

**Lupano Perugini, María Laura ; Castro Solano, Alejandro**

*Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina*

*Gender stereotypes and gender of the leader and of the follower: their influence in attitudes towards women leaders. A study with argentinian population*

Revista de Psicología Vol. 9 N° 17, 2013

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor : su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina [en línea], *Revista de Psicología*, 9(17). Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/estereotipos-genero-sexo-lider-seguidor.pdf> [Fecha de consulta:.....]

**Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor:  
su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes.  
Estudio realizado con población argentina**

*Gender stereotypes and gender of the leader and of the follower:  
their influence in attitudes towards women leaders.  
A study with Argentinian population*

María Laura Lupano Perugini\*  
Alejandro Castro Solano\*\*

**Resumen**

En un primer estudio se analizó si el sexo del líder y seguidor influye en las actitudes sostenidas por seguidores hacia mujeres líderes. Los resultados no mostraron influencia del sexo del líder pero sí diferencias a favor de líderes hombres. No se observó influencia del sexo del seguidor. Un segundo estudio analizó si las características estereotípicas de las mujeres líderes y el sexo del seguidor influyen en las actitudes sostenidas por los seguidores hacia mujeres líderes. Los resultados mostraron actitudes desfavorables hacia mujeres con atributos agénticos y actitudes favorables hacia mujeres líderes que combinan atributos comunales y agénticos. No se observó influencia del sexo del seguidor.

Palabras clave: actitudes, estereotipos, género, liderazgo.

**Abstract**

In a first study, we tried to determine if gender of the leader and of the follower, influence in followers attitudes towards women leaders. The results didn't show leader gender influence but show significant differences in favor of men leaders. The results didn't show follower sex influence. In a second study, we tried to determine if stereotypic characteristics of women leaders and followers gender, influence in followers attitudes towards women leaders.

---

\* Doctora en Psicología. Becaria Postdoctoral Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Universidad de Palermo. Buenos Aires. Argentina.

\*\* Doctor en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Universidad de Palermo. Buenos Aires. Argentina.

The results showed unfavorable attitudes towards women with agentic characteristics; and general favorable attitudes towards leaders women who combine communal and agentic attributes. The results didn't show follower gender influence.

Keywords: attitudes, gender, leadership, stereotypes.

El acceso a puestos de liderazgo es disímil entre hombres y mujeres. 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 (e.g. 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-Pérez & Osca, 2004; Sarrió, Barberá, Ramos & Candela, 2002).

Para 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 estas autoras, el fenómeno de discriminación ocurre cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer liderazgo aun cuando posean las mismas (o superiores) credenciales académicas o trayectorias laborales que los 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 el porcentaje en otros sectores –empresas, bancos– (Instituto de la Mujer, 2006); y en Argentina las CEO mujeres llegan apenas al 2% del total (Calvo, 2006). Otra de las situaciones en las que se ponen 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.

La diferencia a favor de los hombres en dicho acceso se la ha explicado, por muchos años, a través de la metáfora del *Techo de Cristal* (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Morrison, White & Van Velsor, 1987), que intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar solo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Eagly y Carli (2007) sostienen que esta situación ha empezado a cambiar y que las mujeres presentan mayor acceso. Piénsese, por ejemplo, en los cargos políticos presidenciales ocupados por mujeres en los últimos tiempos.

Estas autoras proponen el concepto de *labyrinth* como nueva metáfora en reemplazo de la ya mencionada, destacando que, en la actualidad, a las mujeres no les está bloqueado el acceso a los puestos más altos, pero sí deben sortear diferentes obstáculos y recorrer dificultosos caminos para poder llegar a ellos. Por ejemplo, muchos estudios dan cuenta de que las promociones y los 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).

Diversas investigaciones dan cuenta de una asociación entre los roles de liderazgo y determinadas características de género. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea –*rasgos instrumentales/agénticos*–. 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).

