

Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes

Isabel Cuadrado

Universidad Nacional de Educación a Distancia

El objetivo del presente trabajo es conocer la capacidad explicativa respecto a la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo de dos variables psicosociales relevantes: rasgos y valores estereotípicos de género. Para ello, llevamos a cabo una investigación con 35 líderes y 191 subordinados/as (35 equipos de trabajo) que debían describirse a sí mismos/as a partir de 18 rasgos y 18 valores. Los resultados revelan que las principales diferencias se producen entre mujeres que desempeñan diferentes roles. Concretamente, las mujeres líderes se diferencian de las subordinadas en su mayor preferencia por los rasgos y valores de la dimensión masculina de los estereotipos de género. Se discuten estos resultados en función de la literatura psicosocial revisada y se proponen vías para mejorar el acceso de las mujeres a puestos elevados en las organizaciones.

Gender-stereotyped values and traits of female leaders. The main goal of the present study is to investigate if gender-stereotyped traits and values can explain the rarity of women in leadership positions. Participants in this research (35 leaders and 191 subordinates; 35 work teams) should evaluate themselves through 18 traits and 18 values. Results show differences between female leaders and subordinates. Specifically, female leaders prefer traits and values of masculine dimension of gender stereotypes, as compared to female subordinates. These results are discussed with relation to psychosocial literature. Finally, some ways to improve the access of women to managerial positions are proposed.

Una de las desigualdades más llamativas presente en la mayoría de las sociedades occidentales actuales es la escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en distintos ámbitos y organizaciones. Por ejemplo, en nuestro país, la representación femenina en la dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados/as es tan sólo de un 16.13% (Instituto de la Mujer, 2003). Este hecho, conocido metafóricamente como «techo de cristal», ha acaparado la atención de numerosos investigadores que, desde diferentes perspectivas, han tratado de explicarlo (véase, Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002). En esta línea se enmarca el estudio de las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en estilos de dirección o liderazgo. Concretamente, el punto de partida de estas investigaciones es descubrir si las mujeres utilizan estilos de liderazgo que las sitúe en desventaja respecto a los hombres y, por tanto, limite su acceso a la función directiva. Desafortunadamente, la investigación realizada al respecto no sólo no es concluyente, sino que carece de un marco teórico coherente que la sustente, de modo que los autores elaboran posibles explicaciones *ad hoc* de sus resultados. Así, Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres son más «transformacionales» en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, hacen referencia a los valores de las mujeres, distintos a

los de los hombres: «ellas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia» (p. 557). Druskat (1994), por su parte, a partir de una revisión realizada sobre esta cuestión, concluyó que «las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la discusión), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres» (p. 103). Por otro lado, Eagly y Johnson (1990) explican las diferencias entre hombres y mujeres halladas en su meta-análisis –las mujeres son más «democráticas» y los hombres más «autocráticos»– recurriendo a diferencias en rasgos de personalidad y conductas entre hombres y mujeres. Asimismo, Gibson (1995) señala explícitamente en su trabajo que «la comprensión de la influencia del género y la cultura sobre el liderazgo se enriquecería si se midiesen directamente las características de género y la preferencia de valores» (p. 275).

Por tanto, los autores citados destacan el papel clave que desempeñan los rasgos y los valores en el estudio del liderazgo de hombres y mujeres. Paradójicamente, los trabajos realizados en esta línea no investigan explícitamente estas variables. De los estudios revisados, únicamente Rosener (1990) y, en nuestro país, López-Zafra y Del Olmo (1999) miden, además de los estilos de liderazgo como variable central, la autoasignación en hombres y mujeres líderes de rasgos «masculinos» y «femeninos». Sin embargo, en el trabajo de Rosener esta variable tiene un papel secundario y López-Zafra y Del Olmo la utilizan para relacionar el estereotipo de género con el estilo de liderazgo. En ninguna de estas dos investigaciones se encuentran diferencias entre hombres y mujeres líderes, en contra de lo que postulaban los autores anteriores. El único estudio que conocemos destinado a medir específicamente diferencias de género en valores y características de perso-

nalidad en una muestra de líderes es el realizado por Singh (1994) en la India, en el que aparecieron diferencias en estas dos variables en dirección estereotípica de género. Ahora bien, la investigación tradicional del género, que cuenta con un amplio cuerpo de estudios en muestras generales, ha puesto de manifiesto que poseer rasgos «expresivo-comunales» y preferir valores que sirven a intereses «colectivistas» son aspectos consistentes con el tradicional rol de género femenino. Por su parte, poseer rasgos «instrumentales-agentes» y otorgar importancia a valores que sirven a intereses «individualistas» son patrones consistentes con el tradicional rol de género masculino.

