

# ESTUDIOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO<sup>1</sup>

Omar Gutiérrez Valdebenito\*

*Es cierto y comprobado que las mujeres deben sortear más obstáculos para llegar a los lugares más altos en la jerarquía corporativa, sin embargo aún es tema de debate si existen diferencias en las conductas de hombres y mujeres como líderes y en su respectiva eficacia cuando dirigen a otros.*



La sociedad muestra una nueva realidad en la situación socio-laboral, otorgando mayor participación de mujeres en ámbitos típicamente masculinos, como las Fuerzas Armadas. En Occidente más del 10% del personal militar son mujeres y en los Estados Unidos llega al 15%, cantidad similar a la de los países latinoamericanos.

Sin embargo, a medida que se sube en las organizaciones, la presencia femenina disminuye notablemente y son hombres quienes ocupan puestos de responsabilidad, configurando el "techo de cristal". Muro invisible e infranqueable

de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el ascenso de las mujeres.

Las mujeres encuentran que el estilo de liderazgo es un problema adicional a los prejuicios y valores organizacionales, donde la visión masculina ocupa una posición central en la cultura e historia.

Muchas veces, la mujer tiene que adoptar el estilo directivo dominante, considerado masculino, pues cuando emplea un estilo femenino le resulta difícil alcanzar y mantener la posición de líder o es cuestionada por adoptar un estilo distinto a la norma.

Los estudios sobre liderazgos de hombres y mujeres llevan a plantear la interrogante: *¿Existen factores que determinen si el estilo de liderazgo es más efectivo en hombres que en mujeres, o dependen de condiciones del entorno, más que a atributos fisiológicos?*

A continuación se muestran los resultados de investigaciones que buscan conocer los estilos, evaluación, motivación, eficacia del liderazgo y sus posibles diferencias asociadas al género de los líderes.

\* Capitán de Navío. Investigador del Centro de Estudios Estratégicos de la Armada (CEDESTRA). Magno Colaborador de la Revista de Marina, desde 2007.

1. N. del A.: Por exigencias editoriales de espacio, este trabajo corresponde a una síntesis de una investigación más extensa acerca de los meta análisis sobre los estudios de liderazgo de hombres y mujeres.

## Liderazgo de hombres y mujeres: principales descubrimientos

### ■ Antecedentes

Existe la tesis que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio, distinto al del hombre, también hay quienes sostienen que las mujeres usan un estilo de liderazgo "femenino", en oposición al "masculino" de las organizaciones tradicionales.

Las mujeres ejercerían el liderazgo con énfasis en la visión de la organización, la cooperación, el trabajo en equipo y menor control. La resolución de problemas se basaría tanto en la intuición como en la racionalidad, siendo el objetivo la calidad. Por otro lado, el modelo masculino se caracterizaría por ser competitivo, estructuralmente jerarquizado, racional para resolver problemas, con control de los detalles y con el objetivo primario de lograr el éxito.

En Chile, los profesores Abarca y Majluf publicaron sus trabajos *"Women in management: A study of chilean executives"* (2003) y *"Liderazgo masculino vs. Femenino: sus estilos y sus efectos"* (2010) y también han dirigido las tesis *"Liderazgo: Análisis por género en la relación jefe subordinado"* (2008) y *"Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres"* (2004), entre otras. Ambos plantean, en un trabajo en 37 firmas chilenas, que: *"Si bien es cierto y comprobado que las mujeres deben sortear más obstáculos para llegar a los lugares más altos en la jerarquía corporativa, todavía es tema de debate si hay diferencias en las conductas de hombres y mujeres como líderes y en su respectiva eficacia cuando dirigen a otros."*

### ■ Literatura técnica vs. no técnica

Según Eagly y Johnson, se distinguen dos corrientes: una literatura no técnica, orientada al público general, con información de entrevistas a ejecutivos y experiencia personal de los autores; y una literatura técnica generada por científicos, basada en estudios del comportamiento, datos de cuestionarios u observaciones y de análisis cuantitativos.