En esta línea, la Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las

dificultades que presentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo. El prejuicio procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder. El constructo clave de la teoría es el de roles de género (o estereotipos), es decir, aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres (Morales & Cuadrado, 2004). Los roles incluyen dos tipos de expectativas o normas: *descriptivas* –expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo realmente hacen– y *prescriptivas* –expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo idealmente deberían hacer–. Algunos investigadores cuestionan el hecho de si en la actualidad los roles o estereotipos 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 dicho estereotipo 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.

En relación con los roles de liderazgo, como se dijo anteriormente, las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas, principalmente en roles definidos de modo más agéntico (e.g. roles militares).

Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar características similares a 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) y reaccionan negativamente frente a ellas (Butler & Geis, 1990). Por ende, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que suelen relacionarse 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. En consecuencia, se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones (Eagly & Karau, 2002; Lupano Perugini & Castro Solano, 2007, 2008, 2010, 2011; López Pell, 2008).

Dichas propuestas muestran la existencia de actitudes desfavorables hacia las mujeres que ocupan (o pueden llegar a ocupar) puestos de liderazgo. De acuerdo con Cortada de Kohan (2004), el estudio del constructo *actitudes* no es reciente (véase Eysenck, 1947; Hovlan & Sherif, 1953; Krench & Crutchfield, 1954; Thurstone, 1929). Las actitudes suelen entenderse 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. Puede considerarse, entonces, que una actitud tiene tres componentes: cognoscitivo, emocional y de tendencia a la acción. El cognitivo recae en las creencias acerca de personas (u objetos), especialmente en su dimensión evaluativa. El emocional refiere a los sentimientos y emociones que despiertan las personas objeto de la actitud. Por último, el componente vinculado con la acción prepara al individuo para responder frente a las personas que despiertan las actitudes. Son aprendidas como resultado del desarrollo e interacción con objetos sociales, esto determina que sean relativamente estables a lo largo de la vida y difíciles de modificar (Zimbardo, Ebbesen & Maslach, 1982). En relación con esto, investigaciones previas han demostrado que las actitudes ambivalentes (positivas y negativas al mismo tiempo) son menos consistentes transituacionalmente y menos estables a lo largo del tiempo, a la vez que muestran tendencia a polarizarse (Eagly & Chaiken, 1998).

Como se expuso previamente, las actitudes negativas refieren al fenómeno del prejuicio. Este último término implica la elaboración de un juicio prematuro o previo, no fundamentado en pruebas (Allport, 1954; Billig, 1986). Por lo general se reserva dicho concepto para juicios negativos referentes no tanto a una persona sino a grupos enteros. Una persona

con prejuicios tiene una opinión dogmática y desfavorable hacia un determinado conjunto y, por ende, cabe esperar que se prevenga de los miembros individuales de esos grupos simplemente por considerarlos miembros de ellos (Brown, 1995; Meertens & Pettigrew, 1997).

Se puede establecer una distinción entre los términos *prejuicio* y *discriminación*: prejuicio refiere a las actitudes negativas; en cambio, discriminación hace referencia a comportamientos hostiles dirigidos contra los individuos objeto del prejuicio, por ejemplo, la evitación o el agravio. De todos modos, Eagly (2006), reformulando las ideas originales de Kelman y colaboradores (1959, 1973) –pionero en el estudio del prejuicio–, sostiene que este término debe ser ampliado. Para ella no debe incluir solo 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 atributos comunales) 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).

Por lo general se tiende a evaluar al grupo objeto de las actitudes desfavorables en comparación con otro dominante, asignando a este último todas aquellas cualidades y características que son deseadas socialmente. Estas creencias son

activadas automáticamente y son resistentes al cambio, ya que las personas que las sostienen buscan continuamente información que las corrobore y desechan aquella que las contradice (Brewer, 1999).

En resumen, aplicando este concepto al grupo de las mujeres líderes, se considera que estas son objeto de prejuicio 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. En una investigación realizada en Argentina, que se proponía verificar si existen diferencias en el nivel de actitudes desfavorables según género y tipo de puesto (líder vs. seguidor), se halló que los hombres y seguidores son quienes evidencian mayor cantidad de actitudes negativas hacia las mujeres líderes (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011).