A nuestro juicio, investigar estas cuestiones en muestras de líderes no sólo ayudaría a comprender las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en su forma de liderar, como sugerían los autores que señalamos anteriormente, sino que podría aportar respuestas más contundentes a la cuestión clave que guía estas investigaciones: ¿por qué las mujeres tienen un acceso limitado a la función directiva? Algunas líneas de investigación y desarrollos teóricos recientes apuntan en esta dirección.

Así, existen algunos autores (p.e., Browne, 1999; Goldberg, 1993) que defienden que la causa directa de la escasa representación de mujeres en roles de liderazgo es que éstas presentan características que no se ajustan a los rasgos y motivaciones necesarios para acceder y lograr éxito en posiciones elevadas. Schein (2001), por su parte, propone que «uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes de todos los países es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre» (p. 681). Sus estudios muestran que las personas perciben que existen ciertas características propias de los puestos directivos que únicamente poseen los hombres. Este fenómeno, denominado «*think manager-think male*» y constatado en diversos estudios realizados en distintos países (véase Schein, 2001), puede fomentar sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos. En esta línea, la teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes, propuesta recientemente por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. Los autores postulan que dicho prejuicio procede de la incongruencia que se percibe entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder, debido a la inconsistencia entre las cualidades predominantemente «comunales» que los perceptores asocian con las mujeres y las cualidades predominantemente «agénticas» que ellos creen que se necesitan para tener éxito como líder.

En definitiva, como los rasgos y valores estereotípicamente femeninos no se corresponden con los asociados tradicionalmente a las posiciones de liderazgo, las mujeres pueden encontrar dificultades adicionales en comparación con los hombres para alcanzar estos puestos. Dada la ausencia de estudios que comprueben explícitamente esta cuestión, el objetivo de nuestro trabajo es investigar la capacidad explicativa de estas dos variables en relación con el menor acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Para ello, comprobaremos si hombres y mujeres difieren en estas variables, tanto cuando están en un puesto de liderazgo, como cuando ocupan una posición subordinada. Asimismo, estableceremos comparaciones entre personas del mismo género que ejercen su trabajo en diferentes puestos (líderes vs. subordinados).

Método

Muestra

La muestra está compuesta por 226 participantes: 35 líderes (16 hombres –45.7%– y 19 mujeres –54.3%–; edad media: 42.69 años (dt= 6.6) y 41.67 años (dt=10.32), respectivamente) y 191 subordinados/as (118 mujeres –61.8%– y 69 hombres –36.1%–; cuatro participantes no indicaron el sexo –2.1%–; edad media: 35.90 años (dt= 7.89) y 35.68 años (dt= 6.65), respectivamente).

La mayoría de los/las participantes han realizado estudios universitarios (líderes: 40% diplomatura y 31% licenciatura; subordinados/as: 50% diplomatura y 22% licenciatura). Aproximadamente la cuarta parte de la muestra (20% de los/las líderes y 23% de los/las subordinados/as) indica haber completado estudios secundarios (bachillerato o FP). El 73% de las mujeres de la muestra y el 75.3% de los hombres tienen responsabilidades familiares (están casados/as o viven en pareja y tienen uno o más hijos/as). El resto (el 24.7% de los hombres y el 27% de las mujeres) no tienen responsabilidades familiares, esto es, están solteros/as, divorciados/as o viudos/as y no tienen hijos/as. Estos datos revelan que los/las participantes tienen un nivel educativo similar, independientemente del rol que desempeñan, y que no existen diferencias entre las mujeres y los hombres de la muestra respecto a sus responsabilidades familiares. Nuestros resultados, por tanto, no se ven afectados por diferencias en estas variables.

