

# LA TÉCNICA DEL META-ANÁLISIS APLICADA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO Y EL GÉNERO: RESULTADOS E IMPLICACIONES

ISABEL CUADRADO Y MARISOL NAVAS  
Universidad de Almería

## Resumen

El objetivo del artículo es presentar los resultados e implicaciones más importantes de la aplicación del meta-análisis al estudio del liderazgo y el género. El meta-análisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos que permiten integrar resultados procedentes de estudios independientes que tratan cuestiones de investigación relacionadas. Este procedimiento proporciona una alternativa metodológica clarificadora para aquellas áreas de investigación en las que existe una acumulación de resultados contradictorios, como es el caso de las diferencias entre hombres y mujeres en distintos aspectos relativos al liderazgo. Los cinco meta-análisis realizados por Eagly y colaboradores entre 1990 y 1995 clarifican puntos importantes de la investigación de liderazgo y género. Se presentan los resultados más destacados de estos meta-análisis y algunas explicaciones. Concretamente la de la teoría del rol de género de Eagly (1987) y otras explicaciones alternativas como la hipótesis de la racionalización de Hoffman y Hurst (1990).

**Palabras clave:** meta-análisis, liderazgo, género.

## Abstract

The aim of this paper is to present some of the most important results and implications in the application of Meta-analysis to study leadership and gender. Meta-analysis is a set of statistical procedures devised to integrate results from independent studies dealing with related research issues. This procedure provides a methodological resource to clarify research areas with contradictory results such as differences between men and women in different aspects related to leadership. Five Meta-analyse carried out by Eagly and cols. between 1990 and 1995 clarify important aspects of leadership and gender research. We present the most important results from these Meta-analyse along with some explanations, specifically gender role theory (Eagly, 1987) and other alternative explanations such as the rationalization hypothesis (Hoffman and Hurst, 1990).

**Key words:** meta-analysis, leadership, gender.

## Introducción

El meta-análisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos diseñados para acumular, sintetizar e integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. A diferencia de los métodos de investigación tradicionales, el meta-análisis utiliza estadísticos resumen de los estudios individuales. Esto permite una comparación de los resultados obtenidos en los diferentes estudios y finalmente su integración cuantitativa.

Así pues, como señala Vázquez (1990, p.262), los elementos característicos de un meta-análisis son dos. Por una parte, se trata de un *procedimiento cuantitativo* para evaluar resultados y, por otra, proporciona un *índice global* de la consistencia de los resultados a través de numerosas investigaciones. Dicho índice se obtiene *agregando* los índices parciales de cada uno de los estudios introducidos en la revisión.

Un supuesto clave de este tipo de análisis es que cada estudio ofrece una estimación diferente de la magnitud de ocurrencia de un fenómeno en la población y de su dirección. Por eso, si acumulamos y promediamos resultados procedentes de varios estudios relacionados, obtendremos una representación más precisa de las características de dicho fenómeno, en comparación con la que aportan las estimaciones de un estudio individual.

Aunque los primeros intentos de síntesis e integración de investigación se produjeron en los primeras décadas del siglo XX (p.e., Pearson, 1904; Fisher, 1932; cit. en Cooper y Lindsay, 1998), el término meta-análisis fue acuñado por Glass (1976) con el fin de mejorar y solucionar los problemas de las técnicas de síntesis de investigación anteriores. Así, según Glass (1976, p.3) "*El meta-análisis se refiere al análisis de análisis ...el análisis estadístico de un conjunto de resultados procedentes de estudios individuales con el propósito de integrarlos*".

Desde los años 70 hasta nuestros días la utilización de métodos estadísticos de revisión cuantitativa ha crecido considerablemente en numerosas áreas de investigación, al igual que el número de textos dedicados a esta técnica (p.e., Glass, McGaw y Smith, 1981; Hunter, Schmidt y Jackson, 1982; Rosenthal, 1984; Hedges y Olkin, 1985; Gómez, 1987).

Como hemos señalado, el objetivo principal de un meta-análisis es integrar los resultados obtenidos en múltiples investigaciones sobre un área determinada con el fin de clarificar resultados. Para ello es necesario determinar la *magnitud de esos resultados*. Dicho de otra forma, es preciso determinar cuál es el tamaño o magnitud del efecto obtenido en cada uno de los estudios, promediarlo, y establecer si la variabilidad existente en los tamaños de efecto entre los estudios puede explicarse en términos de covariabilidad con las características de éstos.

El tamaño del efecto se define como "*el grado en el cual el fenómeno está presente en la población, o el grado en el cual la hipótesis nula es falsa*" (Cohen, 1988, pp.9-10). En el meta-análisis, se realizan tres tipos de operaciones relacionadas con los tamaños de efecto. Primero, hay que calcular estos tamaños de efecto para los resultados de los estudios independientes; en segundo lugar, se promedian a través de los estudios para estimar magnitudes generales del efecto y, finalmente, se comparan los tamaños de efecto entre los estudios para descubrir si existen variaciones en los resultados del estudio y, si es así, qué características de los estudios pueden justificar dichas variaciones. Como señala Vázquez (1990, p.268), el tamaño del efecto proporciona una medida estándar, un índice que hace directamente comparables los resultados de estudios diferentes.

Aunque existen varias formas de calcular el tamaño del efecto (véase, p.e. Cooper y Lindsay, 1998), las dos más utilizadas son el índice *d* de Cohen (o la diferencia de medias estandarizada entre los grupos de tratamiento y de control) y el índice *r* o coeficiente de correlación. El índice *d* constituye una medida de la separación entre las medias de dos grupos y se calcula dividiendo la diferencia entre las medias de los dos grupos bien por su desviación típica media o bien por

la desviación típica del grupo control. Por su parte, el índice  $r$  o coeficiente de correlación mide el grado de relación lineal entre dos variables. Dado que la mayoría de las investigaciones suelen ofrecer los valores de las medias y las desviaciones típicas, el índice  $d$  es el más utilizado.

Ambos índices pueden oscilar en sus valores entre 0 y 1, de manera que el tamaño del efecto puede ser "pequeño" ( $d=.2$ ,  $r=.1$ ), "moderado" ( $d=.5$ ,  $r=.3$ ) o "grande" ( $d=.8$ ,  $r=.5$ ), aunque no existe acuerdo entre los autores sobre esta clasificación. Según Cohen (1988), los tamaños de efecto pequeños son representativos de la investigación en psicología clínica, social y de personalidad, mientras que un efecto grande tiene más probabilidad de encontrarse en investigación sociológica, económica, de psicología experimental o fisiológica. De cualquier forma, como señala Vázquez (1990, p.269), el significado de estos valores va a depender del tipo de estudio, el impacto social que pueda tener, etc.

