

## EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS: GÉNERO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO

**ISABEL CUADRADO, MARISOL NAVAS Y FERNANDO MOLERO**

Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED.

### Resumen

El objetivo fundamental del presente trabajo es estudiar la influencia del contexto organizacional en la adopción de determinados estilos de liderazgo por parte de hombres y mujeres. Participaron en él 35 equipos de trabajo seleccionados de organizaciones dedicadas a diferentes actividades (educación, sanidad, burocracia pública, burocracia privada y organizaciones productivas). La muestra estaba formada por 35 líderes (16 hombres y 19 mujeres) y 187 subordinados (69 hombres y 118 mujeres). Las organizaciones fueron divididas siguiendo dos criterios relacionados con el género: la tipificación de género de la actividad organizacional (típicamente "masculina", "femenina" o "mixta") y la dominación numérica de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo ("predominantemente masculina" y "predominantemente femenina", respectivamente). Los resultados muestran que las características de género del contexto organizacional influyen, en la dirección esperada, sobre algunos de los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres. No obstante, existen otras variables como el sexo del líder y el sexo del subordinado que le evalúa, que también influyen en la percepción del liderazgo. Se discute, desde una perspectiva psicosocial, la influencia de estos factores del contexto organizacional como uno de los elementos que pueden incidir en la dificultad de acceso de las mujeres a puestos directivos.

**Palabras claves:** Género, contexto organizacional, estilos de liderazgo, "techo de cristal".

### Abstract

This article explores how organizational context influences styles of leadership adopted by men and women. Thirty-five work units with their corresponding leaders (16 male, 19 female) and 187 subordinates (69 male, 118 female) participated in the study. They represented organizations from educational, health-care, and productive fields as well as from public and private bureaucracies and were classified as a function both of the gender-typicality of the organizational task (typically masculine, typically feminine, mixed) and of the male-female rate in leadership positions (predominantly masculine vs. predominantly feminine). It was found that gender characteristics of the organizational context do influence styles of leadership adopted by men and women and that they do so in the expected direction. However, leadership perceptions are also influenced by the gender of subordinates evaluating the leader and by the gender of the leader him/herself. The contribution of these features or the organizational context to the explanation of the restricted access of women to leadership positions is emphasized.

**Key words:** Gender, organizational context, leadership styles, "glass ceiling".

## INTRODUCCIÓN

El tema central sobre el que se articula este monográfico (el acceso de la mujer a la función directiva) ha sido y es objeto de interés por parte de numerosos investigadores procedentes de disciplinas diversas. Todos ellos tratan de explicar el diferente grado de ocupación de puestos

de decisión y cargos de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones, un hecho que, con mayor o menor incidencia, ocurre en todos los países.

Desde la Psicología Social y de las Organizaciones también pueden adoptarse distintos enfoques para acercarse al fenómeno que nos ocupa. Así, los investigadores han considerado diferentes factores que podrían contribuir a dificultar el progreso profesional de las mujeres, en general, y el acceso a los puestos de liderazgo, en particular (p.e., falta de autoridad, menor competencia percibida, menor influencia, mayores responsabilidades familiares, etc.).

No obstante, una de las cuestiones a las que se ha dedicado una considerable atención en la literatura psicossocial y organizacional para explicar la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad es la posible existencia de diferencias en los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres. La suposición de que las mujeres podrían adoptar estilos menos eficaces y satisfactorios que los ejercidos por los hombres –en caso de ser cierta– sería una poderosa justificación a la hora de explicar por qué éstas no alcanzan los puestos de liderazgo con tanta frecuencia como los hombres.

Sin entrar en las limitaciones que también presenta esta línea de investigación y en la heterogeneidad de resultados obtenidos dependiendo de diversas variables (p.e., profesionales que abordan el tema –científicos sociales o expertos organizacionales–, tipo de estudio realizado, estilo concreto de liderazgo analizado, etc., véase Cuadrado, 2003, para una revisión crítica de la literatura sobre esta cuestión), el objetivo del presente trabajo no es tanto constatar si hombres y mujeres lideran de forma diferente, como investigar la posible influencia del contexto organizacional en el modo de dirigir de las personas de diferente sexo.

