repetidamente y su confiabilidad y validez han sido siempre significativamente elevadas. El problema es que para la elaboración de cada escala se necesita un gran trabajo previo y resulta muy costoso contar con personas que puedan officiar de jueces. Estas críticas fueron el inicio de otros tipos de escalas generalmente más fáciles de construir pero no siempre más confiables (Cortada de Kohan, 2004).

De esta manera, Likert (1932) que se encontraba trabajando en la construcción de escalas sobre problemas raciales, de relaciones internacionales y de conflictos económicos, buscó de construir escalas a las que llamó de *calificaciones sumadas*. Pedía a los sujetos que señalaran su clasificación de los ítems de acuerdo a cinco categorías, por ejemplo: *Muy de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo- En desacuerdo- Muy en desacuerdo*. La técnica de Likert se basa en los siguientes principios:

- a) Es posible estudiar las dimensiones de las actitudes a partir de un conjunto de enunciados

- b) Los individuos pueden situarse en la variable actitud, desde el punto de vista más favorable al más desfavorable
- c) La valoración de los sujetos en la variable actitud no supone una distribución uniforme sobre el continuo de actitud, sino su posición favorable o desfavorable sobre el objeto estudiado.

Desde el punto de vista de la medición, la técnica de Likert asume un nivel ordinal. Los sujetos son ordenados en la escala en función de su posición favorable o desfavorable respecto de la actitud medida. Se trata de una escala sumativa ya que los puntajes obtenidos por los sujetos en la escala es en función de los puntajes obtenidos en cada ítem. La cantidad final de ítems de la escala depende del tema a ser evaluado y de la selección inicial de enunciados que se haga, luego se realizan depuraciones estadísticas del conjunto inicial de ítems (por ejemplo mediante correlaciones ítem-escala) dando lugar a la escala final.

Otro método de elaboración sencilla pero que no suele ser muy usado es el diseñado por Guttman (1950). Buscó desarrollar una escala con un orden explícito que se basa en el grado de aceptación que las personas reflejan sobre varias opciones de respuesta. Por ejemplo, se pide a los sujetos que evalúen en que grado aceptarían a inmigrantes de diferentes nacionalidades (e.g. europeos, africanos, asiáticos, etc). Luego se calculan los porcentajes para las diferentes categorías.

Otro procedimiento ampliamente empleado para medir actitudes es el de *Diferencial semántico* que ya fue mencionado en cuanto a la evaluación de los estereotipos. Fue diseñado por Osgood (1952) quien consideraba que la actitud que una persona muestra hacia un objeto depende del significado evaluativo que dicho objeto

tiene para la persona. Por ende este método supone una escala de clasificación que pretende medir el significado connotativo (afectivo o subjetivo) que ciertos estímulos tienen para los sujetos. En el diferencial semántico hay dos elementos fundamentales: los *conceptos* y las *escalas bipolares*. Los conceptos son los estímulos que debe evaluar el sujeto (e.g. mujeres líderes), es necesario seleccionar previamente el tema de interés para poder escoger correctamente los conceptos. Básicamente tienen que: a) discriminar bien entre los sujetos; b) tener un significado claro y único y; c) ser familiar a los sujetos. Por otro lado, el significado de los conceptos se evalúa mediante escalas semánticas bipolares. Cada escala representa reacciones de tipo afectivo hacia el concepto como, por ejemplo, agradable- desagradable. Las escalas constituyen un continuo que está anclado en sus extremos por adjetivos antónimos divididos en cinco o siete categorías. La tarea del examinado consiste en evaluar el concepto marcando un punto entre los dos extremos. Según las investigaciones de Osgood, las escalas bipolares suelen incluir una dimensión valorativa (e.g. justo- injusto), de potencial (e.g. fuerte- débil) o de actividad (e.g. activo- pasivo). Cada concepto elegido para formar parte de la escala total puede ser evaluado por varias escalas bipolares que cubran esas tres dimensiones.

Por último, y en virtud de que las actitudes de las personas se reflejan a menudo en sus conductas, también se pueden utilizar *observaciones* de la conducta para detectarlas. Se supone que la elección particular de realizar determinado tipo de conducta refleja la dirección de la actitud de la persona y, el monto de la conducta (cuantas veces la realiza) indica la intensidad de la actitud. Pueden utilizarse protocolos de registro para detallar las conductas observadas. Si bien con este último método es más posible de evitar, sin embargo no se puede eliminar totalmente el sesgo que está presente en la medición de

actitudes ya que, muchas veces, las personas actúan en virtud de lo que es esperable socialmente y no en virtud de sus reales convicciones (Smith & Mackie, 1996).

Se comenzó este apartado general aduciendo que los prejuicios son actitudes, en virtud de todo lo expuesto se puede decir que el prejuicio sería una actitud negativa hacia un exogrupo y, como toda actitud, presenta tres elementos (Alvaro, Garrido & Torregrosa, 1996):

- Cognitivos: se hacen atribuciones negativas respecto de otro.
- Afectivos: se experimentan emociones negativas respecto de otro, como ser desagradado o aversión
- Conductuales: se mantienen formas de conducta hostil

Por lo general las conductas hostiles que se dirigen hacia los grupos a los cuales se prejuzga se suelen entender como conductas discriminatorias, concepto que se desarrollará en el siguiente apartado.

3.4.Discriminación

La discriminación está considerada como el comportamiento que se establece con respecto a los individuos o grupos hacia los cuales se tienen prejuicios o una serie de estereotipos determinados (Dion, 2002). Allport (1954) definió la discriminación como el hecho de denegar a los grupos o individuos un trato igualitario en función de una serie de concepciones y estereotipos previos. Jones (1986) ha definido la discriminación como

aquella acción que se lleva a cabo para mantener las características del propio grupo a expensas de un grupo de comparación. Por su parte Billig (1986) señalaba que la discriminación es un comportamiento dirigido hacia aquellas personas o grupos objeto de nuestro prejuicio, aunque afirma que prejuicio y discriminación no siempre han de estar relacionados ya que puede hallarse un acto de discriminación sin la existencia de prejuicios.

Si bien la discriminación suele ir acompañada de una connotación negativa, no siempre es así. En algunos casos se establece una *discriminación positiva*, por ejemplo, en algunas legislaciones se tiende a favorecer mediante esta denominación a determinados grupos que han sido comúnmente perjudicados. En relación con lo antedicho, cabe destacar que, además de la discriminación interpersonal, existe otro tipo que es la denominada *discriminación institucional* que es definida como la falta de representación o una representación desfavorable de determinados grupos en posiciones de poder, falta de acceso a recursos que promuevan mayor movilidad social de los mismos o el mantenimiento de escenarios o roles sociales que perpetúen dichas situaciones (Blascovich, Mendes, Hunter, Lickel, & Kowai-Bell, 2001; Bullock & Lott, 2001; Congressional Quarterly, 2005; Fine, 2004; Shelton, 2003). Este tipo de discriminación tiene vinculación con la situación desfavorable que presentan las mujeres para acceder a los puestos más altos. Tanto la discriminación interpersonal como institucional atentan contra el respeto por los derechos humanos de dignidad, igualdad y libertad (United Nations High Commission on Human Rights, 1997; United Nations Universal Declaration of Human Rights, 1948).

Al igual que en otros procesos sociales, la discriminación no es automática ni lineal, ya que depende no sólo de factores personales, sino también de los contextos sociales y legales en los que se encuadre la relación (González & Fernández, 2003). Así, por ejemplo, habrá situaciones en las que las personas podrán tener una serie de prejuicios negativos hacia un grupo, pero no será capaz de mostrarlos en términos de conducta por cuestiones relacionadas con las leyes existentes, la publicidad de los juicios o el deseo de actuar de manera socialmente correcta. Sin embargo algunas investigaciones muestran que los individuos prejuiciosos tienen una menor ambivalencia en sus sentimientos hacia los miembros del exogrupo. Además tendrían menos internalizadas las normas sociales que señalan que hay que evitar el comportamiento discriminatorio y por lo tanto actúan menos de acuerdo con estas normas (Haddock, Zanna & Esses, 1993).

En relación con lo mencionado en el párrafo anterior y al igual que fue expuesto previamente en relación al prejuicio sutil, lo mismo sucede con las conductas discriminatorias. En la era de lo políticamente correcto ese tipo de conductas se sancionan, por lo tanto ya no se expresan de manera frontal, explícita, sino que se han amoldado al control social y se ocultan bajo nuevas formas expresión lingüística, creencias y actitudes (Pascale, 2010). La psicología social ha revelado que las nuevas formas de prejuicio, estereotipos y discriminación son automáticas, inconscientes, ambiguas y difíciles de detectar y, pueden incluir una mixtura de emociones positivas y negativas (Blair, 2001; Clausell & Fiske, 2005; Cunningham, Nezlek, & Banaji, 2004; Dovidio & Gaertner; 2004; Glick & Fiske, 2001; Greenwald et al., 2002; Levy & Banaji, 2002; Lin, Kwan, Cheung, & Fiske, 2005; Mitchell, Nosek, & Banaji, 2003; Morrison & Morrison, 2002). Estas nuevas formas de discriminación son difíciles de detectar porque

ultiman los valores propios de las sociedades liberales, tales como el individualismo, la liberta o la igualdad (Pascale, 2010). De todos modos las nuevas formas pueden coexistir con las viejas y evidentes fomas de prejuicio, estereotipos y discriminación hostil (Dovidio & Gaertner, 2004; Duckitt, 2001; Pettigrew & Meertens, 1995; Sears & Henry, 2003; Swim, Hyers, Cohen, Fitzgerald, & Bylsma, 2003).

Con lo expuesto hasta aquí queda demostrado que los estereotipos, los prejuicios y la discriminación están íntimamente relacionados y que, en el caso de que presenten connotaciones negativas y afecten la integridad de personas y/o grupos deben ser reducidos.

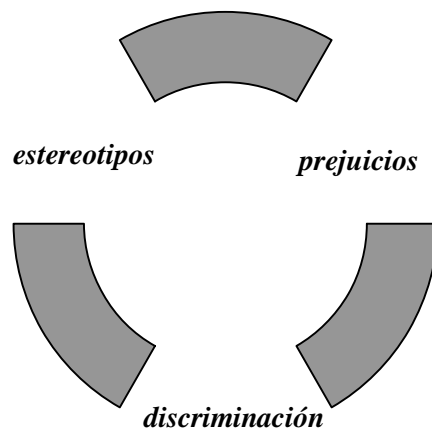


Figura 4. Relación entre estereotipos, prejuicios y discriminación

3.5. Formas de reducción de los estereotipos, prejuicios y discriminación

En el año 2006 la APA (*American Psychological Association*), elevó una serie de resoluciones en torno a estos tres temas que resultan de interés a todos quienes trabajan

en el campo de la psicología y ciencias afines. Dicha resolución destaca una serie de aspectos perjudiciales para los grupos a quienes se dirigen cualquiera de estas reacciones:

- los estereotipos, prejuicios y discriminación han mostrado tener consecuencias adversas a nivel emocional, motivacional y conductual en quienes son objeto de los mismos, como ser: enojo y ansiedad, depresión, síntomas somáticos, bajas aspiraciones y niveles bajos de esfuerzo, entre otros (Klonoff, Landrine, & Campbell, 2000; Mendoza Denton et al., 2002; Schmader, Major, & Gramzow, 2001; Swim, Hyers, Cohen, & Ferguson, 2001);
- los estereotipos, prejuicios y discriminación han mostrado tener efectos negativos en las relaciones intergrupales como ser miedo o desconfianza (Dovidio, Gaertner, Kawakami, & Hodson, 2002; Dovidio, Kawakami, & Gaertner, 2002; Hebl, Foster, Mannix, & Dovidio, 2002; Hughes & Johnson, 2001; Pettigrew & Tropp, 2000; Plant & Devine, 2003; Shelton & Richeson, 2005; Vorauer, Cameron, Holmes, & Pearce, 2003);
- los estereotipos, prejuicios y discriminación han creado y mantenido disparidades en las áreas educativas, económicas, legales, políticas, de vivienda, seguridad y salud. Por lo que los miembros objeto de aquellos tienen menos privilegios que los que no lo son (Antonio et al., 2004; Gurin, Dey, Hurtado, & Gurin, 2002; Gurin, Nagda, & Lopez, 2004; Nemeth & Nemeth Brown, 2003; Pettigrew & Tropp, 2005).

En tanto los psicólogos deben respetar la diversidad social, cultural y personal (e.g. edad, género, raza, religión, etc.) sobre todo en escenarios actuales en los que prevalece la heterogeneidad en la composición de los grupos, la APA ha propuesto que todos los profesionales del área deben condenar estas formas discriminatorias e incentivar a difundir los resultados de las investigaciones sobre estos temas para lograr intervenciones efectivas en la lucha contra las mismas y para fomentar el desarrollo de nuevas investigaciones, prácticas y entrenamientos para trabajar con la diversidad (APA, 2006).

En virtud de las consecuencias perjudiciales que provocan los estereotipos, los prejuicios y la discriminación, numerosos psicólogos sociales implicados en el estudio de esta problemática han buscado formas de erradicar o minimizar estos fenómenos. Hill y Augoustinos (2001) destacan que los trabajos realizados se sostienen en dos orientaciones: aquellos que apuntan a la *hipótesis del contacto* que argumenta que el contacto entre grupos antagonistas puede reducir dicho antagonismo (Hewstone, 1996); y los que se enmarcan dentro de la *perspectiva sociocognitiva* que abogan que es posible cambiar los estereotipos grupales presentando información que los desconfirmen (Wilder, Simon & Faith, 1996).

La hipótesis del contacto se basa en la idea de que el estereotipo negativo es fruto de la ignorancia y derivaría de una información errónea o limitada (Amossy & Herschberg Pierrot, 2001). Sin embargo, muchos estudios han demostrado que el mero contacto no es suficiente y que es necesario que existan una serie de condiciones para poder lograr la reducción, por ejemplo (Brown, 1998):

- Apoyo social e institucional al contacto

- Fomentar que las personas trabajen juntas para alcanzar las metas compartidas y no que solo se den contactos esporádicos
- Los miembros de los grupos que entren en relación han de tener igual o parecido estatus
- Las tareas a realizar han de implicar a ambos grupos en un trabajo cooperativo

Otra forma de reducción es fomentando la *recategorización y categorización social cruzada* (Páez & González, 1996; González & Fernández, 2003). Desde esta perspectiva se señala que el hecho de pertenecer a diferentes categorías sociales puede conllevar que la persona no pueda definirse ya sólo en términos de una pertenencia sino en función de varias de ellas. De esta manera los estereotipos influirían menos en la interacción social puesto que se producen varios cruces categoriales. Incluir a las personas en categorías sociales más amplias o inclusivas, o recategorizar al individuo en grupos más incluyentes y que redefinan las barreras entre categorías, puede tener un impacto muy positivo en la reducción de estos fenómenos (Mullen, Migdal & Hewstone, 2001).

En el capítulo siguiente se abordará la relación entre las diferentes nociones descriptas en este capítulo (estereotipos, prejuicios, discriminación, actitudes) en relación a la temática del liderazgo y las diferencias de género que constituye el núcleo de esta tesis.

CAPITULO 4: PREJUICIO HACIA MUJERES LÍDERES

Teoría de la Incongruencia de Roles: una teoría del prejuicio hacia mujeres líderes

4.1. Estereotipos y características estereotípicas de género Teorías e Instrumentos de medición

En el capítulo 2 se había dejado planteado que una de las hipótesis más firmes para poder explicar la desventaja de las mujeres en puestos de liderazgo se debe a la existencia de prejuicios hacia las mujeres que desean acceder hacia los cargos más altos. Además, se destacó que los estereotipos de género juegan un papel relevante en la emergencia de dichos prejuicios. En el capítulo 3 se definió la noción de estereotipo para la Psicología Social y se intentó explicar cómo es que surgen. En este capítulo se abordará la noción de estereotipo de género y, principalmente, cuál es el papel que juega en el desarrollo de prejuicios hacia mujeres líderes.

Tal como se señaló en el capítulo 2, las cuestiones que aquí se analizan se relacionan con las diferencias de género. La existencia de dichas diferencias ha sido bastante reconocida y documentada por los científicos sociales (Díaz-Loving, Rivera Aragón & Sánchez Aragón, 2001). En el segundo cuarto del siglo XX, dentro de la psicología, apareció una manifiesta preocupación por responder empíricamente a la pregunta sobre el significado de la masculinidad y la feminidad. De ahí que fueran varios los instrumentos elaborados a tal fin (Fernández, Quiroga, Del Olmo & Rodríguez, 2007; Vergara & Páez, 1993). Por ejemplo, hace más de cincuenta años, Sherif y McKee

(1957) confirmaron que de 200 adjetivos de personalidad, un amplio listado era utilizado diferencialmente para definir a hombres y mujeres. En general, los hombres eran considerados francos y honestos en las relaciones, racionales, competentes y comprometidos con el ambiente. Las mujeres, por otro lado, eran vistas como cálidas emocionalmente, comprometidas en relaciones sociales y en temas no materiales. Todos los estudios realizados sobre estas diferencias avalan que el género es un constructo cuya significación social impregna los procesos individuales, de interacción, de grupo, los institucionales y los construidos culturalmente (Arias, 2003).

Existen diferentes modelos teóricos que intentan explicar las diferencias de género. Parson y Bales en 1955 identificaron dos diferentes características: un *papel instrumental orientado a metas* que se asigna a los hombres en la mayor parte de las sociedades, y un *papel expresivo orientado a las relaciones interpersonales* que se asigna a las mujeres. En la misma línea, Bakan (1966) distingue como más común en los hombres la *diligencia* caracterizada por la autoafirmación y la autoprotección, y en las mujeres la *comunidad* caracterizada por la abnegación y la preocupación por los demás. Bakan refiere que ambas dimensiones son separadas pero coexistentes en la personalidad de los sujetos, quedando supeditada a los procesos de socialización la conformación de características distintivas de hombres y mujeres. Tal como sostiene Diaz-Loving, Rivera Aragón y Sánchez Aragón (2001), los estudios que se realizan sobre esta temática suelen mostrar la importancia que tiene el contexto ecosistémico y sociocultural particular, en el que las prácticas de socialización generalmente están encaminadas a la transmisión de aspectos instrumentales en los hombres y expresivos en las mujeres. De todos modos, en líneas generales, las mencionadas perspectivas consideran que los hombres tienden a manifestar

características como la autoafirmación, la independencia y aspectos relacionados con control y dominio –*características instrumentales/ agénticas*-. Frente a ellos, las creencias sobre las mujeres consideran que las características que las definen son su dependencia, el hecho de ser emocionales y su preocupación y cuidado de las relaciones sociales –*características comunales/ expresivas*-.

Lo mencionado se relaciona con la conformación de *estereotipos*. Un estereotipo es, como ya fue explicado en capítulos previos, una generalización que se realiza sobre una persona en razón de su pertenencia a un grupo o a una categoría social determinada. Más específicamente, un *estereotipo de género* refiere a un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (Ashmore, Del Boca & Wohlers, 1986; Bem, 1974; Eagly & Karau, 2002; Moya 2003). En virtud de que se trata de construcciones sociales, cualquier cambio o transformación en las distintas sociedades puede conllevar a un cambio en el significado de dichas construcciones (Robinson, Shaver & Wrigshtman, 1991). Por ejemplo, un meta-análisis de estudios realizados con escalas de masculinidad – feminidad en muestras norteamericanas entre 1970 y 1995 ha encontrado un aumento en la escala de masculinidad pero pocos cambios en la de feminidad tanto en hombres como en mujeres, registrándose el mayor aumento en la escala de masculinidad en el grupo de las mujeres (Twenge, 1997).

La conceptualización y definición teórica de la masculinidad y feminidad ha desembocado en diversas operacionalizaciones, inventarios o instrumentos (e.g. Bem, 1981; Spence & Helmreich, 1978). Muchos de los instrumentos que se mencionan a continuación emplean algunas de las metodologías que fueron descriptas en el capítulo anterior en cuanto a los métodos de investigación sobre estereotipos. Fueron los trabajos

de Rosenkrantz y sus colaboradores los que inician, a finales de los años sesenta, la tradición metodológica que ha inspirado la construcción de los instrumentos más utilizados en las décadas siguientes. En sus trabajos presentaron un listado formado por 122 ítems bipolares que los participantes debían responder indicando el grado en que cada característica podría aplicarse a los hombres o a las mujeres. Se consideraron estereotípicos los rasgos que, al menos en el 75% de la muestra de hombres y de mujeres, fueron definidos como más característicos de uno u otro sexo –el 41% del total de los rasgos presentados cumplieron ese criterio- (Rosenkrantz et al, 1968).

Uno de los trabajos más determinantes fue el desarrollado por Bem (1974) ya que marcó una división importante al diseñar el primer instrumento que evalúa estas dimensiones como medidas independientes (*Bem Sex Roles Inventory*- BSRI). Ella destacó que las personas pueden ser masculinas, femeninas o andróginas, éstas últimas presentan ambas características en forma balanceada. El BSRI es una de las cinco técnicas más usadas según el *Mental Measurement Yearbook* (Mitchel, 1985). Este instrumento resulta de importancia en esta tesis ya que se emplea para intentar responder a uno de los objetivos, por lo que se puede consultar una descripción más detallada del mismo en el Apartado Metodológico de la presente tesis. Por su parte, Spence y Helmreich (1974, 1978) diseñaron el *Personal Attributes Questionnaire* (PAQ) que mide masculinidad y feminidad como dimensiones ortogonales. Otras técnicas diseñadas para medir estas dimensiones son: *Personality Research Form* – ANDRO (Berzins, Welling & Better, 1978); *Adjective Check List* – ACL (Heilburn, 1976); *Sex Role Behavior Scale* (Orlofsky, 1981). Los mencionados instrumentos, en su mayor parte, coinciden en que parten de un modelo dualístico (masculinidad- feminidad como dimensiones

independientes) que posibilita una cuádruple tipología (sujetos andróginos, masculinos, femeninos e indiferenciados) no relacionada con el dimorfismo sexual sino con la construcción social del género (Bem, 1974; Spence & Helmreich, 1978; Spence & Buckner, 2000).

Algunos investigadores cuestionan el hecho de si en la actualidad los estereotipos de género presentan la misma fuerza que en el pasado (Embry, Padgett & Caldwell, 2008). Un estudio realizado por Spence y Buckner (2000) utilizando el PAQ (*Personal Attribute Questionnaire*) y el BSRI (*Bem Sex Roles Inventory*), demostró la persistencia de dichos estereotipos dando cuenta de que, salvo algunas excepciones en cuanto al modo en las que las personas se autodescriben, la sociedad aún tiende a asociar a los hombres con características instrumentales y a las mujeres con atributos comunales.

Los estudios que muestran resultados disímiles apuntan a que, si bien se constata un mantenimiento de la tradición que inculca preferencialmente en los hombres atributos instrumentales y en las mujeres atributos expresivos, también se evidencia una mayor asignación a las mujeres de características como la responsabilidad, el orden o el ser más trabajadoras, las cuales constituyen características típicamente masculinas (Diaz-Loving, Rivera Aragón & Sánchez Aragón, 2001; Diaz-Loving, Rocha Sánchez & Rivera Aragón, 2004).

4.1.1. Relación entre estereotipos de género y estilos de liderazgo

Retomando algunas cuestiones analizadas en el capítulo 1 en cuanto a estilos de liderazgo, pueden establecerse algunas relaciones entre estos y los estereotipos de género. Por ejemplo, los estilos mas *autocráticos* y *orientados a la tarea* se vinculan a con el componente *instrumental* o *agéntico* de los estereotipos de género atribuidos comúnmente a los hombres (agresivos, emprendedores, independientes, dominantes, etc). Por su parte los estilos *democráticos* y *centrado en las relaciones* se ajustan mejor a la dimensión *comunal* o *expresiva* de los estereotipos de género atribuidos normalmente a las mujeres (mostrar interés en los demás, ser generosa, comprensiva, etc.)

Los estilos de liderazgo *transformacional- transaccional* no están, en principio, tan directamente relacionados como los anteriores. No obstante, en el liderazgo transformacional es posible identificar aspectos comunales, especialmente el factor de *consideración individualizada*, que podrían convertirlo en un estilo más afín a las mujeres.

De todos modos; Cuadrado, Navas y Molero (2006) argumentan que estas relaciones se establecen principalmente desde un punto de vista teórico pero deben constatarse empíricamente. Las investigaciones realizadas hasta el momento suelen reflejar esta relación pero se observan, cambios tanto a través del tiempo como de los contextos.

Los estereotipos de género intervienen de manera sustancial en la emergencia de prejuicios en tanto suponen creencias acerca de ambos géneros que provocan determinadas actitudes en los sujetos. En el próximo apartado se expondrán algunas cuestiones relacionadas con las actitudes hacia mujeres líderes.

4.2. Actitudes hacia mujeres líderes. Teoría e Instrumentos de medición

En el capítulo 3 se desarrolló el concepto de actitud, sus componentes, desarrollo, funciones y métodos de evaluación, entre otras cuestiones. En este capítulo se intenta especificar algunas ideas en torno a las actitudes que se desarrollan frente a un determinado grupo social que son las mujeres líderes.

Ya se ha definido a las actitudes como procesos de construcción de la realidad que guían nuestras conductas. Son concebidas como creencias, sentimientos y tendencias hacia la acción de una persona respecto a objetos, personas o ideas. También se ha señalado que tiene tres componentes: cognitivo, emocional y de tendencia a la acción. Principalmente el componente cognitivo es de naturaleza evaluativa, esto determina que las actitudes puedan ser de tipo positivas, negativas o neutrales.

Aplicando este concepto a la temática de esta tesis, se evidencia que suelen desarrollarse *actitudes desfavorables o negativas hacia las mujeres líderes*. Tal como se desarrollará en el próximo apartado a partir de la Teoría de incongruencia de Roles, se considera que las mujeres líderes son percibidas negativamente al ser comparadas con sus pares masculinos. Los hombres son percibidos con las cualidades necesarias para convertirse en líderes, no así el grupo de las mujeres. Las actitudes desfavorables emergen, entonces, cuando éstas ocupan posiciones jerárquicas ya que son evaluadas negativamente a partir de la incongruencia percibida por parte de los seguidores entre las características típicas de su género y las requeridas para el ejercicio del liderazgo.

Se han realizado variados estudios referentes a esta temática. La mayor parte han sido efectuados utilizando el instrumento WAMS (*Women as Manager Scale*) de Peters, Terborg y Taylor (1974). Dicho instrumento resulta ser el más citado en investigaciones sobre actitudes desfavorables hacia mujeres líderes (Moore, Grunberg & Greenberg, 2003). Contiene ítems que evalúan si las personas aceptan a las mujeres como potenciales líderes así como otros tendientes a analizar si los respondientes consideran que las mujeres poseen características que resulten útiles en esas posiciones. La escala fue diseñada conteniendo la mitad de ítems formulados como actitudes favorables y la otra mitad como desfavorables. Este instrumento cobra relevancia a los fines de esta tesis ya que la técnica diseñada por la doctoranda para medir actitudes desfavorables hacia mujeres líderes -con el fin de responder a uno de los objetivos planteados- se basa en el diseño original de la prueba citada (WAMS).

Otros estudios fueron realizados empleando la técnica ATWAM (*Attitudes Towards Women As Managers*) de Yost y Herbert (1985). Por ejemplo, una investigación realizada con empleados de diferentes organizaciones y estudiantes universitarios mostró que las actitudes eran más favorables si quienes respondían eran mujeres, tenían altos niveles de estudio, habían trabajado para una líder mujer y/o tenían un mayor nivel de aceptación general respecto de otras personas (Allen, Srinivas & Sakamoto, 1997).

En la misma línea, un meta análisis realizado por Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) mostró que las mujeres líderes eran evaluadas menos favorablemente que sus compañeros hombres. Esto sucedía principalmente cuando éstas empleaban estilos masculinos de liderazgo (directivo), cuando ocupaban roles en ámbitos dominados por hombres y cuando los evaluadores eran hombres. De acuerdo con Morales y Cuadrado

(2004) el sexo del perceptor es una variable relevante a tener en cuenta en el estudio de actitudes. Los hombres tienen una concepción más masculina de liderazgo, además, debido al mayor poder social de los hombres, la tendencia de éstos a utilizar información estereotípica de género en lugar de información sobre el desempeño individual de las mujeres en puestos jerárquicos incrementa las posibilidades de generar mayor nivel de actitudes desfavorables por parte de los hombres (Schein, 1973, 1975; Goodwin, Operario & Fiske, 1998).

Otros estudios también reflejan la existencia de actitudes desfavorables hacia las líderes mujeres. Por ejemplo, datos presentados por la encuesta internacional de la consultora *Gallup* - realizada entre los años 1953 y 2000 - ponen de manifiesto la preferencia a lo largo del tiempo por parte de las personas de ambos sexos hacia jefes hombres. Esta preferencia se mantuvo en las 22 naciones que Gallup encuestó (Simmons, 2001). Por otra parte, diversas investigaciones que utilizan escalas para medir actitudes hacia mujeres líderes, así como investigaciones experimentales concluyen, en forma general que, si bien disminuye con el tiempo, aún existe cierto grado de desaprobación hacia mujeres líderes y que ésta es mayor en los hombres. No obstante, Morales y Cuadrado (2004) destacan determinadas inconsistencias en los resultados debidas, probablemente, a la variedad de medidas y muestras empleadas.

A partir de los conceptos expuestos en los párrafos y capítulos anteriores se está en condiciones de desarrollar las ideas principales de la Teoría de la incongruencia de Roles (Eagly & Karau, 2002) que es el sustento teórico sobre el cual se analizan los resultados de esta tesis.

4.3. Teoría de la Incongruencia de Roles: una teoría acerca del prejuicio hacia mujeres líderes.

Tal como fue mencionado en el capítulo 2, para Eagly, Carli y Karau (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Carli, 2004; Eagly & Carli, 2007), el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones que mejor aborda la situación de desventaja de las mujeres en materia de liderazgo.

Eagly y Karau (2002) proponen una Teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a desempeñar. Ésta es una extensión de la *Teoría del rol social* (Eagly, 1987) que propone que los sujetos se comportan de acuerdo a las expectativas que la sociedad asigna a su género. Por ende, el concepto central sería el de *roles de género*, entendido como dichas creencias acerca de los papeles y atributos de ambos géneros. La nueva Teoría engloba dos tipos de expectativas o normas que son asignadas a los roles de género: las *descriptivas* que hacen referencia a aquello que los miembros de un grupo efectivamente hacen, y las *prescriptivas o injectivas* que refieren a lo que estos deberían hacer. Morales y Cuadrado (2004) ilustra las diferencias entre ambos tipos de expectativas tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Expectativas asociadas al Rol social

	Descriptivas	Prescriptivas
Definición	Creencias sobre los atributos, roles y conductas que caracterizan a hombres y mujeres	Creencias sobre los atributos, roles y conductas a los que deben conformarse hombres y mujeres
Ejemplos	Mujeres discriminadas en ocupaciones típicamente masculinas si se percibe que se comportan según el tradicional estereotipo femenino	Mujeres devaluadas si se percibe que violan las prescripciones sobre como deberían comportarse

Para la Teoría del rol social, los aspectos descriptivos de los roles de género serían los estereotipos de género y surgen de la observación de las personas en roles sociales típicos de los sexos (Eagly, 1987; Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Hay que tener en cuenta que la teoría también supone que los roles presentan normas prescriptivas, lo cual implica que las personas creen que tienen que existir diferencias entre hombres y mujeres. Específicamente, la distribución desigual de roles sociales es el punto de partida de esta teoría (Eagly, 1987; Eagly & Steffen, 1984; Eagly & Wood, 1982). Sus autoras proponen que la distribución diferencial de los roles sociales (ámbito laboral/ ámbito del hogar) asociados al género, desencadena creencias compartidas sobre los atributos de personalidad y, de forma más amplia, genera expectativas acerca de conductas, intereses y capacidades de los grupos que ocupan mayoritariamente esos roles. Eagly y Steffen (1984) solicitaban a los participantes de su estudio que esmararan los rasgos de

personalidad de una serie de personas que desempeñaban ciertos roles. La información que se les aportaba era el sexo y el rol que cumplían, siendo roles agénticos o comunales, según el caso. Los resultados mostraron que la percepción de las mujeres como mas comunales y la de los hombres como mas agénticos surge de observar que las primeras se concentran en mayor medida en roles domésticos y los segundos en roles laborales. Por lo que dejaban hipotetizado que, a medida que la distribución de roles cambie en un sentido mas igualitario, la tendencia a estereotipar puede reducirse.

La Teoría de incongruencia de roles, además de tomar los conceptos claves de la anterior teoría, da un paso más al intentar explicar como es que puede darse congruencia o incongruencia entre los roles de género y otros roles, especialmente el de liderazgo, así como al especificar factores y procesos claves que influyen en las percepciones de congruencia/ incongruencia y señalar sus consecuencias para el prejuicio y las conductas prejuiciosas (Morales & Cuadrado, 2004).

Específicamente en materia de liderazgo, se observa que tradicionalmente se lo ha asociado con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con rasgos instrumentales/ agénticos, generalmente atribuidos a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – rasgos expresivos/ comunales- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Cuadrado, 2004; Eagly 1987).