La literatura no técnica reconoce diferencias entre los tipos de liderazgo. El "masculino" se caracterizaría por la competitividad, autoridad jerárquica, control del líder y resolución analítica

de problemas; mientras que el "femenino" lo haría por un ambiente de cooperación y colaboración entre jefes y subordinados, menor control por parte del líder y resolución de problemas basada tanto en la intuición y empatía como en la racionalidad.

Por el contrario la literatura técnica, no entrega datos concluyentes sobre estilos de liderazgo, destacando que la generalización aceptada, se basa sólo en reviews de cuestionable metodología y criterio.

### ■ Análisis aplicados a la investigación del liderazgo de hombres y mujeres

La literatura actual heterogénea y compleja, los estudios, escasos y recientes, mostrando ausencia de resultados concluyentes y destacando la compleja relación entre los estilos de liderazgo y género.

A continuación se presentarán algunos resultados al estudio del liderazgo y el género, en cinco análisis realizados entre 1990 y 1995:

➤ Estilos de liderazgo y género (Eagly y Johnson, 1990)

En el análisis de 162 estudios se buscó descubrir las diferencias en estilos de dirección en función del género separándolos en tres grupos: Estudios organizacionales, de laboratorio y de evaluación de estilos de liderazgo.

En él, se muestra que cuando los sujetos estudiados no ocupan roles directivos o de liderazgo, hay diferencias entre hombres y mujeres. Los hombres muestran un estilo de liderazgo orientado a la tarea, mientras que en las mujeres es más orientado a las relaciones. Sin embargo, en los estudios organizacionales no aparecen diferencias entre hombres y mujeres. Pero en el estilo "democrático" vs. "autocrático" sí se constata como femenino al liderazgo más "participativo" y "democrático".

Además se descubrieron las siguientes variables:

– Afinidad con el género. Las diferencias de género se relacionan con los roles. Las mujeres tienen menor rendimiento en liderazgos masculinos, sobre todo en lo militar, mientras los hombres muestran menor desempeño en liderazgos menos masculinos. Los líderes de cada sexo se comportan más orientados a la tarea

- cuando sus roles<sup>2</sup> ocupacionales<sup>3</sup> coinciden con sus *roles de género*.<sup>4</sup>
- Grado en que los roles están dominados por hombres: las mujeres, al estar más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas, se ven debilitadas en un entorno dominado por hombres. En ocasiones las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos.
- Surgimiento del líder y género (Eagly y Karau, 1991)

En el análisis de 58 estudios sobre surgimiento de líderes y las posibles diferencias en función del género, en grupos donde ya existe un líder, se usaron estudios de laboratorio y de campo.

- Los de laboratorio emplean grupos pequeños, que discuten sobre un tópico o resuelven un problema concreto, donde el liderazgo se evalúa por las respuestas a un cuestionario o la conducta verbal de los miembros del grupo.
- En los de campo, se estudia el liderazgo emergente en grupos naturales dentro de un curso universitario. Éstos tienen varios encuentros a lo largo del curso y trabajan sobre informes, proyectos, o discuten asuntos relevantes. La emergencia del líder se evalúa a través de las respuestas a un cuestionario que mide la contribución de liderazgo.

El análisis sobre el surgimiento de líderes en grupos sin líder muestra que los hombres surgieron como líderes en mayor grado que las mujeres. Las diferencias dependerían del tipo de liderazgo medido. Los hombres emergen como líderes en medidas de liderazgo en general y medidas de tarea, mientras las mujeres surgen como líderes en medidas de liderazgo social, donde influyen las contribuciones sociales e índices de simpatía.

Cuadrado y Navas, precisan que además se encontraron otras variables:

- Cantidad de interacciones. A mayor interacción previa, menor es la tendencia de los hombres a surgir como líderes.

- Complejidad social de la tarea. La tendencia a liderar de los hombres disminuye cuando las tareas requieren interacción compleja.
- Tipificación de género de la tarea. Cuando la tarea del grupo se clasifica como femenina, disminuía la aparición de líderes hombres.
- Distribución de sexos dentro de los grupos. La tendencia de los hombres a dirigir era más débil en los grupos con más mujeres u hombres, que en los grupos con cantidades iguales de hombres y mujeres.
- Tamaño de los grupos. Los hombres tienden a liderar en grupos pequeños.
- Evaluación de los líderes y género (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992)

Es el análisis de 61 estudios sobre la evaluación de líderes y las posibles diferencias en función del género. Por tratarse de experimentos, no examinan las evaluaciones de hombres y mujeres que ocupan liderazgos en ambientes naturales. Se realizan dos tipos de estudios, de viñetas escritas y con colaboradores entrenados para dirigir en un estilo particular.