Básicamente, y de forma muy resumida, para realizar un meta-análisis el investigador desarrolla un trabajo en tres etapas:

1. Localización de todos los estudios anteriores (experimentales y correlacionales) sobre la cuestión que se investiga y establecimiento de criterios para incluir o no los estudios en el meta-análisis. Esta fase persigue dos objetivos: primero, los estudios elegidos deben reflejar los resultados de toda la investigación previa sobre el problema; segundo, los estudios incluidos deben permitir generalizaciones en el área estudiada. Así, los estudios que finalmente se incluyen en el meta-análisis se convierten en la base de datos para los subsiguientes análisis. Dicha base de datos incluye también los informes acerca de la fiabilidad de las medidas utilizadas en los distintos estudios y sus desviaciones típicas en una o en todas las variables.

2. Cálculo de un estadístico que mida la magnitud y dirección de la diferencia que quiere estudiar, es decir, el tamaño del efecto. Como hemos señalado, los estadísticos utilizados más frecuentemente han sido el índice  $d$  de Cohen o el índice  $r$  o coeficiente de correlación.

3. Promedio de todos los valores del estadístico calculado correspondientes a la totalidad de estudios con los que ha trabajado. Este valor promedio nos indica, una vez combinados todos los estudios, cuál es la dirección y la magnitud de la diferencia.

La utilización del meta-análisis en cualquier área de investigación de cualquier disciplina tiene numerosas ventajas. Quizá una de las más importantes es que permite resumir e integrar los resultados obtenidos en numerosos estudios independientes y determinar la existencia o no de un efecto determinado. Como señala expresamente Vázquez (1990, p.279), el meta-análisis nos permite establecer *hechos* procedentes de numerosas investigaciones heterogéneas. Este es uno de sus mayores méritos: favorecer la acumulación de conocimientos empíricos, un paso imprescindible para acumular conocimientos teóricos o construir teorías.

Por tanto, si la técnica del meta-análisis permite determinar la existencia o no de un efecto determinado, o la coherencia (o falta de coherencia) en los resultados acumulados en una determinada línea de investigación, sus implicaciones van más allá del campo estrictamente metodológico, convirtiéndola en una herramienta importante en el desarrollo científico y en la construcción de teorías. La acumulación de datos empíricos no sólo lleva a construir teorías que los expliquen, sino también a modificar las teorías existentes en función de tales resultados.

Si aceptamos que todas las ciencias se nutren de la acumulación de resultados empíricos, o dicho de otra forma, que la ciencia progresa y mejora por la acumulación de datos contrastados, el meta-análisis es una herramienta de importancia capital en este proceso, y cualquier disciplina, incluida la Psicología Social, puede beneficiarse de su útil aplicación. En palabras de Vázquez (1990, p.281) "...*(la investigación meta-analítica) es un modo legítimo de avance científico (y) no menos importante que la investigación tradicional*".

Nuestro propósito, al que dedicaremos el resto del artículo, es demostrar que la aplicación del meta-análisis a cualquier área de investigación puede proporcionar respuestas relativamente contundentes y claras sobre ella, especialmente en aquellas áreas en las que existen resultados

contradictorios o confusos. Este es el caso de la investigación sobre liderazgo y género, o más concretamente de la investigación sobre la existencia o no de diferencias entre hombres y mujeres en distintos aspectos relacionados con el liderazgo (p.e., eficacia, emergencia, evaluación, motivación para dirigir o estilos de liderazgo, entre otros). Concretamente, a lo largo del artículo expondremos los resultados e implicaciones más importantes obtenidos en cinco meta-análisis realizados por Eagly y colaboradores entre 1990 y 1995 en los que relacionan el género con cinco aspectos del liderazgo: estilos de liderazgo (Eagly y Johnson, 1990), emergencia de los líderes (Eagly y Karau, 1991), evaluación de los líderes (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992), motivación para dirigir (Eagly, Karau, Miner y Johnson, 1994) y eficacia de los líderes (Eagly, Karau y Makhijani, 1995).

En segundo lugar, comentaremos las explicaciones ofrecidas por Eagly y cols., basadas principalmente en su teoría del rol de género (Eagly, 1987) junto a explicaciones contrapuestas de estos resultados que, aún siendo menos populares, ofrecen una panorámica diferente. Finalmente, incluiremos también la explicación ofrecida por Hoffman y Hurst (1990) sobre la formación de los estereotipos de género, basada en la hipótesis de la racionalización. Esta explicación constituye una crítica a la teoría de Eagly, y por tanto, a las explicaciones previamente ofrecidas a estos resultados.

## **Resultados más importantes de la aplicación del meta-análisis al estudio del liderazgo y el género**

### **Género y estilos de liderazgo (Eagly y Johnson, 1990)**

La muestra original de estudios incluidos en este meta-análisis fue de 162 (año medio de publicación 1980). El objetivo del meta-análisis era sintetizar la investigación sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en estilos de dirección en función del género.

Los estudios incluidos en el meta-análisis, que son los que normalmente se han utilizado para investigar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el género, pueden clasificarse en tres grupos: estudios organizacionales, estudios de laboratorio, y estudios de evaluación de estilos de liderazgo. En el primer tipo de estudios y a diferencia de los otros dos, los sujetos seleccionados ocupan roles directivos o de liderazgo.

Los estilos de dirección incluidos en el meta-análisis han sido dos de los más frecuentemente utilizados en la investigación: "*orientación a la tarea*" vs. "*orientación a las relaciones*" y "*democrático*" vs. "*autocrático*". La forma de medir estos estilos ha sido doble; por una parte se han utilizado medidas directas -codificación por parte de observadores de la conducta de liderazgo en marcha-, y por otra, medidas indirectas, basadas en respuestas de los líderes a cuestionarios que miden actitudes o personalidad.

El meta-análisis de Eagly y Johnson (1990) muestra que en los estudios realizados en laboratorio y en los estudios de evaluación, donde los sujetos estudiados no ocupan roles directivos o de liderazgo, se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en ambos estilos -"*tarea*" vs. "*relaciones*", y "*democrático*" vs. "*autocrático*"-, siendo los hombres los que muestran una preferencia mayor por los estilos de tarea y autocrático, mientras que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más orientado a las relaciones y democrático.