En este sentido, el meta-análisis llevado a cabo por Eagly y Johnson (1990) constituye un importante hito en la literatura sobre esta cuestión. Por una parte, muestra que mientras hombres y mujeres apenas difieren en los estilos “orientación a las relaciones” vs. “orientación a la tarea”, sí lo hacen de forma significativa en los estilos “autocrático” vs. “democrático” –las mujeres son más “democráticas” y “participativas” que los hombres y éstos son más “autocráticos” o “directivos” que ellas–. Por otra parte, este meta-análisis revela también la importancia que ciertas variables organizacionales tienen en la manera de ejercer el liderazgo. Estas variables son fundamentalmente la ocupación de un rol congruente con el género (esto es, trabajar en organizaciones “típicamente femeninas” en el caso de las mujeres y “típicamente masculinas” en el caso de los hombres) y el predominio numérico en el rol directivo (o el porcentaje de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo).

Así, Eagly y Johnson encuentran, en primer lugar, que tanto los hombres como las mujeres líderes enfatizaban un estilo de “orientación a la tarea” cuando ocupaban un rol congruente o afín con su género. Por ejemplo, hombres líderes en organizaciones cuya actividad se considera tradicional y típicamente “masculina” (p.e., industria, construcción, banca, etc.) y mujeres líderes en organizaciones cuya actividad se considera tradicional y típicamente femenina (p.e., educación, enfermería, servicios sociales, etc.). En segundo lugar, Eagly y Johnson encuentran que, cuando el rol estaba dominado numéricamente por hombres, las mujeres tendían a abandonar los estilos de liderazgo “estereotípicamente femeninos” (p.e., “democrático” y “orientado a las relaciones”).

El primer factor, la “tipificación de género” de la actividad que realiza la organización (o lo que es lo mismo, el carácter “masculino” o “femenino” de las ocupaciones), ha sido investigado recientemente por van Engen, van der Leeden y Willemsen (2001) en relación con los estilos de liderazgo, aunque con resultados poco clarificadores. Así, tal y como esperaban los autores, hombres y mujeres líderes no diferían en las evaluaciones que recibían de sus subordinados en ninguno de los tres estilos de liderazgo medidos (“tarea”, “relaciones” y “transformacional”). Sin embargo, en contra de lo hipotetizado, la tipificación de género de las ocupaciones tampoco afectó a los estilos adoptados por los líderes estudiados.

Respecto al segundo factor contextual, el “predominio numérico de hombres y mujeres”, ha sido estudiado por Gardiner y Tiggeman (1999). Los resultados, en este caso, sí permiten concluir

que existe una relación entre el hecho de estar en una organización dominada numéricamente por hombres o por mujeres y el estilo de liderazgo adoptado. Concretamente, las mujeres líderes, en comparación con los hombres, estaban más “orientadas a las relaciones” en las organizaciones dominadas numéricamente por mujeres. Sin embargo, cuando la organización estaba dominada numéricamente por hombres, las mujeres líderes se mostraban más “orientadas a la tarea” que sus compañeros varones. Los autores no encontraron diferencias entre hombres y mujeres en “orientación a las relaciones” en organizaciones “masculinas” (dominadas numéricamente por hombres), ni en “orientación a la tarea” en organizaciones “femeninas” (dominadas numéricamente por mujeres). Apoyando los resultados obtenidos por Eagly y Johnson (1990), parece que las mujeres en organizaciones dominadas por hombres adoptan un estilo estereotípicamente masculino de liderazgo e inhiben las conductas propias de un estilo “orientado a las personas”. Esto podría contribuir a explicar, en parte, la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, sobre todo en organizaciones dominadas por hombres.