La muestra descrita corresponde a 35 equipos de trabajo (un/a líder y un grupo de subordinados/as) seleccionados de distintos tipos de organizaciones, todas ubicadas en la provincia de Almería: nueve educativas, cuatro sanitarias, cinco entidades bancarias, 11 enmarcadas en burocracia pública, cinco productivas (pertenecientes a los sectores agrícola, farmacéutico, comercio y relaciones públicas) y una de protección ciudadana. Los criterios seguidos para seleccionar las organizaciones fueron: a) que cubriesen un amplio espectro de ocupaciones, con el fin de controlar la influencia de la socialización organizacional, b) que estuviesen representados sectores estereotípicamente masculinos, femeninos y mixtos respecto al género y c) que estuviesen «dominadas numéricamente» por hombres, por mujeres o por personas de ambos sexos por igual.

Instrumentos

El trabajo que presentamos forma parte de una investigación más amplia. Los instrumentos utilizados para medir las variables que nos ocupan fueron los siguientes:

1) Una versión reducida del *Bem Sex Roles Inventory (BSRI)* (Bem, 1974), compuesta por los 18 rasgos que resultaron ser «estereotípicamente masculinos» o «estereotípicamente femeninos» en una muestra representativa de la población española (López-Sáez y Morales, 1995). Esta versión no sólo constituye una adaptación reciente de dicho instrumento a la sociedad española, sino que incluye además rasgos negativos nuevos atribuidos tradicionalmente a las mujeres y a los hombres en nuestra cultura. Los/las participantes debían indicar el grado en que cada adjetivo les servía para describirse a sí mismo/a utilizando una escala de respuesta que oscilaba de 1 («nunca») a 7 («siempre»).

2) Un listado de 18 valores del cuestionario *Schwartz Value Survey (SVS)*, adaptado y validado en España por Ros y Grad

(1991). Seleccionamos los valores a incluir en nuestro estudio atendiendo a varios criterios: (a) que estuviesen relacionados con el liderazgo (b) que apareciesen en la literatura psicosocial revisada sobre estas cuestiones; (c) que se tratara de valores en los que se habían encontrado diferencias entre mujeres y hombres en investigaciones previas realizadas en nuestro país, y (d) que no hubiese un número desproporcionado de valores que sirviesen a intereses «individualistas» y «colectivistas». En función de estos criterios, seleccionamos 11 valores «individualistas» y siete «colectivistas». Los valores seleccionados que sirven a intereses «individualistas» son: *poder social, riqueza, autorrespeto, reconocimiento social, autoridad, independiente, ambicioso/a, atrevido/a, influyente, capaz y logra éxitos*. Los valores seleccionados que sirven a intereses «colectivistas» son: *tener sentido en la vida, leal, obediente, ayudando, responsable, autodisciplina y amistad verdadera*.

La tarea de los/las participantes consistía en evaluar la importancia que tiene cada valor como principio-guía en su vida, utilizando una escala que oscilaba de -1 («Opuesto a mis valores») a 7 («De suprema importancia»). Siguiendo los criterios propuestos por Schwartz (1992, pp. 18-20), eliminamos de la muestra a los/las participantes que utilizaron la respuesta 7 más de siete veces, o cualquier otra respuesta más de 12 veces (en correspondencia con el trabajo de Schwartz, en el que se eliminan los sujetos que utilizan el 7 más de 21 veces, o cualquier otra respuesta más de 35 veces sobre un total de 56 valores). Asimismo, también se excluyeron aquellos/as participantes que respondieron a menos de 14 valores (41, en el caso del trabajo de Schwartz). Como resultado, en la muestra de líderes se eliminaron 3 participantes (N= 32; 14 hombres y 18 mujeres), y en la de subordinados/as 18 (N=173; 104 mujeres y 65 hombres, 4 sin especificar). Posteriormente, re-codificamos la escala de respuesta, que pasó a oscilar de 1 a 9.

3) Cuestiones sociodemográficas: *edad, sexo, estado civil, número de hijos, estudios acabados y tipo de estudios*.