Teniendo en cuenta lo antedicho, se puede concluir que hay una serie de variables que pueden modular la percepción y evaluación que se haga de un líder (García-Retamero & López-Zafra, 2006). Estudios previos han demostrado que el sexo del líder, el sexo del seguidor, el contexto organizacional, los valores, las características estereotípicas de género, entre otras, pueden influir en el liderazgo de hombres y mujeres (véase Cuadrado, Navas & Molero, 2006; Eagly, Majhijani & Klonsky, 1992; Lupano Perugini & Castro Solano, 2007, 2008, 2010, 2011). Pocas investigaciones se han realizado bajo una metodología experimental. El

presente estudio intenta mostrar la posible influencia del sexo del líder, el del seguidor y las características estereotípicas de género sobre las actitudes sostenidas hacia las mujeres líderes.

Algunas investigaciones que han aplicado el mismo tipo de metodología experimental han mostrado la influencia del sexo del líder dando cuenta de 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) (Embry et al., 2008, 2006). Además, García-Retamero y López-Zafra (2006) han demostrado que las atribuciones de causalidad frente al fracaso suelen ser internas para el caso de las mujeres (e.g. falta de capacidad) y, en cambio, para los hombres suelen ser externas (e.g. malas condiciones laborales brindadas por la empresa). Por otro lado, la misma investigación mostró un efecto principal del sexo de candidato en cuanto a las percepciones de masculinidad y feminidad de los candidatos al puesto de liderazgo, concretamente los participantes evaluaron a las candidatas mujeres como más altas tanto en feminidad como en masculinidad, en comparación con los pares masculinos, sin importar el tipo de empresa en la que fuera a desempeñarse (típicamente masculina o femenina).

En función de los aspectos comentados se realizaron dos estudios cuyos objetivos e hipótesis fueron:

1. En el estudio 1 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.

2. En el estudio 2 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.

## Estudio 1

### *Método*

#### *Participantes*

Se trabajó con una muestra no probabilística. Participaron, de forma volun-

taria, 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 posgrado.

El 8% ( $n = 4$ ) estaba constituido por patrones o empleadores; el 6% ( $n = 3$ ) por cuentapropistas; el 66% ( $n = 33$ ) por empleados; el 2% ( $n = 1$ ) por 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 localidades de la provincia de Buenos Aires ( $n = 9$ ) y Entre Ríos ( $n = 1$ ).

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.

### *Instrumentos*

Siguiendo determinados lineamientos metodológicos (Atzmüller & Steiner, 2010), se diseñaron *ad hoc* dos viñetas de casos (caso *Mario* y caso *María*) que presentaban la descripción de un caso de liderazgo efectivo en el que únicamente variaba el sexo. En una investigación

anterior realizada en Argentina (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007, 2008, 2010, 2011) 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. Luego de la lectura de las viñetas, el evaluado debía marcar su grado de acuerdo con tres afirmaciones que indagan acerca de los tres componentes de las actitudes (*cognitivo* –1° afirmación–, *conductual* –2° afirmación– y *emocional* –3° afirmación–).

El contenido y la adecuación de las viñetas fueron evaluados por 7 expertos en la temática, que dieron cuenta de la validez de las mismas. Se valoraron dos cuestiones: (1) cuán representativa era la situación de un caso de liderazgo efectivo, (2) si los ítems de las viñetas (afirmaciones) indagaban acerca de los componentes de las actitudes. Los expertos tenían que responder en una escala de formato de respuesta *likert* de 5 puntos. Los resultados obtenidos muestran que las viñetas que se incluyen en este trabajo fueron consideradas una situación muy típica del ejercicio efectivo de un líder ( $M = 4,4$ ,  $DS = 0,55$ ) y que los ítems que indagan acerca de los componentes de las actitudes eran adecuados ( $M = 4,2$ ,  $DE = 0,83$ ).

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 más 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 él 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”.

### *Procedimiento*

Los instrumentos fueron diseñados y administrados por una becaria psicóloga que realizaba su posdoctorado y que se había especializado en la construcción de pruebas de evaluación psicológica. La carga y el análisis de datos se efectuó mediante el procesador SPSS, versión 13.0.