Por otro lado, y desde una perspectiva diferente, las conclusiones obtenidas en los trabajos de Rosener (1990) y de Druskat (1994) ahondan también en la importancia del contexto organizacional en relación con la aparición de diferencias de género en estilos de liderazgo. Así, Rosener considera que las mujeres expresarán su estilo de liderazgo “natural” –el “transformacional” o “interactivo”, según la autora– cuando el contexto organizacional lo permita, esto es, en organizaciones “flexibles”, en las que exista una cultura acorde o consistente con sus habilidades, que permite liderar a las mujeres como ellas quieren. Rosener (1990, p.125) describe estas organizaciones como aquellas con una cultura que estimule la participación (“democráticas”), donde se comparta el poder y la información, que motive a los trabajadores y que les permita autodirigirse.

Asimismo, Druskat (1994) concluye que las diferencias de género en estilos de liderazgo tenderán a aparecer con más fuerza en organizaciones “no tradicionales”, aquellas en las que el rol directivo no se define desde presupuestos “estereotípicamente masculinos”. Precisamente por eso, es en este tipo de organizaciones donde las mujeres tienen la posibilidad de expresar con total libertad un estilo de liderazgo propio, si es que éste existe. En conclusión, según Druskat, el carácter “tradicional” o “no tradicional” de la organización resulta clave a la hora de estudiar el papel del género en el liderazgo.

Estos resultados, tomados en conjunto, nos llevan a pensar que el contexto organizacional en el que se encuentran inmersos hombres y mujeres líderes (definido por las dos variables anteriores: tipificación de género y dominación numérica del rol) puede “promover”, “fomentar” o “permitir” determinados estilos de liderazgo y no otros (bien “estereotípicamente masculinos”, bien “estereotípicamente femeninos”). Esto, a su vez, podría afectar a la mayor o menor ocupación de puestos de responsabilidad por parte de las mujeres, dependiendo de si el estilo de liderazgo “demandado” o “permitido” por una organización determinada es congruente con las expectativas o creencias asociadas a las mujeres como grupo –características *comunales* o expresivas– o con las asociadas a los hombres –*agénticas* o instrumentales–. En el primer caso, estaríamos hablando de un estilo “estereotípicamente femenino” (p.e., “democrático”, “participativo”, “orientado a las relaciones”, “transformacional” y “reforzante”) que favorecería a las mujeres en la ocupación de puestos de liderazgo y, en el segundo, de un estilo “estereotípicamente masculino” (p.e., “autocrático”, “directivo”, “orientado a la tarea”) que las limitaría.

Así, según el trabajo que abre este monográfico, podríamos suponer que las mujeres transgredirían los aspectos *prescriptivos* del estereotipo femenino si liderasen de forma “autocrática” o “directiva” en las organizaciones en las que desempeñan su labor, por lo que podrían ser socialmente sancionadas y negativamente evaluadas. Pero, ¿qué ocurriría si es la propia organización la que “favorece” o “demanda” la adopción de un estilo “estereotípicamente masculino” (p.e., “autocrático”)?. En este caso, las mujeres deben decidir entre transgredir el estereotipo de género o transgredir el estilo “predominante y preferente” en su organización. En ambos casos las consecuencias serían

negativas, y los hombres gozarían de una clara ventaja sobre ellas de cara a la ocupación de puestos de responsabilidad en este tipo de organizaciones.

En apoyo a este argumento pueden mencionarse una serie de trabajos que defienden que las mujeres líderes experimentan conflictos entre su rol de género y su rol de liderazgo (véase, p.e., Ayman, 1993; Monroy, 1994), dos roles que, aparentemente y en contextos organizacionales tradicionales, parecen ser incompatibles.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, nuestro trabajo se centra precisamente en estudiar la influencia que los factores de género del contexto organizacional en el que los/las líderes desempeñan su trabajo puede tener sobre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Para ello, aplicamos dos tipos de divisiones en función de “criterios de género” a las organizaciones utilizadas en el estudio. Por una parte, hemos tenido en cuenta el carácter masculino o femenino de la actividad a la que se dedican –como en el estudio de van Engen y cols. (2001)–, dividiendo a las organizaciones en típicamente “masculinas”, “femeninas” o “mixtas” (tipificación de género de la actividad). Así, hemos considerado organizaciones “típicamente masculinas” a aquellas de nuestra muestra que se dedican a actividades desempeñadas tradicionalmente por los hombres (p.e., burocracia privada –entidades bancarias–, organizaciones productivas, protección ciudadana), “típicamente femeninas” a aquellas cuya actividad ha sido considerada tradicionalmente propia de las mujeres (educación y formación, enfermería, servicios a mujeres, relaciones públicas, etc.), y finalmente, “mixtas” a las que se dedican a actividades que no se han desempeñado prioritariamente por personas de uno u otro sexo (p.e., administración pública y actividades de animación).