Procedimiento

Tras la realización de un estudio piloto en cuatro equipos de trabajo de características similares a los que se utilizarían posteriormente, establecimos contacto con personas que nos pudieran facilitar el acceso a las organizaciones en las que estábamos interesados llevar a cabo la investigación. Tras asegurarnos de que los grupos o equipos de trabajo a los que íbamos a administrar el cuestionario estuviesen formados por al menos cuatro subordinados/as, contactábamos con el/la líder (supervisor/a directo/a). Una vez obtenido su permiso, explicábamos a los/las participantes las instrucciones a seguir, asegurándoles la confidencialidad de la información que nos iban a proporcionar. En un plazo de dos o tres semanas recogíamos los cuestionarios cumplimentados. Los/las participantes se autoadministraban los cuestionarios, en cuya tarea invertían un tiempo medio que oscilaba entre 30 y 45 minutos. Por las dificultades que conlleva seleccionar este tipo de muestra, el tiempo de recogida de datos se extendió durante siete meses.

Resultados

Efectos del género y del rol (líder vs. subordinado) sobre rasgos y valores

Con el fin de estudiar el efecto del género y del rol sobre la autoasignación de rasgos y la preferencia de valores, realizamos cuatro ANOVAS de dos vías, tomando como variables dependientes los rasgos «expresivos» e «instrumentales» y los valores «colectivistas» e «individualistas». Debido al tamaño desigual de las muestras, tuvimos en cuenta en todos los casos el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad. Los resultados se presentan en la tabla 1, en la que se incluyen los valores α de Cronbach de las escalas.

Variables	Líderes			Subordinados/as			Efectos
	Hombres (n= 16)	Mujeres (n= 19)	TOTAL (N= 35)	Hombres (n= 69)	Mujeres (n= 118)	TOTAL (n= 191)	
	Media y dt	Media y dt	Media y dt	Media y dt	Media y dt	Media y dt	
Rasgos expresivos (a) $\alpha=.84^1$	5.13 .87	5.49 .77	5.32 .83	4.72 .81	5.24 .93	5.05 .92	Rol F(1,211)= 3.92; p= .049 Género F(1,211)= 7.07; p= .008
Rasgos instrumentales (a) $\alpha=.79^1$	3.96 .78	4.11 .85	4.04 .81	3.87 .99	3.43 1.01	3.59 1.02	Rol F(1,215)= 4.24; p= .041
Valores individualistas (b) $\alpha=.76$	5.59 1.04	5.72 .88	5.66 .94	5.25 .96	5.02 .90	5.10 .92	Rol F(1,193)= 8.40; p= .003
Valores colectivistas (b) $\alpha=.69$	7.21 .89	7.59 .72	7.42 .81	6.97 .81	7.26 .66	7.14 .73	Rol F(1,194)= 4.01; p= .044 Género F(1,194)=5.98; p=.015

¹ Los análisis de fiabilidad realizados mostraron que los adjetivos «atlético-a, deportivo-a» y «sumiso-a» correlacionaban negativamente con el resto de rasgos de su misma dimensión. Como consecuencia, los eliminamos de los análisis y agrupamos los ocho restantes en cada caso.
(a) Las puntuaciones oscilan de 1 a 7. A mayor puntuación, en mayor medida se autoasignan el rasgo.
(b) Las puntuaciones oscilan de 1 a 9. A mayor puntuación, más importante se considera el valor como principio-guía.

Como podemos observar en la tabla 1, los/las líderes se describen en mayor medida que los/las subordinados/as a partir de rasgos «instrumentales» y otorgan más importancia a valores que sirven a intereses «individualistas», ambos relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género. Asimismo, las personas que ocupan un puesto de liderazgo y las mujeres se describen en mayor medida a partir de rasgos «expresivos» y otorgan más importancia a valores que sirven a intereses «colectivistas» que las personas que ocupan posiciones subordinadas y los hombres, respectivamente.

Los análisis también revelan que, independientemente del género y del rol, los/las participantes utilizan para describirse en mayor medida rasgos «expresivos» que «instrumentales», y conceden más importancia a los valores que sirven a intereses «colectivistas» que «individualistas» ($p < .001$ en todos los casos).