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 formados por 25 personas cada uno, los participantes estuvieron distribuidos de manera equitativa entre ambos grupos. Para la distribución se tuvo en cuenta la composición sociodemográfica de la muestra, de acuerdo con la cantidad de casos que contemplaba cada categoría de las siguientes variables: sexo, edad, nivel educativo, ocupación, lugar de residencia y clase socioeconómica. Además, el diseño empleado es intersujeto, es decir,

cada sujeto participante solo contestó a una de las formas de las viñetas, a fin de que los resultados no fuesen sesgados.

### Manipulación

La manipulación de la variable independiente Sexo del líder se realizó a partir de la confección de dos viñetas en las cuales solo 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.

## Resultados

### 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”.

### 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 ( $\lambda = 0.88$ ,  $F(3,44) = 1.96$ ,  $p > 0.05$ ,  $\eta = 0.11$ ). 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 1 (ver tabla 1 en pág. 96).

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 ( $\lambda = 0.97$ ,  $F(3,44) = 0.30$ ,  $p > 0.05$ ,  $\eta = 0.02$ ). Por lo tanto, 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 exis-

Tabla 1

*Contrastes univariados: caso Mario vs. caso María*

| Ítem   | Medias (DE)          |                      | Anova<br>F |
|--|----------------------|----------------------|------------|
|  | Caso Mario<br>n = 25 | Caso María<br>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/María 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*      |

\*  $p < 0.05$ 

te influencia en las actitudes sostenidas hacia líderes mujeres por parte del sexo de ambos (líder y seguidor) tomados en forma conjunta.

## Estudio 2

### Método

#### 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 posgrado.

El 8.3% ( $n = 5$ ) estaba constituido por patrones o empleadores; el 5% ( $n =$

3) por cuentapropistas; el 66.7% ( $n = 40$ ) por empleados; el 8.4% ( $n = 5$ ) por 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 localidades de la provincia de Buenos Aires ( $n = 12$ ), La Pampa ( $n = 3$ ) y Entre Ríos ( $n = 2$ ). 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.

#### Instrumentos

Se diseñaron *ad hoc* tres viñetas que presentaban casos de líderes mujeres en las cuales variaban las características estereotípicas. Las viñetas fueron dise-

ñadas a partir de los resultados obtenidos en un estudio previo realizado en Argentina en el que se definieron los atributos comunales e instrumentales que son asignados a los prototipos de líderes de mujeres efectivas (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007, 2008, 2010, 2011). Por lo tanto, el caso *Susana* mostraba solo 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* solo 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* –1º afirmación–, *conductual* –2º afirmación– y *emocional* –3º afirmación–).

Tal como fue descripto en el estudio 1, se realizó un procedimiento para la verificación de la validez de las viñetas. Las mismas fueron evaluadas por 7 expertos en la temática. Se valoraron tres cuestiones: 1) cuán representativa era la situación de un caso de liderazgo efectivo, 2) el grado en que los atributos inclui-

dos eran comunales o agénticos, 3) si los ítems de las viñetas (afirmaciones) indagaban acerca de los componentes de las actitudes. Los expertos tenían que responder en una escala con formato de respuesta *likert* de 5 puntos. Los resultados obtenidos muestran que las viñetas fueron consideradas una situación típica del ejercicio efectivo de un líder ( $M = 4.0$ ,  $DS = 0.70$ ), que los atributos incluidos eran representativos de características comunales o agénticas ( $M = 4.88$ ,  $DS = 0.45$ ) y que los ítems que indagan acerca de los componentes de las actitudes eran adecuados ( $M = 4.44$ ,  $DE = 0.54$ ).

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”.

### *Procedimiento*

Los instrumentos fueron diseñados y administrados por una becaria. La carga y el análisis de datos se efectuaron mediante el procesador SPSS, versión 13.0.