Sin embargo, en los estudios organizacionales no aparecen diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de "*tarea*" vs. "*relaciones*", aunque sí en el estilo "*democrático*" vs. "*autocrático*". La media de tamaños de efecto (*d*) encontrada era próxima a cero en los estilos "*relaciones*" vs. "*tarea*", y de 0.22 para la tendencia de las mujeres a adoptar un estilo más "*participativo*" y "*democrático*" que los hombres.

El tipo de estudio -organizacional, de laboratorio, o de evaluación- no era la única variable que mediatizaba las relaciones entre estilos de liderazgo y género. También se encontraron las siguientes:

- *La afinidad con el género de los roles de liderazgo:* Los líderes de cada sexo enfatizaban el logro de la tarea cuando ocupaban un rol considerado congruente o afín con su género.
- *El grado en que los roles de liderazgo están dominados numéricamente por hombres:* la tendencia de las mujeres líderes a estar más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas que los hombres líderes se debilitaba en la medida en que el rol estaba dominado por los hombres. Es más, en estas situaciones las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos.

### **Género y emergencia del líder (Eagly y Karau, 1991)**

La muestra original de estudios incluidos en este meta-análisis fue de 58 (año medio de publicación 1980), aunque algunos de ellos fueron subdivididos por distintas razones, dando lugar a 75 unidades, de las cuales 46 eran estudios completos y 29 eran partes subdivididas de estudios. El objetivo del meta-análisis era sintetizar la investigación sobre emergencia de líderes hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en función del género.

El estudio del liderazgo emergente queda limitado lógicamente a grupos inicialmente sin líder. En este campo se han utilizado dos tipos de estudios. Por una parte, los estudios de laboratorio, en los que los estudiantes forman grupos pequeños y discuten sobre un tópico o resuelven un problema concreto. Aquí el liderazgo se evalúa por las respuestas de los miembros del grupo a un cuestionario que mide la contribución de liderazgo o por la codificación de los investigadores de la conducta verbal de los miembros del grupo, es decir, se trabaja con grupos de laboratorio. Por otra parte, en otro tipo de estudios, menos populares que los anteriores, se estudia el liderazgo emergente en grupos naturales, compuestos por estudiantes de un curso universitario. Estos grupos generalmente tienen varios encuentros a lo largo del curso y trabajan sobre informes, proyectos, o discuten asuntos relevantes para el grupo. En este caso la emergencia del líder se evalúa a través de las respuestas ofrecidas por los estudiantes a un cuestionario que mide la contribución de liderazgo.

El meta-análisis de Eagly y Karau (1991) sobre la emergencia de hombres y mujeres líderes en grupos inicialmente sin líder muestra que, tanto en estudios de laboratorio como de campo, los hombres emergieron como líderes en mayor grado de lo que lo hicieron las mujeres. El tamaño medio del efecto ( $d$ ) encontrado fue 0.32. No obstante, las diferencias sexuales en liderazgo emergente parecen depender del tipo de liderazgo medido o del tipo de medida de liderazgo que se utilice. Así, los hombres emergen más frecuentemente como líderes en medidas de liderazgo en general y medidas de tarea - un índice del liderazgo formado por las evaluaciones de conducta que son relevantes para la tarea-, mientras que las mujeres emergen como líderes más frecuentemente que los hombres en medidas de liderazgo social -estimaciones de los miembros del grupo de las contribuciones sociales e índices de simpatía.

Eagly y Karau encuentran también otras variables que estarían mediatizando estos resultados. Son las siguientes:

- *Cantidad de interacción:* Cuanta mayor es la interacción que se produce antes de que se evalúe el liderazgo, más débil es la tendencia de los hombres a emerger como líderes.
- *Complejidad social de la tarea:* La tendencia de los hombres a convertirse en líderes disminuye cuando las tareas requieren interacción social compleja.
- *Tipificación de género de la tarea:* Cuando la tarea del grupo se clasificaba como femenina por los investigadores que realizaban el estudio, disminuía la tendencia a que emergieran líderes hombres.

- *Distribución de sexos dentro de los grupos*: La tendencia de los hombres a dirigir era más débil en los grupos con mayoría de mujeres o de hombres, que en los grupos con igual número de hombres que de mujeres.
- *Tamaño del grupo*: La tendencia de los hombres a emerger como líderes predominaba en los grupos pequeños (diadas).

### **Género y evaluación de los líderes (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992)**

Se seleccionaron 61 estudios (año medio de publicación 1980) que produjeron 147 unidades, de las cuales 15 eran estudios completos y 132 eran partes subdivididas de los estudios. El objetivo general del meta-análisis fue sintetizar la investigación sobre la evaluación de líderes hombres y mujeres y descubrir posibles diferencias en función del género.

Como cabe esperar, en los estudios que forman parte de este meta-análisis se han mantenido constantes todas las características de los líderes (hombres y mujeres) distintas de su sexo. Esta era la única variable manipulada. Asimismo, por tratarse de experimentos, estos estudios no examinan las evaluaciones de las personas (hombres y mujeres) que realmente ocupan roles de liderazgo o roles directivos en ambientes naturales. Dentro de este paradigma general, normalmente se han realizado dos tipos de estudios, uno utiliza viñetas escritas y el otro colaboradores del experimentador entrenados para dirigir en un estilo particular. El tipo de estudio más frecuente es el de viñetas, donde a los sujetos se les presentan descripciones escritas de conducta directiva para que evalúen a estos líderes. En el segundo tipo, los sujetos evalúan los estilos desempeñados por los colaboradores del experimentador.

El resultado más importante de este meta-análisis sobre género y evaluación de los líderes (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992) es que las mujeres que ocupaban roles de liderazgo eran evaluadas menos favorablemente que sus compañeros hombres, aunque esta tendencia era débil - el tamaño medio del efecto ( $d$ ) obtenido fue 0.07. No obstante, este sesgo en contra de las mujeres que ocupaban roles de liderazgo era considerablemente mayor en ciertas condiciones; concretamente, cuando las mujeres desempeñaban el liderazgo en estilos estereotípicamente masculinos (autocrático o directivo), cuando ocupaban roles dominados por hombres y cuando los evaluadores eran hombres.