El resultado muestra una débil tendencia desfavorable a las mujeres. No obstante, este sesgo es mayor cuando ellas desempeñan liderazgos estereotípicamente masculinos u ocupan roles dominados por hombres y los evaluadores son hombres. Sin embargo, cuando un hombre lidera con estilo “femenino” no le repercute negativamente.

Cambiando sólo el género del líder, los hombres tienen mayor libertad para emplear una variedad de estilos sin generar reacciones negativas o evaluaciones sesgadas.

Las variables que modelan los resultados obtenidos son:

- Estilo de liderazgo: Las mujeres son peor evaluadas cuando exhiben estilos estereotípicamente masculinos, no así los hombres cuando emplean estilos “femeninos”.
- Distribución sexual en roles de liderazgo. Los hombres son mejor evaluados en roles ocupados por hombres que en aquellos

2. En Sociología se llama rol a los distintos papeles sociales que se pueden desempeñar en una sociedad.

3. El rol ocupacional corresponde al conjunto de asociaciones mentales conscientes e inconscientes compartidas acerca de una labor o posición determinada y los requisitos para satisfacerla.

4. El rol de género corresponde al conjunto de asociaciones mentales conscientes e inconscientes compartidas acerca de un determinado género, y las características que debe poseer un individuo para satisfacerlas.

ocupados indistintamente por ambos sexos o cuando la distribución de sexos no es clara.

- Sexo de los sujetos y los subordinados. Las subordinadas mujeres no muestran sesgos de género en sus evaluaciones, mientras que los subordinados hombres tienden a devaluar a las mujeres líderes.

Respecto a la congruencia del rol de género, si una mujer adopta un estilo masculino, incongruente con su rol de género, es mal evaluada como líder y ésta es mayor cuando ella ocupa cargos masculinos y los evaluadores son hombres. Se postula que cuando un hombre es incongruente con su género, no tiene problemas, pues es socialmente aceptado que sea hombre el líder y su autoridad es legítima, independiente del estilo.

Los hombres perciben que pierden más al aceptar como jefe a una mujer, pues ven su estatus disminuido y por lo tanto, los subordinados hombres propenderían a rechazar a una mujer como jefa. Por otro lado, en general en la cultura chilena, las personas están más acostumbradas a tener un jefe, por lo que muchas mujeres tienden a no legitimar la autoridad de otra mujer.

- Motivación y género para dirigir en organizaciones jerárquicas (Eagly, Karau, Miner y Johnson, 1994)

Son 35 estudios que comparan la motivación de hombres y mujeres para dirigir organizaciones jerárquicas. La motivación para dirigir es una variable de personalidad y se define como *“el grado en el que los individuos desean satisfacer los requisitos de rol de posiciones directivas que tradicionalmente han existido en un contexto organizacional jerárquico, particularmente dentro de firmas de negocios.”*

Se utilizan muestras de administradores jóvenes y estudiantes de negocios; normalmente más hombres que mujeres y la mayoría, blancos (solo cinco estudios de afroamericanos).

Este meta-análisis señala que los roles de liderazgo se definen de forma masculina y las expectativas de las conductas apropiadas, también. Por ello las mujeres estarían menos motivadas a

satisfacer los requisitos del rol directivo, pues las personas se comprometen más con los roles de género asignados por la sociedad. Pero, como el rol directivo incluye cualidades femeninas, las mujeres obtienen mayores puntuaciones cuando éstas se enfatizan.

Los hombres presentan mayor motivación para dirigir, en especial si enfatizan características típicamente masculinas, mientras las mujeres sólo se muestran superiores en 2 de 7 referencias.