Con objeto de estudiar estas diferencias de modo más detallado, realizamos comparaciones en cada rasgo y valor tomados individualmente entre los cuatro grupos objeto de estudio (estadístico de contraste: *t* de Student). A continuación describimos estos resultados.

Diferencias en función del género

Hombres y mujeres líderes. De los 18 adjetivos y 18 valores incluidos, únicamente existen diferencias estadísticamente significativas en el rasgo «expresivo» *llora fácilmente*, en el que las mujeres obtienen puntuaciones superiores a los hombres (4.58 vs. 2.88; $p = .01$).

Mujeres y hombres subordinados/as. En este caso aparecen claras diferencias en dirección estereotípica de género: las mujeres obtienen puntuaciones significativamente superiores a los hombres en cinco adjetivos «expresivos» y en tres valores «colectivistas» (también en el valor «individualista» *capaz*), y los hombres obtienen puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en tres rasgos «instrumentales» y en tres valores «individualistas» (véase tabla 2).

Diferencias en función del rol (líderes vs. subordinados/as)

Rasgos expresivos y valores colectivistas. Los resultados revelaron que ni hombres ni mujeres líderes muestran diferencias importantes con los subordinados/as del mismo género. Concretamente, los hombres líderes se consideran significativamente más sensibles a las necesidades de los demás que los hombres subordinados (6.13 vs. 5.29; $p = .00$) y consideran más importante que éstos tener sentido en la vida (7.86 vs. 7.11; $p = .05$). Por otra parte, tanto mujeres como hombres líderes se describen como más comprensivos que los subordinados/as de su mismo género (6.31 vs. 5.43; $p = .00$ y 6.11 vs. 5.52; $p = .04$, respectivamente). Finalmente, las mujeres líderes otorgan más importancia al valor *ayudando* que las subordinadas (7.72 vs. 6.96; $p = .02$).

Rasgos instrumentales y valores individualistas. La única diferencia estadísticamente significativa entre hombres líderes y subordinados se produce en el valor «individualista» *logra éxitos*, que los líderes consideran más importante que los subordinados (7.21 vs. 6.31; $p = .03$). Sin embargo, en el caso de las mujeres, las líderes obtienen puntuaciones significativamente superiores a las subordinadas en cinco rasgos «instrumentales» y en siete valores «individualistas» (véase tabla 2; en los dos últimos valores, como vemos, las diferencias rondan la significación estadística exigida).

Capacidad discriminante de rasgos y valores según el género y el rol

Finalmente, pretendemos conocer hasta qué punto el conjunto de las variables que nos ocupan, tratadas simultáneamente, nos permite predecir la pertenencia a los distintos grupos objeto de estudio. Por tanto, trataremos de identificar, a través del análisis discriminante, qué variables de las incluidas en este estudio «discriminan» o «distinguen» mejor a los hombres de las mujeres (tanto líderes como subordinados/as), así como a las personas del mismo género que ocupan diferentes puestos (líderes vs. subordinados/as).

Tabla 2
Rasgos y valores en los que difieren significativamente hombres y mujeres (subordinados/as) y líderes y subordinadas (mujeres)