Por tanto, las variables que moderan los resultados obtenidos son las siguientes:

- *Estilo de liderazgo*: Las mujeres son peor evaluadas que los hombres cuando exhiben estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos, particularmente cuando este estilo es autocrático y no participativo. Sin embargo, los hombres no son peor evaluados que las mujeres cuando desempeñan el liderazgo en estilos estereotípicamente femeninos (p.e., democrático y orientado a las relaciones).
- *Distribución sexual en roles de liderazgo*: La tendencia de los hombres a ser evaluados más favorablemente que las mujeres es mayor para roles ocupados principalmente por hombres que para roles ocupados igualmente por ambos sexos, o para roles donde la distribución de sexos no está clara.
- *Sexo de los sujetos y los subordinados*: Mientras que las subordinadas mujeres no mostraron sesgos de género en sus evaluaciones de hombres y mujeres líderes (es decir, no favorecían a las mujeres líderes sobre los hombres líderes), los subordinados hombres mostraban una mayor tendencia que las mujeres a devaluar a las mujeres líderes.

### **Género y Motivación para dirigir (Eagly, Karau, Miner y Johnson, 1994)**

Los autores encontraron 35 estudios que cumplieran los requisitos para ser incluidos en el meta-análisis (año medio de publicación 1979). En aquellos que contenían muestras separadas, cada muestra se consideró como un estudio, de manera que resultaron 51 estudios.

El meta-análisis realizado por Eagly, Karau, Miner y Johnson (1994) compara la motivación de hombres y mujeres para dirigir en organizaciones jerárquicas (frente a otro tipo de organizaciones, como las profesionales, de tarea y de grupo; Miner, 1993). La motivación para dirigir en este tipo de organizaciones se evalúa a través de una medida proyectiva: la "*Miner Sentence Completion Scale*" (MSCS). La escala consta de 40 ítems pero sólo se puntúan 35, distribuidos en 7 subescalas (5 ítems en cada subescala). Cada una de las subescalas representa un aspecto distinto del rol directivo y difieren en el grado en que enfatizan características estereotípicamente masculinas o femeninas. De hecho, los autores reconocen que la mayoría de las subescalas (5 de 7) enfatizan características estereotípicamente masculinas.

Existen dos versiones de esta escala que se utilizan en los estudios incluidos en el meta-análisis y que parecen tener un efecto moderador en los resultados obtenidos: la versión de respuesta libre, en la que los sujetos completan frases con sus propias palabras y las respuestas son puntuadas según unos criterios, y la versión de respuestas de elección múltiple, en la que los sujetos eligen la opción que prefieren de entre 6 alternativas; dos de las alternativas se puntúan como indicadoras de una alta motivación para dirigir, dos de bajo nivel y otras dos de un nivel medio.

El objetivo del meta-análisis es comprobar si existen diferencias en motivación para dirigir entre hombres y mujeres en general y en cada una de las subescalas, y por qué existen esas diferencias. La motivación para dirigir se considera 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*" (Miner, 1977, 1978, 1993; cit. en Eagly y cols., 1994, p. 136).

Los estudios incluidos en el meta-análisis utilizan muestras de managers jóvenes y estudiantes de negocios; generalmente estos estudios encuestaban a más hombres que mujeres, y la mayoría de ellos eran blancos (sólo 5 estudios de negros).

Los resultados obtenidos por Eagly y cols. (1994) en este meta-análisis muestran que, en general, hombres y mujeres difieren en las puntuaciones obtenidas en el MSCS y en sus siete subescalas. Concretamente, los hombres presentan mayores puntuaciones en motivación para dirigir que las mujeres sobre el total de la escala y también puntúan más alto en 5 de las siete subescalas -aquellas que enfatizaban características estereotípicamente masculinas. Por su parte, las mujeres puntuaban más alto que los hombres en las dos subescalas restantes (figuras de autoridad y funciones administrativas rutinarias). El tamaño medio del efecto ( $d$ ) obtenido fue 0.22.

Las variables moderadoras de las diferencias sexuales en la puntuación total fueron las siguientes:

- *La versión del MSCS*: la tendencia de los hombres a tener mayores puntuaciones en motivación para dirigir era mayor en los estudios que utilizaban la versión de elección múltiple que en los que utilizaban la versión de respuesta libre.
- *Raza*: La tendencia de los hombres a tener mayor motivación para dirigir que las mujeres era especialmente mayor para los cinco estudios que utilizaron muestras de negros
- *Edad*: La tendencia de los hombres a tener una mayor motivación para dirigir que las mujeres era menor para los sujetos de más edad.

### **Género y eficacia de los líderes (Eagly, Karau, y Makhijani, 1995)**

En este meta-análisis se incluyeron 87 estudios (año medio de publicación 1980), aunque algunos de ellos se subdividieron, dando lugar a 96 estudios. El objetivo del meta-análisis era sintetizar la investigación sobre la eficacia de hombres y mujeres que ocupan roles directivos y de liderazgo y descubrir las posibles diferencias en eficacia en función del género.

En los diferentes estudios incluidos en el meta-análisis, la eficacia se considera como un resultado de la conducta del líder, más que como un tipo particular de conducta. Se define como la facilitación de los líderes de un grupo -o la capacidad de la organización- para lograr sus metas (véase Eagly y cols., 1995, p.125) y ha sido evaluada a través de medidas subjetivas y medidas objetivas de eficacia. Las primeras son estimaciones de desempeño de los líderes (por superiores, subordinados, compañeros o los propios líderes) y estimaciones de la satisfacción de los subordinados con los líderes, mientras que las segundas son medidas de productividad organizacional y grupal.

Los estudios que forman parte del meta-análisis son de dos tipos: experimentos de laboratorio, normalmente realizados con estudiantes, y estudios organizacionales realizados con *managers* en distintos tipos de organizaciones. Estos últimos, más frecuentes que los anteriores, comparaban *managers* hombres y mujeres que ocupaban el mismo rol o tipo de rol directivo.

Los resultados generales del meta-análisis muestran que hombres y mujeres no difieren en general en su eficacia como líderes. No obstante, Eagly y cols. identifican una serie de condiciones bajo las cuales a los hombres líderes "les va mejor" que a las mujeres líderes y viceversa. Son las siguientes:

- *Ajuste de género y roles de liderazgo*: En general, los líderes de cada sexo eran particularmente eficaces en un rol de liderazgo considerado congruente con su género. Así, los hombres líderes eran más eficaces que las mujeres líderes en roles definidos en términos relativamente masculinos (aquellos que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres líderes eran más eficaces que los hombres líderes en roles definidos en términos relativamente femeninos (aquellos que exigían habilidades interpersonales: cooperar y llevarse bien con otras personas).