Las variables moderadoras consideradas fueron:

- La versión del MSCS:<sup>5</sup> Los hombres tienen mayores puntuaciones en motivación para dirigir cuando se utilizaba la versión de elección múltiple en vez de los de respuesta libre.
- Raza: Los hombres mostraban una mayor motivación para dirigir en los cinco estudios que utilizaron muestras de afroamericanos.
- Edad: A mayor edad, los hombres mostraban mayor motivación para dirigir.
- Eficacia de los líderes y género (Eagly, Karau y Makhijani, 1995)

Este metaanálisis basado en 87 investigaciones sobre la eficacia de hombres y mujeres líderes señala que, los roles de liderazgo definidos por las cualidades masculinas puede influir en la eficacia –real o percibida– de los líderes. Es decir, los hombres son más eficaces en roles “masculinos” y en un entorno de líderes y subordinados masculinos. Las mujeres son más eficaces en roles “femeninos”. Así pues, el ajuste entre el género y las cualidades de liderazgo determinan la eficacia de los líderes.

En contextos militares, los hombres califican mejor que las mujeres en la eficacia del liderazgo percibido. En academias militares se ha constatado que las mujeres son evaluadas como menos aptas para el trabajo militar, pues se las percibe como menos eficaces, pues la mayoría de los líderes y evaluadores son hombres y perciben a las mujeres como líderes más amenazantes o intrusas.

Los resultados generales muestran que no hay grandes diferencias en su eficacia como líderes.

5. Miner Sentence Completion Scale (MSCS). La escala, creada por John B. Miner, consta de 40 ítems pero solo se puntúan 35, distribuido en 7 subescalas. Cada una de las subescalas representa un aspecto distinto del rol directivo y difieren en el grado en que enfatizan características este-reotípicamente masculinas o femeninas.

Sin embargo habría condiciones en las que “les va mejor” a los hombres o a las mujeres:

- Ajuste de género y roles de liderazgo: Los líderes de cada sexo son eficaces en un rol congruente con su género. Los hombres son más eficaces en roles masculinos mientras las mujeres, en roles femeninos.
- Dominio numérico de hombres en roles de líder y subordinados: Los hombres son más eficaces cuando el rol está dominado por hombres y asociado a subordinados hombres. Además, cuando los subordinados eran hombres, el rol es evaluado como más afín al hombre.
- Tipo de organización: Solo las organizaciones militares favorecen a los hombres (muestra pequeña), en el resto, el patrón es inverso con una tendencia débil favorable a las mujeres.
- Nivel de liderazgo: Los hombres son más eficaces en posiciones de primer nivel, mientras las mujeres lo son en posiciones de segundo nivel.
- Sexo de los evaluadores: A mayor número de hombres, los resultados de eficacia favorecen a los hombres. Las mujeres muestran favoritismo por sexo.

## Disquisición sociológica

Si bien las sociedades han evolucionado hacia una mayor igualdad de oportunidades y equidad, aún persiste que en un mismo nivel de jerarquía, las mujeres tienen menos posibilidades de tomar decisiones importantes complejas que les permitan ascender.

Los análisis empíricos de Eagly y cols., requieren una disquisición sociológica de los resultados. Las predicciones sobre las diferencias de sexo podrían, entonces, guiarse por su conocimiento del contenido de los roles por género.

La *Teoría de la Congruencia de Rol* señala que en el desarrollo de la humanidad se han transmitido valores a través de la cultura, religión, costumbres, etc., relacionados con el rol que deben asumir los sexos en la sociedad. A la mujer se destinaba a la procreación, los hijos y el hogar, mientras que del hombre se esperaba que fuera capaz de garantizar la satisfacción de las necesidades

familiares, es decir, roles de género, que definían normas de conducta, prescriptivas, deseables o admiradas para cada sexo.

Los hombres se centran en roles que enfatizan el poder, la competición, y la autoridad. Las mujeres se caracterizan por roles que enfatizan las interacciones humanas y el apoyo social. En consecuencia, *“los roles de género son el resultado de comportamientos adquiridos en una sociedad dada que define cuáles son las actividades, tareas y responsabilidades femeninas y masculinas.”*

Los estudios de estereotipos de género demuestran que la mayoría de las creencias, se pueden resumir en función de dos dimensiones, la comunal y la agéntica, que definen los atributos personales positivos.