Por lo tanto, la Teoría de incongruencia de roles propuesta por Eagly y Karau en 2002, sostiene que las personas tienden a creer que para ocupar y desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo (especialmente en las organizaciones de mayor prestigio social) es necesario desplegar cualidades masculinas. Confirmando lo antedicho Schein (2001) sostiene que “pensar ejecutivamente es pensar en términos masculinos” (*“Think manager, think male”*). Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar un estilo de liderazgo “similar al de los hombres”. Sin embargo cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente (o prescriptivas) para las mujeres y pasan a ser consideradas demasiado “frías” o racionales. Algunos estudios han demostrado que cuando las mujeres presentan sus ideas de manera asertiva y directiva suelen ser vistas como poco confiables e incapaces de lograr influencia sobre otros, las personas tienden a reaccionar más negativamente frente a mujeres dominantes que frente a hombres con las mismas características (Butler & Geis, 1990). De la misma manera Butner y McEnally (1996) demostraron (en relación con el área de selección de personal) que los postulantes varones que evidencian un comportamiento directivo y dominante incrementan las posibilidades de ser seleccionados, en tanto que las mujeres con igual actitud reducen sus chances. Si bien tanto hombres como mujeres tienden a evaluar con mayor frecuencia de forma negativa a las mujeres líderes, en comparación con los varones líderes, esta actitud es más común entre los hombres que entre las mujeres (Geller & Hobfoll, 1993). Aparentemente los hombres suelen percibir más positivamente a aquellas mujeres que combinan una actitud asertiva y competente con cualidades femeninas (e.g. calidez). Sumado a esto, Heilman

(2001) sostiene que cuando el correcto desempeño de una mujer es incuestionable, la gente tiende a atribuir el éxito a factores externos en lugar de vincularlo a la competencia femenina.

De acuerdo con lo antedicho, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las despliegan, son consideradas “poco femeninas”. De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social. Esto genera como consecuencia que las personas puedan desarrollar actitudes negativas hacia las mujeres líderes y que éstas deban duplicar sus esfuerzos para poder acceder y mantenerse en puestos jerárquicos, exigencia que favorece a sus colegas masculinos (Foschi, 2000). En adición a esto, algunos estudios han demostrado que las organizaciones requieren evidencias mucho más claras y contundentes del mal desempeño de un empleado hombre que de una mujer para tomar la decisión de su despido (Foschi, Ens & Lapointe, 2001). La tendencia al prejuicio y la discriminación hacia la mujer se hace cada vez más evidente y consistente a medida que se sube en la escala jerárquica, los resultados de un meta-análisis mostraron que se suele percibir a los hombres como más eficaces en las posiciones de primer nivel mientras que las mujeres son más eficaces en la de segundo nivel (dirección media) (Eagly, Karau & Makhijani, 1995).

Lo antedicho no deja de tener implicaciones éticas en el sentido de que es necesario tener en cuenta las posibles consecuencias negativas, tanto a nivel físico como emocional, que pueden generar en las mujeres estar sometidas a estas constantes presiones (Gardiner & Tiggerman, 1999; Lucas & Lovaglia, 1998).

En síntesis, las mujeres tendrían dificultades en ascender debido a la incongruencia existente entre las características requeridas para ejercer el rol de liderazgo y las requeridas desde el rol social de género. En consecuencia se ven obligadas a combinar atributos asociados al liderazgo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones. Los varones, en cambio, no presentan incongruencia entre ambos roles por lo cual se ven ampliamente favorecidos para ocupar los puestos más altos en la cúspide jerárquica.

La teoría refleja claramente la influencia de los estereotipos en la emergencia de actitudes prejuiciosas. Eagly y Carli (2007), destacan el carácter automático de los estereotipos. En la actualidad, muy pocas personas tienen la intención explícita de discriminar a algún grupo social pero, en el caso del liderazgo, las personas asocian de manera automática la figura de un buen líder con la de un hombre y actúan en consecuencia generando conductas discriminatorias. Las autoras destacan el hecho de que las personas suelen verse influidas por el uso de estereotipos cuando cuentan con poca información acerca de determinados grupos. Dichos estereotipos les permiten predecir el comportamiento individual de los integrantes de esos conjuntos. Además, por razones de economía cognitiva, las personas suelen descartar información que contradiga a los estereotipos, lo cual favorece su reproducción social y carácter estable de los mismos.

4.3.1. Distinción con otras Teorías

4.3.1.1. Teoría de la Complementariedad

A diferencia de la Teoría del Rol social y de la Incongruencia de Roles, la *Teoría de la Complementariedad* sugiere que son los rasgos estereotípicos los que justifican la distribución desigual de roles, y como consecuencia su perpetuación (Hoffman & Hurst, 1990). Éste es el motivo por el que el estereotipo de género destaca las covariaciones entre sexo y rol, en lugar de destacar las covariaciones de los roles de trabajador/a del hogar *versus* trabajador/a fuera del hogar. Tal y como plantean Jost y Banaji (1994), los estereotipos de género justifican y mantienen la división laboral entre hombres y mujeres ignorando la influencia que los roles ejercen sobre la conducta y sobre las manifestaciones asociadas a rasgos.

Según esta teoría, ciertos roles dan lugar a la manifestación de ciertos rasgos que son concomitantes con los primeros. Por ejemplo, el rasgo agéntico sería concomitante a los roles laborales. Así, unos y otros se complementan. Por otro lado, la complementariedad se refiere a la función que cumple el hecho de considerar que los rasgos que se manifiestan en el desempeño de los roles justifican la asignación y distribución diferencial en estos roles. Esta teoría no supone que se pueda predecir un proceso de cambio en la tendencia a estereotipar a medida que la distribución de roles cambie. Muy al contrario, supone que los rasgos estereotípicos son un obstáculo para lograr el cambio en la distribución de roles en un sentido más igualitario. Existe cierta evidencia de estudios transculturales y longitudinales que avalan algunas ideas de esta teoría.

4.3.1.2. Teoría del Sexismo Ambivalente

Glick y Fiske (1996) sostienen que coexisten sentimientos positivos y negativos hacia las mujeres y que por ello debe hablarse de *sexismo ambivalente*. Dichos autores mencionan que la ideología de género está formada por dos componentes claramente diferenciados: *sexismo hostil* (SH) y *sexismo benevolente* (SB). El primero coincide con el sexismo tradicional -o también denominado viejo sexismo- que consiste en una actitud de prejuicio o conducta discriminatoria basada en la supuesta inferioridad o diferencia de la mujer como grupo (Cameron, 1977). Por su parte, el sexismo benevolente consiste en un conjunto de actitudes interrelacionadas, hacia las mujeres, que son sexistas en cuanto las considera de forma estereotipada y limitadas a ciertos roles, pero que tiene un tono afectivo positivo (para el perceptor) y tiende a suscitar en él conductas consideradas como prosociales (por ejemplo, ayuda) o de búsqueda de intimidad (por ejemplo, revelación de uno mismo). Según Glick y Fiske este sexismo tiene aspectos comunes con el sexismo hostil: las mujeres deben limitarse a ciertos roles y espacios y son más débiles (necesitan de los hombres). Incluso, el sexismo benevolente puede ser más peligroso ya que es más difícil de visibilizar y puede legitimar algunas actitudes sexistas encubiertas con prácticas protectoras pero que no dejan de ser dominantes sobre las mujeres. Algunas investigaciones muestran que ambos tipos de sexismo están correlacionados (Glick et al, 2000).

Según los autores de esta Teoría hay tres componentes básicos en el sexismo benévolo:

Paternalismo protector: si bien hay paternalismos que son claramente dominadores, también existe un paternalismo más protector pero que justifica la debilidad del otro.

Diferenciación de género complementaria: la dependencia diádica de los hombres a las mujeres (como objetos románticos, madres, esposas) potencia la visión de que las mujeres tienen muchas características positivas que complementan las características de los hombres.

Intimidación heterosexual: los hombres destacan a las relaciones heterosexuales como una fuente de satisfacción que le da importancia al género femenino.

El sexismo hostil presentaría tres componentes que serían opuestos a los del sexismo benevolente: *paternalismo dominador*, *diferenciación de género competitiva*, *hostilidad heterosexual*.

Tanto el sexismo hostil como el benevolente tienen su origen en las condiciones biológicas y sociales prácticamente universales donde, por una parte, los hombres poseen el control estructural de las instituciones económicas, legales y políticas pero, por otra parte, la reproducción sexual proporciona a las mujeres poder diádico dado que los hombres dependen de ellas para la crianza de los hijos, y la satisfacción emocional y sexual.

Glick y Fiske (2001) realizaron un estudio en 19 países diferentes. Los resultados indican que el SH y el SB son ideologías legitimadoras complementarias: cuanto más alto el SH, más alto el SB. Aunque las mujeres son menos sexistas que los hombres, tienden a asumir creencias sexistas cayendo en una ideología justificadora del sistema, de manera que, cuanto más sexistas son los hombres de un país es más probable que las mujeres

acepten ambos tipos de sexismo. A su vez, el acuerdo con el SH y SB es mayor en países colectivistas, de mayor distancia jerárquica y de menor desarrollo social. Por último, los niveles medios en SH y SB estuvieron relacionados con indicadores nacionales de desigualdad de género suministrados por las Naciones Unidas: proporción de mujeres en roles de élite, longevidad, nivel de educación y calidad de vida de las mujeres; de manera que cuanto más sexista era un país, más desigualdad de género había.

En nuestro medio se realizaron algunos estudios bajo esta perspectiva teórica cuyos resultados resultan bastante consonantes con los mencionados en el párrafo anterior. Por ejemplo, en una investigación presentada en 2010 en la cual se analizaba posibles interrelaciones entre las características sociodemográficas, las percepciones de justicia organizacional y el sexismo en trabajadores argentinos, se hallaron los siguientes resultados: (a) los varones y los más jóvenes presentan mayores niveles de sexismo; (b) a mayor nivel educacional, se observan mayores percepciones de justicia; (c) a mayor antigüedad laboral, se registran menores percepciones de justicia; (d) el SB se vincula positivamente con la justicia organizacional (Vaamonde, 2010).

En relación con la Teoría de incongruencia de roles, Eagly y Karau (2002) subrayan que la propuesta de Glick y Fiske elabora los aspectos injustivos de la incongruencia de rol dado que dicha incongruencia elicitaba reacciones hostiles y, la congruencia reacciones benevolentes.

4.3.1.3. Otras Teorías

Se puede comenzar por una teoría tradicional como la del prejuicio de Allport (1954). Para esta teoría, la falta de representación de mujeres en posiciones de liderazgo se debería a los estereotipos y actitudes negativas existentes hacia las mujeres en general. Si bien comparte algunas ideas centrales con la teoría de la incongruencia de roles, no explica por qué las mujeres son discriminadas en unos roles y no en otros.

Por otro lado, Heilman (1983) elabora una teoría en la que sugiere que, en la medida en que un rol laboral sea inconsistente con las características atribuidas a una persona, esta percibirá una falta de ajuste a ese rol, lo que producirá una disminución de las expectativas de su desempeño, aumentará las expectativas de fracaso y hará descender las expectativas de éxito. Heilman añade que los estereotipos de género influyen en este proceso. Esta teoría, por su contenido, puede considerarse predecesora de la de incongruencia de roles.

Por último, se puede mencionar la teoría propuesta por Burgess y Borgida (1999) que defiende que los componentes descriptivos y prescriptivos de los estereotipos de género se traducirían en diferentes tipos de discriminación en el entorno laboral. Sin embargo, esta teoría no contempla un análisis específico del liderazgo.

En este capítulo se desarrollaron los aspectos centrales de la Teoría de incongruencia de roles propuesta por Eagly y Karau, la cual muestra la influencia de los estereotipos de género en la emergencia de prejuicio hacia mujeres líderes. Sin embargo, según Cuadrado, Navas y Molero (2006), existen toda una serie variables psicosociales (además de los estereotipos) y organizacionales que matizan constantemente los resultados. Entre dichas variables se puede mencionar el tipo de organización (actividad, tamaño), la proporción de hombres y mujeres líderes en la organización, las personas que realizan la evaluación (líderes o subordinados) y el país en el que se realizan los estudios. En el capítulo siguiente se abordan aspectos relacionados con la influencia de factores culturales y organizacionales en la percepción de hombres y mujeres líderes.

CAPITULO 5: LIDERAZGO, CULTURA Y GÉNERO

Influencia de la Cultura Nacional y Organizacional en el liderazgo masculino y femenino

En el capítulo 1 de esta tesis se dejó sentado que no debe estudiarse ningún fenómeno psicológico en forma aislada ya que existe una fuerte influencia de factores socio- culturales sobre los mismos. Se vio, además, que existen diferentes prototipos de líderes, que estos varían transculturalmente y que están en estrecha relación con los valores culturales de la sociedad o cultura organizacional donde el líder se desempeña. Por esta razón, en este último capítulo, se tratará de analizar que influencia puede tener la cultura nacional y organizacional en el acceso diferencial de hombres y mujeres a puestos de liderazgo y, además, analizar como determinados factores sociales-culturales-organizacionales influyen en la percepción de hombres y mujeres como líderes efectivos.

5.1. Influencia de la Cultura Nacional en el liderazgo de hombres y mujeres

Principalmente las investigaciones de la Psicología Transcultural sostienen, como hipótesis, que mujeres y varones tienen diferentes posibilidades de desarrollarse de acuerdo al tipo de cultura que prevalece en el país de origen.

De acuerdo con esta línea de interpretación, los estudios transculturales sobre liderazgo se basan en la suposición de que aquellos países que comparten una misma

orientación valórica (cultura) presentan formas de liderazgo similares que, a su vez, difieren de aquellos países o naciones con culturas distintas (Gibson, 1995). Como se mencionó en el capítulo 1, Triandis (1993) sostiene que el liderazgo puede considerarse como un fenómeno que se da en todas las naciones y que presenta características similares a lo largo de todas ellas pero que, sin embargo, manifiesta ciertas diferencias entre las mismas. Desde la psicología transcultural se utiliza la distinción entre los términos *émico* y *ético* para referirse a estas particularidades (Triandis & Lambert, 1980). El liderazgo podría considerarse un constructo ético en tanto se manifiesta en diferentes grupos culturales y presenta atributos comunes en dichos contextos pero, a su vez, se puede decir que presenta diferencias émicas entendidas como la manifestación de características particulares de cada grupo cultural. Estas consideraciones destacan la dificultad de la equivalencia intercultural y el problema planteado por la aplicación de nuestras categorías lógicas a otros contextos culturales (Casullo, Figueroa & Aszkenazi, 1991).

En relación con lo antedicho, es necesario considerar el hecho de que la mayor cantidad de estudios acerca de diferencias de género en cuanto al fenómeno del liderazgo ha sido realizada, en su mayor parte, en países como Estados Unidos. Dichos estudios tienden a mostrar la notable discrepancia existente entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a puestos de liderazgo. Si bien este hecho se repite en muchos lugares del mundo (tal es el caso de Argentina, como se expuso anteriormente) no se debería asumir que es común a países con otros valores culturales. Gibson (1995) da el ejemplo de Suecia, país en el que para la década del noventa empleaba a un 90% de hombres y a un 85% de mujeres en su fuerza de trabajo.

Para poder abordar la temática referente a las diferencias de género en cuanto al liderazgo debe considerarse la última dimensión considerada por Hofstede: Masculinidad- Feminidad (Véase capítulo 1 de esta tesis). Se supone desde este eje socio-antropológico que aquellas *culturas masculinas* enfatizan las conductas estereotípicas de género y valores dominantes como el éxito, el dinero, la competencia y la asertividad. Las *culturas femeninas*, en cambio, no enfatizan las diferencias de rol según género, no son competitivas y, sobretodo, valoran la cooperación y el cuidado de los débiles. Lo antedicho haría suponer que en ambos tipos de culturas prevalecen diferentes estilos de liderazgo y que las mujeres tendrían mayores dificultades de desarrollarse en países masculinos que en femeninos.

Con el fin de poner a prueba las hipótesis mencionadas, Gibson (1995) realizó un estudio transcultural en el que comparó dos díadas de países con culturas diferentes. Por un lado estudió a Noruega y Suecia, que son considerados países mayormente femeninos (y colectivistas) y, por el otro, a Australia y Estados Unidos, típicamente masculinos (e individualistas). Si bien los resultados no fueron extremos se demostró que en la primera díada prevalece un nivel menor de desigualdad, mayor interdependencia entre los trabajadores, Superiores más accesibles y menores niveles de agresividad o conductas de confrontación. En cambio la otra díada demostró tener roles sexuales bien diferenciados, menor nivel de intercambio entre los empleados y una mayor preocupación por el interés personal. En cuanto a estilos de liderazgo Australia tendió a mostrar formas más directivas y autocráticas que el resto de los países, como así también una menor tendencia a favorecer la interacción entre los miembros de las organizaciones.

Los resultados expuestos justifican la importancia de considerar el tipo de cultura nacional como una dimensión trascendente en el liderazgo ejercido por hombres y mujeres.

5.2. Influencia de la Cultura Organizacional en el liderazgo de hombres y mujeres

Ya en el capítulo 1 se definió a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones (Lord & Maher, 1991). Asimismo se expuso que un líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional como por las prácticas culturales (Castro Solano, 2006).

Bajdo y Dickson (2001) sostienen la importancia de considerar los aspectos vinculados a la cultura organizacional como uno de los factores explicativos del escaso porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo. Sin embargo este aspecto, así como también la influencia de la cultura nacional, son raramente tenidos en cuenta como una variable relevante en los estudios atinentes al avance de las mujeres en las organizaciones.

Generalmente las culturas organizacionales han sido modeladas por hombres (Marshall, 1993), esto genera que las organizaciones tiendan a reforzar el sistema de valores sostenido por el género dominante. En aquellas culturas que usualmente son

configuradas por varones existe cierto énfasis en el establecimiento de una sólida estructura jerárquica. En ellas tiende a predominar la competitividad, la independencia, el respeto a la autoridad, el uso del control y la comunicación vertical (“de arriba hacia abajo”). Un claro ejemplo de instituciones con *culturas organizacionales masculinas* son las pertenecientes al ámbito militar. En ellas predomina una estructura piramidal en la cual están claramente diferenciados los diferentes rangos de autoridad. Generalmente tiende a ser escaso el número de mujeres que pertenecen a este tipo de instituciones y menos aún que ascienden a puestos de jerarquía. Lo relativo al tipo de cultura organizacional tiene amplia vinculación con lo mencionado en el capítulo anterior respecto del conflicto de roles (organizacional y social). De alguna manera, la cultura organizacional refuerza los estereotipos vigentes fomentando determinados comportamientos y estrategias de liderazgo, y socavando otras alternativas (Deal & Kennedy, 2000). Instituciones con culturas masculinas como las militares esperan que sus miembros desplieguen características comúnmente asociadas a ese género, esto determina que las mujeres tengan mayores dificultades y menos posibilidades de desenvolverse efectivamente en esos contextos. Estudios previos (Boldry, Wood & Kashy, 2001) han mostrado que en organizaciones militares tanto mujeres como hombres (cadetes en formación) perciben que estos últimos muestran mejores habilidades para liderar que sus pares mujeres; aparentemente en este tipo de culturas el éxito de sus miembros depende de poder conformar un modelo masculino de liderazgo.

En cambio, en las culturas organizacionales moldeadas por mujeres tiende a predominar un mayor énfasis en las relaciones interpersonales (liderazgo transformacional) y, además, el poder suele ser compartido. Ejemplos de organizaciones

con *culturas organizacionales femeninas* suelen ser las dedicadas al cuidado de otros como las educacionales o las del área salud y, por otro lado, las especializadas en la producción de artículos típicamente femeninos como cosmética, lencería, ropa femenina, peluquería, etc.

En virtud de que en la mayor parte de las organizaciones predomina un tipo de cultura organizacional masculina, muchos autores sostienen que esto constituye una barrera para el avance de las mujeres en las mismas. En las organizaciones con este tipo de cultura tiende a considerarse que las mujeres no despliegan el estilo de liderazgo adecuado para desenvolverse efectivamente en las mismas. Como consecuencia serían obligadas a adoptar características que sean congruentes con esos contextos. Eagly y Johnson (1990) sostienen que cuando las mujeres se desempeñan en este tipo de organizaciones suelen relegar sus estrategias de liderazgo basadas en la consideración hacia los otros con vistas a poder conservar su autoridad. Dicha situación ocasiona, en muchos casos, que se genere un clima hostil a partir de la comparación de las mismas con determinados “mandatos”, excluyéndolas de las redes formales e informales de trabajo y acrecentando aún más las diferencias (Ragins, 1995). Gardiner y Tiggerman (1999) reportan que muchas mujeres que se desenvuelven en corporaciones con culturas organizacionales masculinas evidencian considerables niveles de estrés debido a las presiones a las que son sometidas, situación que no se replica en los casos en que hombres se desempeñan en organizaciones con culturas organizacionales femeninas. Un estudio previo (Lips, 2001) ha mostrado que cuando se les pide a estudiantes universitarios que se imaginen como futuros líderes, prefieren pensarse en aquellas organizaciones que tradicionalmente se han ajustado a las características de uno y otro

género: las mujeres eligen pensarse como líderes en empresas educativas y los hombres en empresas especializadas en negocios económicos.

Ridgeway (2001) sostiene, en relación con lo planteado, que los comportamientos de hombres y mujeres varían en virtud del tipo de cultura organizacional, del tipo de tareas a desarrollar y de la composición sexual del plantel de empleados. En aquellas organizaciones con un plantel mixto y con tareas neutrales los hombres se inclinan a ser (en comparación con sus colegas mujeres) más participativos y asertivos, tienden a desplegar mayor capacidad de influencia, a mostrar conductas proactivas tendiendo a hablar y expresar sus opiniones con mayor frecuencia, a ofrecer sugerencias y opiniones y a defender con mayor ímpetu sus puntos de vista cuando otros disienten. A su vez, cuando el tipo de tareas y el contexto es típicamente masculino (e.g., ingeniería) estas diferencias se acrecientan. En estas circunstancias las mujeres suelen experimentar resistencia cuando intentan imponer su autoridad. En cambio cuando las tareas son femeninas (e.g., cuidado de niños) las mujeres tienden a desenvolverse más propiciamente que los hombres (Wagner & Berger, 1997). Eagly y Johnson (1990) prestan especial atención a la composición sexual del plantel de empleados y argumentan que tanto hombres como mujeres tienden a desplegar estilos de liderazgo que sean acordes al género predominante. Carli (1989) halló que los sujetos despliegan estilos más agresivos y directivos (transaccional) cuando coordinan a subordinados hombres que cuando lo hacen con mujeres. En relación con esto, Cuadrado, Navas y Molero (2006) sostienen que si las mujeres líderes trabajan en contextos cuya actividad principal se considera típicamente femenina y en los que predominan mujeres en la toma de decisiones, su estilo es más acorde con el estereotipo femenino. Es en estos contextos

donde las mujeres no experimentan tanto conflicto entre el desempeño del rol de líder y las expectativas asociadas a su sexo. En este sentido, los hombres líderes tienen más ventajas ya que probablemente experimenten menos incongruencia o conflicto, puesto que los contextos organizacionales tradicionales (los más numerosos) suelen demandar estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos. Dichas particularidades determinan que generalmente los hombres sean más proclives a emerger como líderes, excepto en aquellas organizaciones con culturas organizacionales típicamente femeninas pero que, tal como se mencionó previamente, son escasas en número.

Algunos autores proponen que la adopción de determinados criterios y valores por parte de las organizaciones podría permitir legitimar el avance de las mujeres al interior de las mismas. Principalmente hacen referencia a aquellas culturas organizacionales que enfatizan aspectos como la *orientación humana*, entendida como el grado en que las organizaciones estimulan a los miembros a ser sensibles, generosos y amables con otros (e. g. Connely & Rhoton, 1988; Grant, 1988); el *poder compartido* (e. g. Connely & Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Rosener, 1990), la *igualdad de oportunidades* y la *equidad de género*, entendidas como el grado en que los miembros consideran que los lugares a ocupar por hombres y mujeres no se corresponden necesariamente con roles tradicionales y que tanto unos como otros deben tener oportunidades de promoción (Loring & Wells, 1972; Powell, 1993). De acuerdo a los estudios realizados por Bajdo y Dickson (2001) la equidad de género sería el predictor más importante en cuanto a la posibilidad de las mujeres de acceder a los puestos más altos. Este hallazgo sería consistente con la literatura existente que sugiere que para poder trabajar incluyendo la diversidad se requieren culturas organizacionales que permitan el trabajo de *todos* los

empleados, que admitan diferentes estilos de trabajo y liderazgo y en las cuales el respeto por la diversidad sea sostenido tanto al nivel de las creencias como de las prácticas (Ragins, 1995; Thomas, 1991). En síntesis se podría decir que la sola presencia de mayor cantidad de mujeres en los lugares de trabajo no alcanza para producir cambios profundos en las culturas organizacionales de las empresas (Marshall, 1993). Si las mujeres siguen siendo relegadas a posiciones de bajo estatus es poco probable que puedan fomentar cambios. Resulta necesario la promoción de culturas organizacionales que respeten la diversidad y la equidad de género para que dicha situación se revierta. Además estos cambios no pueden ser producidos sin el apoyo y el compromiso de quienes constituyen los actuales líderes de las organizaciones. Dichos cambios no sólo pueden favorecer la inclusión y avance de las mujeres sino de otras tantas minorías (e.g. raciales) que enfrentan dificultades similares.

5.3. Estudios locales

5.3.1. Diferencias según regiones culturales diversas

A fin de ejemplificar la influencia que puede tener la cultura a nivel más macro se describe a continuación un estudio en el que participó la tesista (Castro Solano, Lupano Perugini & Lopez Pell, 2008).

En dicha investigación se intentó examinar si existen diferencias en los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados seguidores en regiones geográficas culturalmente diversas. Por lo tanto se propuso incluir, según la

propuesta de algunos autores culturalistas (e.g. Triandis), variables de nivel intermedio (valores organizacionales) entre las regiones (áreas geográficas) y las variables psicológicas estudiadas (prototipos de liderazgo masculinos y femeninos). El propósito de esta estrategia de abordaje consiste en lo que algunos autores llaman *desempaquetar la cultura* con el objetivo de formular hipótesis más afinadas y evitar las explicaciones *ad-hoc*, una vez encontradas las diferencias (Berry, 1985; Betancourt & López, 1993). Por lo tanto, este trabajo no tuvo el propósito de testear la generalización de los prototipos de líderes en diferentes regiones, sino la de hallar diferencias (intraculturales) que estén mediadas por el entorno cultural en el que viven los sujetos dentro de un mismo país.

Para este trabajo se seleccionaron tres regiones geográficas que se suponían culturalmente diversas: 1) La ciudad de Buenos Aires. Es el área metropolitana de la República Argentina. Es la región de mayor densidad poblacional y constituye el centro comercial y urbano más importante del país. 2) Tres ciudades del Noroeste Argentino – Tucumán, Salta y Jujuy – es una región ubicada a más de 1000 km de la Ciudad de Buenos Aires. Esta región se caracteriza por tener menor grado de urbanización y tener menor flujo comercial que la región metropolitana. Se trata de provincias vecinas al límite septentrional del país. Una parte importante de esta región está deshabitada por tratarse de una región de montaña vecina al altiplano. 3) Una capital de provincia (Santa Fe) ubicada a 600 km. de la ciudad de Buenos Aires. Esta ciudad, si bien de menor densidad urbana que la región metropolitana es una de las ciudades de la región agrícola-ganadera más importante del país.

De forma preliminar se suponían diferencias culturales entre las tres regiones. La región noroeste registraría más distancia cultural con la región metropolitana y la ciudad

de Santa Fe, esta última si bien diferente de la Ciudad Metropolitana tendría más similitud cultural con esta, aunque no sería idéntica. Para testear empíricamente estas diferencias se tomó en cuenta la variable cultural valores en el trabajo que sería un indicador de los valores en la organización (metas últimas que guían la conducta) en la cual trabaja el sujeto. Mediante el agregado de las puntuaciones de cada región se podrían obtener diferencias en los valores organizacionales de cada región estudiada para así confirmar las diferencias culturales en la variable escogida que permita explicar las diferencias hipotetizadas. La variable valores en el trabajo fue abordada desde el modelo de Schwartz (1992, 2001). Este autor define los valores como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social, se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. Diferencia diez tipos de valores (poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad), pero postula que a un nivel más básico los valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas (Schwartz, 2001). Este continuo da lugar a una estructura circular. Los valores se organizan en dos dimensiones bipolares. Una de ellas contrasta la trascendencia de los intereses personales para alcanzar las metas colectivas (Autotrascendencia) frente a conductas en las que se busca priorizar los intereses propios (Autopromoción). La segunda dimensión contempla conductas que se orientan hacia la seguridad y el orden (Conservación) frente a otras que valoran la independencia de acciones y pensamientos (Apertura al cambio). A su vez, todas estas polaridades definen intereses. Los intereses están más relacionados con los aspectos sociales y culturales (más generales). Pueden

definirse intereses Colectivistas (los valores que predominan en una sociedad tienen que ver con atender a los intereses de la comunidad entera), Individualistas (se valoran aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo y éxito personales) o Mixtos.

En cuanto a la muestra empleada, participaron 911 sujetos adultos, 420 varones (46%) y 491 mujeres (54%) que tenían en promedio 32,60 años (DE = 10.82). El 27% (n = 248) trabajaba en empresas pequeñas, el 39% se desempeñaba en empresas medianas (n = 354) y el restante 34% se desempeñaba en grandes empresas (n = 299). 10 participantes no consignaron datos referentes a su lugar de trabajo y por lo tanto no se pueden informar. Con respecto al nivel educativo, la mayoría (62%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores (n = 558). El 17% (n = 155) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 21% restante presentaba un nivel de estudios menor (n = 198). En cuanto a la distribución por región geográfica, la mayor parte de los participantes (50%; n = 459) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Trescientos cuatro vivían en la Ciudad de Santa Fé y alrededores (33%). Ciento cuarenta y ocho (17%) residían en el noroeste argentino (Ciudades de Jujuy, Salta y Tucumán).

En cuanto al instrumento empleado, se utilizó un protocolo diseñado *ad hoc* empleado en varias de las investigaciones realizadas por la tesista (inclusive para este tesis Doctoral) que consta de los siguientes elementos:

1. Nombre del líder. Se solicitaba a los participantes que nombren a una persona percibida por ellos como líder efectivo. En primer lugar se les pedía que nombren a un líder varón y, luego, a una líder mujer;

2. Justificación. En una pregunta abierta se pedía a las personas que describieran con sus palabras, las razones o características por las cuales consideraban como líder al sujeto (varón y mujer) nombrado anteriormente.

Además se empleó el Cuestionario VAL (Castro Solano, 2005) que fue diseñado con el propósito de evaluar valores humanos en contextos determinados. El modelo a partir del cual fue construido es la taxonomía de 10 valores universales de Schwartz (1992, 2001). Permite obtener cuatro puntuaciones correspondientes a las dimensiones bipolares que constituyen metas generales (Apertura al cambio, Conservación, Trascendencia, Autopromoción) y que indican la orientación de valores del sujeto.

Los resultados obtenidos muestran que en cuanto al reconocimiento de prototipos de líderes masculinos se pueden apreciar mayores diferencias entre las regiones más alejadas culturalmente que las que tienen mayor similitud cultural. En la zona del Noroeste argentino, donde predominan valores más conservadores y colectivistas se encontró que los prototipos de líderes estaban vinculados a aquellos con características religiosas (e.g. Juan Pablo II). Los residentes en la región metropolitana, con valores prácticamente opuestos, más relacionados con el individualismo, tenían internalizados prototipos de líderes más relacionados con el ámbito empresarial (e.g. Bill Gates). Se confirma, por lo tanto, la primera hipótesis de diferencias culturales respecto de los tipos de líderes masculinos. En cuanto a los líderes femeninos no se hallaron diferencias según las variables culturales incluidas en el estudio.

En el mismo caso, para los líderes masculinos las características más individualistas eran mayormente reconocidas en la región metropolitana. Las otras regiones no tenían características diferenciales en particular. En cuanto a las características asignadas a los

líderes femeninos no se encontraron diferencias en las variables culturales incluidas en el estudio.

Con los resultados resulta claro que las áreas más alejadas culturalmente según la variable cultural incluida en el estudio (valores en el trabajo) resultan en prototipos de liderazgo marcadamente diferentes según el tipo de valor predominante en la región estudiada. Estos hallazgos están en relación con las afirmaciones de Bass (1990) que resalta la importancia de incluir variables moderadoras en el estudio del liderazgo tales como las características de la organización, el tamaño, la cultura organizacional y el clima de trabajo. En las regiones que predominan valores más bien colectivistas -valores trascendencia y conservación-, la armonía dentro del grupo, el llevarse bien con los demás, la baja asertividad de los seguidores y la no confrontación se ve reflejada en los prototipos de líderes de la región noroeste estudiada, en la que aparecen prototipos de liderazgo más bien religiosos. En la región metropolitana que puntúa bajo en este tipo de valores, siendo característicos los más individualistas, se puede apreciar que el prototipo de líder es mucho más despersonalizado y alejado de la vida íntima de las personas, siendo predominantes los prototipos relacionados con el trabajo concreto (empresario), característico de una relación más profesional y neutral (Hofstede, 2001). En términos generales se ha confirmado la influencia de las variables culturales en las representaciones que tienen los seguidores acerca de los líderes. Se resalta así la importancia del contexto en la configuración de los prototipos de líderes tal como lo señalan algunos autores (Brett, Tinsley, Barsness & Lytle, 1997). En el caso de este estudio los resultados cobran particular relevancia por haber verificado la influencia de las variables culturales sobre las representaciones dentro de un mismo país, destarrando

la concepción de que país equivale a cultura, verificándose diferencias intra-nacionales en los prototipos estudiados. Este tipo de abordaje resulta de particular importancia tal como lo afirman algunos autores que dicen que es más factible encontrar diferencias individuales en ciertos constructos psicológicos en un mismo país debido a la variabilidad intranacional, que entre países (Betancourt & López, 1993; Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2000).