- *Grado en que los roles de líder y subordinado estaban dominados numéricamente por hombres*: Los hombres líderes tendían a ser más eficaces que las mujeres líderes cuando el rol estaba especialmente dominado por hombres y asociado a subordinados hombres. Además, en la medida en que los subordinados de los líderes eran hombres, el rol era evaluado como más afín al hombre.

- *Tipo de organización*: Sólo las organizaciones militares arrojaban resultados que favorecían significativamente a los hombres líderes. No obstante hay que tener en cuenta el número relativamente pequeño de estudios militares en la muestra del meta-análisis. Asimismo, las organizaciones de negocios, educación, y servicios sociales o gubernamentales, mostraban el patrón inverso: una débil tendencia a mayor eficacia de las mujeres en comparación con los hombres líderes.

- *Nivel de liderazgo*: Los hombres son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones, mientras que las mujeres son más eficaces que sus compañeros hombres en las posiciones de segundo nivel (dirección media) de las organizaciones.

- *Sexo de los evaluadores*: Cuando existe un mayor número de hombres entre los evaluadores, los hombres líderes obtienen mejores evaluaciones de eficacia que las mujeres. Las mujeres, sin embargo no favorecen a un sexo sobre otro.

## **Explicaciones de los resultados obtenidos en los meta-análisis**

Los autores de los meta-análisis utilizan como punto de partida de sus predicciones la teoría del rol de género o rol social de Eagly (1987). Por ello, presentaremos en primer lugar algunas de las directrices generales de la teoría para aplicarla posteriormente a los resultados concretos de los meta-análisis. No obstante, hay ciertos resultados de los meta-análisis que no pueden explicarse desde la teoría de Eagly por lo que finalizaremos esta parte del artículo discutiendo muy brevemente algunas explicaciones alternativas, entre las

que cabe destacar la hipótesis de la racionalización de Hoffman y Hurst relativa a la formación de los estereotipos de género.

La teoría del rol de género de Eagly (1987) otorga un papel central a los roles de género y a la clasificación de género de las conductas orientadas a la tarea y las orientadas a las relaciones sociales. Defiende que existen expectativas compartidas que se aplican a las personas basándose únicamente en su sexo socialmente identificado y que el contenido de la mayoría de estas expectativas puede resumirse de forma general en función de diferencias en dos dimensiones: *agéntica* y *comunal*. Así, 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.

Según Eagly, la existencia de estas expectativas de rol de género se debe a una desigual distribución de hombres y mujeres en diferentes roles sociales, principalmente familiares y ocupacionales, los cuales les confieren a sus ocupantes características acordes con el rol. Es decir, el contenido *agéntico* del rol de género masculino deriva del desempeño de los hombres de roles típicos en la sociedad y la economía, y el contenido *comunal* del rol de género femenino procede del desempeño por parte de las mujeres del rol doméstico y de roles ocupados desproporcionadamente por éstas -p.e., secretaria, maestra, etc. Por tanto, hombres y mujeres poseen rasgos adaptados a los roles que normalmente ocupan (Eagly, 1987). En definitiva, esta teoría defiende que el desempeño de un rol es lo que confiere características diferenciales a las personas que lo ocupan, por lo que todas aquellas personas que ocupen el mismo rol - independientemente de si son hombres o mujeres- deberían tener características similares.

Por tanto, las diferencias sexuales en conducta social estarían en gran parte causadas por la tendencia de las personas a comportarse de modo consistente con sus roles de género - expectativas compartidas que se aplican a las personas basándose únicamente en su sexo identificado socialmente. Estas expectativas de rol referidas a cualidades *agénticas* y *comunales* provocarían que hombres y mujeres se especializaran en distintos aspectos: los hombres en controlar su ambiente y obtener resultados tangibles, como la finalización de la tarea, y las mujeres en aspectos orientados a las relaciones sociales de la interacción, como la preocupación por los sentimientos de los demás y la armonía del grupo.

De acuerdo con lo anterior, las personas desarrollan expectativas sobre su propia conducta y la de los demás que están basadas en sus creencias sobre la conducta que es apropiada para hombres y para mujeres. Sin embargo, desde esta teoría también se admite que en un ambiente organizacional, las personas desarrollan expectativas sobre la conducta que es adecuada para un líder (Phillips y Lord, 1982), y estas expectativas son un determinante más importante de las reacciones de las personas que cualquier otro tipo de expectativas más difusas basadas en el género. No obstante, los roles de género también tienen importancia en los contextos organizacionales, de modo que a las mujeres no se las considera "líderes", sino "*mujeres líderes*", y a los hombres "*hombres líderes*" (Eagly y cols., 1992, p. 5).

Es decir, los roles de género serán salientes en la medida en que otros roles sociales, particularmente roles familiares y de empleo, no sean importantes. Cuando estos otros roles son salientes, las expectativas asociadas a ellos controlarían la conducta, provocando pocas diferencias entre hombres y mujeres que ocupen el mismo rol.

Uno de los resultados del meta-análisis sobre *género y estilos de liderazgo* (Eagly y Johnson, 1990) apoya precisamente este planteamiento. En aquellas situaciones donde los sujetos no están bajo las limitaciones de los roles directivos -concretamente, estudios de laboratorio y estudios de evaluación- los roles de género son más salientes, y ésta es la razón de que los resultados reproduzcan diferencias estereotípicas de género en este tipo de estudios. Es decir, que los hombres muestren un estilo de liderazgo *orientado a la tarea* mientras que el estilo de

liderazgo de las mujeres sea más *orientado a las relaciones*. Por la misma razón, no se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en estos estilos en los estudios organizacionales, porque en estos contextos los roles ocupacionales son más salientes que los de género, provocando la anulación de estas diferencias.

Sin embargo, la mayor o menor saliencia de los roles de género o de los organizacionales no puede explicar con tanta facilidad el segundo resultado importante de este meta-análisis: la existencia de diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo *autocrático vs. democrático* en todos los contextos estudiados -estudios de laboratorio, de evaluación y organizacionales. Por eso, Eagly y Johnson recurren a otro tipo de interpretaciones tales como las diferencias en rasgos de personalidad y tendencias conductuales entre hombres y mujeres (diferencias biológicas y de socialización) o al constructo *congruencia de rol de género*, que permitiría a las mujeres líderes escapar del conflicto de rol y de las evaluaciones negativas. Pero no se puede olvidar que, al hacer esto, Eagly y sus colaboradores recurren a una serie de variables y explicaciones que no estaban previamente en su teoría y sobre las que no existían predicciones. Se trata simplemente de forzar su teoría inicial con "hipótesis añadidas" que les permitan explicar los resultados no previstos, pero que han sido obtenidos en el meta-análisis.