- La dimensión comunal describe una preocupación con el bienestar del resto y se cree que las mujeres la manifiestan con más fuerza.
- La dimensión agéntica describe una tendencia agresiva y controladora y serían más común en los hombres.

La Teoría de Congruencia del Rol de Género se centra en roles y la clasificación de género de conductas asociadas a la tarea y orientadas a las relaciones sociales. Se espera que los hombres posean más cualidades agénticas, que sean independientes, dominantes, agresivos, competentes, y que las mujeres posean más atributos comunales, que sean amables, generosas, preocupadas por los demás, que expresen sus emociones.

## Conclusiones

- Pese a los recientes cambios que favorecen la inclusión de la mujer en puestos altos de las organizaciones, para llegar a la cúspide, éstas deben sortear más obstáculos que los hombres. El estilo de liderazgo resulta ser un problema adicional, puesto que, tradicionalmente, se asocia con los hombres.
- Como son menos las mujeres en puestos de liderazgo, se han buscado explicaciones psicológicas, diferencias motivacionales, de personalidad y de valores u otros, como también en los compromisos familiares-laborales, estereotipos organizacionales

- y diferencias en formación y trayectoria profesional entre hombres y mujeres.
- Se asignan al hombre y a la mujer diferentes rasgos y características, otorgando al hombre mayores atributos de líder. Al hombre se le asignan las cualidades de competencia, control, racionalidad y asertividad, mientras a las mujeres se las califica como sensibles, amigables, expresivas y preocupadas por los otros.
  - La literatura no técnica reconoce diferencias entre los liderazgos de hombres y mujeres, mientras que los estudios empíricos o técnicos no son claros para definir diferencias entre ambos. Los estudios son escasos, recientes y diferentes, lo que dificulta su generalización.
  - Los estilos de liderazgo de los metaanálisis se relacionan con: "liderazgo orientado a las tareas" versus "liderazgo orientado a las personas" y el estilo de liderazgo "democrático" versus el "autocrático".
  - La combinación de los estudios permite demostrar que:
    - Las mujeres muestran un estilo de liderazgo más "democrático" y "participativo" (orientadas a las relaciones), mientras que los hombres lo hacen de forma más "autocrática" o "directiva".
    - Los hombres emergen como líderes con mayor frecuencia (aunque ello depende del tipo de liderazgo medido).
    - Las mujeres líderes son evaluadas menos favorablemente que los hombres en determinadas circunstancias.
    - Los hombres tienen mayor motivación para dirigir, al menos, según el instrumento de Miner.
    - Las mujeres líderes enfatizan la cooperación sobre la competición.
    - Los metaanálisis indican que no existe diferencia en la eficacia del equipo considerando el género, pues no hay diferencias si el equipo lo dirige un hombre o una mujer.
  - Finalmente, los estudios en contextos militares son escasos, pero algunos muestran que los líderes hombre califican más alto que las mujeres con respecto a la eficacia del liderazgo percibido. Lo que no debe sorprender tratándose de un ámbito profesional que, históricamente, ha sido reservado para el hombre, al que la mujer ha ingresado de manera formal, en igualdad de trato y equidad, en las últimas décadas.

\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abarca, Nureya y Majluf, N. *Liderazgo Masculino v. Femenino*. *Harvard Business Review América Latina*, Vol. 88 (4): 74-75, 2010.
2. Cuadrado, Isabel y NAVAS, Marisol. *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones*. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53, pp. 303-317, 2000.
3. Cuadrado, Isabel, Molero, Fernando y Navas, Marisol. *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. *Acción Psicológica*, 2 (2): 115-129, 2003.
4. Eagly, Alice & Johnson, Blair. *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 233-256, 1990.
5. Eagly, Alice, Makhijani, Mona & Klonsky, Bruce. *Gender and the evaluation of leaders: A metaanalysis*. *Psychological Bulletin*, 111 (1): 3-22, 1992.
6. Eagly, Alice, Karau, Steven & Makhijani, Mona. *Gender and the effectiveness of leaders: A meta Analysis*. *Psychological Bulletin*, 117 (1): 125-145, 1995.
7. Schein, Virginia. *A global look at psychological barriers to women's progress in management*. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 675-688, 2001.