Esto resulta claro para el liderazgo masculino, si bien existen ciertas características universales, el contexto más amplio y la cultura organizacional donde se desempeñan los mismos influyen sobre las teorías implícitas del líder que tienen internalizadas los seguidores. Para el liderazgo femenino no se pudo encontrar tal asociación. Parece existir una mayor variabilidad en cuanto a prototipos ideales de líderes masculinos lo que permite diferenciarlos de acuerdo a los valores predominantes en la región geográfica que se trate. La menor variabilidad de referentes femeninos -reconocidos socialmente- puede explicar, en parte, los resultados encontrados. Además, tal como sostienen Eagly y Karau (2002), los prototipos de líderes femeninos (exitosas) suelen ser caracterizados con una combinación de atributos masculinos- instrumentales y femeninos- comunales; por ejemplo, en el presente estudio, las categorías con mayor frecuencia fueron el logro de beneficios sociales (atributo típicamente femenino) y, en segundo lugar, la eficacia en los resultados (atributo típicamente masculino). Dichos atributos pueden ser relacionados, a su vez, con valores tanto colectivistas (en el caso de los beneficios sociales) como individualistas (como en el caso de resultados). Este último hecho puede explicar la

ausencia de diferencias en los prototipos femeninos de liderazgo en regiones geográficas con valores culturales diversos.

5.3.2. Diferencias según ámbito y cultura organizacional: Masculina vs. Femenina

En un estudio local (Lupano Perugini & Castro Solano, 2010), se intentó analizar si existían diferencias en las teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino según el ámbito en el que se desempeñara el/la líder (empresarial, académico y político). De alguna manera se sostenía que los contextos empresariales y políticos son típicamente masculinos y los académicos son más femeninos.

En relación al ámbito empresarial, Cuadrado, Navas y Molero (2004) sostienen que las mujeres se desempeñan principalmente en organizaciones cuya actividad es típicamente femenina (e.g. organizaciones dedicadas a la salud o la educación, y empresas con rubros relacionados con la mujer, como ser la moda o la estética) que en las típicamente masculinas (e.g. entidades bancarias y empresas con rubros vinculados a los hombres, como la construcción o la producción automotriz).

Específicamente en relación al ámbito educacional, si bien hay un mayor número de mujeres en cargos directivos en comparación con otros ámbitos, resulta inferior al que correspondería en proporción a su presencia en esta profesión. Ocupan mayoritariamente puestos de dirección en nivel inicial y primario. Parece ser que a mayor nivel educativo, menor proporción de mujeres en puestos directivos. Además, parece existir mayor

credibilidad por parte del profesorado y alumnado hacia los directivos hombres (Diez Gutiérrez, Terrón Bañuelos, Valle Flórez & Centeno Suárez, 2002).

En las organizaciones universitarias, en los últimos años, las mujeres han incrementado notablemente la matrícula y el plantel docente, pero no los cargos directivos (Glazer-Raymo, 1999; Ropers-Huilman, 2003). Sánchez Moreno y López Yáñez (2008) realizaron un trabajo acerca de mujeres que se desempeñan en cargos de gestión universitaria atinente a indagar datos acerca del perfil profesional de las mismas, roles desempeñados, estilos de liderazgo, problemas y necesidades formativas percibidas por ellas. Dentro de los resultados obtenidos se destaca la percepción, por parte de las líderes, de la adopción de un estilo de liderazgo flexible, que se adapta al contexto y a la situación, y fuertemente orientado al grupo y su bienestar, que combina tanto aspectos sociales como técnicos del ejercicio de los cargos de gestión. Al ser consultadas por las características que consideran deben ser valoradas para el correcto desempeño del puesto, privilegiaron la *responsabilidad*, la *capacidad de planificación y organización*, *capacidad de resolución de conflictos* y *sentido ético*. Los seguidores también señalaron la *responsabilidad* como la característica más valorada, pero destacaron que percibían en sus directivas poca *capacidad de gestión económica*.

Por último, en relación al ámbito político, cada vez son más las mujeres que presentan sus candidaturas. Distintos estudios muestran que las mujeres que ocupan cargos políticos gozan de una creciente aceptación por parte del electorado (Carroll, 1985; Darcy, Welch & Clark, 1987). Benze y Declerq (1988) sintetizaron las características que suelen preferir los electores: mujeres fuertes pero no agresivas, que muestran perfil profesional y que no son demasiado atractivas físicamente. No existe

acuerdo acerca de si difieren de los hombres respecto de su estilo de liderar. Genovese (1993) estudió varias líderes políticas y señaló que no existen diferentes estilos, sino situaciones diferentes que requieren de la adaptación de los propios estilos. Uriarte y Ruiz (1999) sostienen que las políticas son más dialogantes, menos autoritarias y tienen mayor capacidad de integrar a los subordinados. Benze y Declerq (1985) realizaron un análisis de contenido de *spots* electorales y concluyeron que en ellos los hombres tienden a enfatizar la dureza, mientras que las mujeres usualmente acentúan su capacidad de compasión.

En Argentina, D'Adamo, García Beaudoux, Ferrari y Slavinsky (2008) realizaron un estudio tendiente a explorar las percepciones que predominan en la opinión pública acerca del liderazgo femenino, específicamente, de las mujeres que presentan candidaturas políticas. Los resultados mostraron que la mayoría considera que no hay diferencias en cuanto a estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, que ellas se preocupan más por las cuestiones sociales y que presentan mayores dificultades y son más criticadas ya que existen prejuicios negativos hacia ellas. Por último consideran que existen atributos que favorecen a las mujeres en campaña: demostrar inteligencia (para negociar), paciencia, firmeza, decisión y saber explotar sus cualidades físicas y femeninas en cuanto a capacidad de empatía y comprensión.

A continuación se resume la investigación en la que participó la tesista (Lupano Perugini & Castro Solano, 2010) que intentó buscar diferencias en las teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino según el ámbito en el que se desempeñara el/la líder (empresarial, académico y político).

En cuanto a la composición de la muestra, participaron de forma voluntaria 441 sujetos adultos, 222 varones (50,3%) y 219 mujeres (49,7%) que tenían en promedio 32,38 años (DE = 10,14). En relación a la ocupación laboral se definieron cinco grupos. El 16,1% eran funcionarios, directivos y/o profesionales -se trataba de la categoría ocupacional más alta- (n = 71). El 10,7% eran jefes de nivel intermedio (n = 46). El 54,9% (n = 242) trabajaba como comerciantes, empleados calificados, docentes, entre otros. El 16,6% (n = 73) trabajaba como cuentapropistas, trabajadores de servicios, choferes, empleados no calificados, entre otros. El 2% restante se dedicaba a actividades no incluidas en las categorías precedentes (n = 9). Con respecto al nivel educativo, la mayoría (70,2%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores (n = 308). El 13,6% (n = 60) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 16,6% restante presentaba un nivel de estudios menor -principalmente secundario completo- (n = 73). La mayor parte de los participantes (85,4%; n = 377) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense (Argentina). El resto (11,6%) se distribuía en provincias del interior, y solo una persona residía en el exterior. El 2,7% (n = 12) no refirió lugar de residencia.

Como instrumentos se diseñaron seis protocolos. Tres de ellos solicitaban al participante que pensara en una mujer que ocupara un puesto jerárquico y que marcara en una escala de 1 a 7 el grado en el que cree que debe predominar cada una de las características listadas para ser considerada una líder efectiva (Ver Lupano Perugini & Castro Solano, 2008). Se le pedía que esa elección la hiciera pensando en tres ámbitos de desempeño: un protocolo indagaba sobre el desempeño en el *ámbito empresarial*, otro en el *ámbito político* y el último en el *ámbito académico*. Los otros tres protocolos

presentaban la misma consigna pero se le pedía al participante que pensara en un líder hombre.

Los resultados obtenidos son interesantes ya que muestran que el ámbito de desempeño determina diferencias significativas en las teorías implícitas acerca del liderazgo pero que no existen diferencias según el ámbito de desempeño en cuanto a Prototipos masculinos o femeninos de liderazgo. Es decir, se halló que las características que son asignadas a líderes efectivos, varían según el lugar dónde este se desempeñe más allá del sexo del líder. Para el caso del ámbito académico resultaron poco relevantes atributos relacionados con la capacidad estratégica de negociación, de resolver problemas o tener visión de futuro. Estas características resultan mayormente deseables para los ámbitos políticos y empresariales. En el entorno educativo, las cualidades que son elegidas para describir a un líder eficaz son las relacionadas con el conocimiento, como ser la inteligencia y, también, tener la capacidad de transmitir o enseñar. En la política se destacan todas aquellas características que están relacionadas con el bienestar general de la población, como ser la consecución de beneficios sociales y la consideración de los demás. También en este ámbito resulta muy importante la capacidad del líder de poder influir sobre otros, por ello se destacan el carisma, la dominancia y el poder del líder. Seguramente estos atributos sean valorados en virtud de que en este ámbito el líder debe lograr tener injerencia sobre grandes grupos, siendo menos importante, por ejemplo, la creatividad del dirigente, atributo mucho más valorado en la educación.

Puede considerarse entonces que, si no existen diferencias en las TILs acerca del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño, las diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos siga siendo resultado de la

existencia de prejuicios. D'Adamo, García Beaudoux, Ferrari y Slavinsky (2008), en su investigación sobre liderazgo femenino en política, encontraron que casi el 60% de los participantes consideraron que entre los votantes existen prejuicios negativos hacia las candidatas mujeres. Muchos contextos organizacionales, especialmente los empresariales, pueden *promover, fomentar o permitir* determinados estilos de liderazgo o características que pueden perjudicar a las mujeres líderes (Cuadrado, Navas & Molero, 2004). Es decir, determinados ámbitos privilegian el poseer cualidades típicamente masculinas (como la capacidad estratégica o la dominancia, previamente mencionadas) lo cual favorece el acceso de los hombres a los puestos más altos por no presentar incongruencia entre su rol de líder y su rol social, tal como propone la Teoría de la incongruencia de rol previamente descrita (Eagly & Karau, 2002).

5.3.2. Diferencias dentro de una misma cultura organizacional

Así como se vio en el Apartado 5.3.1. que pueden existir diferencias en los Prototipos de líderes según las regiones culturales de un mismo país, también puede haber diferencias dentro de una cultura organizacional. En este último Apartado se comentarán los resultados obtenidos en una investigación realizada en el contexto militar en el que colaboró la tesista (Lupano Perugini, Castro Solano & Casullo, 2008).

Culturas organizacionales como la de los ámbitos militares son típicamente masculinas y bastante cerradas en cuanto al acceso de mujeres a las mismas. En la Argentina las mujeres fueron admitidas tardíamente en las Fuerzas Armadas. La institucionalización de su integración como miembros de la carrera militar data de la

segunda mitad del siglo XX. Actualmente, el debate sobre la cuestión de género gira, en países involucrados en conflictos bélicos, en torno de las dificultades existentes en ampliar el número de puestos efectivos ocupados por mujeres. Pues, aún cuando se ha ido ampliado el número de cargos mixtos hasta llegar como en el caso de Inglaterra al 70%, sólo el 7% es ocupado efectivamente por mujeres. En Argentina, la apertura a las mujeres al Cuerpo Profesional de todas las Fuerzas se registró antes que de la del Cuerpo Comando. Este dato se ve reflejado en los grados alcanzados por las mujeres, registrándose personal femenino con grados mayores en los cuerpos profesionales que en los cuerpos comando. Hacia fines del noventa se produjo una apertura limitada al cuerpo comando donde fue pionero el Ejército, autorizando el ingreso en año 1997. Recién en el 2001 se autorizó la incorporación de las mujeres en la Fuerza Aérea, y en el año 2002 en la Armada. A pesar de que el Ejército fue la primera fuerza en abrir la oficialidad del cuerpo comando a las mujeres aún están restringidas las armas de Infantería y Caballería. En lo que respecta a la suboficialidad del cuerpo comando, la Armada incorporó mujeres en el año 1980 mientras que el Ejército lo hizo en 1996 y la Fuerza Aérea en 1998. En lo que respecta al cuerpo profesional, la oficialidad fue abierta casi en simultaneidad en todas las fuerzas, registrándose entre 1981 y 1982. La suboficialidad fue abierta en 1980 en la Armada, en 1981 en el Ejército y en 1983 en la Fuerza Aérea. Las cifras actuales de mujeres en las distintas fuerzas es la siguiente: Ejército: 11,5%; Armada: 8,5%; Fuerza Aérea: 17%. Las cifras incluyen las mujeres de ambos cuerpos (Profesional y Comando), oficiales y suboficiales (Ministerio de Defensa de la Nación Argentina, 2010).

La investigación que se presenta se propuso identificar los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados líderes y seguidores en población militar.

Participaron del estudio 262 sujetos adultos, 182 varones (69,5%) y 80 mujeres (30,5%) que tenían en promedio 25,62 años (DE = 12). El 65,6% (n = 172) de los participantes tenía personal a cargo, y el 34,4% (n = 90) restante no tenía personal subalterno. El 30,2% (n = 79) eran oficiales, de los cuales el 48,1% (n = 38) presentaba el grado de Teniente 1º; el 15,2% (n = 12) el grado de Capitán; el 11,4% (n = 9) el grado de Teniente; el 10,1% (n = 8) el grado de Mayor; el 10,1% (n = 8) el grado de Teniente Coronel; el 1,3% (n = 1) el grado de Sub Teniente y también, con el 1,3% (n = 1), se encontraban los oficiales con grado de Coronel. Los mencionados oficiales presentaban estudios universitarios completos de acuerdo con la siguiente distribución de carreras: el mayor porcentaje corresponde a carreras vinculadas a las ciencias económicas como ser Lic. en Administración (35,4%; n = 28) y en segundo lugar, carreras relacionadas a las ciencias militares y políticas como Licenciados en Estrategia y Organización (11,4%; n = 9). El resto se distribuye en carreras vinculadas con las ciencias políticas, la medicina, ingeniería, ciencias matemáticas, deportivas y veterinarias entre otras. El resto de los encuestados eran cadetes en formación que se encontraban cursando sus estudios universitarios. El 21,3% (n = 39) cursaba el primer año; el segundo año el 6,6% (n = 12); el 37,2% (n = 68) cursa el tercer año mientras que en el último año se encuentra el 35% (n = 64) restante. Al igual que en el caso de los oficiales, el mayor porcentaje se encontraba estudiando carreras vinculadas a las ciencias económicas como ser Lic. en

Administración (65,6%; n = 120) y, carreras relacionadas a las ciencias militares y políticas como Licenciados en Estrategia y Organización (15,8%; n = 29).

El instrumento empleado es igual al descrito en el Apartado 5.3.1.

Los resultados mostraron algunas diferencias en los Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo. Para el caso de los líderes varones, se reconocen en su mayor parte, a militares destacados por sus acciones bélicas o conquistadoras (e. g. San Martín) y, en segundo lugar, a militares actuales con un vínculo particular con el participante (e.g. su Superior). Para líderes mujeres, las respuestas de los encuestados se concentraron en la identificación de líderes religiosas como, por ejemplo, la Madre Teresa de Calcuta. En segundo lugar, aparecieron respuestas orientadas a identificar a una persona con trayectoria política como Eva Perón; quedando en tercer lugar el reconocimiento de una mujer con experiencia militar actual. Estos resultados denotan la escasa existencia de referentes mujeres en el contexto militar, hecho que no resulta llamativo si se tiene en cuenta la tardía incorporación formal de las mujeres a las Armas. Es dable pensar que, en instituciones donde el ejemplo personal y la identificación con personas caracterizadas por sus hazañas históricas juegan un papel importante, la escasez de ejemplos femeninos de liderazgo efectivo puede ocasionar algunas incertidumbres en la formación de las cadetes mujeres perpetuando la identificación con modelos masculinos de liderazgo.

También se hallaron diferencias en los atributos que son vinculados a los prototipos femeninos y masculinos de liderazgo. En este estudio se halló una única característica saliente a favor del liderazgo femenino que fue el contribuir a la obtención de beneficios sociales. Esto demuestra que los participantes consideraron que para que una mujer sea considerada líder resulta relevante que presente características comúnmente asociadas al

género femenino –comunales/ expresivas-. En cambio, para el caso de los líderes hombres se han hallado, en su mayor parte, características que pueden considerarse instrumentales/ agénticas. La Teoría sostenida por Eagly y Karau (2002) propone, como alternativa posible, que las mujeres líderes combinen tanto atributos femeninos (comunales- expresivos) como masculinos (instrumentales- agénticos) en pos de ser reconocidas como tales, principalmente por parte de sus colegas hombres. Estas ideas sostenidas por las autoras no parecen reflejarse en los resultados encontrados ya que sólo se evidencian a favor de las mujeres características comunales. Este hallazgo podría explicarse, en parte, por el hecho de que al no tener, los participantes, demasiados referentes femeninos de su propio ámbito (el militar) las características asignadas se correspondieron en su mayor parte con líderes de tipo religiosas (ya que las respuestas referentes a ese tipo de líderes obtuvieron la mayor frecuencia), lo cual hace pensar que en el contexto religioso tenderían a destacarse las características de tipo comunales para ser una líder exitosa. Deberían abordarse con mayor profundidad las características que son asignadas a las líderes mujeres en el contexto castrense y cuales son las creencias y actitudes que se despliegan hacia las mismas en una cultura organizacional donde predominan los estereotipos masculinos. Más allá de estas particularidades, se evidencia la influencia de la cultura organizacional en el sentido de que queda demostrado que no se percibe de la misma manera a un hombre y una mujer líder por mas que se desempeñen en el mismo contexto. Esto parece ser esperable en culturas estereotípicamente muy marcadas como la del ámbito militar.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIOS EMPÍRICOS

1. Introducción

Esta Tesis se desarrolla, principalmente, bajo la perspectiva de la *psicología social* y adopta para el abordaje de los primeros objetivos los lineamientos de unos de los enfoques expuestos en el desarrollo teórico que es el del *Procesamiento de la información*. Este es un enfoque basado en la psicología social y cognitiva que intenta analizar el papel que juegan las percepciones y las *teorías implícitas* de líderes y seguidores en el proceso de *liderazgo*. Sostiene que, tanto los líderes como los seguidores, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998).

Esta investigación se centra en la situación de las mujeres en relación al *liderazgo*. En las páginas anteriores se describió como dicha situación fue cambiando a lo largo de la historia pasando por momentos en los cuales el acceso estaba vedado a las mujeres (período representado por la metáfora del muro), pasando por una etapa en la cual las mujeres podían ascender solo hasta determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones (período de la metáfora del techo de cristal), hasta llegar a la situación actual en la cual las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos más altos sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos (período representado por la metáfora del *laberinto*) (Eagly & Carli, 2007).

El vislumbrar dicha desigualdad que se perpetúa, con diferentes matices, a lo largo de la historia ha llevado a que los investigadores de las ciencias sociales hayan formulado

diferentes explicaciones para poder comprender el fenómeno (Eagly & Carli, 2004). Se evidencia que la explicación de mayor peso es la propuesta por la psicología social, y es la que se adopta para el desarrollo de esta tesis. Esta perspectiva postula que las diferencias en el acceso a los puestos de liderazgo descansan sobre la base de la existencia de prejuicios y conductas discriminatorias hacia las mujeres que ocupan o desean ocupar posiciones de liderazgo. Esta hipótesis descarta otras explicaciones basadas en una simple diferencia en el capital humano (educación y experiencia) entre hombres y mujeres, o la diferencia en estilos de liderazgo adoptados por uno y otro sexo ya que muchas investigaciones y metanálisis han demostrado que si bien las mujeres tienden a asumir un estilo de liderazgo más democrático o transformacional, las diferencias no son sustanciales.

Eagly y Karau (2002) proponen una teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a desempeñar, denominada *Teoría de la incongruencia de roles*, cuyos planteos son los que se utilizan para el análisis y desarrollo de esta tesis. En líneas generales, como fue expuesto en el desarrollo teórico, lo que postula la teoría es que al liderazgo se lo ha asociado tradicionalmente con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con *rasgos instrumentales/ agénticos*, generalmente atribuidos a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que *características estereotípicas* propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – *rasgos expresivos/ comunales*- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo (Cuadrado, 2004; Eagly 1987). De acuerdo con lo antedicho, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea

porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas “poco femeninas”. De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social de género, y esto da lugar a la emergencia de *actitudes desfavorables* hacia ellas.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores, resulta relevante estudiar este fenómeno en el contexto particular de Argentina partiendo de un análisis exploratorio de las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino ya que este País presenta un bagaje histórico particular (piénsese, por ejemplo, en la impronta que ha dejado una figura femenina de la política como ha sido Eva Perón), lo cual permite pensar que dichas concepciones pueden diferir de las que se conocen a partir de los antecedentes teóricos y empíricos provenientes principalmente de países norteamericanos y europeos. Conocidas dichas creencias o teorías implícitas, resulta de fundamental importancia intentar acercar una explicación, aunque sea parcial, del fenómeno de discriminación, analizando como el sexo o los estereotipos de género pueden influir en el desarrollo de actitudes desfavorables y, por ende discriminatorias, hacia las mujeres que intentan ascender a los puestos jerárquicos.

En virtud de los objetivos que se propone esta investigación se puede considerar que la misma reviste, en primer lugar, interés teórico ya que existe un creciente interés internacional en el estudio de las teorías del liderazgo, el entrenamiento efectivo de los líderes y los programas de capacitación de los mismos, estableciendo los correlatos psicológicos para su desarrollo efectivo (Atwater & Yammarino, 1993; Bass, 1998;

Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Bono, 2000; Howell & Hall-Merenda, 1999; Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997; Yukl, 2002). Además, existe escasa investigación en nuestro medio que considere la variable género en relación con la ocupación de puestos de liderazgo, principalmente que considere la temática del prejuicio desde un abordaje de tipo empírico. Por último, puede decirse que se trata de una investigación con alta relevancia social ya que intenta dilucidar las dificultades que se le presentan a un determinado grupo social (mujeres líderes). Los resultados pueden ayudar a vislumbrar como pueden mejorarse las condiciones laborales de este grupo y dar lugar a escenarios más equitativos entre hombres y mujeres líderes.

1.1. Objetivos e Hipótesis:

En virtud de los antecedentes expuestos, los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

Objetivo General:

- Esta investigación se propone investigar la existencia de determinados prejuicios que pueden influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De esta manera se intenta conocer las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino. Así como también determinar, en qué medida, el sexo y las características

estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

Objetivos Específicos:

1. Explorar las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino.
2. Examinar si existen diferencias individuales, en las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino, según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor).
3. Analizar las características estereotípicas de género percibidas por líderes y seguidores de ambos sexos y, examinar si existen diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones y para el grupo de las mujeres.
4. Analizar las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes y, examinar si existen diferencias individuales según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor).
5. Determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

La revisión de los antecedentes teóricos y empíricos ha llevado a la formulación de las siguientes hipótesis¹:

- Existen diferencias individuales en las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino, según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor). Las mujeres líderes tienden a ser percibidas como poseedoras de atributos tanto comunales como agénticos, en tanto que los hombres líderes solo con atributos agénticos. (Hipótesis de diferencias de grupos).
- Existen diferencias individuales en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones y para el grupo de las mujeres. Las mujeres líderes se autodescriben con atributos tanto comunales como agénticos. (Hipótesis de diferencias de grupos).
- Existen diferencias individuales en las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes. Los hombres presentan mayor nivel de actitudes desfavorables hacia las mujeres líderes. (Hipótesis de diferencias de grupos).
- Tanto el sexo como las características estereotípicas de género influyen en las

¹ Nota: No se formuló hipótesis para el objetivo 1 por ser de corte exploratorio.

actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. (Hipótesis causal).

2. Metodología

En función de los objetivos propuestos y la metodología necesaria para responderlos se han efectuado tres estudios empíricos:

El *Estudio 1* abarca los dos primeros objetivos y se ha intentado explorar las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y, posteriormente, se han examinado diferencias individuales en dichas concepciones según sexo y tipo de puesto (líder- seguidor). La exploración de las concepciones implícitas del liderazgo se efectuó con metodología cualitativa, se realizaron análisis de contenido mediante categorías generadas empíricamente y luego se efectuaron las comparaciones propuestas (Veáse Estudio 1).

El *Estudio 2* abarca el tercer y cuarto objetivo. Se intentó analizar las características estereotípicas de género percibidas por líderes y seguidores de ambos sexos. Asimismo se analizaron las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes. Este estudio se efectuó mediante el análisis descriptivo de los resultados arrojados por los instrumentos empleados para medir ambas variables –BSRI y ACT-ML-. Posteriormente se verificó si existían diferencias significativas en las variables analizadas según sexo y tipo de puesto (Veáse Estudio 2).

El *Estudio 3* comprende el último objetivo y, por lo tanto, se ha intentado determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. Este estudio se llevó a cabo bajo una metodología experimental empleando viñetas diseñadas *ad hoc* para probar la influencia de las variables independientes (el *sexo del líder*, el *sexo del seguidor*, y las *características estereotípicas de género*) sobre la dependiente (las *actitudes hacia las mujeres líderes*).

Los Estudios efectuados se encuentran concatenados ya que la información obtenida es empleada por los posteriores y, además, implican el uso de diferentes diseños, muestras e instrumentos diversos. Por tal motivo se presentan los procedimientos y resultados obtenidos, en cada uno de ellos, en forma diferenciada.

2.1. Estudio 1

2.1.1. Participantes

Se recolectó una muestra no probabilística de sujetos voluntarios en la que participaron 766 sujetos adultos, 391 varones (51%) y 375 mujeres (49%) que tenían en promedio 35,93 años ($DE = 12$). El 40,1% ($n = 307$) de los participantes ocupaba puestos de dirección o gerenciamiento, y el 59,9% ($n = 459$) restante eran subordinados. El 25,8% ($n = 198$) trabajaba en empresas pequeñas, el 45,6% se desempeñaba en empresas

medianas ($n = 349$) y el restante 28,6% se desempeñaba en grandes empresas ($n = 219$).

De acuerdo al cargo desempeñado se definieron cinco grupos de mayor a menor, con respecto a la categoría ocupacional. El 25,2% eran funcionarios, directivos y/o profesionales -se trataba de la categoría ocupacional más alta- ($n = 193$). El 21,1% eran jefes de nivel intermedio ($n = 162$). El 45,2% ($n = 346$) trabajaba como comerciantes, empleados calificados, docentes, entre otros. El 5,7% ($n = 44$) trabajaba como cuentapropistas, trabajadores de servicios, choferes, empleados no calificados, entre otros. El 2,7% restante se dedicaba a actividades no incluidas en las categorías precedentes ($n = 21$).

Con respecto al nivel educativo, la mayoría (73,9%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores ($n = 566$). El 13,3% ($n = 102$) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 12,8% restante presentaba un nivel de estudios menor ($n = 98$). Respecto de los títulos universitarios obtenidos por los participantes de mayor nivel educativo, el mayor porcentaje correspondía a carreras vinculadas a las ciencias económicas como ser Contador, Lic. en economía, Administrador de empresas, etc (12,5%; $n = 96$); y, en segundo lugar, carreras relacionadas a las ciencias sociales- sociología, psicología, ciencias de la educación, etc (11%; $n = 84$). El resto se distribuía en carreras vinculadas con la medicina, abogacía, ingeniería, marketing y publicidad, arquitectura y diseño, entre otras.

La mayor parte de los participantes (91%; $n = 697$) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. El resto (8,7%) se distribuía en distintas regiones del país como la Mesopotamia y el Noroeste argentino, y solo el 0,4% ($n = 3$) residía en el exterior.

2.1.2. Instrumentos: Protocolo Cualitativo

Con el propósito de indagar las concepciones implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino, se diseñó un Protocolo Cualitativo que constaba de los siguientes elementos:

3. Nombre del líder. Se solicitaba a los participantes que nombren a una persona percibida por ellos como líder efectivo. En primer lugar se les pedía que nombren a un líder varón y, luego, a una líder mujer;
4. Justificación. En una pregunta abierta se pedía a las personas que describieran con sus palabras, las razones o características por las cuales consideraban como líder al sujeto (varón y mujer) nombrado anteriormente. (Ver Anexo Técnicas 2)

Además, se anexó al Protocolo una breve encuesta sociodemográfica. (Ver Anexo Técnicas 1)

2.1.3. Procedimiento

Los encuestados participaron de forma voluntaria, anónima y no se les retribuyó económicamente ni a ellos ni a las organizaciones donde se encontraban desempeñando sus funciones. El criterio para ser incluidos en la muestra era el hecho de estar ocupando actualmente un puesto laboral de gerenciamiento o subordinado. La administración del Protocolo no demoró más de 10 minutos por participante en virtud de la breve extensión

del mismo. Las tareas de recolección de datos fueron realizadas durante el primer semestre de 2007 y estuvieron a cargo de la tesista y de pasantes colaboradores de la Universidad de Palermo (Institución en la cual se ha realizado la investigación). La carga de los datos, así como el análisis de los mismos fue efectuado por la tesista con los programas Excel y el procesador SPSS versión 11.0.

2.1.4. Tipo de Estudio y Diseño

El tipo de estudio es exploratorio en su primera fase (objetivo 1) y comparativo en su segunda fase (objetivo 2). El diseño es no experimental transversal.

2.1.5. Análisis de datos y Resultados

2.1.5.1. Exploración de concepciones implícitas: Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo

Con el fin de responder al primer objetivo que intenta explorar las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino, se listaron los nombres de los líderes varones y mujeres reconocidos como efectivos en el primer apartado del Protocolo. Luego se calcularon las frecuencias de aparición de cada nombre considerado, tanto para los líderes varones como mujeres. Esto se realizó a fin de identificar Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 666 para el caso de los nombres de los líderes varones y, 650 para el caso de las respuestas referentes a nombres de líderes femeninos.

En las Figuras 5 y 6 se citan los líderes varones y mujeres referidos con mayor frecuencia. Se excluyeron del análisis los líderes consignados que tenían una frecuencia menor al 1%. Para un análisis más detallado de los valores obtenidos consultar Tablas 5 y 6 en Anexo Tablas.

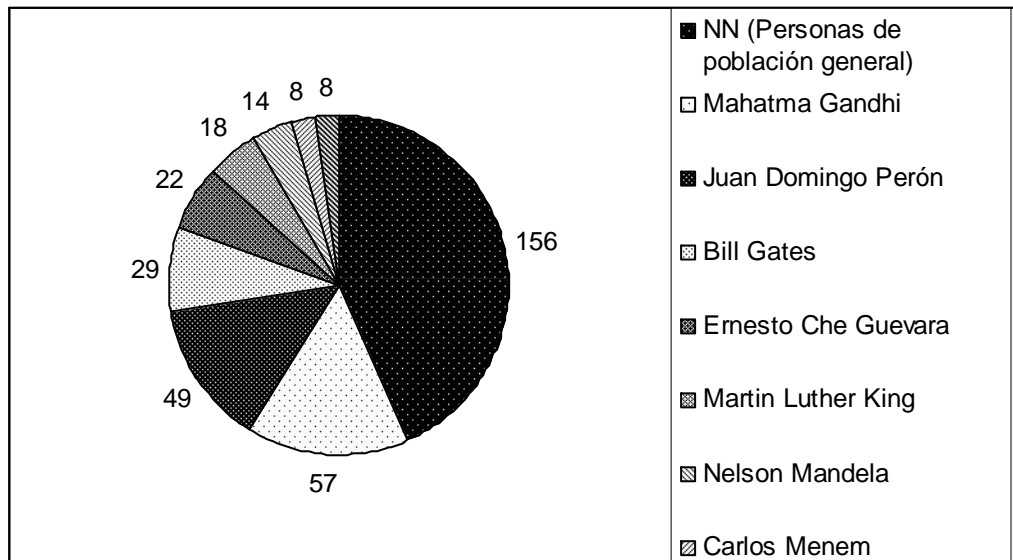


Figura 5. Frecuencia de Nombres de líderes varones

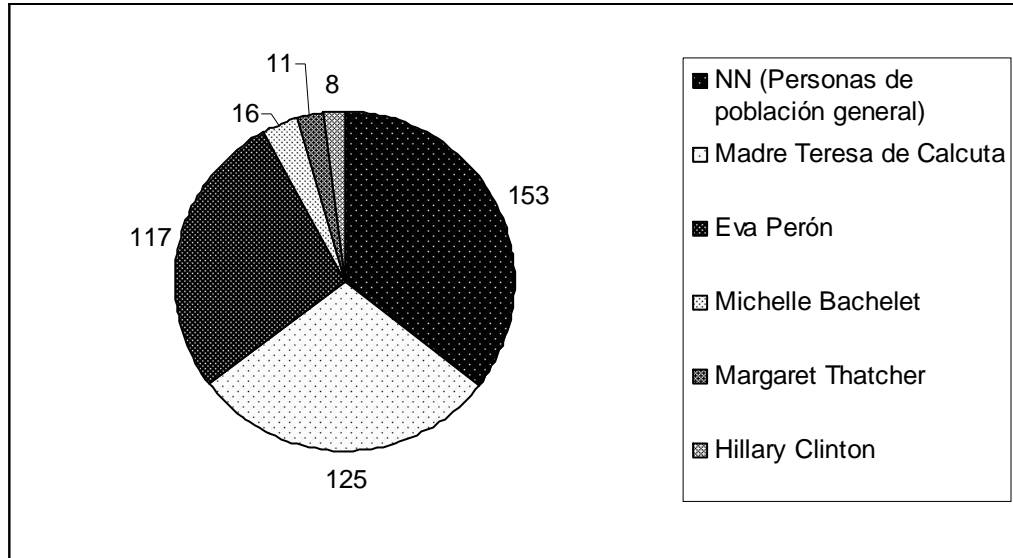


Figura 6. Frecuencia de Nombres de líderes mujeres

Los resultados muestran que los sujetos tendieron a identificar como líderes exitosos a personas pertenecientes a población general (NN). La mayor parte de estas personas escogidas estaban relacionadas con el entorno laboral de los participantes como ser jefes, compañeros de trabajo y demás miembros de las organizaciones. También tendieron a identificar a personajes de la política, del mundo empresarial o que se hayan destacado por sus hazañas como líderes revolucionarios.