Así, el constructo *congruencia de rol de género* hace referencia al grado en que los líderes se comportan de un modo congruente con sus expectativas de rol de género (Eagly y cols., 1992, p. 5). Por ejemplo, una mujer líder mostrará congruencia de rol de género si adopta un estilo de liderazgo relativamente "femenino" (participativo, democrático, orientado a las relaciones), esto es, acorde con las expectativas existentes sobre la conducta apropiada de las mujeres. Esto le permitiría, según Eagly, escapar del conflicto de rol que experimentaría en roles de liderazgo si se comportara de un modo relativamente "masculino", y lo que es más importante, obtener mejores evaluaciones de sus subordinados.

Precisamente, los resultados obtenidos en el meta-análisis sobre *género y evaluación de los líderes* (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992), apoyan esta predicción añadida basada en el constructo de *congruencia de rol de género*: las mujeres líderes eran peor evaluadas que sus compañeros hombres cuando adoptaban un estilo de liderazgo estereotípicamente masculino (autocrático y no participativo). Esta peor evaluación se acentuaba cuando las mujeres ocupaban roles de liderazgo dominados por hombres y cuando los evaluadores eran hombres.

Según Eagly y cols. (1992), las mujeres líderes se evalúan más desfavorablemente que los hombres líderes porque las expectativas de las personas sobre las conductas apropiadas de los líderes encajan mejor con sus expectativas sobre los hombres -"agénticas"- que con sus expectativas sobre las mujeres -"comunales". Añaden que esta devaluación ocurre porque la conducta de las mujeres se considera más extrema que la de los hombres, debido a que las conductas de liderazgo de las mujeres discrepan bastante de los estereotipos que tienen las personas sobre las mujeres.

Por tanto, parece que los roles de género restringen las opciones de las mujeres líderes - con las consecuentes evaluaciones negativas-, si se inmiscuyen en dominios tradicionalmente masculinos, por adoptar estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos u ocupar posiciones de liderazgo dominadas por hombres. Sin embargo, a los hombres líderes no parece afectarle la *incongruencia del rol de género*, o al menos no tanto como a las mujeres. Es decir, los hombres no son peor evaluados cuando adoptan estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos (democrático y orientado a las relaciones). Eagly y cols. (1992), explican este hecho señalando que los hombres no se enfrentan al conflicto al que se enfrentan las mujeres en su doble estatus como mujeres y como líderes, porque su liderazgo normalmente es percibido como legítimo. Así, es menos probable que se cuestione su desempeño y, bajo ciertas condiciones, obtendrán mejores evaluaciones que las mujeres líderes.

La misma explicación anterior puede aplicarse a los resultados obtenidos en el meta-análisis sobre *género y emergencia del líder* (Eagly y Karau, 1991). Según sus autores, estos resultados

confirman la tendencia de las personas a comportarse de modo consistente con las expectativas estereotípicas de género procedentes de la ocupación de distintos roles y, por tanto, la especialización por parte de los hombres en conductas orientadas a la tarea y por parte de las mujeres en conductas orientadas a las relaciones sociales. Esta especialización, junto a la tendencia a definir el liderazgo en términos de contribución a la tarea (véase Eagly y Karau, 1991, p.687), es la causa, según los autores, de que los hombres emerjan de forma general más frecuentemente que las mujeres como líderes en grupos inicialmente sin líder.

Además, sostienen que la realización de la investigación sobre liderazgo emergente en contextos en los que no ejercen influencia ni los roles ocupacionales ni los familiares -laboratorios experimentales y grupos de cursos universitarios-, donde los roles de género son más salientes, provoca también la especialización de hombres y mujeres en dimensiones de "tarea" vs. "social". Esto explicaría que los hombres emerjan con más frecuencia como líderes en medidas de liderazgo en general y en medidas de tarea y las mujeres en medidas definidas estrictamente en términos de contribución social.

Los resultados del meta-análisis sobre *género y motivación para dirigir* (Eagly, Karau, Miner y Johnson, 1994) pueden explicarse según sus autores porque los roles directivos o de liderazgo han estado tradicionalmente definidos de forma esencialmente masculina, en el sentido de que la mayoría de las cualidades requeridas en este tipo de roles son estereotípicamente masculinas. De este modo, las expectativas de las personas sobre las conductas que son apropiadas para un líder o manager están relacionadas más estrechamente con las expectativas que mantienen sobre los hombres que con las que mantienen sobre las mujeres.

Esta sería la causa de que las mujeres estén menos motivadas que los hombres a satisfacer los requisitos incorporados en la definición clásica del rol directivo, ya que desde la teoría del rol de género, se asume que las personas están motivadas a comprometerse en actividades congruentes con sus roles de género definidos culturalmente. No obstante, el rol directivo incluye también algunas cualidades estereotípicamente femeninas, y esto es lo que provoca que las mujeres obtengan mayores puntuaciones en las escalas que enfatizan estas cualidades.

El hecho de que los roles de liderazgo sean definidos teniendo en cuenta cualidades estereotípicamente masculinas puede influir también en la eficacia -real o percibida- de los líderes. Esto es precisamente lo que, según Eagly y cols. (1995) muestran los resultados obtenidos en el meta-análisis sobre *género y eficacia de los líderes*. Los hombres eran más eficaces en roles definidos como "masculinos" y cuando los roles de líder y subordinado estaban numéricamente dominados por hombres. Por su parte, las mujeres eran más eficaces en roles definidos como "femeninos". Así pues, el ajuste entre el género de los líderes y las cualidades específicas del rol de liderazgo parecen determinar la eficacia de los líderes.

Sin embargo, no hay que olvidar que el resultado general de este meta-análisis fue precisamente la ausencia de diferencias entre hombres y mujeres líderes en eficacia, un resultado difícilmente explicable desde la teoría del rol de género, la cual predice que los hombres son más eficaces que las mujeres en roles de liderazgo, ya que la definición de estos roles a partir de cualidades estereotípicamente masculinas provoca en las mujeres un conflicto de rol - entre el rol de líder y el de mujer- que les hace disminuir su eficacia.

Es importante señalar que Eagly y colaboradores no consiguen explicar algunos de los resultados de los meta-análisis desde su teoría del rol de género. Pero esto no parece ser un problema para ellos. Como ha podido verse a lo largo de nuestra exposición, cuando los resultados de los meta-análisis no encajan con las hipótesis iniciales extraídas precisamente de su teoría, Eagly y colaboradores recurren a otro tipo de variables y explicaciones no incluidas previamente en la teoría. Ya hemos comentado brevemente una de estas "hipótesis añadidas" que merece la pena ampliar: la referente a la mayor o menor saliencia de los roles de género en los estudios de laboratorio frente a los organizacionales.