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. Para la distribución se tuvo en cuenta la composición sociodemográfica de la muestra de acuerdo con la cantidad de casos que contemplaba cada

categoría de las siguientes variables: sexo, edad, nivel educativo, ocupación, lugar de residencia y clase socioeconómica. El diseño empleado (al igual que en el estudio 1) es intersujeto.

### *Manipulación*

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).

## **Resultados**

### *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 1.

### *Test de hipótesis*

Para realizar el test de hipótesis, se llevó a cabo un análisis multivaria-

do 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 tama-

ño 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 solo presentan atributos agénticos, en cuanto al componente emocional. Asimismo, 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 2).

Tabla 2

*Contrastes univariados: caso Susana vs. caso Marta vs. caso Estela*

| Ítem   | Medias (DE)                        |                                      |                                    | Anova<br>F | Tukey<br>b        |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------|-------------------|
|  | Caso Susana<br>n = 20<br>-Grupo a- | Caso<br>Marta<br>n = 20<br>-Grupo b- | Caso Estela<br>n = 20<br>-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 ns    | --                |
| Si fuera su subordinado cumpliría sus órdenes.         | 4.41 (0.2)                         | 4.48 (0.2)                           | 3.96 (0.2)                         | 1.93 ns    | --                |
| 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<br>c y a-b |
| Promedio ítems   | 4.4 (0.15)                         | 4.58 (0.15)                          | 3.9 (0.15)                         | 4.68*      | Grupos<br>b y c   |

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

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.

### Discusión

En primer lugar, se puede destacar el aporte del presente trabajo a la investigación sobre liderazgo y género, en tanto emplea metodología experimental, por lo cual intenta mostrar la influencia de determinadas variables relevantes tanto en forma individual como en interacción. Si bien los resultados constituyen un aporte, puede delimitarse una limitación en la investigación efectuada en cuanto a la cantidad y características de los sujetos que conformaron las muestras empleadas en ambos estudios; esto ocasionó que la cantidad de casos incluidos en cada uno de los grupos experimentales no fuera amplia, limitando la validez de los resultados obtenidos.

El estudio 1 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 sentirse más cómodas y a acatar directivas provenientes de líderes hombres en mayor medida que las provenientes de mujeres. Estos resultados están en consonancia con los antecedentes expuestos (e.g. Embry, Padgett & Caldwell, 2008; García-Retamero & López-Zafra, 2006; Smith, 2006).

Por su parte, el estudio 2 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 sí se comprobó influencia de la variable relacionada con las características estereotípicas. Tal como muestran los antecedentes acordes a la teoría de congruencia del rol (e.g. Cuadrado et al., 2006; Eagly & Karau, 2002; Lupano Perugini & Castro Solano, 2011), este

estudio ha demostrado que las personas tienden a reaccionar más favorablemente frente a aquellas mujeres líderes que combinan tanto atributos comunales como agénticos.

Si bien no se ha comprobado la influencia del sexo del seguidor, resulta de importancia profundizar los hallazgos aquí obtenidos incorporando el análisis de otras variables referentes al contexto organizacional en el cual los/las líderes van a desempeñarse. Futuras investigaciones deberán tener en cuenta cuestiones como el tipo de cultura organizacional, la conformación del plantel de empleados, el tipo de actividad predominante, etcétera. Esto resulta relevante, ya que algunas investigaciones muestran que el contexto organizacional puede ser uno de los factores que dificulte el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. Según Cuadrado et al., (2006) algunas organizaciones siguen promoviendo estilos masculinos de liderazgo. De esta manera, la ocupación de puestos jerárquicos queda relegada para las organizaciones dedicadas a actividades tradicionalmente femeninas y/o aquellos contextos en los que haya un predominio de mujeres en puestos directivos (e.g. instituciones educativas). Lo antedicho resalta la necesidad de evaluar las actitudes hacia mujeres líderes según los diferentes contextos en los que pueden desempeñarse (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007, 2008, 2010, 2011).