A fin de comparar los prototipos de líderes identificados, se agruparon los personajes nombrados por los participantes, distribuyendo sus respuestas en once categorías diferentes. Cada categoría se definió a partir de un análisis de contenido de las respuestas dadas por los sujetos dando lugar a una clasificación que remitía a las diferentes trayectorias de las personas referidas por los participantes.

Los nombres fueron organizados considerando los siguientes criterios:

1. *Militares*: personas que hayan ocupado un rango en el ejército o bien sean conocidos por su participación en acciones bélicas - e.g.: San Martín, La Delfina -
2. *Políticos*: sujetos conocidos por sus cargos o acciones políticas. Se incluyeron aquellas personas que se han desempeñado en algún momento de su vida como funcionarios de algún gobierno. - e.g.: Roca, Eva Perón -
3. *Población general*: sujetos desconocidos por la comunidad general, principalmente mencionados por poseer un vínculo particular con el encuestado – e.g.: mi jefe, el supervisor de X empresa -
4. *Guías espirituales o religiosos*: personas con cargo eclesiástico o reconocidos como representantes de corrientes religiosas o espirituales – e.g.: Jesús, la Madre Teresa -
5. *Líderes revolucionarios*: personas reconocidas principalmente por una actividad revolucionaria, entendida ésta como acciones en contra del régimen establecido - e.g.: Che Guevara; Ghandi -
6. *Científicos*: sujetos reconocidos por su labor científica – e.g.: Favaloro, Marie Curie -
7. *Artistas*: músicos, pintores, actores, escritores y personajes asociados a la actividad cultural – e.g.: Gardel, Madonna -
8. *Deportistas*: personas relacionadas con el deporte – e.g.: Maradona, Gabriela Sabatini-
9. *Empresarios*: individuos reconocidos por su actividad empresarial - e.g.: Bill Gates, Coco Channel-
10. *Familiar*: personas reconocidas por poseer un vínculo de parentesco con el encuestado – e.g.: mi hermano, mi esposo, mi madre -

11. Monarcas: personas que pertenecen o han pertenecido a la realeza, como reyes o príncipes – e.g.: Príncipe Carlos, Lady Di -

Dado el carácter exclusivo y excluyente de las categorías, cuando las personas mencionadas cumplían con los criterios de más de una categoría, se las incluyó en aquella de mayor importancia o que mejor definía la trayectoria de las mismas (Ver Tabla 7)

Tabla 7. Categorías de Líderes varones y mujeres

Categorías de Líderes varones y mujeres.				
<i>N</i> = 766				
Categoría de Líder	Líderes Varones		Líderes Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Población general	156	20,4	153	20,0
Revolucionario	130	17,0	23	3,0
Político	122	15,9	195	25,5
Empresario	62	8,1	24	3,1
Religioso	40	5,2	136	17,8
Deportista	38	5,0	5	0,7
Militar	36	4,7	5	0,7
Familiar	29	3,8	30	3,9
Científico	28	3,7	14	1,8
Artista	20	2,6	39	5,1
Monarca	5	0,7	26	3,4

Como se puede apreciar en los resultados, los participantes tendieron a identificar, tanto para líderes varones como mujeres, a sujetos pertenecientes a población general principalmente vinculados al ámbito laboral (e.g. jefes, supervisores). También, en ambos casos, se consideraron a personajes de la política como líderes efectivos, como por ejemplo, Juan Domingo Perón (en el caso de líderes hombres) y Eva Perón (en el caso de las líderes mujeres). En el resto de las categorías se observó una distribución diferente de frecuencias. Para el caso de los líderes varones se identificaron con mayor asiduidad líderes de tipo revolucionarios (e.g. Mahatma Gandhi), empresarios (e.g. Bill Gates) y deportistas (e.g. Maradona), entre otros. Se observó una mayor dispersión de frecuencias en el caso de las respuestas dadas para líderes varones que para líderes mujeres. En relación a estas últimas, se obtuvieron respuestas referentes a líderes de tipo religioso (eg. Madre Teresa), artista (e.g. Madonna) y familiar (e.g. esposa, hija), entre otros.

2.1.5.2. Análisis de las características asignadas a los líderes varones y mujeres

A fin de explorar en profundidad las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino, se solicitó a los participantes que escribieran las razones por las que consideraban líder a la persona elegida. Se realizó un análisis de contenido de las respuestas dadas para líderes varones y mujeres, generando veinticinco categorías (exclusivas y excluyentes) de características, de acuerdo a los atributos que eran mencionados con mayor frecuencia. Posteriormente se procedió a recategorizar las respuestas asignando la categoría que mayormente representara a la respuesta dada por el sujeto.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 626 para el caso de las justificaciones dadas a los líderes varones y, 609 para el caso de las respuestas referentes a líderes femeninos.

En las figuras 7 y 8 se presentan las frecuencias de cada una de las categorías asignadas a los líderes varones por un lado, y a las líderes mujeres por otro. Para un análisis mas detallado de los valores obtenidos consultar Tablas 8 y 9 en Anexo Tablas.



Figura 7. Categorías de características asignadas a Líder Varón



Figura 8. Categorías de características asignadas a Líder Mujer

2.1.5.3. *Diferencias individuales en las características asignadas a los Prototipos masculinos y femeninos*

A fin de seguir profundizando el análisis de las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino se intentó analizar si existen diferencias individuales en las características asignadas según el prototipo sea masculino o femenino. Para ello se calculó χ^2 para cada una de las categorías trabajadas. Se excluyó del análisis la categoría *logros similares a los hombres* ya que sólo estaba presente en las respuestas dadas para el caso de líderes mujeres. En la Tabla 10 se muestran los atributos que introdujeron diferencias entre los Prototipos de líderes varones y mujeres. Para un análisis más detallado de los valores obtenidos a partir del cálculo de χ^2 para cada una de las categorías trabajadas, consultar Tabla 11 en Anexo Tablas.

Tabla 10. Características diferenciales para Prototipos de líderes varones y mujeres

LIDER VARON	LIDER MUJER
Capacidad de conducción	Consecución de beneficios sociales
Hazañas y hechos históricos	Constancia y perseverancia
Honestidad y valores	Firmeza y superación de obstáculos
Visionario	Protección
Resultados obtenidos	

En los resultados obtenidos se observan diferencias significativas en algunas de las categorías analizadas. Para el caso de las líderes mujeres se han hallado a favor características tales como la *consecución de beneficios sociales* y la *protección* y, por otro lado, la *constancia, firmeza y superación de obstáculos*. De acuerdo a estos resultados, se evidencia que los participantes consideran que para que una mujer sea considerada líder resulta relevante que combine tanto características comúnmente asociadas al género femenino –comunales/ expresivas- (e.g. protección) como características asociadas generalmente a los hombres –instrumentales/ agénticas- (e.g. firmeza). En cambio para el caso de los líderes hombres se han hallado, en su mayor parte, características que pueden considerarse instrumentales/ agénticas (e.g. resultados obtenidos, visionario)

2.1.5.4. Diferencias individuales en las características asignadas a los Prototipos masculinos y femeninos según sexo del evaluado

Con el fin de responder al segundo objetivo que intenta analizar si existen diferencias individuales, en las concepciones o teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino, según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor) se compararon, en primer lugar, las características asignadas a los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo, según sexo del evaluado. Para tal propósito se calculó χ^2 para cada una de las categorías correspondientes a ambos prototipos (masculino y femenino), estableciendo la comparación de las mismas de acuerdo al sexo del

participante.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar, en el caso de las respuestas dadas para los prototipos masculinos, un total de 322 respuestas válidas dadas por participantes varones y, 304 dadas por las participantes mujeres.

En el caso de los prototipos femeninos, se han podido recolectar 301 respuestas dadas por los participantes varones y 308 por las participantes mujeres.

Se excluyó del análisis la categoría *logros similares a los hombres*, en el caso de los prototipos masculinos, ya que sólo estaba presente en las respuestas dadas para el caso de líderes mujeres. También se excluyeron las categorías *capacidad de adaptación* y *protección* porque no se registraron respuestas de las participantes mujeres con dicha categoría.

En los análisis correspondientes a los prototipos femeninos se excluyeron del análisis las categorías *claridad en los objetivos* y *creatividad e innovación* por no encontrarse respuestas de participantes mujeres con dicha categoría. También se excluyó la categoría *dominancia y poder* por no hallarse respuestas de participantes hombres con esa categoría.

En los resultados obtenidos, a partir del cálculo de χ^2 , no se observan diferencias significativas en las características asignadas a los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo, según sexo del evaluado. Tanto hombres como mujeres parecen no diferir en cuanto a las características que consideran que debe tener un líder hombre y una líder mujer para ser considerado efectivo. (Ver Tablas 12 y 13 en Anexo Tablas).

2.1.5.5. Análisis de las diferencias en las características asignadas a los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo, según tipo de puesto (líder/ seguidor) del evaluado

Con el fin de responder a la segunda parte del objetivo número dos, se calculó χ^2 para cada una de las categorías correspondientes a ambos prototipos (masculino y femenino), estableciendo la comparación de las mismas de acuerdo al puesto ocupado por el participante.

En el caso de las respuestas dadas para los prototipos masculinos, se han podido identificar, un total de 257 respuestas válidas dadas por participantes que ocupaban una posición de liderazgo y, 369 dadas por los participantes que eran subordinados.

En relación a los prototipos femeninos, se han podido recolectar 250 respuestas dadas por líderes y 359 por seguidores.

Se excluyó del análisis la categoría *logros similares a los hombres*, en el caso de los prototipos masculinos, ya que sólo estaba presente en las respuestas dadas para el caso de los prototipos femeninos. También se excluyeron las categorías *capacidad de adaptación* porque no se registraron respuestas de los participantes líderes con dicha categoría y, *protección* por no hallarse respuestas de seguidores con esa categoría (Ver Tabla 14 en Anexo Tablas).

Respecto de los prototipos femeninos, se excluyeron del análisis las categorías *creatividad e innovación* y *dominancia y poder* por no encontrarse respuestas de líderes con dicha categoría (Ver Tabla 15 en Anexo Tablas).

A continuación en las Tablas 16 y 17 se presentan en forma resumida las categorías que introdujeron diferencias según tipo de puesto para el caso de los Prototipos Masculinos y Femeninos de liderazgo. Para un análisis más detallado de los valores obtenidos a partir del cálculo de χ^2 para cada una de las categorías trabajadas, consultar Tablas 14 y 15 en Anexo Tablas.

Tabla 16. Características diferenciales para Prototipos Masculinos según tipo de puesto

<i>LIDER</i>	<i>SEGUIDOR</i>
	Capacidad de motivar Consideración de los demás Firmeza y superación de obstáculos Honestidad y valores

Tabla 17. Características diferenciales para Prototipos Femeninos según tipo de puesto

<i>LIDER</i>	<i>SEGUIDOR</i>
	Consecución de beneficios sociales Consideración de los demás Firmeza y superación de obstáculos Resultados obtenidos

Como se puede observar en los resultados, las diferencias se introdujeron a favor de los seguidores que destacaron, tanto para los Prototipos Masculinos como Femeninos, atributos que se relacionan con la consideración de los otros y la capacidad de motivar.

Dichos atributos pueden estar relacionados con la posición ocupada por dichos participantes (seguidores). Aunque también destacaron aquellas características que hacen a un buen desempeño del líder como, por ejemplo, los resultados obtenidos y la superación de obstáculos.

2.2. Estudio 2

Como ya fue mencionado, el Estudio 2 abarca el tercer y cuarto objetivo de esta Investigación.

Se trata de un estudio descriptivo-comparativo, con diseño no experimental transversal.

A fin de que resulte más clara la exposición de los aspectos metodológicos se presentarán diferenciados por objetivo, comenzando por el tercero que intentaba analizar las características estereotípicas de género percibidas por líderes y seguidores de ambos sexos y, además, examinar si existen diferencias en dichas características según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones y para el grupo de las mujeres.

2.2.1. Participantes (Tercer Objetivo)

Se recolectó una muestra no probabilística de sujetos voluntarios en la que participaron 612 sujetos adultos, 329 varones (54%) y 283 mujeres (46%) que tenían en promedio 37,54 años (DE = 11,88). El 59% (n = 361) de los participantes ocupaba

puestos de dirección o gerenciamiento, y el 41% (n = 251) restante eran subordinados. El 23,7% (n = 145) trabajaba en empresas pequeñas, el 42,3% se desempeñaba en empresas medianas (n = 259) y el restante 32,7% se desempeñaba en grandes empresas (n = 200). De acuerdo al cargo desempeñado se definieron cinco grupos, de mayor a menor, con respecto a la categoría ocupacional. El 32,2% eran funcionarios, directivos y/o profesionales -se trataba de la categoría ocupacional más alta- (n = 197). El 26,3% eran jefes de nivel intermedio (n = 161). El 34,3% (n = 210) trabajaba como comerciantes, empleados calificados, docentes, entre otros. El 4,4% (n = 27) trabajaba como cuentapropistas, trabajadores de servicios, choferes, empleados no calificados, entre otros. El 2,8% restante se dedicaba a actividades no incluidas en las categorías precedentes (n = 17).

Con respecto al nivel educativo, la mayoría (76,7%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores (n = 470). El 14,2% (n = 87) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 9,1% restante presentaba un nivel de estudios menor –principalmente secundario completo- (n = 55).

La mayor parte de los participantes (88,1%; n = 539) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. El resto (11,6%) se distribuía en distintas regiones del país, y solo el 0,3% (n = 2) residía en el exterior.

2.2.2. Instrumentos: Inventario de Roles Sexuales –Bem Sex Roles/BSRI- (Tercer Objetivo)

Se utilizó una versión abreviada y en castellano del *Bem Sex Roles* (Bem, 1974), el instrumento cuenta con adecuadas propiedades psicométricas (Ver Fernández, 2001; López-Sáez & Morales, 1995). Este inventario permite categorizar a los sujetos en base al rol sexual en función de las características instrumentales/ agénticas/ masculinas (e.g. dominante, agresivo, individualista) y las expresivas/comunales/ femeninas (e.g. comprensivo, compasivo, cálido). Consiste en un listado de adjetivos con formato Likert de respuesta con 7 opciones (1 a 7). Presenta tres partes (cada una consta de 18 adjetivos): una en la que el evaluado debe describir a un *Hombre Típico*, una segunda en la que debe describir a una *Mujer Típica* y una tercera en la que debe autodescribirse. A los fines de esta investigación solo se empleó la tercer parte (autodescripción). Además, cada parte, puede ser evaluada en base a dos dimensiones: *Masculinidad-instrumentalidad* y *Feminidad- expresividad*, de nueve ítems cada una. El sujeto debe marcar el grado en el que considera que el adjetivo lo describe. Para la muestra utilizada, se calculó la fiabilidad para cada dimensión utilizando el coeficiente alpha de Cronbach (consistencia interna). Para la dimensión masculinidad- instrumentalidad se obtuvo un alpha de 0,76 y, para la dimensión feminidad- expresividad, de 0,81. Los citados coeficientes se encuentran dentro de valores aceptables.

A partir de los datos muestrales, el instrumento permite clasificar a los sujetos evaluados en cuatro categorías:

Femenino: refiere a sujetos que se describen con atributos típicamente femeninos o comunales. Se clasifican en esta categoría aquellos sujetos que obtienen valores

superiores a la mediana muestral en la escala de feminidad- expresividad y valores inferiores a la mediana en la escala masculinidad- instrumentalidad.

Masculino: refiere a sujetos que se describen con atributos típicamente masculinos o agénticos. Se clasifican en esta categoría aquellos sujetos que obtienen valores superiores a la mediana muestral en la escala de masculinidad- instrumentalidad y valores inferiores a la mediana en la escala feminidad- expresividad.

Andrógino: refiere a sujetos que se describen con atributos tanto comunales como agénticos (es decir, de ambos géneros). Se clasifican en esta categoría aquellos sujetos que obtienen valores superiores a la mediana muestral tanto en la escala de masculinidad- instrumentalidad como en la de feminidad- expresividad.

Indiferenciado: refiere a sujetos que se describen débilmente con atributos de ambos géneros. Se clasifican en esta categoría aquellos sujetos que obtienen valores inferiores a la mediana muestral tanto en la escala de masculinidad- instrumentalidad como en la de feminidad- expresividad.

El método de división por la mediana fue propuesto primero por Spence y colaboradores en 1975 y luego adoptado por Bem (1981) y resulta ser el procedimiento más usado (Vergara & Páez, 1993; Lenney, 1981; Archer, 1989;). (Ver instrumento en Anexo Técnicas 3).

Además se anexó una breve encuesta sociodemográfica, ya citada en el Estudio 1. (Ver Anexo Técnicas 1)

2.2.3. Procedimiento (Tercer Objetivo)

Los participantes lo hicieron de forma voluntaria, anónima y no se les retribuyó económicamente ni a ellos ni a las organizaciones donde se encontraban desempeñando sus funciones. El criterio para ser incluidos en la muestra era el hecho de estar ocupando actualmente un puesto laboral de gerenciamiento o subordinado. Se administraron los instrumentos correspondientes a los objetivos tercero y cuarto en forma conjunta y la administración de ambos no demoró más de 15 minutos por participante en virtud de la breve extensión de los mismos. Las tareas de recolección de datos fueron realizadas durante el primer semestre de 2008 y estuvieron a cargo de la tesista y de pasantes colaboradores de la Universidad de Palermo (Institución en la cual se ha realizado la investigación). La carga de los datos, así como el análisis de los mismos fue efectuado por la tesista con el procesador SPSS versión 11.0.

2.2.4. Análisis de datos y Resultados (Tercer Objetivo)

2.2.4.1. Descripción de líderes y seguidores varones y mujeres en función de las características estereotípicas de género percibidas.

Con el fin de responder a la primera parte del objetivo número 3 que intenta describir a líderes y seguidores varones y mujeres en función de las características estereotípicas de género, se estimó la mediana muestral para ambas dimensiones

(Masculinidad- instrumentalidad y Feminidad- expresividad) obteniéndose los valores que se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18. Medianas y desvíos muestrales para las escalas del BSRI

<i>Sexo</i>	<i>Descriptivos</i>	<i>Escala Masculinidad- instrumentalidad</i>	<i>Escala Feminidad - expresividad</i>
<i>HOMBRE</i>	N	329	329
	Mediana	39,00	39,00
	DE	8,02	8,06
<i>MUJER</i>	N	283	283
	Mediana	35,00	46,00
	DE	8,27	7,43
<i>TOTAL</i>	N	612	612
	Mediana	37,00	42,00
	DE	8,38	8,36

En función de las medianas obtenidas para hombres y mujeres y el sistema de clasificación propuesto para el BSRI (Ver Instrumentos) se obtuvo la siguiente clasificación teniendo en cuenta el sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor):

Tabla 19. Clasificación del BSRI según sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor)

<i>Sexo</i>	<i>Puesto</i>	<i>Masculino</i>	<i>Femenino</i>	<i>Andrógino</i>	<i>Indiferenciado</i>
-------------	---------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------------

<i>HOMBRE</i>	<i>Líder</i>	33,8 %	22,4%	26,9%	16,9%
	(n = 201)	(n = 68)	(n = 45)	(n = 54)	(n = 34)
	<i>Seguidor</i>	19,6%	32,8%	21,9%	25,8%
	(n = 128)	(n = 25)	(n = 42)	(n = 28)	(n = 33)
<i>MUJER</i>	<i>Líder</i>	26,3%	35,0%	35,6%	3,1%
	(n = 160)	(n = 42)	(n = 56)	(n = 57)	(n = 5)
	<i>Seguidor</i>	26,0%	41,5%	15,4%	17,1%
	(n = 123)	(n = 32)	(n = 51)	(n = 19)	(n = 21)

Como se puede observar en la Tabla 19, los líderes hombres se autodescriben con atributos típicos de su género, seguido de características andróginas; en tanto que los seguidores lo hacen con características principalmente femeninas y, en segundo lugar, de forma indiferenciada.

En el caso de las mujeres, las líderes se autodescriben con atributos andróginos en primer lugar seguido de los femeninos. Esto destaca la particularidad de la combinación de propiedades de ambos géneros para convertirse en líderes efectivas. Resulta relevante el bajo porcentaje de mujeres líderes que se describen de modo indiferenciado mostrando que este grupo parece tener bien definidas sus cualidades. En cambio, las empleadas se describen con propiedades femeninas, quedando las otras categorías bastante alejadas.

2.2.4.2. Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones

Como parte del tercer objetivo se intentó verificar si existen diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de los varones.

Con tal fin, se realizaron análisis de varianza univariante para cada atributo y las dimensiones. Se estimaron también los índices de tamaño del efecto *eta cuadrado* que indican la proporción de varianza explicada por cada fuente de variación. Se hallaron diferencias significativas en la dimensión instrumentalidad y algunas características tal como se muestra resumidamente en la Tabla 20. Para un análisis más detallado de los resultados obtenidos a partir de los cálculos efectuados consultar Tabla 21 en Anexo Tablas.

Tabla 20. Características estereotípicas de género que introdujeron diferencias según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de los varones

<i>LIDER</i>	<i>SEGUIDOR</i>
Personalidad fuerte Dominante Actúa como líder Individualista Duro/a	Sumiso/a
Dimensión Instrumentalidad	

Como puede observarse en la Tabla 20, las diferencias entre líderes y seguidores hombres reflejan una mayor cantidad de atributos agénticos (personalidad fuerte, dominante, actúa como líder, individualista y duro) en los líderes, en comparación con los

seguidores, quienes han evidenciado una diferencia a favor del rasgo de *sumisión* considerado una característica comunal. Debe tenerse en cuenta que los tamaños de efecto observados son bajos, imitando la significación práctica de las diferencias encontradas. Se obtuvo el tamaño más alto en el atributo *actúa como líder* que explica un 10% de la varianza encontrada, seguido de la característica *dominante* que explica un 9% (Ver valores del tamaño del efecto en Tabla 21 en Anexo Tablas).

2.2.4.3. *Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder vs. seguidor) para el grupo de las mujeres*

Continuando con el análisis del tercer objetivo, se trabajó con los datos correspondientes a las mujeres realizándose análisis de varianza univariante para cada atributo y las dimensiones. Se estimaron también los índices de tamaño del efecto *eta cuadrado*. Se hallaron diferencias significativas en la dimensión instrumentalidad y algunas características tal como se muestra resumidamente en la Tabla 22. Para un análisis más detallado de los resultados obtenidos a partir de los cálculos efectuados consultar Tabla 23 en Anexo Tablas.

Tabla 22. Características estereotípicas de género que introdujeron diferencias según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de las mujeres

<i>LIDER</i>	<i>SEGUIDOR</i>
--------------	-----------------

Personalidad fuerte	Sumiso/a
Sensible a las necesidades de los demás	
Compasivo/a	
Dominante	
Duro/a	
Actúa como líder	
Dimensión Instrumentalidad	

Como se observa en la Tabla 22, las empleadas mujeres presentan a su favor el mismo atributo que los empleados hombres: la *sumisión*, siendo esta una característica comunal que evidentemente diferencia a líderes y seguidores más allá del sexo. En términos generales, se evidencia diferencias a favor de las líderes mujeres en la dimensión *instrumentalidad*, pero si se analizan todos los atributos que generan discrepancia, se observa una combinación de características agénticas (personalidad fuerte, desea arriesgarse, dominante, actúa como líder y duro) junto con atributos expresivos (sensible a las necesidades de los demás y compasivo). Estos resultados son compatibles con resultados previos y con lo hallado en cuanto a la tipología en la que se ubican las mujeres líderes ya que se vio que en primer lugar se autodescriben como andróginas.

Al igual que para el grupo de los hombres, debe tenerse en cuenta que los tamaños de efecto observados son bajos, limitando la significación práctica de las diferencias halladas. Se obtuvo el tamaño más alto en el atributo *actúa como líder* que explica un 11% de la varianza encontrada, seguido de la dimensión *instrumentalidad* y el atributo *personalidad fuerte* que explican el 5% de la varianza cada una (Ver valores del tamaño del efecto en Tabla 23 en Anexo Tablas).

A continuación se detallan los aspectos metodológicos correspondientes al cumplimiento del cuarto objetivo que intenta analizar las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes y, examinar si existen diferencias individuales según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor):

2.2.5. Participantes (Cuarto Objetivo)

Se trata de una muestra no probabilística de sujetos voluntarios que constituye una ampliación de la muestra empleada para el tercer objetivo.

Participaron, en total, 789 sujetos adultos, 419 varones (53,1%) y 370 mujeres (46,9%) que tenían en promedio 36,52 años (DE = 11,7). El 45,8% (n = 361) de los participantes ocupaba puestos de dirección o gerenciamiento, y el 54,2% (n = 428) restante eran subordinados. El 23,4% (n = 185) trabajaba en empresas pequeñas, el 39,2% se desempeñaba en empresas medianas (n = 309) y el restante 36,4% se desempeñaba en grandes empresas (n = 287). De acuerdo al cargo desempeñado se definieron cinco grupos, de mayor a menor, con respecto a la categoría ocupacional. El 29,2% eran funcionarios, directivos y/o profesionales -se trataba de la categoría ocupacional más alta- (n = 230). El 22,2% eran jefes de nivel intermedio (n = 175) El 39,9% (n = 315) trabajaba como comerciantes, empleados calificados, docentes, entre otros. El 6,5% (n = 51) trabajaba como cuentapropistas, trabajadores de servicios, choferes, empleados no calificados, entre otros. El 2,3% restante se dedicaba a actividades no incluidas en las categorías precedentes (n = 18).

Con respecto al nivel educativo, la mayoría (75,3%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores (n = 594). El 14,4% (n = 114) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 10,3% restante presentaba un nivel de estudios menor –principalmente secundario completo- (n = 81).

La mayor parte de los participantes (88,6%; n = 699) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense (Argentina). El resto (8,4%) se distribuía en provincias del interior, y solo el 0,4% (n = 3) residía en el exterior. El 2,7% (n = 21) no refirió lugar de residencia.

2.2.6. Instrumentos: Escala de Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes – ACT-ML – (Cuarto Objetivo)

Este instrumento fue construido por la tesista sobre la base de la técnica diseñada por Peters, Terborg y Taylor –Women As Managers Scale WAMS (1974). Se seleccionaron y adaptaron los ítems que resultaban más consistentes teóricamente y se ajustaban al contexto local.

Tiene la finalidad de evaluar la presencia de actitudes desfavorables hacia el liderazgo femenino. La presencia de actitudes desfavorables suele estar asociado con la existencia de prejuicios hacia las mujeres líderes. Dichos prejuicios suponen que las mujeres no contarían con los atributos necesarios para ejercer liderazgo.

El instrumento final consta de 7 ítems (se eliminaron dos ítems de la primer versión diseñada) que se responden de manera autoadministrable. Los sujetos deben responder sobre la base de un formato de respuesta tipo Likert con 7 opciones que van del

Total Desacuerdo al Total Acuerdo. Los ítems 2, 3, 6 y 7 se puntúan de manera inversa. El instrumento presenta dos dimensiones, una tendiente a evaluar en que medida las personas consideran que las mujeres presentan características instrumentales comúnmente asociadas al liderazgo (*Características Instrumentales*); y otra, tendiente a evaluar el nivel de aceptación de las mujeres como líderes (*Aceptación Liderazgo Femenino*). (Ver Escala en Anexo Técnicas 4).

A continuación se detalla el procedimiento efectuado para la validación del instrumento:

2.2.6.1. Características psicométricas del instrumento ACT-ML

2.2.6.2. Validez Factorial

Análisis factorial exploratorio.

Para estimar la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax. No resultó necesaria la eliminación de ítems ya que éstos no presentaron peso similar en más de un factor. La solución factorial final (Test de esfericidad de Bartlett = 1704,85 $p < 0.01$; Índice Káiser Meyer Olkin = 0.81) consta de 2 factores que explican el 53,14% de la varianza de las puntuaciones. Los factores resultantes coinciden con las dimensiones propuestas por los autores de la prueba

original (Ver Tabla 24): Características Instrumentales – Factor 1- y Aceptación del liderazgo femenino – Factor 2-.

Tabla 24. Estructura factorial de la Escala ACT-ML

<i>Ítem</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>
Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para ser exitosas en el mundo laboral (Ítem 5)	0,76	
Las mujeres no presentan las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos (Ítem 6)	0,73	
Las mujeres no pueden ser objetivas o racionales en las situaciones laborales que lo requieran (Ítem 8)	0,70	
Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para ser exitosas en el mundo laboral (Ítem 1)	0,67	
Las mujeres no pueden ser asertivas en las situaciones laborales que lo requieran (Ítem 3)	0,66	
Las mujeres presentan la capacidad necesaria para adquirir las habilidades necesarias como para convertirse en líderes (Ítem 9)		0,83
Las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial (Ítem 2)		0,79

Las mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres (Ítem 4)	0,67
El trabajo realizado por mujeres líderes es igual de valorable que el realizado por hombres líderes (Ítem 7)	0,60

Análisis factorial confirmatorio

Seguidamente, se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Como entrada para el análisis se utilizó la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala. En la tabla 25 se recoge la información proporcionada por seis de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo & Miranda, 1998): χ^2 ; χ^2/df ; GFI, Índice de bondad de ajuste; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste; NFI, índice de ajuste normado; CFI, índice de ajuste comparado y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio). Se verificó la estructura para un modelo de dos factores -Características instrumentales y Aceptación del liderazgo femenino- (Ver Figura 9). Aunque la magnitud del estadístico χ^2 es elevada y significativa, lo cual indica que los datos no se ajustan al modelo propuesto, se han considerado de manera complementaria otros índices de ajuste que también se muestran en la tabla. Un análisis detallado de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio permitió detectar errores de medida asociados a alguna de las variables

observadas. Ello implicó introducir una modificación del modelo original, dando lugar a un modelo reespecificado. Dicho modelo constaba de 7 ítems de los 9 iniciales de la escala original (fueron eliminados los ítems 3 y 8).

Tabla 25. Análisis Factorial confirmatorio del ACT- ML. Índices de ajuste para un modelo de dos factores

ACT ML	Índices de ajuste							
	χ^2	<i>p</i>	χ^2/gl	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Modelo de dos factores con 9 ítems (original)	383.63	0,00001	14.75	0.88	0.80	0.76	0.77	0.13
Modelo de dos factores con 7 ítems (reespecificado)	96.96	0,00001	7.45	0.96	0.92	0.91	0.92	0.09

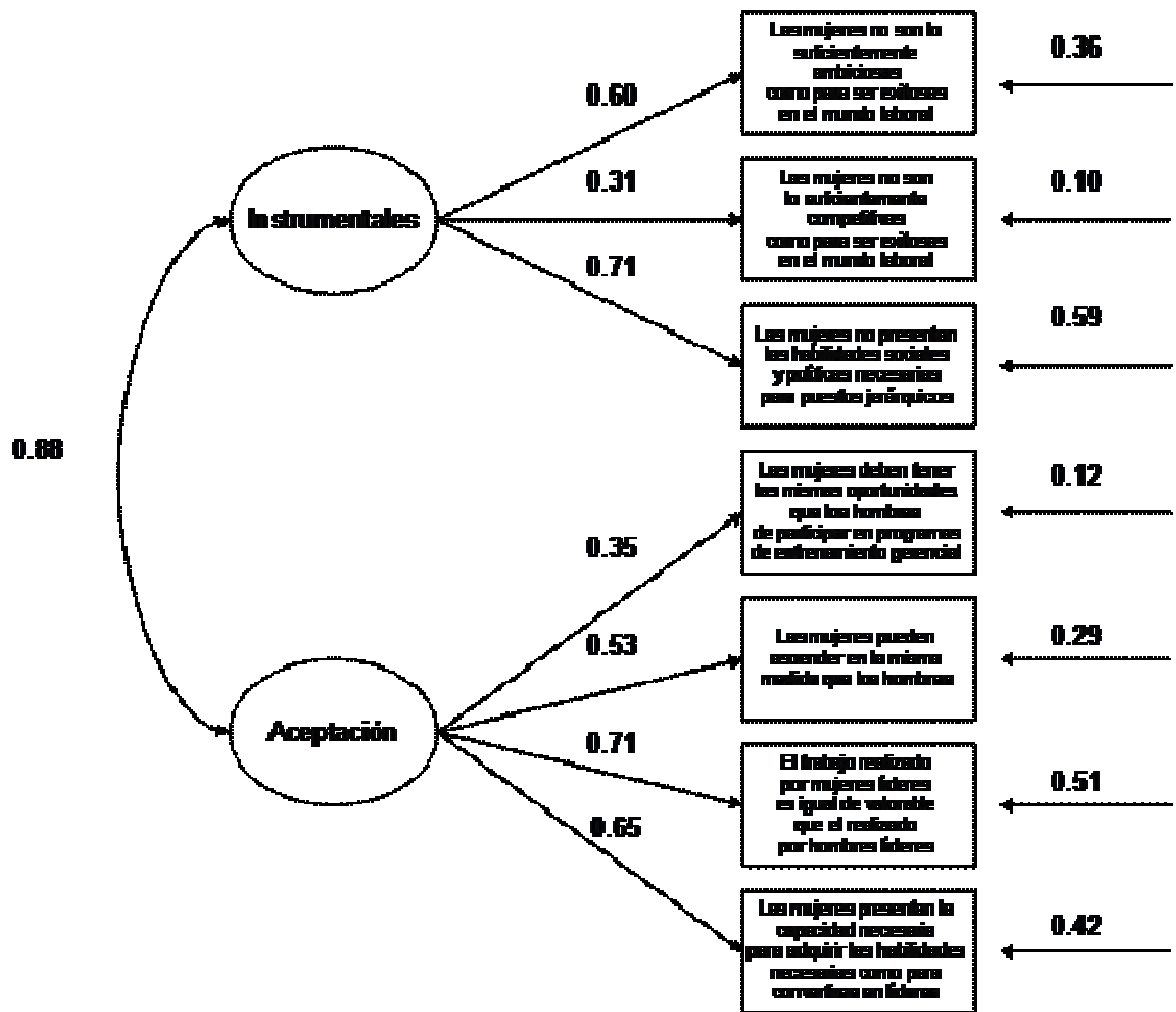


Figura 9. Escala de Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Parámetros estimados para el modelo de 2 factores

2.2.6.3. Fiabilidad

Una vez que se dispuso del instrumento ACT-ML se procedió a analizar la fiabilidad del mismo. Se calculó la fiabilidad para cada dimensión utilizando el

coeficiente alpha de Cronbach (consistencia interna). En este paso no se identificaron ítems que afectasen la fiabilidad de la prueba. Los valores obtenidos para las dimensiones de la prueba son altamente satisfactorios (Características instrumentales = 0,71; Aceptación liderazgo femenino = 0,70), así como para la escala total (0,74).