Rasgos y valores	Subordinados/as			Rasgos y valores	Mujeres		
	Hombres (n= 69)	Mujeres (n= 118)	p		Líderes (n= 19)	Subordinadas (n= 118)	p
	Media	Media			Media	Media	
<i>Sensible necesidades de los demás (a)</i>	5.29	5.71	.02	<i>Deseos arriesgarse (a)</i>	4.47	3.53	.02
<i>Compasivo-a (a)</i>	4.78	5.18	.06	<i>Dominante (a)</i>	4.84	3.64	.00
<i>Tierno-a (a)</i>	4.25	4.69	.04	<i>Agresiva (a)</i>	3.63	2.90	.05
<i>Amante de los niños (a)</i>	5.37	5.85	.02	<i>Actúa como líder (a)</i>	4.63	3.01	.00
<i>Llora fácilmente (a)</i>	2.84	4.50	.00	<i>Dura (a)</i>	4.16	3.37	.04
<i>Obediente (b)</i>	5.86	6.41	.05	<i>Poder social(b)</i>	3.67	2.47	.01
<i>Ayudando (b)</i>	6.50	6.96	.05	<i>Autorespeto (b)</i>	8.00	7.47	.02
<i>Responsable (b)</i>	7.80	8.23	.01	<i>Reconocimiento Social (b)</i>	6.50	5.76	.04
<i>Capaz (b)</i>	6.95	7.37	.05	<i>Autoridad (b)</i>	4.67	3.18	.00
<i>Agresivo/a (a)</i>	3.54	2.90	.01	<i>Atrevida (b)</i>	4.94	3.88	.03
<i>Egoísta (a)</i>	3.01	2.58	.04	<i>Riqueza (b)</i>	5.06	4.22	.06
<i>Actúa como líder (a)</i>	3.93	3.01	.00	<i>Influyente (b)</i>	4.78	3.93	.06
<i>Poder social(b)</i>	3.29	2.47	.01				
<i>Autoridad (b)</i>	3.86	3.18	.01				
<i>Atrevido/a (b)</i>	4.48	3.88	.05				

(a) Las puntuaciones oscilan de 1 a 7. A mayor puntuación, en mayor medida se autoasignan el rasgo.

(b) Las puntuaciones oscilan de 1 a 9. A mayor puntuación, más importante se considera el valor como principio-guía.

Tabla 3
Análisis discriminantes. Funciones discriminantes estadísticamente significativas

Grupo 1: Subordinados Hombres Grupo 2: Subordinadas Mujeres			Grupo 1: Líderes Mujeres Grupo 2: Subordinadas Mujeres		
Variables	Coefficientes estandarizados	Coefficientes de estructura	Variables	Coefficientes estandarizados	Coefficientes de estructura
Valores colectivistas	.72	.65	Valores individualistas	.54	.68
Rasgos expresivos	.43	.60	Rasgos instrumentales	.69	.61
Rasgos instrumentales	-.26	-.45	Valores colectivistas	.28	.40
Valores individualistas	-.46	-.34	Rasgos expresivos	.47	.36

Incluimos en el análisis las variables *rasgos expresivos*, *rasgos instrumentales*, *valores individualistas* y *valores colectivistas*. Dicho análisis muestra que estas variables no discriminan entre hombres y mujeres líderes ($\chi^2(4) = 4.26$; $p = .37$), ni entre hombres líderes y hombres subordinados ($\chi^2(4) = 2.33$; $p = .68$). Por el contrario, las variables son buenas discriminantes cuando se comparan a los hombres y mujeres subordinados/as ($\chi^2(4) = 19.26$; $p = .001$). La correlación canónica de dicha función es de .35, por tanto, la variabilidad atribuida a la pertenencia a los grupos es del 12%. Puntuaciones negativas en la función se asocian al grupo 1 (hombres) y positivas al grupo 2 (mujeres).

Como puede verse en la tabla 3, las variables más importantes para discriminar entre hombres y mujeres subordinados/as son la importancia que otorgan a valores que sirven a intereses «colectivistas» y los rasgos «expresivos», ambas asociadas a las mujeres. Por su parte, los rasgos «instrumentales» y los valores que sirven a intereses «individualistas» aparecen asociados a los hombres subordinados. La función permite clasificar correctamente al 64.4% de los casos.

La función discriminante obtenida cuando comparamos a mujeres líderes y subordinadas también resultó ser estadísticamente significativa ($\chi^2(4) = 12.86$; $p = .01$). La correlación canónica es de .34. Por tanto, la proporción de varianza atribuible a la pertenencia a los grupos es del 12%. Puntuaciones positivas de la función se asocian al grupo 1 (líderes) y negativas al grupo 2 (subordinadas).

Como puede verse en la tabla 3, aunque todas las variables están asociadas a las mujeres líderes, las que más contribuyen a esta función son los valores «individualistas» y los rasgos «instrumentales». El poder predictivo de la función es elevado, ya que se clasifican correctamente el 82.1% de los casos.