El meta-análisis de género y estilos de liderazgo muestra, en primer lugar, que las mujeres exhiben un estilo más orientado a las relaciones, mientras que los hombres muestran un estilo más orientado a la tarea. Esto es coherente con las predicciones de la teoría del rol de género por las características diferenciales otorgadas a hombres y mujeres procedentes de la ocupación de roles: cualidades más *comunales* para las mujeres y más *agénticas* para los hombres. Ahora bien, ¿por qué esas diferencias entre hombres y mujeres sólo ocurren en estudios de laboratorio y de evaluación y no en contextos organizacionales? Para responder a esta pregunta, Eagly recurre a una variable que no está directamente presente en la teoría del rol de género pero que le resulta muy útil en este caso. Se trata de la mayor saliencia de los roles de género en contextos no organizacionales, frente a su menor saliencia en contextos organizacionales.

Aún aceptando que la saliencia de los roles de género vs. los roles organizacionales fuera una explicación acertada y pudiera incorporarse a la teoría, ¿cómo explicar el siguiente resultado de ese meta-análisis, a saber, que las mujeres muestran un estilo más democrático, frente al de los hombres que es más autocrático, y que esto ocurre en todos los estudios analizados: de laboratorio, de evaluación y organizacionales? Ya no es posible aludir a la mayor o menor saliencia de los roles de género frente a los organizacionales, porque las diferencias entre hombres y mujeres se mantienen en todos los contextos. Eagly y colaboradores no pueden explicar ambos resultados acudiendo a la misma variable, por lo que recurren a otro tipo de explicaciones como la congruencia o el ajuste de rol de género, o al hecho de que los roles de liderazgo sean definidos en términos de cualidades estereotípicamente masculinas.

Por ello, los resultados obtenidos en los meta-análisis pueden explicarse desde perspectivas muy diferentes a la teoría del rol de género de Eagly. En este sentido, cabe mencionar la *interpretación estructural de la conducta organizacional* (Kanter, 1977) porque permite explicar la ausencia de diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo de “*tarea*” vs. “*relaciones*” en contextos organizacionales, así como el hecho de que hombres y mujeres líderes no difieran en eficacia.

Esta teoría considera que las mujeres y los hombres que son equivalentes en estatus y poder se comportan de modo similar, ya que las aparentes diferencias sexuales en la conducta de los líderes organizacionales son en realidad un producto de las diferentes posiciones estructurales de los sexos dentro de las organizaciones. Así pues, la causa de la existencia de diferencias de género reside en que las mujeres normalmente ocupan posiciones de poco poder y en las que tienen pocas oportunidades de avanzar, de modo que se comportan de una forma que refleja su falta de poder. Desde la perspectiva estructural los roles organizacionales anulan los efectos de los roles de género, de modo que hombres y mujeres que ocupen el mismo rol y no difieran en otros atributos relevantes -como, por ejemplo, la experiencia en ese tipo de roles- no deberían mostrar diferencias en su desempeño.

Otra perspectiva alternativa es la de la *selección diferencial* (véase Eagly y cols., 1995), que atribuye una mayor competencia a las mujeres líderes porque presumiblemente están sometidas a criterios de selección más estrictos que los hombres. Según esta perspectiva, por tanto, las mujeres deben ser más eficaces que los hombres, especialmente cuando están intentando ascender a posiciones de liderazgo, ya que tienen que superar muchas más barreras que los hombres para conseguir acceder a estos roles.

Los resultados encontrados en el meta-análisis sobre género y eficacia restarían apoyo a la teoría de la selección diferencial, pero podrían formularse argumentos igualmente defendibles que los elaborados por Eagly y cols., tales como que las expectativas negativas existentes sobre la competencia de las mujeres cuando están intentando acceder a posiciones de liderazgo afectarían negativamente a su eficacia y anularían los beneficios de su mayor competencia, o que la existencia de políticas de acción afirmativa disminuiría la confianza en si mismas y el desempeño de las mujeres.

No obstante, nuestra crítica a las explicaciones ofrecidas por los autores de los meta-análisis no se dirige sólo al hecho de que los resultados se enmarquen siempre dentro de la teoría de rol social (Eagly, 1987), algo lógico, por otra parte, si pretenden confirmar su teoría, o al hecho -a nuestro juicio más grave- de que no tengan ningún reparo en ofrecer explicaciones *ad hoc* a los resultados inexplicables desde la teoría del rol de género. Nuestra crítica se basa también en los trabajos que cuestionan los supuestos básicos de la teoría de Eagly sobre la formación de los estereotipos de género. Este es el caso de la hipótesis de la racionalización de Hoffman y Hurst (1990), con la que finalizaremos brevemente este apartado.

El planteamiento de Eagly y cols. (Eagly, 1987; Eagly y Steffen, 1984) sugiere que las características diferenciales que las personas perciben entre hombres y mujeres, es decir, los estereotipos de género, proceden de la observación de hombres y mujeres en diferentes roles sociales. Estos roles confieren a sus ocupantes diferentes rasgos de conducta y personalidad. Sin embargo, Hoffman y Hurst (1990) no están de acuerdo con que los estereotipos de género surjan directa y exclusivamente de diferencias sexuales observadas en personalidad. Ellos proponen y comprueban a través de dos experimentos, que los estereotipos de género surgen como un intento de racionalizar, justificar o explicar la división sexual del trabajo.

Según Hoffman y Hurst la desigual participación de hombres y mujeres en distintos roles (p.e., sostén económico de la familia, y dedicación a la casa y a los hijos, respectivamente) es un hecho social tan significativo que las personas e incluso las culturas necesitan explicarlo, justificarlo o racionalizarlo. Y probablemente la razón más poderosa que permita explicarlo es la simple suposición de que existen diferencias inherentes entre hombres y mujeres que llevan a que cada sexo encaje mejor en su rol tradicional. Así, por ejemplo, "las mujeres cuidan de los niños y esto es así porque ellas son por naturaleza más amables, delicadas y sensibles que los hombres. Los hombres hacen negocios y luchan en las guerras, obviamente porque son más lógicos, independientes y competitivos que las mujeres" (Hoffman y Hurst, 1990, p.199).