2.2.7. Procedimiento (Cuarto Objetivo)

La participación fue voluntaria, anónima y no se les retribuyó económicamente ni a los participantes ni a las organizaciones donde se encontraban desempeñando sus funciones. El criterio para ser incluidos en la muestra era el hecho de estar ocupando actualmente un puesto laboral de gerenciamiento o subordinado. Se administraron los instrumentos correspondientes a los objetivos tercero y cuarto en forma conjunta y la administración de ambos no demoró más de 15 minutos por participante en virtud de la breve extensión de los mismos. Se acompañó la toma de los instrumentos por una breve encuesta sociodemográfica (Ver Anexo Técnicas 1). Las tareas de recolección de datos fueron realizadas durante el primer y segundo semestre de 2008 y estuvieron a cargo de la tesista y de pasantes colaboradores de la Universidad de Palermo (Institución en la cual se ha realizado la investigación). La carga de los datos, así como el análisis de los mismos fue efectuado por la tesista con el procesador SPSS versión 11.0 y AMOS 4.0.

2.2.8. Análisis de datos y Resultados (Cuarto Objetivo)

2.2.8.1. *Análisis de actitudes hacia mujeres líderes por parte de líderes y seguidores*

A fin de responder a la primera parte del cuarto objetivo que se propone analizar las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes se realizó un análisis descriptivo de los datos hallados obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 26. Actitudes hacia mujeres líderes: estadísticos descriptivos

		<i>Características Instrumentales</i>		<i>Aceptación del Liderazgo Femenino</i>		<i>Puntuación total</i>	
		<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>X</i>	<i>SD</i>
Líderes	Varones	2.33	1.28	2.36	1.55	2.34	1.15
	Mujeres	1.88	1.08	1.96	1.23	1.92	0.94
Empleados	Varones	2.70	1.33	2.24	1.12	2.47	1.05
	Mujeres	2.01	1.01	1.89	0.88	2.41	1.10
Total		2.26	1.23	2.12	1.23	2.19	1.02

Como se puede observar en la tabla 26 se observan actitudes desfavorables en un nivel medio-bajo ya que se reportan valores inferiores al punto medio en la escala de calificación (1 a 7). En términos generales puede observarse valores más altos por parte de los hombres ya sean líderes o seguidores.

2.2.8.2. *Diferencias en el nivel de actitudes desfavorables según sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor)*

A fin de responder a la segunda parte del cuarto objetivo que se propone verificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en el nivel de actitudes desfavorables según sexo y tipo de puesto (líder/ seguidor) se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) con un diseño 2 (sexo = varón/mujer) x 2 (Puesto = líder/ seguidor). Se introdujeron como variables dependientes las puntuaciones de las dos dimensiones y la puntuación total.

En cuanto a las diferencias por sexo, los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los vectores de medias de ambos grupos ($\lambda = 0.94$; $F(2, 784) = 24,004$, $p < 0.001$, $\eta = 0.02$). Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) con respecto al tamaño del efecto, podemos afirmar que la magnitud de esas diferencias es pequeña, limitando la significación práctica de las diferencias observadas.

Siguiendo el mismo procedimiento, se observa que existen diferencias en los vectores de medias de los grupos referentes al tipo de puesto ($\lambda = 0.98$; $F(2, 784) = 6.85$, $p < 0.001$, $\eta = 0.017$) aunque la magnitud de esas diferencias es pequeña lo cual limita la significación práctica de las diferencias observadas.

Por último, no se encontró interacción entre sexo y tipo de puesto ($\lambda = 0.99$; $F(2, 784) = 1.41$, $p > 0.05$, $\eta = 0.004$).

Para examinar cual dimensión del ACT-ML registra mayor variación en función de las variables independientes consideradas, se calcularon contrastes univariados. En cuanto al sexo, ambas dimensiones registran variaciones [*Características Instrumentales* $F(1, 785) = 43.89$, $p < 0,01$; *Aceptación del Liderazgo Femenino* ($F(1, 785) = 18.26$, $p < 0,01$)]. Los hombres son los que registran mayor cantidad de actitudes desfavorables,

consideran que las mujeres no cuentan con las características instrumentales necesarias para ser líderes y registran menor aceptación de las mismas como líderes.

En cuanto a si la persona era líder o seguidor la dimensión del ACT-ML que más registraba variación era la de Características Instrumentales [$F(1, 785) = 8.56, p < 0,05$]. Los subordinados son los que consideran, en mayor medida, que las mujeres no cuentan con las características instrumentales necesarias para ser líderes.

2.3. Estudio 3

Como se mencionó previamente, el Estudio 3 se realizó con la finalidad de responder al último objetivo que intenta determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

Para poder responder a dicho objetivo, en virtud de la cantidad de variables incluidas, se subdividió el Estudio en dos partes (Estudio 3 A y Estudio 3 B):

- En el estudio 3 A se intentó determinar si el sexo del líder y del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.
 - Se hipotetizó que el sexo del líder y del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. Los seguidores

hombres manifiestan mayormente actitudes desfavorables hacia líderes mujeres y, en cambio muestran actitudes favorables hacia líderes hombres.

- En el estudio 3 B se intentó determinar si las características estereotípicas de las mujeres líderes y el sexo del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.
 - Se hipotetizó que las características estereotípicas de las mujeres líderes y el sexo del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. Los seguidores hombres manifiestan mayormente actitudes favorables hacia las mujeres líderes que combinan atributos tanto agénticos como comunales.

2.3.1. Estudio 3 A

2.3.1.1. *Participantes*

Se trabajó con una muestra no probabilística. Participaron, de forma voluntaria, 50 sujetos adultos de población general, 29 varones (58%) y 21 mujeres (42%) que tenían en promedio 34,22 años ($DE = 11,57$).

El 20% ($n = 11$) presentaba estudios básicos (primarios y/o secundarios). El porcentaje restante (80%, $n = 39$) presentaba estudios terciarios, universitarios y/o de postgrado.

El 8% ($n = 4$) eran patrones o empleadores; el 6% ($n = 3$) eran cuentapropistas; el 66% ($n = 33$) eran empleados; el 2% ($n = 1$) eran trabajadores sin salario o amas de casa; el porcentaje restante (16%; $n = 8$) no trabajaba, el 2% ($n = 1$) no aportó datos.

La mayor parte de los participantes (80%; $n = 40$) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. El resto (20%, $n = 10$) se distribuía en distintas regiones del país.

El mayor porcentaje (68%, $n = 34$) se autodescribió como de clase media; el 16% ($n = 8$) de clase alta o media-alta, el 14% ($n = 7$) de clase media-baja o baja, el 2% ($n = 1$) no brindó datos.

2.3.1.2. Instrumentos

Para la recolección de los datos sociodemográficos se empleó una breve encuesta similar a la de los precedentes estudios (Ver Anexo Técnicas 5). Además, se diseñaron *ad hoc* dos viñetas de casos (*Caso Mario y María*) que presentaban la descripción de un caso de liderazgo efectivo en el que únicamente variaba el sexo. En una investigación anterior –ya citada en la presente tesis- (Ver Castro Solano, Becerra & Lupano Perugini, 2007) se determinaron las características que comúnmente son asociadas a un líder efectivo (e.g. ideales y valores; efectividad y resultados obtenidos; persistencia; logros en situaciones adversas; ascendiente sobre el personal; capacidad intelectual; innovación; entre otros), las cuales fueron incluidas en las viñetas diseñadas. Posterior a la lectura de las viñetas, el evaluado debía marcar su grado de acuerdo con tres afirmaciones que se presentaban a continuación de las mismas que indagan acerca de los tres componentes de

las actitudes (*cognitivo* -1° afirmación-, *conductual* -2° afirmación- y *emocional* -3° afirmación-).

El contenido y adecuación de las viñetas fue testeado previamente por un grupo de expertos en la temática dando cuenta de la validez de las mismas. (Ver Viñetas en Anexo Técnicas 6).

A continuación se muestra, a modo de ejemplo, la viñeta correspondiente al caso Mario:

“Mario es el gerente de créditos de un banco. Se destaca por sobre los otros gerentes por los resultados obtenidos hasta el momento y por su capacidad intelectual, siendo reconocido por sus superiores como uno de los gerentes mas capaces. Recuerdan sus empleados que cuando aún no era gerente le habían asignado el cobro de una cartera de clientes morosos, en el cual otros habían fracasado sistemáticamente. Mario, pese a que en primer lugar no obtuvo los logros que el se había fijado, poco a poco fue logrando que los clientes pagaran sus deudas. Utilizó un sistema innovador: citaba a los clientes, les calculaba lo que le debían al banco y en vez de recargarles los intereses por mora, les decía que si pagaban de forma inmediata les haría un descuento muy beneficioso que los libraría de sus deudas por completo. Así recuperó dinero de clientes considerados “incobrables”. Ese logro le valió el cargo actual de gerente. Siempre se muestra recto y honesto en su proceder y nunca presume de sus virtudes. Mario es muy respetado y seguido por sus subalternos, cree que es importante tratar bien

a sus colaboradores para que desarrollen la lealtad hacia la empresa y mantener un buen clima de trabajo”.

A continuación el evaluado debía responder en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo) a las tres afirmaciones sobre los componentes de las actitudes:

“1- Pienso que Mario es un líder efectivo”

“2- Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes”

“3- Me sentiría a gusto con Mario como jefe”

2.3.1.3. Procedimiento y Tipo de Estudio

Los instrumentos fueron diseñados y administrados por la tesista. La carga y análisis de datos se efectuó mediante el procesador SPSS versión 11.0.

El tipo de estudio es explicativo con diseño experimental factorial 2x2 (VD: actitudes hacia mujeres líderes; VI: sexo líder /varón – mujer/; sexo seguidor /varón – mujer/). Los dos grupos que conforman el diseño estuvieron conformados por 25 personas cada uno, los participantes estuvieron distribuidos de manera equitativa entre ambos grupos. Además, el diseño empleado es intersujeto, es decir, cada sujeto participante sólo contestó a una de las formas de las viñetas a fin de que los resultados no fuesen sesgados.

2.3.1.4. Manipulación y medición de variables

Variables independientes

La manipulación de la variable independiente *Sexo del líder* se realizó a partir de la confección de dos viñetas en las cuales sólo variaba el sexo del líder (Caso Mario y Caso María). La manipulación de la variable independiente *Sexo del seguidor* se efectuó administrando las viñetas a participantes varones y mujeres.

Variable dependiente

La variable dependiente incluida en el diseño es *Actitudes hacia mujeres líderes*, para la evaluación de la misma se emplearon tres ítems que indagaban acerca de los tres componentes de las actitudes (*cognitivo* -1° afirmación-, *conductual* -2° afirmación- y *emocional* -3° afirmación-). El sujeto debía marcar su grado de acuerdo con dichas afirmaciones, en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo):

“1- Pienso que Mario/María es un líder efectivo”

“2- Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes”

“3- Me sentiría a gusto con Mario/María como jefe/a”

2.3.1.5. Resultados

Test de hipótesis

Para realizar el test de hipótesis, se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) con un diseño 2 (sexo líder = varón/mujer) x 2 (sexo seguidor = varón/mujer). Se introdujeron como variables dependientes las puntuaciones de los tres ítems y la puntuación total de las viñetas. En cuanto a la influencia del sexo del líder, el análisis realizado no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre los vectores de medias de las actitudes para los diferentes sexos ($\lambda = 0.88$, $F(3, 44) = 1.96$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0.11$). Sin embargo, realizando contrastes univariados, se evidencian diferencias significativas en el promedio de los ítems y en el componente emocional y conductual a favor de los líderes hombres, tal como se muestra en la Tabla 27:

Tabla 27. Contrastes univariados Caso Mario vs Caso María

Ítem	Medias (DE)		Anova F
	Caso Mario n = 25	Caso María n = 25	
Pienso que Mario/ María es un/una líder efectivo/a	4,37 (0,19)	3,19 (0,19)	3,3 ns
Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes	4,4 (0,17)	3,88 (0,17)	5,4*
Me sentiría a gusto con Mario/a como jefe/a	4,45 (0,18)	3,82 (0,18)	6,2*
Promedio ítems	4,4 (0,15)	3,87 (0,15)	6,79*

* $p < 0,05$

Por otro lado, el análisis no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre los vectores de medias de las actitudes teniendo en cuenta el sexo del seguidor ($\lambda = 0.97$, $F(3, 44) = 0.30$, $p > 0,05$, $\eta = 0.02$). Puede afirmarse que el sexo del seguidor no influye en las actitudes sostenidas hacia las líderes mujeres. Además, no se observó interacción entre el Sexo del líder y del seguidor ($\lambda = 0.97$, $F(3,44) = 0.41$, $p > 0.05$, $\eta = 0.02$). Por lo tanto no existe influencia en las actitudes sostenidas hacia líderes mujeres por parte del sexo de ambos (líder y seguidor) tomados en forma conjunta.

2.3.2. Estudio 3 B

2.3.2.1. Participantes

Se trabajó con una muestra no probabilística. Participaron, de forma voluntaria, 60 sujetos adultos de población general, 27 varones (45%) y 33 mujeres (55%) que tenían en promedio 34,80 años ($DE = 12,71$).

El 20% ($n = 12$) presentaba estudios básicos (primarios y/o secundarios). El porcentaje restante (80%, $n = 48$) presentaba estudios terciarios, universitarios y/o de postgrado.

El 8,3% ($n = 5$) eran patrones o empleadores; el 5% ($n = 3$) eran cuentapropistas; el 66,7% ($n = 40$) eran empleados; el 8,4% ($n = 5$) eran trabajadores sin salario o amas de casa; el porcentaje restante (8,3%; $n = 5$) no trabajaba, el 3,3% ($n = 2$) no aportó datos.

La mayor parte de los participantes (71,7%; $n = 43$) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. El resto (28,3%, $n = 17$) se distribuía en distintas regiones del país.

El mayor porcentaje (81,7%, $n = 49$) se autodescribió como de clase media; el 6,8% ($n = 4$) de clase alta o media-alta, el 8,3% ($n = 5$) de clase media-baja o baja, el 3,3% ($n = 2$) no brindó datos.

2.3.2.2. Instrumentos

Para la recolección de los datos sociodemográficos se empleó la misma encuesta que en el Estudio 3 A (Ver Anexo Técnicas 5). Además, se diseñaron *ad hoc* tres viñetas que presentaban casos de líderes mujeres en las cuales variaban las características estereotípicas. Las viñetas fueron diseñadas a partir de los resultados obtenidos en los Estudios 1 y 2 en los que se definieron los atributos comunales e instrumentales que son asignados a los prototipos de líderes de mujeres efectivas (Ver Estudio 1) y la forma en la que se autodescriben las mujeres líderes (Ver Estudio 2). Por lo tanto, el *Caso Susana* mostraba sólo atributos comunales (Sensibilidad a las necesidades de los demás, Preocupación por el bienestar de los demás, Comprensión, Ser amistosa, cálida y afectuosa). El *Caso Estela* sólo presentaba atributos agénticos (Sorteo de obstáculos, Firmeza y entereza, Resultados obtenidos, Dominancia y competitividad, Capacidad estratégica). Por último, el *Caso Marta* presentaba tanto atributos agénticos como comunales (Sorteo de obstáculos, Firmeza y entereza, Resultados obtenidos, Sensibilidad a las necesidades de los demás, Preocupación por el bienestar de los demás, Ser

comprensiva). Al igual que para las otras viñetas, el evaluado debía marcar su grado de acuerdo con las tres afirmaciones que se presentaban a continuación acerca de los tres componentes de las actitudes (*cognitivo* -1° afirmación-, *conductual* -2° afirmación- y *emocional* -3° afirmación-).

El contenido y adecuación de las viñetas fue testeado previamente por un grupo de expertos en la temática dando cuenta de la validez de las mismas. (Ver Viñetas en Anexo Técnicas 6).

Aquí se muestra, a modo de ejemplo, la viñeta correspondiente al caso Marta:

“Marta es la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de una importante empresa dedicada a la venta de telefonía celular. Fue ascendida a ese puesto hace un año. Su labor consiste en la supervisión de los integrantes del Área en cuanto a las tareas de reclutamiento, reubicación y desarrollo del personal de la empresa, así como también el intercambio y asesoramiento a otras Áreas. Actualmente dirige un total de 10 personas entre los que se encuentran Lic. en RRHH, psicólogos, personal administrativo y contable, entre otros. Se caracteriza por haber sorteado obstáculos difíciles inherentes a su cargo con mucha firmeza y entereza. Es muy respetada y seguida por sus subalternos que destacan, además de su firmeza y los excelentes resultados obtenidos, el ser sensible y comprensiva de las necesidades de sus empleados y el preocuparse por el bienestar de los mismos.”

A continuación el evaluado debía responder en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo) a las tres afirmaciones sobre los componentes de las actitudes:

“1- Pienso que Marta es una líder efectiva”

“2- Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes”

“3- Me sentiría a gusto con Marta como jefa”

2.3.2.3. Procedimiento y Tipo de Estudio

Los instrumentos fueron diseñados y administrados por la tesista. La carga y análisis de datos se efectuó mediante el procesador SPSS versión 11.0.

El tipo de estudio es explicativo con diseño experimental factorial 2x3 (VD: actitudes hacia mujeres líderes; VI: sexo seguidor /varón – mujer/; características estereotípicas de mujer líder /comunal - agéntico + comunal – agéntico/). Los tres grupos que conforman el diseño estuvieron conformados por 20 personas cada uno, los participantes estuvieron distribuidos de manera equitativa en los tres grupos.

El diseño empleado (al igual que en el estudio 3 A) es inter-sujeto.

2.3.2.4. Manipulación y medición de variables

Variables independientes

La manipulación de la variable independiente *Sexo del seguidor* se efectuó administrando las viñetas a participantes varones y mujeres. La manipulación de la variable independiente *Características estereotípicas de mujer líder* se realizó confeccionando tres viñetas de mujeres líderes en las que solo variaban los atributos estereotípicos (solo atributos comunales/ solo atributos agénticos/ combinación de atributos comunales y agénticos).

Variable dependiente

La variable dependiente incluida en el diseño es *Actitudes hacia mujeres líderes*, para la evaluación de la misma se emplearon los mismos ítems que se describieron en el estudio 3 A.

2.3.2.5. Resultados

Test de hipótesis

Para realizar el test de hipótesis, se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) con un diseño 2 (sexo líder = varón/mujer) x 3 (características estereotípicas de mujer líder = comunal - agéntico + comunal - agéntico). Se introdujeron como variables dependientes las puntuaciones de los tres ítems y la puntuación total. En cuanto a la influencia de las características estereotípicas, el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre los vectores de medias de las actitudes

para las diferentes formas de mujeres líderes ($\lambda = 0.54$, $F(6, 104) = 6.21$, $p < 0,01$, $\eta = 0.26$). Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) para la interpretación del tamaño del efecto del contraste multivariado implementado podemos considerar la magnitud de estas diferencias como moderada.

A fin de examinar las diferencias individuales se realizaron contrastes univariados que muestran que las personas evidencian actitudes más desfavorables hacia las mujeres que sólo presentan atributos agénticos, en cuanto al componente emocional. A sí mismo, los resultados indican la presencia de actitudes favorables en general (promedio de ítems) a favor de las mujeres líderes que combinan atributos tanto comunales como agénticos (Ver Tabla 28).

Tabla 28. Contrastes univariados Caso Susana vs Caso Marta vs Caso Estela

Ítem	Medias (DE)			Anova F	Tukey- b
	Caso Susana n = 20 -Grupo a-	Caso Marta n = 20 -Grupo b-	Caso Estela n = 20 -Grupo c-		
Pienso que Susana/ Marta/ Estela es una líder efectiva	4,30 (0,18)	4,68 (0,18)	4,57 (0,18)	1,16 <i>ns</i>	--
Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes	4,41 (0,2)	4,48 (0,2)	3,96 (0,2)	1,93 <i>ns</i>	--
Me sentiría a gusto con Susana/ Marta/ Estela como jefa	4,49 (0,17)	4,6 (0,17)	3,29 (0,17)	16,78**	Grupos c y a-b
Promedio ítems	4,4 (0,15)	4,58 (0,15)	3,9 (0,15)	4,68*	Grupos b y c

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Por otro lado, el análisis no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre los vectores de medias de las actitudes teniendo en cuenta el sexo del seguidor ($\lambda = 0.92$, $F(3, 52) = 1.44$, $p > 0.05$, $\eta = 0.07$). Por lo tanto puede afirmarse que el sexo del seguidor no influye (por sí solo) en las actitudes sostenidas hacia las líderes mujeres. Además, no se observó interacción entre las características estereotípicas y el Sexo del seguidor ($\lambda = 0.79$, $F(6, 104) = 2.09$, $p > 0.05$, $\eta = 0.10$). Por lo tanto no existe influencia en las actitudes sostenidas hacia líderes mujeres por parte del sexo del seguidor y las características estereotípicas, tomados en forma conjunta.

TERCERA PARTE: DISCUSIÓN FINAL

Esta tesis presentaba como objetivo general investigar la existencia de determinados prejuicios que pueden influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De esta manera se intentó conocer las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino. Así como también determinar, en qué medida, el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

Para poder responder a dicho objetivo - y a los objetivos específicos que se desprenden del mismo- se realizaron tres estudios diferenciados en los cuales se emplearon metodologías distintas a fin de llevarlos a cabo. Se comenzó por una fase de corte exploratorio para el análisis de concepciones implícitas, luego se realizó un estudio descriptivo- comparativo para poder analizar las características estereotípicas de género de líderes y seguidores y las actitudes sostenidas por ambos hacia las mujeres líderes. Por último, se realizó un estudio de tipo experimental para poder probar la influencia del sexo y de las características estereotípicas de género sobre las actitudes sostenidas hacia las mujeres líderes. A fin de lograr un mayor entendimiento se van a discutir los hallazgos de cada estudio por separado dando cuenta de la confirmación o refutación de las hipótesis planteadas, y luego se arribará a una conclusión general de la investigación efectuada delineando futuras líneas de estudio así como también refiriendo algunas limitaciones que se evidenciaron en la presente investigación.

1. Conclusiones Estudio 1

En el Estudio 1 se intentó (como primer objetivo) estudiar las concepciones o teorías implícitas (TILs) acerca de hombres y mujeres como líderes y, de esta manera, poder identificar los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados líderes y seguidores. Tal como se expuso en la revisión teórica de esta tesis, estos prototipos se conforman a partir de experiencias pasadas con líderes y determinan el rango de rasgos y conductas que son deseadas para la figura de un líder (Lord, Foti & De Vader, 1984).

Los resultados, a los que se arribó en esta tesis, mostraron que existen diferentes prototipos de líderes hombres y mujeres. Tomando como base el nivel básico del modelo de categorización de Rosch (1978) -expuesto en el capítulo 1- se halló que, tanto para el caso de líderes varones como mujeres, se suelen referir personas de población general que estén principalmente vinculados al ámbito laboral (e.g. jefes) y/ o político (e.g. Juan Domingo y Eva Perón). Sin embargo, teniendo en cuenta el resto de las categorías trabajadas, se observó que existen diferencias en cuanto a los referentes elegidos. Para el caso de los varones se solieron identificar con mayor reiteración líderes de tipo revolucionarios (e.g. Mahatma Gandhi), empresarios (e.g. Bill Gates) y deportistas (e.g. Maradona), encontrándose, además, una mayor dispersión de frecuencias en el caso de las respuestas dadas para líderes varones que para líderes mujeres. En relación a estas últimas, se obtuvieron respuestas referentes a líderes de tipo religioso (eg. Madre Teresa), artista (e.g. Madonna) y familiar (e.g. esposa, hija), entre otros. Teniendo en cuenta que estos prototipos son altamente idiosincrásicos y se gestan a partir de interacciones previas con líderes, resulta dable pensar que las personas identifiquen como líderes a aquellos

sujetos con los cuales han tenido un vínculo de líder- seguidor o han considerado que establecían ese vínculo con otras personas. Por esta razón suelen considerarse como líderes de ambos sexos personas allegadas al ámbito laboral de los participantes y al ámbito político, y, por otro lado, aparecen con mayor frecuencia personas vinculadas al ámbito familiar para el caso de las líderes mujeres (e.g. la madre), y empresarios o deportistas para el caso de los líderes varones.

En virtud de que, como se mencionó previamente, este estudio se propuso estudiar las concepciones implícitas acerca de hombres y mujeres como líderes y, en tanto éstas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal (Wofford, Godwin & Wittington, 1998), resultó relevante analizar las características que suelen ser asociadas a los prototipos de líderes de ambos géneros. Los resultados mostraron que existen diferencias en los atributos que son vinculados a los prototipos femeninos y masculinos de liderazgo. Los hallazgos están en consonancia con la teoría de la incongruencia de roles (Eagly & Karau, 2002) que, como ya fue desarrollado, sostiene que una de las principales barreras que se le interponen a las mujeres en su carrera hacia los puestos de liderazgo está relacionada con la incongruencia entre los roles sociales de género y los de liderazgo. Esta teoría propone como alternativa posible que las mujeres líderes combinen tanto atributos femeninos (comunales- expresivos) como masculinos (instrumentales- agénticos) en pos de ser reconocidas como tales, principalmente por parte de sus colegas hombres, ya que si sólo denotan rasgos comunales no satisfacen los requisitos para ejercer el rol de líder y, si solo presentan rasgos agénticos rompen con las normas prescriptivas del rol de género femenino y son consideradas demasiado frías o racionales, alimentando el prejuicio

existente hacia las mujeres como líderes, tal como se ejemplificó con el caso Hopkins en la introducción de esta tesis. Los resultados mostraron que existen diferencias significativas en las características asignadas a ambos prototipos y que se suele percibir que las mujeres líderes muestran atributos tales como la *protección* y la *consecución de beneficios sociales*. Estas características se corresponden con rasgos comunales típicamente asociados al estereotipo femenino. Así mismo, los sujetos que participaron de este estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la *firmeza* y la *habilidad para superar obstáculos*, las cuales son asociadas por lo general con el estereotipo masculino. Por ende, los resultados destacan la combinación de atributos comunales y agénticos como una condición para que una mujer sea considerada líder efectiva. En el caso de los hombres, se destacaron cualidades como la *capacidad de conducción*, el *logro de resultados obtenidos*, ser *visionario*, entre otros. Dichos resultados ponen en evidencia que no existe incongruencia entre los roles de liderazgo y de género masculino ya que las características asignadas a los líderes hombres coinciden con las asociadas al género masculino, como por ejemplo, la categoría referida a los resultados obtenidos que destaca cualidades asociadas al éxito y logro de objetivos, las cuales son deseables tanto para los líderes como para los hombres en su mayoría.

En segundo lugar, en el estudio 1, se intentó analizar si existen diferencias en las teorías o concepciones implícitas según sexo y posición ocupada (líder o seguidor) por los evaluados. Para tal fin se realizaron los análisis estadísticos correspondientes comparando las categorías asignadas a los prototipos masculinos y femeninos.

Los resultados hallados mostraron que no existen diferencias en las categorías asignadas a los prototipos masculinos y femeninos según sexo. Estos hallazgos se encuentran en consonancia con los obtenidos por investigaciones previas -ya comentadas- que apuntan a sostener que las TILs son generalizables según sexo (e.g. Nye & Forsyth, 1991; Offerman, Kennedy & Wirtz, 1994). Aparentemente hombres y mujeres parecen no diferir en cuanto a las características que consideran que debe tener un líder hombre y una líder mujer para ser considerado efectivo. Si estos resultados son puestos en relación con los obtenidos en la primer parte de este Estudio, puede observarse que las personas tienden a percibir que hombres y mujeres líderes presentan algunas características disímiles (e.g. un mayor número de rasgos comunales para el caso de las líderes mujeres) dando lugar a prototipos distintos de liderazgo. Sin embargo, no se hallan diferencias según sexo (de los sujetos evaluados) en cuanto a las características que son percibidas para ambos tipos de prototipos. Lo mencionado indicaría que las diferencias se observan a nivel de los prototipos (Prototipo masculino vs. Prototipo femenino) pero que si se los analiza independientemente resultan generalizables según sexo.

En relación a la posición que ocupan los evaluados (líderes o seguidores), se han verificado algunas diferencias en las categorías analizadas. Los resultados presentados sustentan que existen diferencias entre los esquemas perceptuales de líderes y seguidores, no siendo las mismas representaciones del liderazgo. Estos hallazgos están en la línea de los modelos conexionistas que plantean que las TILs son dinámicas y maleables y que es esperable encontrar cambios en función de la experiencia que tienen las personas con el fenómeno del liderazgo, dando lugar a variaciones en el esquema representacional que los seguidores poseen respecto de los líderes (Brown & Lord, 2001; Rush & Russell,

1988). Rosch (1978) ya había destacado que es esperable encontrar diferencias entre expertos y novatos de acuerdo al grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos, de esta manera los novatos categorizarían a los líderes basándose en un ejemplar (e.g. un líder conocido) y los expertos emplearían categorías más abstractas. En el caso particular de los hallazgos de este estudio puede observarse, que para ambos prototipos, los seguidores hacen mayor énfasis en aquellas características que se encuentran relacionadas con su posición, por ejemplo consideran que un líder efectivo es aquel que tiene en cuenta a los demás (las respuestas categorizadas bajo este rótulo referían principalmente a la *consideración* de los subalternos). También parece ser relevante para los seguidores el nivel de eficacia de un líder para ser percibido como tal, esto se ve reflejado en características como el nivel de *resultados obtenidos* o la *habilidad para superar obstáculos*. En el caso de las características analizadas en relación con los prototipos femeninos es de destacar la importancia que le prestan los seguidores a atributos relacionados con la orientación y ayuda a otros como la *consecución de beneficios sociales*. En consonancia con los hallazgos comentados previamente, los prototipos femeninos son caracterizados a partir de una combinación de atributos típicamente femeninos –comunales/ expresivos- (e.g. consecución de beneficios sociales) e instrumentales/ agénticos (e.g. resultados obtenidos). Es importante subrayar que los resultados de esta investigación resaltan que son los seguidores quienes consideran que las líderes mujeres deben combinar ambas características, en mayor medida que los que ocupan una posición jerárquica; lo que da cuenta de procesos de categorización distintos en ambos tipos de participantes.

Por lo expuesto puede afirmarse que la primera hipótesis planteada para esta investigación se cumple parcialmente. Por un lado, se ha hallado que las mujeres líderes tienden a ser percibidas como poseedoras de atributos tanto comunales como agénticos, y los hombres principalmente agénticos. Por otro lado, se han observado diferencias en la asignación de características a los prototipos masculinos y femeninos para el caso de los líderes y los seguidores, dando cuenta de procesos de categorización distintos de acuerdo al puesto ocupado y, por ende, a la experiencia. Sin embargo no se han hallado diferencias según sexo del evaluado tal como fue hipotetizado. Cabe aclarar que en los antecedentes se registran resultados dispares en cuanto las comparaciones según sexo (Ver capítulo 1).

La importancia de este primer estudio, en cuanto a analizar las teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino, reside en que una persona puede ser considerada líder si existe coincidencia entre el prototipo albergado en la memoria del perceptor y las características que efectivamente despliegan aquel o aquella que ocupa una posición de liderazgo. Por ende, el conocer los atributos que son deseados encontrar en mujeres líderes puede favorecer a aquellas que desean ocupar dichas posiciones y así reducir la diferencia de puestos jerárquicos ocupados por uno y otro sexo. Eagly y Carli (2004) plantean que ha comenzado un período ideal para poder reducir esa brecha ya que las actuales organizaciones están tendiendo a valorizar estilos de liderazgo más democráticos y participativos que destaquen la consideración de los demás, lo cual favorece a las mujeres ya que presentan dichas cualidades.

2. Conclusiones Estudio 2

El Estudio 2 efectuado para la presente tesis abarcaba el tercer y cuarto objetivo. El tercer objetivo intentaba analizar y comparar como se describen líderes y seguidores varones y mujeres en función de las características estereotípicas de género percibidas. La realización de estudios locales que analicen estas variables resulta de fundamental importancia en virtud de que, tal como se mencionó en el desarrollo teórico, la conceptualización de la masculinidad y la feminidad está culturalmente determinada, por lo que es esperable encontrar diferencias a través del tiempo y de los grupos culturales.