Discusión y conclusiones

Nuestro estudio muestra, en primer lugar, que el género y el rol de los/las participantes influyen en sus descripciones a partir de rasgos «expresivos» y en su preferencia por valores «colectivistas», mientras que los rasgos «instrumentales» y los valores «individualistas» se ven afectados únicamente por el desempeño de los/las participantes de diferentes roles. El análisis individual de dichos rasgos y valores clarifica este resultado. Así, los hombres y mujeres líderes de este estudio se describen de manera similar a partir de los atributos «instrumentales-agentes» y «expresivo-comunales». Sin embargo, en la muestra de subordinados/as las mujeres se autoasignan con mayor intensidad que los hombres características «expresivas» y éstos, en mayor medida que ellas, características «instrumentales» (difieren significativamente en la mitad de los rasgos presentados). Por tanto, las diferencias estereotípicas de género encontradas entre aquellas personas que no ocupan roles

de liderazgo se diluyen cuando se estudian personas que ocupan tales posiciones. Estos resultados están en consonancia con los obtenidos en los estudios revisados que utilizan muestras de líderes (López-Zafra y Del Olmo, 1999; Rosener, 1990), pero contrastan con el obtenido por Singh (1994) en la India. La existencia de este patrón diferente de resultados en ambas muestras (líderes y subordinados/as) puede explicarse a partir de las comparaciones establecidas entre ellas. Así, las mujeres líderes se diferencian de las que no ocupan estas posiciones en su mayor autoasignación de rasgos «estereotípicamente masculinos», esto es, «instrumentales-agentes». Los resultados son similares cuando nos centramos en la preferencia de los valores incluidos en el estudio: hombres y mujeres líderes no muestran diferencias en su sistema de valores, mientras que hombres y mujeres subordinados/as difieren en la importancia que otorgan a siete de estos 18 valores. Concretamente, los hombres, en comparación con las mujeres, muestran una mayor preferencia por valores que sirven a intereses «individualistas», y éstas consideran más importante que los hombres los valores que sirven a intereses «colectivistas». De nuevo, las comparaciones entre líderes y subordinados/as muestran que las principales diferencias se producen entre las mujeres, de forma que las líderes otorgan más importancia que las mujeres que no desempeñan estos roles a los valores que sirven a intereses «individualistas».

Como se ha podido observar, en este estudio hemos asumido implícitamente que los valores comparados tienen significados equivalentes para hombres y mujeres. El estudio llevado a cabo recientemente por Struch, Schwartz y Van der Kloot (2002), quienes defienden la equivalencia en el significado de valores como un prerrequisito para realizar comparaciones de manera legítima en la importancia de los valores a través del género, demostró que hombres y mujeres construyen sus valores básicos de forma relativamente similar en la mayoría de las culturas (pp. 26-27). Sus resultados, por tanto, legitiman las comparaciones realizadas en nuestro trabajo, máxime teniendo en cuenta que entre las culturas estudiadas se encuentra la latina, a la cual pertenecemos.

Finalmente, el análisis discriminante ha revelado la utilidad de las variables incluidas en nuestro estudio para predecir el hecho de desempeñar o no un rol de liderazgo en el caso de las mujeres, principalmente los rasgos «instrumentales» y los valores «individualistas» (asociadas en mayor medida a las líderes). Igualmente, las variables son importantes para discriminar entre hombres y mujeres que no ejercen un rol de liderazgo, siendo los principales predictores la importancia que otorgan a valores que sirven a intereses «colectivistas» y los rasgos «expresivos», ambos asociados en mayor medida a las mujeres. El conjunto de estos resultados revela que las mujeres líderes que han participado en nuestro estudio presentan características «contraestereotípicas»: se diferencian

en la dimensión masculina de los estereotipos de género de las personas de su mismo género que ocupan un rol diferente y se asemejan a los hombres que ejercen el mismo rol que ellas.