Si bien en algunos ámbitos se siguen promoviendo estilos masculinos de lide-

razgo, ciertos cambios actuales en las organizaciones benefician a las mujeres, como por ejemplo la preferencia por estilos más transformacionales o democráticos de liderazgo, que suelen ser mayormente adoptados por ellas. De esta manera, Eagly y Carli (2004) suponen que la mencionada incongruencia de roles se vería minimizada, ya que las organizaciones demandan de sus líderes cada vez más características agénticas pero también comunales (Cuadrado, Navas & Molero, 2006). Asimismo Morales y Cuadrado (2004) sostienen la necesidad de percibir a las mujeres como un grupo social en cambio que tiene un estereotipo dinámico caracterizado por un aumento de características de personalidad agénticas. Algunos autores comentan cuáles serían los cambios masculinos que han tenido 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, Ritchie, Lieb & Corrigall, 2000); (b) las aspiraciones universitarias (Austin, Parrot, Korn & Sax, 1997); (c) el animarse 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).

Futuras investigaciones deberán tener en cuenta estos cambios y analizar si producen una reducción en los niveles de actitudes y evaluaciones desfavorables hacia mujeres líderes.



## Referencias

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, M. A.: Addison-Wesley.
- Atzmüller, C. & Steiner, M. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology*, 6(3), 128-138.
- Austin, A. W., Parrot, S. A., Korn, W. S. & Sax, L. J. (1997). *The American freshman: Thirty year trends*. Los Ángeles: Higher Education Research Institute, University of California.
- Billig, M. (1986). Racismo, prejuicio y discriminación. En S. Moscovici (ed.), *Psicología social* (pp. 575-600). Barcelona: Paidós.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55, 429-444.
- Brown, R. (1995). *Prejudice: Its social psychology*. Cambridge, MA: Blackwell.
- 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.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C. & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 367-383.
- Calvo, P. (2006). Ellos avanzan, pero faltan 30 años para la igualdad. *Clarín*. Pp. 32-34.
- Castro Solano, A., Becerra, L., Lupano Perugini, M. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24, 1, 65-94.
- Cortada de Kohan, N. (2004). *Teoría y Métodos para la construcción de Escalas de Actitudes*. Buenos Aires: Lugar.
- 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.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- 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. & Carli, L. (2004). Women and Men as Leaders. En Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (eds.), *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. & Chaiken, S. (1998). *The psychology of attitudes*. Texas: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- 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*.

- Eysenck, H. J. (1947). Primary social attitudes. *Int. J. Opinion and Attitudes*, vol 1.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital: The environment scan: A fact finding report of the Federal Glass Ceiling Commission*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- García-Retamero, R. & López-Zafra, 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.
- Hovlan, C. I. & Sherif, M. (1953). *Communication and persuasion*. New Heaven: Wiley.
- 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. En G. Zaltman (ed.), *Processes and phenomena of social change* (pp. 13-59). New York.
- 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.
- Krench & Crutchfield, D. L. (1954). *Individual in society*. New York.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en Psicología*, 5(1), 69-77.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *SUMMA Psicológica UST*, 7(2), 55-66.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *SUMMA Psicológica UST*, 8(2), 19-29.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2011). 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.
- Martínez-Pérez, 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.
- Meertens, R. W. & Pettigrew, T. F. (1997). Is subtle prejudice really prejudice? *Public Opinion Quarterly*, 61, 54-71.
- 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. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135-146.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Smith, J. M. (2006). Women's perceived leadership potential: stereotype threat and gender role stereotypes. Trabajo presen-

- tado en *American Psychological Association 2006 Convention Presentation*.
- Smith, R. A. (2002). Race, gender and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, 509-542.
- 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.
- Thurstone, L. L. (1929). Theory of attitude measurement. *Psychological Review*, 36, 222-241.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-145.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- U.S. Bureau of Labour Statistics (2007). *Household data: Monthly household data* (Table A-1: Employers persons by occupation, sex, and age). Recuperado de <ftp://ftp.bls.gov/pub/special.requests/lf/aa2007/pdf/cpsaat9.pdf>.
- Zimbardo, P., Ebbesen, E. & Maslach, C. (1982). *Influencia sobre las actitudes y modificación de conducta*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.