Los resultados a los que se arribó se encuentran en consonancia con hallazgos teóricos y empíricos previos.

Se pudo observar que los hombres líderes se autodescriben con atributos típicos de su género, los cuales a su vez son los que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo (e.g. personalidad fuerte, dominante, actúa como líder, individualista y duro). En cambio, en el caso de las líderes mujeres se autodescribieron como *andróginas*, combinando características comunales y expresivas, por ejemplo se percibieron con *personalidad fuerte y dominantes* pero, a la vez, *sensibles a las necesidades de los demás y compasivas*. Por un lado, dichos resultados reflejan una vez más lo expuesto por Eagly y Karau (2002), en cuanto a que las mujeres líderes deben combinar ambos atributos con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones. Por otro lado, son congruentes con algunas investigaciones expuestas que muestran la creciente autoasignación de características instrumentales en el caso de las mujeres, principalmente

las líderes (Ver en Capítulo 4: Diaz-Loving, Rivera Aragón & Sánchez Aragón, 2001; Diaz-Loving, Rocha Sánchez & Rivera Aragón, 2004).

Sin embargo, en esta tesis se halló que tanto hombres como mujeres seguidoras se describen como *femeninos/as* asumiendo en mayor medida (comparado con los/las líderes) la característica de *sumisión*, esto parecería indicar que se trataría de una característica comunal que evidentemente diferencia a líderes y seguidores más allá del sexo. Estos resultados no son congruentes con los hallados por Cuadrado (2004) al analizar una muestra de subordinados en la que encontró que las mujeres se autoasignaban con mayor intensidad características comunales y los hombres características instrumentales. Frente a esto ella concluía que los hombres y mujeres que no ocupan puestos de liderazgo parecen tener interiorizados sus respectivos estereotipos de género.

Si se tiene en cuenta que los roles de liderazgo están empezando a sufrir transformaciones y, cada vez más, se privilegia la asunción de aspectos comunales orientados hacia los otros para liderar efectivamente, entonces la autodescripción que realizan las mujeres líderes puede resultar un aspecto favorecedor. En este sentido Eagly y Carli (2007) sostienen que si el rol de líder se ha hecho más *femenino* y las mujeres líderes más *masculinas* se podría haber logrado un estilo *andrógino* más apropiado. Lo antedicho reviste gran importancia ya que los mencionados cambios pueden aminorar la incongruencia percibida entre el rol de líder y el rol social femenino, que como fue expuesto, se encuentra en la base del prejuicio hacia las mujeres líderes, principal obstáculo en el acceso a los puestos directivos.

En virtud de lo expuesto se está en condiciones de afirmar que la segunda hipótesis formulada en la presente tesis que sostenía que existen diferencias individuales en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto - para el grupo de los varones y para el grupo de las mujeres- y que las mujeres líderes se autodescriben con atributos tanto comunales como agénticos, ha sido confirmada según los hallazgos obtenidos.

La segunda parte del estudio 2 abarcó el cumplimiento del objetivo 4 de esta tesis que intentaba analizar las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes y, examinar si existen diferencias individuales según sexo y según tipo de puesto (líder – seguidor). Se sostuvo como hipótesis que existen diferencias individuales en las actitudes sostenidas por líderes y seguidores de ambos sexos hacia las mujeres líderes y que los hombres presentan mayor nivel de actitudes desfavorables hacia las mujeres líderes.

En primer lugar para poder responder a este objetivo se trabajó en la construcción y validación de un instrumento que permitiese la evaluación de actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Como resultado de los análisis efectuados se ha dado lugar al ACT-ML cuyas propiedades psicométricas lo convierten en un instrumento válido y confiable para el análisis de estos aspectos. Dicho instrumento permite evaluar en que medida las personas consideran que las mujeres presentan características instrumentales comúnmente asociadas al liderazgo (Características Instrumentales), así como también, el nivel de aceptación de las mujeres como líderes (Aceptación Liderazgo Femenino).

Por otro lado, los resultados obtenidos resultan congruentes con los antecedentes teóricos y empíricos expuestos en el cuerpo teórico de esta tesis.

En cuanto a las diferencias por sexo, se halló que los hombres son los que registran mayor cantidad de actitudes desfavorables, corroborando la hipótesis propuesta. Éstos consideran que las mujeres no cuentan con las características instrumentales necesarias para ser líderes y registran un menor nivel de aceptación de las mismas como líderes. Dichas diferencias eran esperables de ser encontradas ya que los hombres pertenecen al grupo dominante en el terreno del liderazgo. Tal como propone la teoría de incongruencia de roles (Eagly & Karau, 2002) y los resultados de otros estudios organizacionales (e.g. Collinson, Knights & Colinson, 1990; Morrison & Von Glinow, 1990); son los hombres quienes suelen evaluar de forma más desfavorable a las mujeres líderes porque consideran que su conducta es inconsistente con muchas creencias mantenidas socialmente acerca de la conducta femenina deseable. Además, las suelen ver como nuevas competidoras -aparte de sus colegas masculinos- con intención de ganar poder y autoridad en las organizaciones (Eagly & Carli, 2007)

En el caso de las diferencias según tipo de puesto (líder- seguidor), se halló que los subordinados son los que consideran, en mayor medida, que las mujeres no cuentan con las características instrumentales necesarias para ser líderes. Si se considera que aún sigue habiendo disparidad en cuanto a la tasa de cargos directivos ocupados por hombres respecto de las mujeres, entonces, es dable pensar que muchos de los sujetos que respondieron no tengan demasiada experiencia en ser liderados por mujeres. Resultados previos (e.g., Allen, Srinivas & Sakamoto, 1997) muestran que el haber tenido líderes mujeres aumenta el nivel de actitudes favorables hacia ellas.

Los resultados obtenidos permiten corroborar acabadamente la hipótesis propuesta en esta tesis.

3. Conclusiones Estudio 3

Tal como fue desarrollado en el apartado metodológico de esta tesis, el Estudio 3 se realizó con la finalidad de responder al último objetivo que intentaba determinar en qué medida el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

Para poder responder a dicho objetivo, en virtud de la cantidad de variables incluidas, se subdividió el Estudio en dos partes (Estudio 3 A y Estudio 3 B). En el estudio 3 A se intentó determinar si el sexo del líder y del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. Se hipotetizó que el sexo del líder y del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes y que los seguidores hombres manifiestan mayormente actitudes desfavorables hacia líderes mujeres y, en cambio muestran actitudes favorables hacia líderes hombres. En el estudio 3 B se intentó determinar si las características estereotípicas de las mujeres líderes y el sexo del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes. Se hipotetizó que las características estereotípicas de las mujeres líderes y el sexo del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes y que los seguidores hombres manifiestan mayormente actitudes favorables hacia las mujeres líderes que

combinan atributos tanto agénicos como comunales.

En primer lugar, cabe destacar el aporte del presente estudio en tanto emplea metodología experimental, por lo cual intenta mostrar la influencia de determinadas variables relevantes tanto en forma individual como en interacción.

El estudio 3A intentó mostrar la influencia del sexo tanto del líder como del seguidor en las actitudes sostenidas hacia mujeres líderes. La hipótesis formulada solo ha sido parcialmente comprobada ya que se vio que no existe influencia por parte del sexo del seguidor sino que solo se pudo comprobar que los participantes tienden a presentar actitudes favorables hacia los líderes varones principalmente en lo que refiere al componente emocional y conductual de las actitudes. Por lo tanto, las personas no mostrarían creencias desfavorables hacia el liderazgo femenino pero tenderían a manifestar emociones más positivas y a acatar órdenes provenientes de líderes hombres en mayor medida que las provenientes de mujeres. Estos resultados están en consonancia tanto con los antecedentes provenientes de la teoría de incongruencia de roles como de investigaciones realizadas empleando el mismo tipo de metodología experimental. Por ejemplo, se ha demostrado la influencia del sexo del líder dando cuenta que los hombres tienden a ser percibidos como mejores candidatos para obtener un puesto de liderazgo y que, a su vez, esta influencia aumenta si el contexto donde van a desempeñarse es congruente con su género (típicamente masculino) (Ver Embry, Padgett & Caldwell, 2008; García- Retamero & López- Zafra, 2006; Smith, 2006). Además, García- Retamero y López- Zafra (2006) han demostrado que las atribuciones de causa frente al fracaso

suelen ser internas para el caso de las mujeres (e.g. falta de capacidad) y, en cambio, para los hombres suele ser externa (e.g. malas condiciones laborales brindadas por la empresa).

Por su parte el estudio 3B, intentó mostrar la influencia del sexo del seguidor y las características estereotípicas en las actitudes sostenidas hacia mujeres líderes. Al igual que en el estudio anterior la hipótesis formulada solo pudo ser comprobada parcialmente ya que no existe influencia por parte del sexo del seguidor pero si se comprobó influencia de la variable relacionada con las características estereotípicas. Tal como muestran los antecedentes acordes a la teoría de incongruencia de roles (Eagly & Karau, 2002), este estudio ha demostrado que las personas tienen a reaccionar más favorablemente frente a aquellas mujeres que combinan tanto atributos comunales como agénticos.

Como puede observarse en los resultados obtenidos las hipótesis del estudio 3 pudieron cumplirse parcialmente demostrando que las características estereotípicas de género resulta ser una de las variables que mayor influencia genera en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

4. Conclusiones Generales. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Tal como se expuso al inicio de esta Discusión, esta investigación se proponía, como objetivo general, investigar la existencia de determinados prejuicios que pueden

influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De esta manera se intentó conocer las concepciones o teorías implícitas sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino. Así como también determinar, en qué medida, el sexo y las características estereotípicas de género influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia las mujeres líderes.

Los resultados a los cuales se arribó demuestran que tanto el objetivo general como los específicos se han desarrollado de manera acabada y que las hipótesis se han cumplido en forma total algunas, y parcial otras.

Queda demostrado que aún hoy persisten prejuicios hacia las mujeres que desean ocupar posiciones de liderazgo, en tanto existe una creencia que sigue asociando al liderazgo con el género masculino. Se ha comprobado que los estereotipos de género juegan un papel central en la emergencia de dichos prejuicios. Tanto esta investigación como los estudios previos que se han realizado en otros contextos, muestran que los requisitos instrumentales o agénticos asociados a las posiciones de liderazgo excluyen a una proporción importante de mujeres que presentan características femeninas. Asimismo se produce un proceso de autoexclusión por parte de las mujeres que tratan de ocupar estos puestos que no están dispuestas a romper el estereotipo y las expectativas tradicionalmente atribuidas a ellas con las dificultades, tanto personales como sociales, que este proceso conlleva (Cuadrado, Navas & Molero, 2006).

Resulta evidente, tal como se ha expuesto en el desarrollo teórico, que la explicación dada por la psicología social, y en especial por la teoría de incongruencia de roles de Eagly y Karau (2002), acerca de la persistencia de prejuicios es la más atinada. De esta manera se descartan explicaciones como la diferencia en cuanto a capital humano

o estilos de liderazgo ya que se ha visto que ellas muchas veces superan en formación a los hombres y que, a pesar de que lideren con un estilo más transformacional, las diferencias no son suficientemente significativas. Es verdad que en el último tiempo los prejuicios han tomado una forma más sutil (Eagly, 2006; Pascale, 2010) en el sentido de que, a partir de los avances en política de derechos humanos y equidad de género, las mujeres como grupo han dejado de ser vistas de manera negativa pero pasan a ser devaluadas cuando incurren en roles no comunes a su género, como pasa en relación con los puestos de liderazgo. Esta situación puede ocasionar que ocurran circunstancias como las mencionadas en el capítulo 2 respecto de que puede permítirseles a las mujeres acceder a cargos ejecutivos pero en situaciones de crisis en las cuales es probable que fracasen. De esta manera se reconfirma la hipótesis de que las mujeres no están preparadas para ocupar estos puestos tal como lo señalan Ryan y Haslam (2005) haciendo alusión a la metáfora del precipicio de cristal que evidencia la posibilidad de un sexismo hostil que aún prevalece contra las mujeres (Ver capítulo 2).

Lo expuesto acerca de la existencia de prejuicios explica el por qué de la persistencia de algunas actitudes discriminatorias que, sumado a lo expuesto en el párrafo anterior, se sigue evidenciando. Si bien en los últimos años se han producido algunos cambios que favorecen la inclusión de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones y las estadísticas actuales denotan que las mujeres no presentan barreras rígidas para ascender (como pasaba hace unas décadas atrás en los períodos representados por las metáforas del muro y el techo de cristal), sin embargo, para poder llegar a la cúspide de las organizaciones deben sortear muchos más obstáculos que los hombres, es decir, atravesar el laberinto –retomando la metáfora expuesta en el capítulo 2- (Eagly &

Carli, 2007). Además, deben esperar más tiempo para ser ascendidas y muchas veces los sueldos son menores. Lo que se intenta mostrar con estos datos es que, en virtud de la incongruencia de roles que presentan las mujeres entre el rol de género y el de líder deben esforzarse mucho más que sus pares masculinos para obtener los mismos resultados, las mujeres deben demostrar niveles incuestionables de excelencia para ser consideradas líderes exitosas.

Además, los resultados de esta tesis han reconfirmado la propuesta que propone la teoría de la incongruencia de roles ya que se ha verificado, tanto a través de la exploración de teorías implícitas (estudio 1), como de la autodescripción en cuanto a atributos de género (estudio 2), como de la comprobación experimental (estudio 3), que las mujeres líderes se autoperciben con atributos de ambos géneros (andróginas) y que, a su vez, tanto líderes como seguidores, perciben que las mujeres líderes que combinan características comunales y agénticas son percibidas como más efectivas generando que los seguidores desarrollen menos actitudes desfavorables hacia ellas.

En esta tesis también se ha reconocido la interrelación que existe entre el estereotipo, el prejuicio y la discriminación. Así es que el estereotipo -en este caso de género- da cuenta de las creencias (dimensión cognitiva) que sostienen las personas acerca de las características y atributos que deben presentar mujeres y hombres (dimensión descriptiva y prescriptiva del estereotipo). A su vez, los estereotipos activan prejuicios cuando las mujeres intentan incurrir en campos que tradicionalmente han sido ocupados por el otro género generando valoraciones y actitudes negativas hacia las mujeres que intentan convertirse en líderes y, de esta manera, se da lugar a un trato diferencial hacia este grupo, lo que da cuenta de un fenómeno de discriminación hacia

ellas. Es importante destacar que esta activación es automática e involuntaria lo cual dificulta los procesos de minimización de los mismos (Echebarría & Fernández, 2002). De esta manera queda demostrado la recíproca influencia entre procesos cognitivos y sociales en el surgimiento de los prejuicios. Esto ha sido verificado en esta tesis, en el estudio 1, en el cual se evidenció los procesos de categorización diferenciales que dan lugar al desarrollo de teorías implícitas disímiles acerca de los líderes hombres y mujeres. Proceso que se desarrolla a partir de las experiencias previas con líderes de uno y otro género.

A partir de lo expuesto resulta fundamental generar acciones que permitan reducir los prejuicios y actitudes discriminatorias hacia las mujeres líderes ya que se ha comprobado los efectos negativos que pueden tener a nivel emocional, motivacional y conductual (Klonoff, Landrine, & Campbell, 2000; Mendoza Denton et al., 2002; Swim, Hyers, Cohen, & Ferguson, 2001). El campo de la investigación y la aplicación profesional de áreas de las ciencias humanas como la psicología es fundamental para lograr un avance en estos temas, tal como fue expuesto en los párrafos finales del capítulo 4 de esta tesis.

En relación con lo antedicho, la creciente aceptación de las mujeres en puestos de liderazgo no se da de forma azarosa sino que constituye el resultado de una serie de transformaciones que se van produciendo tanto en las mujeres como en las organizaciones y en los roles sociales. Morales y Cuadrado (2004) sostienen la necesidad de percibir a las mujeres como un grupo social en cambio que tienen un estereotipo dinámico caracterizado por un aumento de características de personalidad agénticas. Ya en el capítulo 2 se había destacado que el género es una construcción social y que, por

ende, es dable esperar cambios, no sólo de una sociedad a otra sino también a través del tiempo (Bem, 1993; Eagly, 1987). Algunos autores comentan cuales serían los cambios masculinos que han empezado a tener las mujeres: (a) el valor que ellas comenzaron a darle a los atributos del mundo del trabajo como la libertad, el desafío, el liderazgo, el prestigio y el poder (Konrad, Ritdhie, Lieb & Corrigall, 2000); (b) las aspiraciones universitarias (Austin, Parrot, Korn & Sax, 1997); (c) el **am**arse a exhibir comportamientos desafiantes y riesgosos (Byrnes, Miller & Schafer, 1999); y (d) el comenzar a autodescribirse de manera más competente, asertiva y dominante (Twenge, 1997, 2001).

Sumado a esto, algunos cambios actuales en las organizaciones benefician a las mujeres. En las organizaciones actuales se tiende a enfatizar las relaciones democráticas, la toma de decisiones participativa, la delegación y el liderazgo de equipo; habilidades que son principalmente adscriptas a las mujeres (Eagly, 2003). En la medida que las organizaciones cambian hacia **h** valoración de cualidades más femeninas, la incongruencia de rol que subyace al prejuicio hacia las mujeres líderes tiende a moderarse. Eagly y Carli (2004) suponen que dicha incongruencia estaría minimizada ya que las mujeres tienden a convertirse en más masculinas a la par que los roles de liderazgo van asumiendo características más femeninas.

De acuerdo con Cuadrado, Navas y Molero (2006), tanto los medios de comunicación, como los libros divulgativos, como la literatura académica, destacan el papel cada vez más importante de las características femeninas en el desempeño de un liderazgo eficaz. Parece **ad**vetirse un cambio en los roles **e** liderazgo hacia características más andróginas que combinen atributos de **amb**os géneros. En este

sentido, de acuerdo a las propuestas de Eagly y Karau (2002), aquellas mujeres que logren acoplar a sus características estereotípicas de género cualidades agénticas serán las que se verán favorecidas en su recorrido por el laberinto hacia los puestos más altos de las organizaciones actuales.

Lo antedicho demuestra que, si bien se están produciendo cambios en los estereotipos que le quitan el peso que tenían en el pasado (Embry, Padgett & Caldwell, 2008) aún persisten, frente a lo cual es importante evidenciar los cambios que se producen para generar los ajustes necesarios y de esta manera reducir las prácticas desigualitarias que continúan hasta el presente.

Antes de delinear futuras líneas de investigación a partir de lo hallado en los resultados de esta tesis y de los avances que se han comentado en los párrafos previos, resulta prudente mencionar la relevancia de los estudios efectuados y algunas limitaciones de la presente investigación.

Merece destacarse el valor de la presente investigación en base a que constituye un aporte local a las investigaciones sobre género vislumbrando dificultades que se les presentan a las mujeres en el terreno del liderazgo. Cabe subrayar la perspectiva psicosocial que se le dio al enfoque de esta tesis, lo cual resulta innovador en las investigaciones locales sobre el tema. También es de destacar el valor metodológico que revisten los estudios efectuados ya que se comenzó analizando la temática bajo una metodología cualitativa, explorando las teorías implícitas que sostienen las personas de nuestro país acerca del liderazgo masculino y femenino y no importando presupuestos extranjeros que harían ignorar el carácter étnico que el constructo liderazgo conlleva.

También es de destacar el aporte del último estudio realizado ya que innova en el uso de metodología experimental en temas psicosociales lo cual aporta rigurosidad en la lectura de los resultados. De alguna manera la presente tesis permitió corroborar las hipótesis propuestas mediante el uso de diferentes herramientas metodológicas que le asigna un valor adicional.

Como limitaciones de los estudios realizados en esta tesis puede mencionarse, en primer lugar, la dificultad inherente al empleo de muestras no probabilísticas en cuanto a que puede acarrear cierto sesgo en la modalidad de recolección de datos ya que no se realizan empleando los métodos de selección al azar. De todos modos se intentó equilibrar las características sociodemográficas de manera tal que representen a la población argentina, principalmente de Buenos Aires que es donde se efectuó la investigación (teniendo en cuenta que se trabajó con muestras de líderes y seguidores que conforman un subgrupo ocupacional de media/ alta calificación). Asimismo, el hecho de que las muestras hayan incluido gran cantidad de personas ayuda a eliminar los sesgos mencionados. Por otro lado, la utilización de técnicas de autoinforme como las empleadas en el estudio 2 (BSRI y ACT-ML) pueden generar ciertas dificultades en las respuestas dadas por los participantes, ya que en estas pruebas es difícil erradicar el sesgo que se produce en cuanto a la tendencia a responder de acuerdo a lo es socialmente deseable. Desde el punto de vista teórico puede mencionarse que esta tesis ha incorporado el análisis de variables psicosociales como el sexo y las características estereotípicas de género en el desarrollo de actitudes desfavorables hacia mujeres líderes, pero no ha mostrado la interrelación de estas variables en diferentes escenarios socioculturales. En el capítulo 1 y 5 de esta tesis se mostró que los prototipos de liderazgo son altamente

idiosincrásicos y que varían de un contexto a otro, por ejemplo analizando poblaciones militares vs. civiles ó diferentes regiones geográficas. Tanto en investigaciones internacionales como en locales (Ver capítulo 5) se ha demostrado la influencia de la cultura nacional y organizacional sobre la emergencia de prototipos de liderazgo. En el caso de las mujeres líderes que se desempeñan en organizaciones cuya actividad principal es *típicamente femenina* se evidencian menos conflictos en el desarrollo de sus acciones ya que experimentan menos incongruencia entre los roles a desempeñar y su rol social (Eagly, 2007; Cuadrado, Navas & Molero, 2006, 2004; Lupano Perugini, Castro Solano & Casullo, 2008; Lupano Perugini & Castro Solano, 2010). Este es un hecho relevante a tener en cuenta a la hora de tratar reducir las desigualdades entre hombres y mujeres en materia de liderazgo.

En virtud de lo expuesto, futuros estudios deberán ampliar cual es la situación de la mujer en contextos latinoamericanos como Argentina e indagar cuales pueden ser posibles obstáculos que se le presenten a las mujeres en las organizaciones teniendo en cuenta variables contextuales como puede ser el tipo de cultura organizacional, los valores, la conformación del plantel de empleados, el tipo de actividad predominante, etc. Surge la necesidad de estudios que combinen tanto las variables individuales como también las organizacionales y contextuales para el análisis de fenómenos complejos atravesados por multiplicidad de factores como es el caso del liderazgo y su vinculación con el género. También es importante dar lugar a un uso productivo de los resultados de estas investigaciones a fin de generar acciones concretas (en el marco de políticas públicas) que favorezcan a las mujeres que quieran convertirse en líderes. Tal como

sostienen Cuadrado, Navas y Molero (2006), el control del impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo incluyendo cualidades andróginas, la creación de estrategias que mejoren la promoción de mujeres en la jerarquía organizacional y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres, son algunas de las cuestiones necesarias y urgentes de trabajar para superar las dificultades expuestas.

En adición a lo mencionado en el último párrafo, debe destacarse que también es necesario promover investigaciones que aborden las mismas dificultades que se les presentan a las mujeres en el campo del liderazgo pero en relación con otras minorías que también pueden verse perjudicadas. En relación con lo antedicho, Chin (2010) destaca la necesidad de ampliar las actuales teorías de liderazgo a fin de incluir cuestiones atinentes a equidad, diversidad y justicia social, teniendo en cuenta el actual contexto internacional que incluye una creciente globalización con consecuentes cambios sociales y demográficos. Por lo tanto, resulta relevante la incorporación de referencias a temas culturales en las investigaciones sobre liderazgo. Según la autora mencionada, en un relevo de publicaciones sobre liderazgo, de un total de 2207 referencias sólo 200 incorporaban algún tópico cultural. Esto da cuenta de que se tendió a dar una mirada etnocéntrica sobre el tema (Zweigenhaft & Domhoff, 2006).

El mundo del trabajo de hoy además de ser sumamente complejo está caracterizado por su dimensión global. Este fenómeno consiste en la ausencia de barreras y límites para ejercer el comercio, el alto impacto de las nuevas tecnologías de la información, el traslado de empresas a otros países y la consecuente migración de personal directivo y subalterno tanto de forma permanente como transitoria (Thomas,

2008). Lo antedicho da cuenta de que comienza a delinearse un escenario distinto en materia de liderazgo donde es frecuente encontrar, no solo mujeres disputando los cargos más altos, sino que se evidencia, cada vez con mayor frecuencia, como personas de otras nacionalidades, etnias, ascendencias culturales y religiosas pueden ocupar puestos directivos en países distintos al de origen (Sanchez-Hucles & Davis; 2010). Además, el contexto global ha impulsado en los últimos tiempos políticas que promuevan la equidad e igualdad no sólo de género y étnico-cultural, sino también en cuanto a lograr igualdad de oportunidades para personas con discapacidades y orientaciones sexuales distintas, por ende resulta interesante analizar el impacto que genera la incorporación de estas minorías en el campo del liderazgo (Fassinger, Shullman & Stevenson, 2010).

Para concluir sólo puede decirse que esta tesis resulta, al mismo tiempo, valiosa en cuanto a los aportes locales que brinda a los estudios de liderazgo y género, pero al mismo tiempo incita a seguir investigando ya que es cada vez mas variado el crisol de perfiles de personas que pueden convertirse en líderes efectivos. Queda mucho por hacer a fin de lograr mayor avance en la investigación científica sobre el tema y mayor equidad en un terreno que no debería estar vedado a ninguna minoría. Un buen líder debería valorarse principalmente por su efectividad y capacidad de generar influencia en otros, y no en virtud de su género, raza, religión o cualquier otra variable de estas características. De esta manera, podrían evitarse casos como el de *Price Waterhouse vs Hopkins* que se comentó en la Introducción de este tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Capítulo 1

- Adler, N.J., Doktor, R. & Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 295-318.
- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F (1991). Leading in the 1990s Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. En: T. Srull & R. Wyer Jr (Eds.), *Advances in social cognition* (Vol. 1, pp 1-36). Hillsdale: N.J.: Erlbaum
- Bryman A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22 (1), 89-97.
- Castro Solano, A. (2007). Concepciones teóricas acerca del liderazgo. En: Castro Solano A. (Ed.), *Teoría y evaluación del liderazgo* (pp. 69, 90). Buenos Aires: Paidós
- Castro Solano, A. (2007). Liderazgo y contexto. En: Castro Solano A. (Ed.), *Teoría y evaluación del liderazgo* (pp. 69, 90). Buenos Aires: Paidós

- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M.L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109
- Castro Solano A., Becerra L. & Lupano Perugini, M.L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24, 1, 65- 94.
- Castro Solano A., Lupano Perugini M.L. & Lopez Pell A. (2007). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas. *Revista Iberoamericana de diagnóstico y evaluación psicológica*, 26 (2), 53-73.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M.L., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M.M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22 (1), 63-88.
- Child, J.D. Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national research. *International Studies of Management and Organization*, 23 (4), 32-70.
- Chin J.L. (2010). Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership. *American Psychologist*, 65 (3), 150-156.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Deal, J.J. & Stevenson, M.A. (1998). Perception of female and male manager in the 1990s. *Sex Roles*, 38, 287-300
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fisher, B.M. & Edwards, J.E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leadership effectiveness: A meta analysis *Best Papers Proceedings, Academy of Management*, 201-205.
- Gervy, B. M., Chiu, C., Hong, Y., & Dweck, C. S. (1999). Differential use of person information in decisions about guilt versus innocence: The role of implicit theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 17-27.
- Gupta, V., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, 37, 11-15

- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. En R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 122-151). London: Sage Publications.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. 1957. Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. USA. CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, B. B., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- House, R. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge* Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. En J. Hunt & L. Larson (Eds). *Contingency approaches in leadership*. (pp29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J, Mitchell T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- House, R.J., Wright, N.S. & Aitya, R.N. (1997). Crosscultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley & M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Huertas, J.A. (1997). *Motivación: Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128 – 1142.
- Kroeck, K., Lowe, K., & Brown K. (2004). The assessment of leadership. En: J. Antonakis , A. Cianciolo & R. Sternberg. *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.(pp. 61-97)
- Larson, L.L., Hunt, J.G. & Osbrn, R.N. (1974). Correlates of leadership and demographic variables in three organizational settings. *Journal of Business Research*, 2, 335-347.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83 (3), 92-102.
- López Zafra, E. (1998). *Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática*. Tesis Doctoral, UNED, Madrid, España.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioural measurement in organizational settings. En B. M.

- Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Vol 7 (pp. 87 – 128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G. & Alliger, G. M. (1985). A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations*, 38, 47-65.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107- 122
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-20.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Nye, J.L., & Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-base biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of Management Journal*, 21, 325-331.
- Offerman, L. R., Kennedy, J. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43 – 58.
- Páez D. & González J.L., (2000). Social Psychology and culture. *Psicothema*, 12 (1), 6-15.
- Páez, D & Zubieta, E (2004). Cultura y Psicología Social. En D. Páez; I, Fernández; S.Ubillo y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Phillips, J. & Lord, R (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Leadership Quarterly*, 8 (3), 203-231.
- Rodríguez Bailón R., Molero Abnso F. & Morales J.F. (2003). Cultura, liderazgo y poder. En D. Páez; I, Fernández; S.Ubilbs y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En: E. Rosch & B.B. Lloyd (Eds), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S.H. & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 31 (4), 465-497.
- Shaw, J. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *Academy of Management Review*, 10, 435-454.

- Smith, P.B. (2004). Nations, cultures and individuals. New perspectives and old dilemmas. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 35 (1), 6-12.
- Strull, T. & Wyer Jr, R. (1989). Person memory and judgement. *Psychological Review*, 96, 58-83
- Stogdill, R M. (1963). *Manual for the LBDQ-Form XII*. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Psychology*. Nueva York: McGraw Hill.
- Triandis, H.C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. En M.M. Chemers & R. Ayman (Eds). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp 167-188). San Diego: Academic Press.
- Wooford, J.C. & Liska, L.Z. (1993). Path goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 19 (4), 857-876.
- Wooford, J.C. & Goodwin, V.L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161-186.
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*, 9 (1), 55-84.
- Yavas, B.F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3*, (pp 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Referencias Capítulo 2

- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. En A. Mills & P. Tancred (Eds). *Gendering organizational analysis*, (pp 248-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Ashmore, R.D., Del Boca, F.K. & Wohlers, A.J. (1986). Gender stereotypes. En R. D. Ashmore y F.K. Del Boca (Eds), *The social psychology of Female- male Relations: A critical analysis of central concepts* (pp. 69-119). Orlando : Academic Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Broverman, I., Vogel, S., Broverman, D., Clarkson, F., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-Role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59- 78.
- Browne, K. R. (1999). *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Buss, D. M. (1995). Evolutionary psychology: A new paradigm for psychological science. *Psychological Inquiry*, 6, 1-30.
- Buss, D. M., & Kenrick, D. T. (1998). Evolutionary social psychology. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4a ed., Vol 2, pp. 982-1026). Boston: McGraw- Hill.
- Casas X. (2010). *Hay más jefas pero pocas llegan a ser CEO*. Recuperado el 21 de marzo de 2011
http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/NG_20100308_Cronista_Debeljuh_MujeresLideres.pdf
- Cheung, F. & Halpern, D. (2010). Women at the top. Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65 (3), 182-193.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112, 1297–1338.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 115- 119.
- Davini, M.C. (1996). *La formación docente en cuestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Deaux, K., & Lewis, L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 439- 452.
- Dobbins, G. & Platz, S. (1986). Sex differences in leadership. *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- Donnell, S. & Hall, J. (1980). Men and women as managers: A significant case of no significant difference. *Organizational Dynamics*, 60-77.
- Dussel, I. (1997). *Curriculum, humanismo y democracia en la enseñanza media (1863-1920)*. Buenos Aires: FLACSO.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 57, 629- 636.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2004). Women and Men as Leaders. En Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279- 301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Ensher, E., Murphy, S. & Sullivan, S. (2002). Reel women: Lessons from female TV executives on managing work and reel life. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 106-121.
- Eyring, A. & Stead, B.A. (1998). Shattering the glass ceiling: Some successful corporate practices. *Journal of Business Ethics*, 17, 245-251.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York, NY: Oxford University Press.
- Geldstein, R. & Wainerman C. (1989). *Trabajo, carrera y género en el mundo de la salud*. Cuaderno N° 42. Bs. As.: CENEP. Centro de estudios de población.
- Gentile, M. (1996). *Managerial excellence through diversity*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- Goldberg, S. (1993). *Why men rule: A theory of role dominance*. Chicago: Open Court.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hale, M. (1996). Gender equity in organizations: Resolving the dilemmas. *Public Personnel Administration*, 16 (1), 7
- Halpern, D. F., & Murphy, S. E. (Eds.). (2005). *From work-family balance to work-family interaction: Changing the metaphor*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Helgesen S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hochschild, A. R. (1989). *The second shift*. London, England: Penguin.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos- INDEC (2002). *Población de 14 años y más por condición de actividad económica según sexo. Total del país. Año 2001*. Recuperado el 15 de marzo de 2011 de <http://www.indec.gov.ar>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos- INDEC (2011). *Encuesta Permanente de Hogares. Año 2010*. Recuperado el 15 de marzo de 2011 de <http://www.indec.gov.ar>
- International Business Report (2008). Recuperado el 30 de noviembre de 2008 de <http://www.internationalbusinessreport.com/>
- Korabik, K. (1999). Sex and gender in the new millennium. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Korabik, K., & Ayman, R. (2007). Gender and leadership in the corporate world: A multiperspective model. In J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (pp. 106-124). Malden, MA: Blackwell.
- Lupano Perugini M.L., Castro Solano A. & Casullo M.M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 25 (2), 195-218.