En definitiva, existen determinadas variables psicosociales, como los rasgos y los valores, que pueden proporcionar explicaciones reveladoras acerca del menor acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los resultados pueden resumirse en tres: a) ausencia de diferencias en hombres y mujeres líderes en estas variables, b) diferencias estereotípicas en hombres y mujeres subordinados/as y, finalmente, c) diferencias entre mujeres que ocupan distintos roles que se traducen en una preferencia por rasgos y valores «estereotípicamente masculinos» por parte de las mujeres líderes. Dada la naturaleza de nuestro estudio, dos explicaciones alternativas podrían dar cuenta de este patrón de resultados. Por una parte, los rasgos «instrumentales» y los valores que sirven a intereses «individualistas» son requisitos indispensables para ocupar una posición de liderazgo (sólo las mujeres que los poseen acceden a estos puestos) o, por otra parte, las mujeres los incorporan una vez que ostentan el puesto con objeto de obtener éxito profesional como líderes. La realización de estudios longitudinales con hombres y mujeres que no ocupen inicialmente posiciones de liderazgo, pero que finalmente accedan a ellas en años posteriores, podría dar respuesta a esta importante cuestión.

Paradójicamente los/las participantes de nuestro estudio, independientemente de su género y rol, conceden más importancia a los valores que sirven a intereses «colectivistas» y se describen en mayor medida a partir de rasgos «expresivos». En otras palabras, en nuestro trabajo «lo normativo es lo femenino», en línea con las nuevas propuestas de dirección y liderazgo (p.e., Adler, 1999; Helgesen, 1990).

A pesar de ello, el conjunto de los resultados pone de manifiesto que las mujeres líderes del estudio son más «masculinas»

que el resto, debido básicamente a la persistencia del estereotipo que asocia el liderazgo con aspectos masculinos, tradicionalmente asociados a la dimensión de competencia y al éxito organizacional. En este sentido es importante destacar, como sugirió Huici (1984), la función justificadora de los estereotipos de género: el hecho de que a las mujeres no se les asocie con la dimensión de competencia («instrumental-agente»), sino con la afectiva («expresivo-comunal»), sirve para justificar la ausencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las organizaciones.

En definitiva, los requisitos «agénicos» asociados a las posiciones de liderazgo excluyen a una proporción importante de mujeres que presentan características femeninas. Asimismo, a nuestro juicio, 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. Por tanto, una de las posibles soluciones a la falta de representación de mujeres en estas posiciones pasaría por un cambio social en el que se redefiniera la eficacia en puestos de liderazgo, dejando de asociarse exclusivamente a la presencia de características masculinas tradicionales. Los resultados de este estudio apuntan que este es un factor clave. Por tanto, la evolución en el modo de definir y percibir los roles de liderazgo, con la incorporación de características típicamente femeninas, favorecerá la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad en las sociedades actuales.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido desarrollado durante el disfrute de una beca postdoctoral del MECED (EX 2002-0905).

Referencias

- Adler, N.J. (1999). Global leadership: Women leaders. En W. H. Mobley (Ed.), *Advances in Global Leadership*, vol. 1 (pp. 49-73). Stanford: JAI Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Browne, K. (1999). *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven: Yale University Press.
- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A.H. y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Goldberg, S. (1993). *Why men rule: A theory of male dominance*. Chicago: Open Court.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Womens' ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Huici, C. (1984). Individual and social functions of sex-role stereotypes. En H. Tajfel (Ed.), *The Social Dimension*, vol. 2 (pp. 579-602). Cambridge: Cambridge University Press.
- Instituto de la Mujer (2003, 22 de septiembre). Mujeres directivas. Datos obtenidos en www.mtas.es/mujer/mcifras/directiv.htm
- López-Sáez, M. y Morales, J.F. (1995). Gender stereotyping in the Spanish Population: looking into the future. En L. Amancio y C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science* (pp. 151-168). Braga: Instituto de Educacao e Psicologia.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S.M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53-71.
- Ros, M. y Grad, H.M. (1991). El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. *Revista de Psicología Social*, 6(2), 181-208.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (November-December), 119-125.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y 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(4), 675-688.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25 (pp. 1-65). Nueva York: Academic Press.
- Singh, S. (1994). Gender differences in work values and personality characteristic among indian executives. *The Journal of Social Psychology*, 134(5), 699-700.
- Struch, N., Schwartz, S.H. y Van der Kloot, W.A. (2002). Meanings of basic values for women and men: A cross-cultural analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), 16-28.