En definitiva, la hipótesis de la Racionalización (Hoffman y Hurst, 1990) sugiere que los estereotipos surgen en respuesta a una división sexual del trabajo y sirven para racionalizarla. Los autores defienden que las personas en nuestra cultura creen que hay diferencias inherentes entre hombres y mujeres que predisponen a los sexos a desarrollar personalidades distintas, aunque también reconocen que la educación y otros factores pueden aumentar esas tendencias, suprimirlas o incluso invertir las en casos excepcionales.

La formulación de Hoffman y Hurst es una crítica a los planteamientos de Eagly sobre la formación de los estereotipos de género a partir de la observación directa de las personas en el desempeño de sus roles. Según sus autores, la hipótesis de la racionalización evita dos problemas importantes de la teoría de Eagly. Por una parte, predice y explica el hecho de que los estereotipos se apliquen a los dos sexos en general, incluyendo a los niños, y no sólo a las personas que ocupan roles masculinos y femeninos tradicionales. Por otra parte, explica *cómo* los atributos que se consideran deseables para los ocupantes de los roles masculinos y femeninos tradicionales llegan a asociarse con hombres y mujeres en general -las personas asumen que los sexos inherentemente difieren en esos atributos- y *por qué* ocurre esto -al hacerlo, las personas racionalizan la división sexual del trabajo (Hoffman y Hurst, 1990, p.199).

En resumen, podríamos decir que para poder justificar la división sexual tradicional del trabajo, o más concretamente las diferencias en estatus y roles, las personas incurrimos en una especie de *error fundamental de la atribución*, esto es, explicamos esas diferencias por disposiciones internas y estables: diferencias entre hombres y mujeres en rasgos de personalidad y capacidades que justifican el que ocupen roles distintos. De esta manera los estereotipos de género cumplen, según Hoffman y Hurst, una importante función cultural.

Aunque sus autores no lo hacen, la aplicación de la hipótesis de la racionalización a los resultados obtenidos en los meta-análisis sobre género y liderazgo permitiría llegar a explicaciones diferentes a las que propone Eagly. Así, podríamos decir que si el liderazgo ha sido un

rol ocupado tradicionalmente por hombres no es por mero conservadurismo social, sino porque "ellos están más capacitados que las mujeres para desempeñarlo y tienen características de personalidad más ajustadas a ese rol". Por tanto, parece "lógico y racional" que las mujeres no surjan como líderes tanto como los hombres, que sean peor evaluadas que los hombres líderes y que tengan una menor motivación para dirigir, porque, siguiendo este planteamiento, sus características de personalidad y sus capacidades son diferentes a las de los hombres. Los simpatizantes de este tipo de explicaciones tienen una prueba clara de lo que acabamos de decir cuando finalmente a las mujeres se les permite desempeñar el rol de liderazgo: las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, concretamente más democrático y participativo. Esto debe ser porque "ellas son así".

## Conclusiones

El meta-análisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos diseñados con el fin de acumular resultados experimentales y correlacionales procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. Aunque es un procedimiento estrictamente metodológico, su aplicación no sólo permite acumular conocimientos empíricos sobre la existencia o no de un efecto determinado en un área de investigación concreta, sino también, sobre la base de los resultados obtenidos, pueden elaborarse y/o modificarse las teorías que pretenden explicarlo. Precisamente por eso, algunos investigadores (véase Vázquez, 1990) consideran el meta-análisis una herramienta importante en el desarrollo científico y en la construcción de teorías.

El propósito del artículo ha sido demostrar que la aplicación del meta-análisis puede proporcionar respuestas relativamente contundentes y claras, especialmente en un área de investigación como la que hemos tratado aquí -liderazgo y género-, en la que predomina la acumulación de resultados contradictorios o confusos y en la que los científicos sociales no consiguen llegar a un acuerdo respecto a si existen diferencias entre hombres y mujeres en distintos aspectos relevantes al liderazgo.

Así, la aplicación del meta-análisis a los estudios sobre liderazgo y género ha permitido aclarar algunos puntos importantes. Resumiendo podríamos decir que las mujeres muestran un estilo de liderazgo más democrático y participativo que los hombres, que los hombres emergen como líderes en mayor grado que las mujeres (aunque depende del tipo de liderazgo medido), que las mujeres son evaluadas respecto al liderazgo peor que los hombres y esto se acentúa en determinadas circunstancias, que los hombres tienen una mayor motivación para dirigir que las mujeres - al menos según el instrumento de Miner- y que de modo general, hombres y mujeres líderes no difieren en eficacia.

Aunque Eagly y colaboradores explican los resultados obtenidos en los meta-análisis desde su teoría del rol de género (Eagly, 1987), existen algunas explicaciones alternativas y autores que consideran que la teoría del rol social presenta supuestos cuando menos cuestionables (véase Hoffman y Hurst, 1990).

## Referencias

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd Ed). Hillsdale: L. Erlbaum.
- Cooper, H.M. y Lindsay, J.J. (1998). Research Synthesis and Meta-analysis. En L. Bickman y D.J. Rog: *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 315-337). Londres: Sage.
- Eagly, A.H. y Steffen, V.J. (1984). Gender stereotypes stems from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.

- 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. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 5, 685-710.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. y Klonsky, B.G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 111, 1, 3-22.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Miner, J.B., y Johnson, B.T. (1994). Gender and Motivation to Manage in hierarchic organizations: A Meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 135-159.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 1, 125-145.
- Glass, G. (1977). Integrating findings: The meta-analysis of research. En L.S. Schulman (Eds.), *Review of Research in Education*, 5, 351-379.
- Glass, G.V., McGaw, B. y Smith, M.L. (1981). *Meta-analysis in social research*. Beverly Hills: Sage.
- Gómez, J. (1987). *Meta-análisis*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Hedges, L.V. y Olkin, I. (1985). *Statistical Methods for Meta-analysis*. Nueva York: Academic Press.
- Hoffman, C. y Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 197-208.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L. y Jackson, G.B. (1982). *Meta-analysis: Cumulating research findings across studies*. Beverly Hills: Sage.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Miner, J.B. (1993). *Role motivation theories*. Nueva York: Routledge.
- Phillips, J.S. y Lord, R.G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 67, 486-492.
- Rosenthal, R. (1984). *Meta-analytic procedures for social research*. Beverly Hills: Sage.
- Vázquez, C. (1990). Revisiones cuantitativas de la literatura: El meta-análisis. *Evaluación Psicológica / Psychological Assessment*, 6, 3, 261-288.