- Martinez-Perez, M.D. & Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 193-208.
- Meler, I. (1994). Parejas de la transición: entre la psicopatología y la respuesta creativa. *Actualidad Psicológica*, 214, 7- 12.
- Ministerio de Defensa de la Nación Argentina (2007). Equidad de género y defensa: una política en marcha. *Publicación del Ministerio de Defensa de la Nación Argentina*, 1-105
- Mitra, A. (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 37, 1023-1044.
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 57 (2), 135- 146.
- Morrison, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco: Jossey Bass.
- Moya, M.C. (2003). El análisis psicosocial del género. En J.F. Morales & C. Huici (Eds.), *Estudios de Psicología social* (pp. 175-222). Madrid: UNED.
- Powel, G. N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, 12, 731- 743
- Powell, G. (1993). *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage
- Ragins, B., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12 (1). 28-42
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ridgeway, C. L. (Ed.). (1992). *Gender, interaction, and inequality*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Smith, R.A. (2002). Race, gender and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, 509-542.
- Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and the conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 29-39. doi:10.1037/h0076857
- Tedesco, J.C. (2000). *Educación y sociedad en la Argentina (1880-1945)*. Buenos Aires: Solar.

- Toronchik, A. (2005, 17 de julio de 2005). *Las mujeres se adaptan mejor a la universidad y se gradúan más. [Versión electrónica]. Clarín*. Recuperado el 29 de agosto de 2008, de <http://www.clarin.com>
- U. S. Bureau of the Census (2000). *Current population reports: Educational attainment in the United States: March 2000 (Table 1)*. Recuperado el 6 de junio de 2001 de <http://www.census.gov/population/socdemo/education/p20-536/tab01.txt>
- U.S. Bureau of Labour Statistics (2002, 2007). *Household data: Monthly household data (Table A- 1: Employers persons by occupation, sex, and age)*.
- Unger, R. K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34, 1085–1094. doi:10.1037/0003-066X.34.11.1085
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Zweigenhaft, R. L., & Domhoff, G. W. (2006). *Diversity in the power elite: How it happened, why it matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Referencias Capítulo 3

- Aberson C. L., Healy M. & Romero V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: a meta analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 157-173.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of Prejudice*. Reading mass. Addison- Wesley.
- Alvaro J. L., Garrido A. & Torregrosa J. R. (1996). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw-Hill.
- American Psychological Association (2006). APA Resolution on Prejudice, Stereotypes, and Discrimination. Recuperado el 10 de <http://www.apa.org/about/governance/council/policy/chapter-12b.aspx>
- Amossy, R. & Herschberg Pierrot, A. (2001). *Estereotipos y clichés*. Buenos Aires: Eudeba
- Antón J. & DelPopolo F. (2008). *Visibilidad estadística de la población afrodescendiente de América Latina: aspectos conceptuales y metodológicos*. Santiago de Chile: CEPAL/ SEGIB.
- Antonio, A.L., Chang, M.J., Hakuta, K., Kenny, D.A., Levin, S., & Milem, J.F. (2004). Effects of racial diversity on complex thinking in college students. *Psychological Science*, 15, 507-510.
- Asch, S. (1952). *Social Psychology*. N.J.: Prentice Hall.
- Augoustinos M. & Reynolds K. J. (2001). *Understanding prejudice, racism and social psychology*. London: Sage
- Banco Mundial (2004). *Desigualdad en América Latina y el Caribe ¿Ruptura con la historia?* Washington, DC: WB.
- Banco Mundial (2008). *Report: Outsiders? The changing patterns of exclusion in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: WB.
- Baumeister, R.F. (1982). A self presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3 -26.

- Bello A. & Paixao A. (2008). Estado actual del cumplimiento de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de la población afrodescendiente en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL
- Berkowitz, L. (1969). Revisión de la hipótesis de la frustración-agresión. En J.R. Torregrosa (ed.), *Teoría e investigación de la Psicología Social actual*, (pp. 239-259). Madrid: IOP.
- Billig, M. (1986). Racismo, prejuicio y discriminación. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología Social* (pp. 575-600). Barcelona: Paidós.
- Blair, I.V. (2001). Implicit stereotypes and prejudice. In G.B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton Symposium on the Legacy and Future of Social Cognition* (pp. 359-374). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blascovich, J., Mendes, W.B., Hunter, S.B., Lickel, B., & Kowai-Bell, N. (2001). Perceiver threat in social interactions with stigmatized others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 253-267.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 191-205.
- Brown, R. (1998). *Prejuicio. Su psicología social*. Madrid: Alianza
- Bullock, H.E., & Lott, B. (2001). Building a research and advocacy agenda on issues of economic justice. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 1, 147-162.
- Clausell, E. & Fiske, S.T. (2005). When do the parts add up to the whole? Ambivalent stereotypes content for gay male subgroups. *Social Cognition*, 23, 157-176.
- Coenders M., Scheepers P., Sniderman P.M. & Verberk G. (2001). Blatant and subtle prejudice: dimensions, determinants and consequences. *European Journal of Social Psychology*, 31, 281-297.
- Congressional Quarterly (2005, March). *109th Congress: Minorities*. Retrieved March 28, 2005, from <http://www.cq.com/report.do?report=mgg=minorities>
- Cortada de Kohan, N. (2004). *Teoría y Métodos para la construcción de Escalas de Actitudes*. Buenos Aires: Lugar
- Cunningham, W.A., Nezlek, J.B., & Banaji, MR. (2004). Implicit and explicit ethnocentrism: Revisiting the ideologies of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1332-1346.
- Dion K. (2002). The social psychology of perceived prejudice and discrimination. *Canadian Psychology*, 43, 1-10.
- Dovidio, J.F., & Gaertner, S.L. (2004). Aversive racism. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.36, pp. 1-51). San Diego, CA: Academic Press.
- Dovidio, J.F., Brigham, J.C., Johnson, B.T., & Gaertner, S.L. (1996). Stereotyping, prejudice and discrimination: Another look. In C.N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 276-319). New York: Guilford.
- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., Kawakami, K., & Hodson, G. (2002). Why can't we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust. *Cultural Diversity, & Ethnic Minority Psychology*, 8, 88-102.

- Dovidio, J.F., Kawakami, K., & Gaertner, S.L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 62-68.
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 33, pp. 41-113). New York: Academic Press.
- Eagly, A.H. (2006). Prejudice: Toward a more inclusive understanding. En A.H. Eagly, R.M. Baron & V.L. Hamilton (Eds.), *The Social Psychology of Group Identity and Social Conflict. Theory, Application and Practice*. Washington: APA
- Eagly, A.H., & Diekmann, A.B. (2005). What is the problem? Prejudice as attitude-in context. In J.F. Dovidio, P. Glick, & L.A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (pp. 19-35). Malden, MA: Blackwell.
- Echebarría, A. & Fernández, E. (2002). Determinantes sociales del prejuicio étnico. *Revista de Psicología Social*, 17 (3), 217-236.
- Eiser J. R. & Stroebe W. (1972). *Categorization and social judgment*. London: Academic Press.
- Eysenck, H.J. (1947). Primary social attitudes. *Int. J. Opinion and Attitudes Vol 1*.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fine, M. (2004). The power of the Brown vs. Board of Education decision: Theorizing threats to sustainability. *American Psychologist*, 59, 502-510.
- Fisher, G.N. (1996). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Dunod
- Fiske, S.T. & Taylor, S. (1991). *Social cognition*. New York: Mc-Graw-Hill
- Fiske, S.T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 44, 155-194.
- Gardner, R.C. (1994). Stereotypes as consensual beliefs. En M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds.), *The psychology of prejudice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gilbert D.T. & Hixon J. (1991). The trouble of thinking: activation and application of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 509-517.
- Glick, P., & Fiske, S.T. (2001). Ambivalent sexism. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.33, pp. 115-188). New York: Academic Press.
- González J.L. & Fernández D. (2003). Racismo, Discriminación y Prejuicio. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillós & E. Zubieta (Eds.), *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson.
- Greenwald, A.G., Banaji, M.R., Rudman, L.A., Farnham, S.D., Nosek, B.A., & Mellott, D.S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review*, 109, 3-25.
- Guilford J. P. (1936). *Psychometric methods*. NY: McGraw Hill.
- Gurin, P., Nagda, B.A., & Lopez, G.E. (2004). The benefits of diversity in education for democratic citizenship. *Journal of Social Issues*, 60, 17-34.
- Gurr T. R. (1970). *Why men rebel*. Princeton, N.J.: PUP.
- Guttman L. L. (1950). The basis for scalogram analysis. En S.A. Stouffer, L. Guttman, P.F. Lazarfield, S.A. Star & J. A. Clausen (Eds.), *Measurement and prediction: studies in social psychology in world war I*. Princeton: University Press.

- Haddock G., Zanna M.P. & Esses V.M. (1993). Assessing the structure of prejudicial attitudes: The case of attitudes towards homosexuals. *Journal of personality and social psychology*, 65, 1105-1118.
- Hamilton D.L. & Sherman J.V. (1994). Stereotypes. En R.S. Wyer & T.K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamilton, D.L. (1981). Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior. Hillsdale: LEA
- Hebl, M.R., Foster, J.B., Mannix, L.M., & Dovidio, J.F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 815-825.
- Hewstone M., Rubin M. & Willis H. (2001). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hewstone, M. (1996). Contact and categorization: social psychological interventions to change intergroup relations. En C.N. McCrae, C. Stangor & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 323-368). New York: Guilford Press.
- Hill M.E. & Augoustinos M. (2001). Stereotype change and prejudice reduction: short and long term evaluation of a cross cultural awareness programme. *Journal of community and applied social psychology*, 11, 243-262.
- Hovlan, C.I. & Sherif, M. (1953). *Communication and persuasion*. New Heaven: Wiley
- Hughes, D., & Johnson, D. (2001). Correlates in children's experiences of parents' racial socialization behaviors. *Journal of Marriage and the Family*, 63, 981-995.
- Jodelet D. (1989). *Les Représentations sociales*. PUF
- Jones, J.M. (1986). Racism: a cultural analysis of the problem. En J.F. Dovidio & S.L. Gaertner (Eds.), *Prejudice, discrimination and racism*. Orlando: Academic Press.
- Katz, D. & Braly R.W. (1933). Racial stereotypes of 100 college students. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, 280- 290.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Kelman H.C. & Pettigrew, T.F. (1959). How to understand prejudice. *Commentary*, 28, 436-441.
- Kelman H.C. & Warwick, D.P. (1973). Bridging micro and macro approaches to social change: A social-psychological perspective. In G. Zaltman (Ed.). *Processes and phenomena of social change* (pp. 13-59). New York. Wiley.
- Klonoff, E.A., Landrine, H., & Campbell, R. (2000). Sexist discrimination may account for well-known gender differences in psychiatric symptoms. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 93-99.
- Krench & Crutchfield, D.L. (1954). *Individual in society*. New York: McGraw Hill
- Krueger J. & Clement R.W. (1994). Memory- based judgments about multiple categories: a revision and extension of Tajfel's Accentuation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 35-47.
- LeVine R.A. & Campbell D.T. (1972). *Ethnocentrism: Theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior*. New York: Willey.
- Levy, B., & Banaji, M.R. (2002). Implicit ageism. In T. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 49-75). Cambridge, MA: MIT Press.

- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Leyens J.P., Yzerbyt V., Schadron G. (1994). *Stereotypes et cognition sociale*. Mardaga.
- Likert R. A. (1932). A technique of the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5-53.
- Lin, M.H., Kwan, V.S.Y., Cheung, A., & Fiske, S.T. (2005). Stereotype content model explains prejudice for an envied outgroup: Scale of AntiAsian American stereotypes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 34-47.
- Linville P.W. (1998). The heterogeneity of homogeneity. En J.M. Daley & J. Cooper (Eds.), *Attribution and social interaction: The legacy of Edward Jones* (pp. 423-462). Washington DC: APA.
- Lippman W. (1922). *Public Opinion*. New York : Pelican Books
- Lott, B., & Maluso, D. (1995). *The social psychology of interpersonal discrimination*. New York: Guilford Press.
- Maisonneuve J. (1989). *Introduction a la psychosociologie*. PUF
- Marques J. & Páez D. (1999). Estereotipos. En J. Vala & M.B Monteiro (Eds.), *Psicología Social*. Lisboa: Calouste.
- McDougal, W. (1908). *An introduction to social psychology*. London: Methuen.
- McGuire W.J. (1985). Attitudes and attitude change. En G. Lindzey, E Aronson (eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 233-346).
- Mendoza Denton, R., Downey, G, Purdie, V.J., Davis, A., & Betzack, J. (2002). Sensitivity to status-based rejection: Implications for African American students' college experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 896-918.
- Mio, J.S., Barker-Hackett, L., & Tumambing, J.S. (2006). *Multicultural psychology: Understanding our diverse communities*. Boston: McGraw-Hill.
- Mitchell, J.P., Nosek, B.A., & Banaji, M.R. (2003). Contextual variations in implicit evaluations. *Journal of Experimental Psychology: General*, 132, 455-469.
- Morales J.F. (1994). La teoría de la disonancia cognitive. En J.F. Morales (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill
- Morrison, M.A., & Morrison, TG. (2002). Development and validation of a scale measuring modern prejudice toward gay men and lesbian women. *Journal of Homosexuality*, 43(2), 15-37.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversation behavior. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 13, pp. 209-239). New York: Academic Press.
- Moscovici, S. (1988). *Psychologie sociales*. PUF
- Mullen B., Migdal M.J. & Hewstone, M. (2001). Crossed categorization versus simple categorization and intergroup evaluations: A meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 31, 721-736
- Myers, D.G. (2005). *Social psychology* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Nelson, T.D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221.
- Nemeth, C.J., & Nemeth Brown, B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity. In P. Paulus (Ed.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 63-84). London: Oxford University Press.

- Osgood C. E. (1952). *The measurement of meaning*. Illinois: University of Illinois Press.
- Ostrom, T.M. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 12-30.
- Páez D. & González J.L. (1996) Prejuicio: concepto y nociones diversas. En F.J. Blázquez-Ruiz (Ed.). *10 palabras clave sobre racismo y xenofobia*. Estella: Verbo Divino
- Páez D. (2003). El objeto de estudio de la Psicología Social. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos & E. Zubieta (Eds.), *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson.
- Páez D. (2003). Relaciones entre grupos, estereotipos y prejuicios. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos & E. Zubieta (Eds.), *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson.
- Pascale P. (2010). Nuevas formas de racismo: estado de la cuestión en la psicología social del prejuicio. *Ciencias Psicológicas*, IV (I), 57-70.
- Pettigrew T. F. et al. (2008). Relative Deprivation and Intergroup Prejudice. *Journal of Social Issues*, 64, 385-401.
- Pettigrew, T.S. (1979). The ultimate attribution error: extending Allport's cognitive analysis on prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 461- 476.
- Pettigrew, T.F. & Meertens R.W. (2001). In defense of the subtle and blatant prejudice concept: A retort. *European Journal of Social Psychology*, 31, 299-309.
- Pettigrew, T.F., & Meertens, R.W. (1995). Subtle ad blatant prejudice in western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-75.
- Pettigrew, T.F., & Tropp, L.R. (2000). Does intergroup contact reduce prejudice: Recent meta-analytic findings. In (2000). S. Oskamp, (Ed), *Reducing prejudice and discrimination*. (pp. 93-114). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Plant, E.A., & Devine, P.G. (2003). The antecedents and implications of interracial anxiety. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 790-801.
- Ross, E.A. (1908). *Social Psychology: An outline and source book*. New York: Macmillan.
- Ross, L. & Nisbett, R.E. (1990). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. New York: McGraw Hill.
- Schmader, T., Major, B., & Gramzow, R.H. (2001). Coping with ethnic stereotypes, in the academic domain: Perceived injustice and psychological dsengagement. *Journal of Social Issues*, 57, 93-111.
- Sears, D.O., & Henry, P.J. (2003). The origins of symbolic racism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 259-275.
- Shelton, J.N. (2003). Interpersonal concerns in social encounters between majority and minority group members. *Group Process, & Intergroup Relattions*, 6, 171-185.
- Shelton, J.N., & Richeson, J.A (2005). Intergroup contact and pluralistic ignorance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 91-107.
- Sherif M. & Cantrill H. (1945). The psychology of attittudes. *Psychology Review*, 53, 1-25.
- Sherif M. (1966). *Group conflict and cooperation*. Londres: Routledge and Kegan Paul.

- Shih, M., Pittinsky, T.L., & Ambady, N. (1999) Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science, 10*, 80-83.
- Smith E.R. & Mackie D.M. (1997). *Psicología Social*. (1997). Madrid: Médica Panamericana.
- Stepahn W.G. & Stepahn C.W. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues, 41*, 157-175.
- Stephan W.J. (1989). A cognitive approach to stereotyping. En D. Bar-Tal, C. F. Grauman, A.W. Kruglansky Y W. Stroebe (Eds.), *Stereotyping and prejudice*. London: Springer-Verlag.
- Swim, J.K., Hyers, L.L., Cohen, L.L., & Ferguson, M.J. (2001). Everyday sexism: Evidence for its incidence, nature, and psychological impact from three daily diary studies. *Journal of Social Issues, 57*, 31-53.
- Swim, J.K., Hyers, L.L., Cohen, L.L., Fitzgerald, D.C., & Bylsma, W.H. (2003). African American college students' experiences with everyday racism: Characteristics and responses to these incidents. *Journal of Black Psychology, 29*, 38-67.
- Tajfel H. y Turner J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & L.W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson- Hall.
- Tajfel, H. (1978). Intergroup behaviour, en H. Tajfel & J. Fraser, *Introducing Social Psychology*, (pp. 423-446). Harmondsworth: Penguin.
- Tesser A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The cause of attitudes. *Psychological Review, 100*, 129-142.
- Thurstone, L.L. (1927). A law of comparative judgement. *Psychological Review, 334*, 273-286.
- Thurstone, L.L. (1929). Theory of attitude measurement. *Psychological Review, 36*, 222-241.
- Turner J.C. (1994). Introducción. En J.F. Morales (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill
- Ubillos S, Mayordomo S. & Pérez D. (2003). Actitudes: definición y medición. Componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos & E. Zubieta (Eds.), *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson.
- United Nations High Commissioner of Human Rights (Ed.). (1997). *1998: 50th anniversary of the Universal Declaration of Human Rights*. New York: United Nations.
- United Nations Universal Declaration of Human Rights (1948). <http://www.un.org/Overview/rights.html> (retrieved June 23, 2005).
- Vorauer, J.D., & Kumhyr, S.M. (2001). Is this about you or me? Self- versus other-directed judgments and feelings in response to intergroup interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 706-719.
- Weber, J.C. (1994). The nature of ethnocentric attribution bias: Ingroup protection or enhancement? *Journal of Experimental Social Psychology, 30*, 482-504.
- Wilder D.A., Simon, A. & Faith M. (1996). Enhancing the impact of counterstereotypic information: Dispositional attribution for deviance. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 276-287.

Zanna, M.P. & Rempel J.K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. En D. Bar-Tal, A. Kruglansky (eds.), *The social psychology of knowledge* (pp. 315- 334). New York: Cambridge University Press.

Referencias Capítulo 4

- Allen R.W, Srinivas S. & Sakamoto, S. (1997). Making the room at the top: chipping the glass ceiling. *Management & Human Resources*, 123-134.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading: Addison Wesley.
- Arias, A.V. (2003). Cultura y estereotipos de género. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillós & E. Zubieta (Eds.), *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson.
- Ashmore, R. D., Del Boca, F.K. & Wohlers, A.J. (1986). Gender Stereotypes. En R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.) *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts* (pp. 69-119). Orlando: Academic Press.
- Bakan D. (1966). *The duality of human existence*. Chicago, C.A.: Rand McNally.
- Bem S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42, 155-162.
- Bem, S. (1981). Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88 (4), 354-364.
- Berzins, J. I., Welling, M. A. & Better, R.E. (1978). A new measure of psychological androgyny based on the personality research form. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46, 126-138.
- Burgess D. & Borgida E. (1999). Who women are, who women should be: descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, public policy, and law*, 5, 665-692.
- Butler, D & Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.
- Butner, E. H., & McEnally, M. (1996). The interactive effect of influence tactic, applicant gender and type of job on hiring recommendations. *Sex Roles*, 34, 581-591.
- Cameron C., (1977). Sex role attitudes. En S. Oskamp (Ed.), *Attitudes and opinions* (pp. 339-359). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270- 275.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Díaz-Loving, R., Rivera Aragón, S. & Sánchez Aragón, R. (2001). Rasgos instrumentales (masculinos) y expresivos (femeninos), normativos (típicos e ideales) en México. *Revista latinoamericana de Psicología*, 33 (2), 131-139.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Eagly A.H. & Carli L.L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly A.H., & Steffen V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology*, 46 (4), 735-754.
- Eagly A.H., & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. *Journal of personality and social psychology*, 43, 915-928.
- Eagly A.H., Makhijani, M-G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly A.H., Wood W. & Diekmann A.B., (2000). Social Role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. En T. Eckes & H.M. Tautner, *The developmental Social Psychology of gender* (pp. 123-174). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2004). Women and Men as Leaders. En Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279- 301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Fernández J, Quiroga M. A., De Olmo, I. & Rodríguez, A. (2007). Escalas de masculinidad y feminidad: estado actual de la cuestión. *Psicothema*, 19 (3), 357-365.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21- 42.
- Foschi, M., Ens, S. & Lapointe, V. (2001). Processing performance evaluations in homogeneous task groups: Feedback and gender effects. *Advances in Group Processes*, 18, 185- 216.
- Gardiner, M. & Tiggerman, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress, and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 801- 816.
- Geller, P. A. & Hobfoll, S. E. (1993). Gender differences in preference to offer social support to assertive men and women. *Sex Roles*, 28, 419- 432.
- Glick P. & Fiske S.T. (1996). The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of personality and social psychology*, 70, 491-512.
- Glick P. & Fiske S.T. (2000). Ambivalent sexism. *Advances in experimental social psychology*, 33, 115-188.
- Goodwin S.A., Operario D. & Fiske, S.T. (1998). Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. *Journal of social issues*, 54, 677-698.
- Heilburn, A. B. (1976). Measurement of masculine and feminine sex roles identities as independent dimensions. *Journal of consulting and clinical psychology*, 44, 183-190.

- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674
- Heilman, M.E. (1983). Sex bias in work settings: the lack of fit model. *Research in organizational behavior*, 5, 269-298.
- Hoffman C. & Hurst N. (1990). Gender stereotypes: perception or rationalization? *Journal of personality and social psychology*, 58 (2), 197-208.
- Jost, J.T. & Banaji M.R. (1994). The role of stereotyping in system justification and the production of false consciousness. *British Journal of social psychology*, 33 (1), 1-27.
- Lucas, J. W. & Lovaglia, M. J. (1998). Leadership, status, gender, group, size, and emotion in face- face groups. *Sociological Perspective*, 41, 617- 638.
- Mitchell, J.V. Jr (1985). *The 9° mental measurements yerarbook*. Lincoln, NE,USA: The Buros Institute of Mental Measurement.
- Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E.S. (2003). Development and validation of the stereotype beliefs about women managers Scale. *Workplace change*, 1-26.
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 57 (2), 135- 146.
- Moya, M.C., (2003). El análisis psicosocial del género. En J.F. Morales & C. Huici (Eds.). *Estudios de Psicología Social* (pp. 175-222). Madrid: UNED.
- Orlofsky, J. (1981). Relationship between Sex Role Attitudes and Personality Traits and the Sex Role Behavior Scale: A new measure of masculine and feminine role behaviors and interests. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 927-940.
- Parson T, & Bales R.F. (1955). *Family, socialization and interaction process*. New York: Free Press.
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taylor, J. (1974). Women as managers scale: A measure of attitudes toward women in management positions. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 27.
- Robinson, J., Shaver, P. & Wrightsman, L.S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. New York, USA: Wrigh Brian Academic Press.
- Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee H., Broverman I. & Broverman D.M. (1968). Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of consulting and clinical psychology*, 32, 287-295.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotype and requisite management characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotype and requisite management characteristic among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688
- Sheriff, A.C. & McKee, J.P. (1957). Qualitative aspects of beliefs about men and women. *Journal of personality*, 25, 451-464.

- Simmons, W.W. (2001). When it comes to choosing a boss, American still prefer men. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/releases/pr010111.asp> el 15 de noviembre de 2010.
- Spence J. & Buckner C. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes and sexist attitude: What do they signify? *Personality of Women Quarterly*, 24, 44-62.
- Spence J. & Helmreich R. (1978). *Masculinity and femininity: their psychological dimensions, correlatos and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Spence J., Helmreich R. & Stapp (1974). The personal attributes questionnaire: a measure of sex roles stereotypes and masculinity-femininity. *JSAS: Catalog of selected documents in psychology*, 4, 43-44.
- Twenge, J. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36 (5/6), 305-325.
- Vaamonde, D. (2010). Percepciones de justicia y sexismo en el lugar de trabajo. *Memorias II Congreso de Investigación y práctica profesional en Psicología*. Universidad de Buenos Aires.
- Vergara A.I., & Páez D. (1993). Revisión teórico metodológica de los instrumentos para la medición de la identidad de género. *Revista de Psicología Social*, 8 (2), 133-152.
- Yost, E. & Herbert, T. (1985). *Attitudes toward women as managers (ATWAM) scale*. San Diego: Pfeiffer /Jossey Bass

Referencias Capítulo 5

- Bajdo, L. M. & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross- Cultural Examination. *Sex Roles*, 45, 399- 414.
- Benze, J. J. & Declerq, E. R. (1985). Content of television spot and female candidates. *Journalism Quarterly*, 62, 278-283.
- Berry, J. (1985). En I. Reyes-Lagunes & Y. Poortinga (Eds.) *From a different perspective: Studies of behavior across cultures*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. (2002). *Cross - cultural psychology: Research and applications* (2nd ed.). New York, NY, US: Cambridge University Press
- Betancourt, H. & López, S. (1993). The study of culture, ethnicity, and race in American psychology. *American Psychologist*, 48 (6), 629-637
- Boldry, J., Wood, W. L., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689-706.
- Brett, J., Tinsley, C., Barsness, Z. & Lytle, A. *New approaches to the study of culture in industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA: The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers
- Carli, L. L. (1989). Gender differences in interaction style and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 565- 576.

- Carroll, S. J. (1985). *Women as Candidate in American Politics*. Bloomington: Indiana University Press.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97
- Castro Solano, A., Lupano, M. & Lopez Pell, A. (2008). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 26 (2), 53-73
- Casullo, M. M., Figueroa, N. B, & Aszkenazi, M. (1991). *Teoría y Técnicas de evaluación psicológica*. Bs. As: Psicoteca Editorial.
- Connely, M. & Rhoton, P. (1988). Women in direct sales: A comparison of Mary Kay and Amway sales workers. En A. Statham, E. M. Miller, & H. O. Mauksch (Eds.). *The worth of women's work. A qualitative synthesis* (pp. 225- 243). Albany, NY: State University of New York Press.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 57 (2), 181-192.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- D'Adamo, O., García Beaudoux, V., Ferrari, G. & Slavinsky, G (2008). Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 23 (1), 91-104.
- Darcy, R.; Welch, S. & Clark, J. (1987). *Women, electronics, and representation*. Nueva York: Longmans.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Diez Gutierrez, E.J.; Terrón Bañuelos, E.; Valle Flórez, R.E. & Centeno Suárez, B. (2002). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. *Revista Complutense de educación*, 13 (2), 485-513.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Gardiner, M. & Tiggerman, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress, and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 801- 816.
- Genovese, M. (1993). *Women as national leaders*. Newbury Park: Sage
- Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 255-280.
- Glazer-Raymo, J. (1999). *Shattering the myths. Women in academe*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to the organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.

- Helgesen S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Lord, R. & Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Loring, R. & Wells, T. (1972). *Breakthrough: Women into management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lupano Perugini, M. & Castro Solano, A. (2008). Liderazgo y Género. Identificación de Prototipos de Liderazgo Efectivo. *Perspectivas en psicología* 5 (1), 69-77
- Lupano Perugini, M., Castro Solano, A. & Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Perú*, 26 (2), 195-218
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. –*Revista Colombiana de Psicología* -Manuscrito enviado para su evaluación-
- Marshall, J. (1993). Organizational Cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An international Review*, 42 (4), 313-322.
- Ministerio de Defensa de la Nación Argentina (2010). *Informe sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas. Publicación del Ministerio de Defensa de la Nación Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa de la Nación Argentina.
- Powell, G. (1993). Women and men in management. Newbury Park, CA: Sage
- Ragins, B. R. (1995). Diversity, power, and mentoring in organizations : A cultural, structural, and behavioural perspective. En M. M. Chemers, M. Costanzo, & S. Oskamp (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 91- 132). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ridgeway, C. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655
- Ropers-Huilman, B. (2003). *Gendered features in higher education. Critical perspective for change*. NY: State University of NY Press.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Sánchez Moreno, M & López Yáñez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, LXVI (240), 345-364.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. Zanna (Ed). *Advances in experimental social psychology*, (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?. En: M. Ros & V. Gouveia (Eds), *Psicología Social de los Valores Humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: ANACOM

- Triandis, H. C. (1993). Cross-cultural industrial and organizational psychology. En Triandis, Dunnette & Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol 4). Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologist Press.
- Triandis, H. C., & Lambert, W. W., et al. (1980). *Handbook of cross cultural psychology*. (Vol. 8). Boston: Allyn and Bacon
- Uriarte, E. & Ruiz, C. (1999). Mujeres y hombres en las dices políticas españolas: ¿Diferencias o similitudes? *REIS*, 88, 207-232
- Wagner, D. G. & Berger, J. (1997). Gender and interpersonal task behaviours: Status expectation accounts. *Sociological Perspectives*, 40, 1- 32

Referencias Discusión

- Allen R.W, Srinivas S. & Sakamoto, S. (1997). Making the room at the top: chipping the glass ceiling. *Management & Human Resources*, 123-134.
- Austin, A. W., Parrot, S. A., Korn, W. S., & Sax, L. J. (1997). *The American freshman: Thirty year trends*. Los Angeles: Higher education Research Institute, University of California.
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Brown, D. J. & Lord, R. G. (2001). Leadership and perceiver recognition: Moving beyond first order constructs. En: M. London (Ed.), *How people evaluate other in groups* (pp. 181-202). London: Erlbaum
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 367-383.
- Chin J.L. (2010). Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership. *American Psychologist*, 65 (3), 150-156.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270- 275.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Rev. de Psicol. Gal. y Aplic.*, 57 (2), 181-192.
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Diaz-Loving, R., Rivera Aragón, S. & Sánchez Aragón, R. (2001). Rasgos instrumentales (masculinos) y expresivos (femeninos), normativos (típicos e ideales) en México. *Revista latinoamericana de Psicología*, 33 (2), 131-139.
- Diaz-Loving, R., Rocha Sánchez T., S. & Rivera Aragón, S. (2004). Elaboración, validación y estandarización de un inventario para evaluar las dimensiones atributivas de instrumentalidad y expresividad. *Revista Interamericana de Psicología*, 38 (2), 263-276.

- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift fur sozialpsychologie*, 34 (3), 123-132.
- Eagly, A.H. (2006). Prejudice: Toward a more inclusive understanding. En A.H. Eagly, R.M. Baron & V.L. Hamilton (Eds.), *The Social Psychology of Group Identity and Social Conflict. Theory, Application and Practice*. Washington: APA
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2004). Women and Men as Leaders. En Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279- 301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eagly A.H. & Carli L.L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Echebarría, A. & Fernández, E. (2002). Determinantes sociales del prejuicio étnico. *Revista de Psicología Social*, 17 (3), 217-236.
- Embry A., Padgett M. & Caldwell, C. (2008). Can leaders step outside of the gender box? An examination of leadership and gender roles stereotypes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Fassinger, R. E., Shullman, S. L., & Stevenson, M. R. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm *American Psychologist*, 65, 201–215.
- García- Retamero, R. & LópezZafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38, 2, 245- 257.
- Klonoff, E.A., Landrine, H., & Campbell, R. (2000). Sexist discrimination may account for well-known gender differences in psychiatric symptoms. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 93-99.
- Konrad, A. M, Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P.,& Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- Lupano Perugini, M., Castro Solano, A. & Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Perú*, 26 (2), 195-218
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. –*Revista Colombiana de Psicología* -Manuscrito enviado para su evaluación-
- Mendoza Denton, R., Downey, G, Purdie, V.J., Davis, A., & Betzack, J. (2002). Sensitivity to status-based rejection: Implications for African American students' college experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 896-918.

- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 57 (2), 135- 146.
- Morrison A.M. & Von Glinow, M.A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Nye, J.L., & Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-base biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379
- Offerman, L. R., Kennedy, J. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43 – 58.
- Pascale P. (2010). Nuevas formas de racismo: estado de la cuestión en la psicología social del prejuicio. *Ciencias Psicológicas*, IV (I), 57-70.
- Rosch, E. (1978). Principle in categorization. En E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds), *Cognition and categorization* (pp. 28-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rush, M. C. & Russell, J. E. A (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 88-104.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, 65, 171–181.
- Swim, J.K., Hyers, L.L., Cohen, L.L., & Ferguson, M.J. (2001). Everyday sexism: Evidence for its incidence, nature, and psychological impact from three daily diary studies. *Journal of Social Issues*, 57, 31-53.
- Thomas, D. (2008). *Cross-cultural management*. Essential Concepts. Londres; Sage.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*. 9(1), 55-84
- Zweigenhaft, R. L., & Domhoff, G. W. (2006). *Diversity in the power elite: How it happened, why it matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

ANEXO TÉCNICAS

ANEXO 1

**ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA
ESTUDIOS 1 y 2**

Estamos realizando una investigación sobre liderazgo. Por favor, necesitamos su colaboración para la realización de la misma. Trate de responder de la forma más sincera posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. Los datos se tratarán en forma anónima y sólo con fines de investigación. Gracias por su colaboración.

Datos personales

Fecha:

Sexo (marque con una cruz): **Masculino**..... **Femenino**.....

Edad:

Lugar de nacimiento:.....

Lugar de residencia:.....

Nivel de estudios (marque con una cruz):

Primaria incompleta.....

Primaria completa.....

Secundaria incompleta.....

Secundaria completa.....

Terciario incompleto.....

Terciario completo.....

Universitario incompleto.....

Universitario completo.....

Posgrado incompleto (aclarar maestría o doctorado).....

Posgrado completo (aclarar maestría o doctorado).....

Carrera realizada o en curso:.....

Lugar donde realizó/ realiza sus estudios:.....

Título profesional alcanzado:.....

Ocupación (trate de ser específico):.....

Tipo de Empresa en la que trabaja (rodee una opción):

Pequeña Empresa

Mediana Empresa

Gran Empresa o Multinacional

Especifique el rubro al que corresponde la Empresa/ Organización en la que trabaja
(ej: fabricación de productos, venta de productos, educativa construcción,
etc):.....
.....

¿Cuál es su clase socio - económica? (rodée una opción):
Clase Alta Clase Media – Alta Clase Media Clase Media – Baja Clase Baja

ANEXO 2

PROTOCOLO CUALITATIVO (ESTUDIO 1)

Consigna 1: A continuación le pedimos que nombre a un líder varón que Ud. considere que ha sido muy exitoso. Puede ser actual o no. Puede ser conocido o no. Luego, describa brevemente las razones por las que considera que fue o es exitoso.

Nombre del líder Varón

.....

¿Porqué considera que fue/es exitoso?

.....
.....
.....
.....
.....

Consigna 2: Ahora le pedimos que nombre a una líder mujer que Ud. considere que ha sido muy exitosa. Puede ser actual o no. Puede ser conocido o no. Luego, describa brevemente las razones por las que considera que fue o es exitosa.

Nombre de la líder Mujer

.....

¿Por qué considera que fue/es exitosa?

.....
.....
.....
.....

ANEXO 3

INVENTARIO DE ROLES SEXUALES –BEM SEX ROLES/BSRI-

ESTUDIO 2

Consigna: A continuación le pedimos que caracterice a un *hombre y mujer típicos*. Para ello deberá marcar en una escala de 1 a 7 el grado en que Ud. cree que el adjetivo listado caracteriza a un hombre o mujer típico. 7 o próximo a 7 significa que la característica listada lo/la caracteriza ampliamente. Si Ud. consigna 1 o cerca de uno, significa que la característica listada no describe a un hombre/ mujer típico.

	<i>Hombre típico</i>	<i>Mujer típica</i>
1. Atlético/a, deportivo/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Cariñoso/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Personalidad fuerte	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Sensible a las necesidades de los demás	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Desea arriesgarse, amante del peligro	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Comprensivo/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Compasivo/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Dominante	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Cálido/a, afectuoso/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Tierno/a, delicado/a, suave	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Agresivo/a, combativo/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Actúa como líder	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Individualista	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Amante de los niños	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Lloro fácilmente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Duro/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Sumiso/a	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Egoísta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Además, le pedimos, por favor, que se describa a *sí mismo*.

	<i>Sí mismo</i>
1. Atlético/a, deportivo/a	1 2 3 4 5 6 7
2. Cariñoso/a	1 2 3 4 5 6 7
3. Personalidad fuerte	1 2 3 4 5 6 7
4. Sensible a las necesidades de los demás	1 2 3 4 5 6 7
5. Desea arriesgarse, amante del peligro	1 2 3 4 5 6 7
6. Comprensivo/a	1 2 3 4 5 6 7
7. Compasivo/a	1 2 3 4 5 6 7
8. Dominante	1 2 3 4 5 6 7
9. Cálido/a, afectuoso/a	1 2 3 4 5 6 7
10. Tierno/a, delicado/a, suave	1 2 3 4 5 6 7
11. Agresivo/a, combativo/a	1 2 3 4 5 6 7
12. Actúa como líder	1 2 3 4 5 6 7
13. Individualista	1 2 3 4 5 6 7
14. Amante de los niños	1 2 3 4 5 6 7
15. Lloro fácilmente	1 2 3 4 5 6 7
16. Duro/a	1 2 3 4 5 6 7
17. Sumiso/a	1 2 3 4 5 6 7
18. Egoísta	1 2 3 4 5 6 7

ANEXO 4

ESCALA DE ACTITUDES HACIA MUJERES LÍDERES

ESTUDIO 2

Consigna: Responda en una escala de 1 (Total desacuerdo) a 7 (Total acuerdo) a las siguientes afirmaciones acerca de las mujeres líderes.

1- Las mujeres no son lo suficientemente ambiciosas como para ser exitosas en el mundo laboral	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
2- Las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
3- Las mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
4- Las mujeres no son lo suficientemente competitivas como para ser exitosas en el mundo laboral	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
5- Las mujeres no presentan las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
6- El trabajo realizado por mujeres líderes es igual de valorable que el realizado por hombres líderes	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo
7- Las mujeres presentan la capacidad necesaria para adquirir las habilidades necesarias como para convertirse en líderes	Totalmente en desacuerdo 1—2—3—4—5—6—7 Totalmente de acuerdo

ANEXO 5

**ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA
ESTUDIO 3**

Estamos realizando una investigación sobre liderazgo. Por favor, necesitamos su colaboración para la realización de la misma. Trate de responder de la forma más sincera posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. Los datos se tratarán en forma anónima y sólo con fines de investigación. Gracias por su colaboración.

Datos personales

Fecha:

Sexo (marque con una cruz): **Masculino**..... **Femenino**.....

Edad:

Hijos: 0..... 1..... 2..... 3..... 4..... Más.....

Lugar de nacimiento:.....

Lugar de residencia:.....

Nivel de estudios (marque con una cruz):

Primaria incompleta.....

Primaria completa.....

Secundaria incompleta.....

Secundaria completa.....

Terciario incompleto.....

Terciario completo.....

Universitario incompleto.....

Universitario completo.....

Posgrado incompleto (aclarar maestría o doctorado).....

Posgrado completo (aclarar maestría o doctorado).....

Carrera realizada o en curso:.....

Lugar donde realizó/ realiza sus estudios:.....

Título profesional alcanzado:.....

Ocupación (marque con una cruz):

Patrón o empleador.....

Empleado.....

Trabajador por mi cuenta.....

Empleada/o doméstica.....

Obrero.....

Trabajador sin salario.....

Ama/o de casa.....

Desempleado.....
Jubilado / pensionado.....
No trabajo.....

¿Cuál es su clase socio - económica? (rodee una opción):

Clase Alta Clase Media – Alta Clase Media Clase Media – Baja Clase Baja

ANEXO 6

VIÑETAS ESTUDIO 3

VIÑETA 1: CASO MARIO

Consigna: Lea las características del caso que se presenta a continuación y responda, en una escala de 1 a 5, los ítems que se le presentan debajo de la viñeta. Tiene 5 posibilidades de respuesta: **5** indica que está **totalmente de acuerdo** con el ítem; **1** indica que está **totalmente en desacuerdo**; **3** señala un punto neutral, **ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo**. Haga un círculo en el número que le parece que se corresponde con lo que piensa.

Caso Mario

Mario es el gerente de créditos de un banco. Se destaca por sobre los otros gerentes por los resultados obtenidos hasta el momento y por su capacidad intelectual, siendo reconocido por sus superiores como uno de los gerentes mas capaces. Recuerdan sus empleados que cuando aún no era gerente le habían asignado el cobro de una cartera de clientes morosos, en el cual otros habían fracasado sistemáticamente. Mario, pese a que en primer lugar no obtuvo los logros que el se había fijado, poco a poco fue logrando que los clientes pagaran sus deudas. Utilizó un sistema innovador: citaba a los clientes, les calculaba lo que le debían al banco y en vez de recargarles los intereses por mora, les decía que si pagaban de forma inmediata les haría un descuento muy beneficioso que los libraría de sus deudas por completo. Así recuperó dinero de clientes considerados “incobrables”. Ese logro le valió el cargo actual de gerente. Siempre se muestra recto y honesto en su proceder y nunca presume de sus virtudes. Mario es muy respetado y seguido por sus subalternos, cree que es importante tratar bien a sus colaboradores para que desarrollen la lealtad hacia la empresa y mantener un buen clima de trabajo.

1. Es un muy buen líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
2. Me identifiqué plenamente con el proceder de Mario	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
3. Mario es un conductor efectivo	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
4. Las características personales de Mario coinciden con lo que yo pienso que debe ser un líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo

VIÑETA 2: CASO MARÍA

Consigna: Lea las características del caso que se presenta a continuación y responda, en una escala de 1 a 5, los ítems que se le presentan debajo de la viñeta. Tiene 5 posibilidades de respuesta: **5** indica que está **totalmente de acuerdo** con el ítem; **1** indica que está **totalmente en desacuerdo**; **3** señala un punto neutral, **ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo**. Haga un círculo en el número que le parece que se corresponde con lo que piensa.

Caso María

María es la gerente de créditos de un banco. Se destaca por sobre los otros gerentes por los resultados obtenidos hasta el momento y por su capacidad intelectual, siendo reconocida por sus superiores como una de los gerentes mas capaces. Recuerdan sus empleados que cuando aún no era gerente le habían asignado el cobro de una cartera de clientes morosos, en el cual otros habían fracasado sistemáticamente. María, pese a que en primer lugar no obtuvo los logros que ella se había fijado, poco a poco fue logrando que los clientes pagaran sus deudas. Utilizó un sistema innovador: citaba a los clientes, les calculaba lo que le debían al banco y en vez de recargarles los intereses por mora, les decía que si pagaban de forma inmediata les haría un descuento muy beneficioso que los libraría de sus deudas por completo. Así recuperó dinero de clientes considerados “incobrables”. Ese logro le valió el cargo actual de gerente. Siempre se muestra recta y honesta en su proceder y nunca presume de sus virtudes. María es muy respetada y seguida por sus subalternos, cree que es importante tratar bien a sus colaboradores para que desarrollen la lealtad hacia la empresa y mantener un buen clima de trabajo.

1. Es una muy buen líder	Totalmente en desacuerdo 1---2---3---4---5 Totalmente de acuerdo
2. Me identifico plenamente con el proceder de María	Totalmente en desacuerdo 1---2---3---4---5 Totalmente de acuerdo
3. María es una conductora efectiva	Totalmente en desacuerdo 1---2---3---4---5 Totalmente de acuerdo
4. Las características personales de María coinciden con lo que yo pienso que debe ser un líder	Totalmente en desacuerdo 1---2---3---4---5 Totalmente de acuerdo

VIÑETA 3: CASO SUSANA

Consigna: Lea las características del caso que se presenta a continuación y responda, en una escala de 1 a 5, los ítems que se le presentan debajo de la viñeta. Tiene 5 posibilidades de respuesta: **5** indica que está **totalmente de acuerdo** con el ítem; **1** indica que está **totalmente en desacuerdo**; **3** señala un punto neutral, **ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo**. Haga un círculo en el número que le parece que se corresponde con lo que piensa.

Caso Susana

Susana es la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de una importante empresa dedicada a la venta de telefonía celular. Fue ascendida a ese puesto hace un año. Su labor consiste en la supervisión de los integrantes del Área en cuanto a las tareas de reclutamiento, reubicación y desarrollo del personal de la empresa, así como también el intercambio y asesoramiento a otras Áreas. Actualmente dirige un total de 10 personas entre los que se encuentran Lic. en RRHH, psicólogos, personal administrativo y contable, entre otros. Se caracteriza por ser muy sensible y comprensiva a las necesidades de sus subalternos y por preocuparse por el bienestar de los mismos. Su comportamiento es siempre amistoso y afectuoso. Los subalternos destacan la calidez del trato impartido por Susana.

1. Es una muy buen líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
2. Me identifico plenamente con el proceder de Susana	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
3. Susana es una conductora efectiva	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
4. Las características personales de Susana coinciden con lo que yo pienso que debe ser un líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo

VIÑETA 4: CASO MARTA

Consigna: Lea las características del caso que se presenta a continuación y responda, en una escala de 1 a 5, los ítems que se le presentan debajo de la viñeta. Tiene 5 posibilidades de respuesta: **5** indica que está **totalmente de acuerdo** con el ítem; **1** indica que está **totalmente en desacuerdo**; **3** señala un punto neutral, **ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo**. Haga un círculo en el número que le parece que se corresponde con lo que piensa.

Caso Marta

Marta es la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de una importante empresa dedicada a la venta de telefonía celular. Fue ascendida a ese puesto hace un año. Su labor consiste en la supervisión de los integrantes del Área en cuanto a las tareas de reclutamiento, reubicación y desarrollo del personal de la empresa, así como también el intercambio y asesoramiento a otras Áreas. Actualmente dirige un total de 10 personas entre los que se encuentran Lc. en RRHH, psicólogos, personal administrativo y contable, entre otros. Se caracteriza por haber sorteado obstáculos difíciles inherentes a su cargo con mucha firmeza y entereza. Es muy respetada y seguida por sus subalternos que destacan, además de su firmeza y los excelentes resultados obtenidos, el ser sensible y comprensiva de las necesidades de sus empleados y el preocuparse por el bienestar de los mismos.

1. Es una muy buen líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
2. Me identifico plenamente con el proceder de Marta	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
3. Marta es una conductora efectiva	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
4. Las características personales de Marta coinciden con lo que yo pienso que debe ser un líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo

VIÑETA 5: CASO ESTELA

Consigna: Lea las características del caso que se presenta a continuación y responda, en una escala de 1 a 5, los ítems que se le presentan debajo de la viñeta. Tiene 5 posibilidades de respuesta: **5** indica que está **totalmente de acuerdo** con el ítem; **1** indica que está **totalmente en desacuerdo**; **3** señala un punto neutral, **ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo**. Haga un círculo en el número que le parece que se corresponde con lo que piensa.

Caso Estela

Estela es la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de una importante empresa dedicada a la venta de telefonía celular. Fue ascendida a ese puesto hace un año. Su labor consiste en la supervisión de los integrantes del Área en cuanto a las tareas de reclutamiento, reubicación y desarrollo del personal de la empresa, así como también el intercambio y asesoramiento a otras Áreas. Actualmente dirige un total de 10 personas entre los que se encuentran Lic. en RRHH, psicólogos, personal administrativo y contable, entre otros. Se caracteriza por haber sorteado obstáculos difíciles inherentes a su cargo con mucha firmeza y entereza. Es respetada por sus subalternos que destacan los excelentes resultados obtenidos por Estela. Se muestra dominante y competitiva en el trato en general y con capacidad estratégica para las negociaciones.

1. Es una muy buen líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
2. Me identifico plenamente con el proceder de Estela	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
3. Estela es una conductora efectiva	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo
4. Las características personales de Estela coinciden con lo que yo pienso que debe ser un líder	Totalmente en desacuerdo 1----2----3----4----5 Totalmente de acuerdo

ANEXO TABLAS

Tabla 5. Frecuencia de Nombres de líderes varones

Nombre de Líderes varones		
<i>n</i> = 766		
Nombre Líder Varón	Frecuencia	Porcentaje
NN (Personas de población general)	156	20,4
Mahatma Gandhi	57	7,4
Juan Domingo Perón	49	6,4
Bill Gates	29	3,8
Ernesto Che Guevara	22	2,9
Martin Luther King	18	2,3
Nelson Mandela	14	1,8
Carlos Menem	8	1,0
Nestor Kirchner	8	1,0

Tabla 6. Frecuencia de Nombres de líderes mujeres

Nombre de Líderes mujeres		
<i>n</i> = 766		
Nombre Líder Mujer	Frecuencia	Porcentaje
NN (Personas de población general)	153	20,0
Madre Teresa de Calcuta	125	16,3
Eva Perón	117	15,3
Michelle Bachelet	16	2,1
Margaret Thatcher	11	1,4

Hillary Clinton	8	1,0
-----------------	---	-----

Tabla 8. Categorías de características asignadas a Líder Varón

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Resultados obtenidos	142	18,5
Honestidad y valores	65	8,5
Carisma y ascendiente	63	8,2
Hazañas y hechos históricos	38	5,0
Capacidad de conducción	37	4,8
Consecución de beneficios sociales	36	4,7
Inteligencia	33	4,3
Capacidad estratégica y de negociación	33	4,3
Consideración de los demás	29	3,8
Firmeza y superación de obstáculos	29	3,8
Visionario	26	3,4
Capacidad de motivar	16	2,1
Prestigio y reconocimiento	15	2,0
Ejemplo personal	14	1,8
Entrega, sacrificio y compromiso	12	1,6
Dominancia y poder	7	0,9
Claridad en los objetivos	6	0,8
Capacidad de resolver problemas	6	0,8
Capacidad de enseñanza	5	0,7
Constancia y perseverancia	4	0,5
Responsabilidad	4	0,5

Creatividad e innovación	3	0,4
Protección	2	0,3
Capacidad de adaptación	1	0,1
Logros similares a los hombres	0	0

Tabla 9. Categorías de características asignadas a Líder Mujer

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Resultados obtenidos	111	14,5
Consecución de beneficios sociales	84	11,0
Firmeza y superación de obstáculos	59	7,7
Carisma y ascendiente	51	6,7
Honestidad y valores	34	4,4
Logros similares a los hombres	31	4
Consideración de los demás	24	3,1
Capacidad estratégica y de negociación	21	2,7
Entrega, sacrificio y compromiso	21	2,7
Capacidad de conducción	20	2,6
Hazañas y hechos históricos	20	2,6
Inteligencia	20	2,6
Protección	20	2,6
Ejemplo personal	17	2,2
Capacidad de motivar	14	1,8
Constancia y perseverancia	12	1,6
Prestigio y reconocimiento	11	1,4

Visionario	10	1,3
Capacidad de resolver problemas	9	1,2
Capacidad de enseñanza	6	0,8
Claridad en los objetivos	4	0,5
Responsabilidad	4	0,5
Dominancia y poder	2	0,3
Creatividad e innovación	2	0,3
Capacidad de adaptación	2	0,3

Tabla 11. Diferencias significativas en categorías de características de acuerdo al Prototipo de líder (varón vs. Mujer)

Categoría	Categorías de características				χ^2
	Líderes Mujeres		Líderes Varones		
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido	
Capacidad de adaptación	2	0,33	1	0,16	0,33 <i>ns.</i>
Capacidad de conducción	20	3,28	37	5,91	5,07 *
Capacidad de enseñanza	6	0,99	5	0,80	0,09 <i>ns.</i>
Capacidad de motivar	14	2,3	16	2,56	0,13 <i>ns.</i>
Capacidad de resolver problemas	9	1,48	6	0,96	0,60 <i>ns.</i>
Capacidad estratégica y de negociación	21	3,45	33	5,27	2,67 <i>ns.</i>
Carisma y ascendiente	51	8,37	63	10,06	1,26 <i>ns.</i>
Claridad en los objetivos	4	0,66	6	0,96	0,40 <i>ns.</i>
Consecución de beneficios sociales	84	13,79	36	5,75	19,20 **
Consideración de los demás	24	3,94	29	4,63	0,47 <i>ns.</i>
Constancia y perseverancia	12	1,97	4	0,64	4,00 *
Creatividad e innovación	2	0,33	3	0,48	0,20 <i>ns.</i>

Dominancia y poder	2	0,33	7	1,12	2,78 <i>ns.</i>
Ejemplo personal	17	2,79	14	2,24	0,29 <i>ns.</i>
Entrega, sacrificio y compromiso	21	3,45	12	1,92	2,45 <i>ns.</i>
Firmeza y superación de obstáculos	59	9,69	29	4,63	10,23 **
Hazañas y hechos históricos	20	3,28	38	6,07	5,59 *
Honestidad y valores	34	5,58	65	10,38	9,71 **
Inteligencia	20	3,28	33	5,27	3,19 <i>ns.</i>
Prestigio y reconocimiento	11	1,81	15	2,40	0,62 <i>ns.</i>
Protección	20	3,28	2	0,32	14,73 **
Responsabilidad	4	0,66	4	0,64	0,00 <i>ns.</i>
Resultados obtenidos	111	18,23	142	22,68	3,84 *
Visionario	10	1,64	26	4,15	7,11 **

Tabla 12. Prototipos masculinos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según sexo del evaluado

Categoría	Categorías de características				χ^2
	Participantes Varones		Participantes Mujeres		
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido	
Capacidad de conducción	18	5,59	19	6,25	0,03 <i>ns</i>
Capacidad de enseñanza	3	0,93	2	0,66	0,20 <i>ns</i>
Capacidad de motivar	10	3,11	6	1,97	1,00 <i>ns</i>
Capacidad de resolver problemas	2	0,62	4	1,32	0,67 <i>ns</i>
Capacidad estratégica y de negociación	20	6,21	13	4,28	1,48 <i>ns</i>
Carisma y ascendiente	29	9,01	34	11,18	0,40 <i>ns</i>
Claridad en los objetivos	4	1,24	2	0,66	0,67 <i>ns</i>

Consecución de beneficios sociales	18	5,59	18	5,92	0,00 <i>ns</i>
Consideración de los demás	13	4,04	16	5,26	0,31 <i>ns</i>
Constancia y perseverancia	3	0,93	1	0,33	1,00 <i>ns</i>
Creatividad e innovación	1	0,31	2	0,66	0,33 <i>ns</i>
Dominancia y poder	2	0,62	5	1,64	1,29 <i>ns</i>
Ejemplo personal	9	2,80	5	1,64	1,14 <i>ns</i>
Entrega, sacrificio y compromiso	5	1,55	7	2,30	0,33 <i>ns</i>
Firmeza y superación de obstáculos	17	5,28	12	3,95	0,86 <i>ns</i>
Hazañas y hechos históricos	19	5,90	19	6,25	0,00 <i>ns</i>
Honestidad y valores	30	9,32	35	11,51	0,38 <i>ns</i>
Inteligencia	18	5,59	15	4,93	0,27 <i>ns</i>
Prestigio y reconocimiento	7	2,17	8	2,63	0,07 <i>ns</i>
Responsabilidad	2	0,62	2	0,66	0,00 <i>ns</i>
Resultados obtenidos	74	22,98	68	22,37	0,25 <i>ns</i>
Visionario	15	4,66	11	3,62	0,62 <i>ns</i>

Tabla 13. Prototipos femeninos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según sexo del evaluado

Categoría	Categorías de características				χ^2
	Participantes Varones		Participantes Mujeres		
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido	
Capacidad de adaptación	1	0,33	1	0,32	0,00 <i>ns</i>
Capacidad de conducción	9	2,99	11	3,57	0,20 <i>ns</i>
Capacidad de enseñanza	1	0,33	5	1,62	2,67 <i>ns</i>
Capacidad de motivar	6	1,99	8	2,60	0,29 <i>ns</i>

Capacidad de resolver problemas	6	1,99	3	0,97	1,00 <i>ns</i>
Capacidad estratégica y de negociación	11	3,65	10	3,25	0,05 <i>ns</i>
Carisma y ascendiente	24	7,97	27	8,77	0,18 <i>ns</i>
Consecución de beneficios sociales	44	14,62	40	12,99	0,19 <i>ns</i>
Consideración de los demás	8	2,66	16	5,19	2,67 <i>ns</i>
Constancia y perseverancia	6	1,99	6	1,95	0,00 <i>ns</i>
Ejemplo personal	7	2,33	10	3,25	0,53 <i>ns</i>
Entrega, sacrificio y compromiso	9	2,99	12	3,90	0,43 <i>ns</i>
Firmeza y superación de obstáculos	33	10,96	26	8,44	0,83 <i>ns</i>
Hazañas y hechos históricos	8	2,66	12	3,90	0,80 <i>ns</i>
Honestidad y valores	17	5,65	17	5,52	0,00 <i>ns</i>
Inteligencia	8	2,66	12	3,90	0,80 <i>ns</i>
Logros similares a los hombres	20	6,64	11	3,57	2,61 <i>ns</i>
Prestigio y reconocimiento	3	1,00	8	2,60	2,27 <i>ns</i>
Responsabilidad	10	3,32	10	3,25	0,00 <i>ns</i>
Resultados obtenidos	2	0,66	2	0,65	0,00 <i>ns</i>
Visionario	59	19,60	52	16,88	0,44 <i>ns</i>

Tabla 14. Prototipos masculinos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según tipo de puesto (líder/ seguidor) del evaluado

Categoría	Participantes Líderes		Participantes Seguidores		χ^2
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido	
Capacidad de conducción	14	5,45	23	6,23	2,19 <i>ns</i>

Capacidad de enseñanza	1	0,39	4	1,08	1,80 <i>ns</i>
Capacidad de motivar	3	1,17	13	3,52	6,25 **
Capacidad de resolver problemas	2	0,78	4	1,08	0,67 <i>ns</i>
Capacidad estratégica y de negociación	18	7,00	15	4,07	0,27 <i>ns</i>
Carisma y ascendiente	26	10,12	37	10,03	1,92 <i>ns</i>
Claridad en los objetivos	5	1,95	1	0,27	2,67 <i>ns</i>
Consecución de beneficios sociales	15	5,84	21	5,69	1,00 <i>ns</i>
Consideración de los demás	9	3,50	20	5,42	4,17**
Constancia y perseverancia	2	0,78	2	0,54	0,00 <i>ns</i>
Creatividad e innovación	1	0,39	2	0,54	0,33 <i>ns</i>
Dominancia y poder	1	0,39	6	1,63	3,57 <i>ns</i>
Ejemplo personal	7	2,72	7	1,90	0,00 <i>ns</i>
Entrega, sacrificio y compromiso	4	1,56	8	2,17	1,33 <i>ns</i>
Firmeza y superación de obstáculos	7	2,72	22	5,96	7,76*
Hazañas y hechos históricos	16	6,23	22	5,96	0,95 <i>ns</i>
Honestidad y valores	19	7,39	46	12,47	11,22*
Inteligencia	17	6,61	16	4,34	0,03 <i>ns</i>
Prestigio y reconocimiento	4	1,56	11	2,98	3,27 <i>ns</i>
Responsabilidad	1	0,39	3	0,81	1,00 <i>ns</i>
Resultados obtenidos	67	26,07	75	20,33	0,45 <i>ns</i>
Visionario	16	6,23	10	2,71	1,38 <i>ns</i>

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tabla 15. Prototipos femeninos de liderazgo: diferencias significativas en categorías de características según tipo de puesto (líder/ seguidor) del evaluado

<i>Categorías de características</i>					
Categoría	Participantes Líderes		Participantes Seguidores		χ^2
	Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido	
Capacidad de adaptación	1	0,40	1	0,28	0,00 <i>ns</i>
Capacidad de conducción	10	4,00	10	2,79	0,00 <i>ns</i>
Capacidad de enseñanza	5	2,00	1	0,28	2,67 <i>ns</i>
Capacidad de motivar	5	2,00	9	2,51	1,14 <i>ns</i>
Capacidad de resolver problemas	7	2,80	2	0,56	2,78 <i>ns</i>
Capacidad estratégica y de negociación	12	4,80	9	2,51	0,43 <i>ns</i>
Carisma y ascendiente	20	8,00	31	8,64	2,37 <i>ns</i>
Claridad en los objetivos	1	0,40	3	0,84	1,00 <i>ns</i>
Consecución de beneficios sociales	33	13,20	51	14,21	3,86 *
Consideración de los demás	3	1,20	21	5,85	13,50 **
Constancia y perseverancia	9	3,60	3	0,84	3,00 <i>ns</i>
Ejemplo personal	6	2,40	11	3,06	1,47 <i>ns</i>
Entrega, sacrificio y compromiso	8	3,20	13	3,62	1,19 <i>ns</i>
Firmeza y superación de obstáculos	15	6,00	44	12,26	14,25 **
Hazañas y hechos históricos	11	4,40	9	2,51	0,20 <i>ns</i>
Honestidad y valores	17	6,80	17	4,74	0,00 <i>ns</i>
Inteligencia	11	4,40	9	2,51	0,20 <i>ns</i>
Logros similares a los hombres	13	5,20	18	5,01	0,81 <i>ns</i>
Prestigio y reconocimiento	7	2,80	4	1,11	0,82 <i>ns</i>
Protección	10	4,00	10	2,79	0,00 <i>ns</i>

Responsabilidad	2	0,80	2	0,56	0,00 <i>ns</i>
Resultados obtenidos	39	15,60	72	20,06	9,81 **
Visionario	5	2,00	5	1,39	0,00 <i>ns</i>

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tabla 21. Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de los varones ($n = 329$)

<i>Característica</i>	<i>Media (DE)</i>		<i>F</i>	<i>η²</i>
	Líder ($n = 201$)	Seguidor ($n = 128$)		
1. Atlético/a, deportivo/a	4,57 (1,68)	4,58 (1,55)	0,00 <i>ns</i>	0,00
2. Cariñoso/a	4,66 (1,47)	4,77 (1,29)	0,48 <i>ns</i>	0,00
3. Personalidad fuerte	5,45 (1,16)	4,9 (1,18)	17,16**	0,05
4. Sensible a las necesidades de los demás	5,20 (1,33)	5,30 (1,14)	0,44 <i>ns</i>	0,00
5. Desea arriesgarse, amante del peligro	4,48 (1,68)	4,53 (1,65)	0,05 <i>ns</i>	0,00
6. Comprensivo/a	5,21 (1,28)	5,11 (1,11)	0,56 <i>ns</i>	0,00
7. Compasivo/a	4,68 (1,43)	4,72 (1,26)	0,07 <i>ns</i>	0,00
8. Dominante	5,05 (1,39)	4,09 (1,5)	35,46**	0,09
9. Cálido/a, afectuoso/a	4,72 (1,47)	5,05 (1,14)	4,51*	0,01
10. Tierno/a, delicado/a, suave	3,87 (1,6)	4,27 (1,53)	4,98*	0,01
11. Agresivo/a, combativo/a	4,04 (1,57)	3,83 (1,63)	1,45 <i>ns</i>	0,00
12. Actúa como líder	5,62 (1,3)	4,67 (1,5)	39,74**	0,10
13. Individualista	4,17 (1,81)	3,44 (1,52)	14,17**	0,04
14. Amante de los niños	4,8 (1,49)	4,94 (1,55)	0,7 <i>ns</i>	0,00

15. Lloro fácilmente	2,6 (1,49)	2,83 (1,72)	1,74 <i>ns</i>	0,00
16. Duro/a	4,26 (1,5)	3,69 (1,45)	11,57**	0,03
17. Sumiso/a	2,46 (1,41)	2,79 (1,41)	4,23*	0,01
18. Egoísta	2,96 (1,65)	2,73 (1,55)	1,48 <i>ns</i>	0,00
Dimensión Instrumentalidad	40,61 (7,64)	36,46 (7,83)	22,18**	0,06
Dimensión Expresividad	38,21 (8,26)	39,79 (7,67)	3 <i>ns</i>	0,00

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

Tabla 23. Diferencias en las características estereotípicas de género percibidas según tipo de puesto (líder/ seguidor) para el grupo de las mujeres (n = 283)

<i>Característica</i>	<i>Media (DE)</i>		<i>F</i>	<i>η²</i>
	Líder (n = 160)	Seguidor (n = 123)		
1. Atlético/a, deportivo/a	3,47 (1,85)	3,51 (1,75)	0,04 <i>ns</i>	0,00
2. Cariñoso/a	5,41 (1,25)	5,39 (1,25)	0,02 <i>ns</i>	0,00
3. Personalidad fuerte	5,61 (1,21)	5 (1,36)	15,53**	0,05
4. Sensible a las necesidades de los demás	5,96 (0,97)	5,67 (1,17)	5,04*	0,01
5. Desea arriesgarse, amante del peligro	4,02 (1,68)	3,61 (1,71)	4,05*	0,01
6. Comprensivo/a	5,74 (1,06)	5,53 (1,07)	2,65 <i>ns</i>	0,00
7. Compasivo/a	5,36 (1,31)	5,03 (1,28)	4,33*	0,01
8. Dominante	4,83 (1,46)	4,19 (1,58)	12,53**	0,04
9. Cálido/a, afectuoso/a	5,67 (1,24)	5,54 (1,14)	0,74 <i>ns</i>	0,00

10. Tierno/a, delicado/a, suave	4,91 (1,37)	4,93 (1,46)	0,01 <i>ns</i>	0,00
11. Agresivo/a, combativo/a	3,61 (1,6)	3,41 (1,6)	1,14 <i>ns</i>	0,00
12. Actúa como líder	5,21 (1,34)	4,12 (1,65)	37,60**	0,11
13. Individualista	3,54 (1,68)	3,18 (1,73)	3,18 <i>ns</i>	0,00
14. Amante de los niños	5,41 (1,55)	5,26 (1,69)	0,57 <i>ns</i>	0,00
15. Lloro fácilmente	4,07 (1,91)	4,23 (1,97)	0,46 <i>ns</i>	0,00
16. Duro/a	3,79 (1,56)	3,23 (1,48)	9,36**	0,03
17. Sumiso/a	2,72 (1,46)	3,14 (1,5)	5,59*	0,02
18. Egoísta	2,45 (1,49)	2,52 (1,4)	0,16 <i>ns</i>	0,00
Dimensión Instrumentalidad	36,53 (8,02)	32,76 (8,12)	15,16**	0,05
Dimensión Expresividad	45,24 (7,19)	44,72 (7,74)	0,33 <i>ns</i>	0,00

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$