Por otra parte, hemos dividido a las organizaciones del estudio en función del porcentaje de hombres y mujeres existente en puestos directivos en cada una de ellas, esto es, organizaciones “dominadas numéricamente por hombres” y “dominadas numéricamente por mujeres”. Igual que en el trabajo de Gardiner y Tiggeman (1999), para obtener esta clasificación se ha seguido el criterio propuesto por Kanter (1977): si las mujeres constituyen menos del 15%, tanto a nivel general como directivo, la organización se considera dominada numéricamente por hombres, si, por el contrario, los hombres constituyen menos del 15%, tanto a nivel general como directivo, la organización se considera dominada numéricamente por mujeres. En nuestro caso esta proporción se ha considerado sólo a nivel directivo con el fin de que pudieran ser clasificadas un número mayor de organizaciones.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, esperábamos que el número de hombres y de mujeres en posiciones directivas en las organizaciones estudiadas, así como la actividad principal a la que se dedican (“masculina” vs. “femenina”) influiría en los estilos de liderazgo adoptados.

Hay que señalar que, con el fin de superar algunas de las limitaciones mencionadas en los estudios anteriores, nuestro estudio considera simultáneamente los tres tipos de estilos de liderazgo más estudiados en la literatura psicosocial y de las organizaciones (“autocrático”-“democrático”, “orientación a la tarea”-“orientación a las relaciones” y “transformacional”-“transaccional”), y se han tenido en cuenta tanto las evaluaciones que de sí mismos hacen los propios líderes como las evaluaciones que realizan las personas supervisadas por ellos.

En general, y a partir de la literatura revisada, se consideran estilos femeninos de liderazgo el “democrático”, el “orientado a las relaciones”, el “reforzante” y el “transformacional”, y estilos masculinos el “liderazgo autocrático” y el “orientado a la tarea”. Aunque en la literatura no se indica nada al respecto, cabría considerar también estilos femeninos –puesto que coinciden con ciertos aspectos del estereotipo femenino–, los estilos “pasivos” de liderazgo como la “dirección por excepción” (el líder interviene sólo cuando lo exigen las circunstancias) o el “*laissez-faire*” (que hace referencia a los líderes que no toman decisiones). Teniendo en cuenta lo que se acaba de señalar, formulamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. En las organizaciones “estereotípicamente femeninas” los líderes, independientemente de su sexo, adoptarán estilos “femeninos” de liderazgo en mayor medida que en las organizaciones “estereotípicamente masculinas”.

Hipótesis 2. En las organizaciones “estereotípicamente masculinas” los líderes, independientemente de su sexo, adoptarán estilos “masculinos” de liderazgo en mayor medida que en las organizaciones “estereotípicamente femeninas”.

Hipótesis 3. En las organizaciones dominadas numéricamente por mujeres, tanto los hombres como las mujeres adoptarán estilos de liderazgo “estereotípicamente femeninos”

Hipótesis 4. En las organizaciones dominadas numéricamente por hombres, hombres y mujeres adoptarán estilos de liderazgo “estereotípicamente masculinos”

## MÉTODO

### Participantes

La muestra estaba compuesta por 222 trabajadores (37.4% hombres y 60.4% mujeres) pertenecientes a treinta y cinco organizaciones de la provincia de Almería, dedicadas a diferentes actividades. Había por tanto, 35 líderes –16 hombres (45.7%) y 19 mujeres (54.3%)– con una edad media de 42.15 años (dt= 8.67), y 187 subordinados –69 hombres (36.1%) y 118 mujeres (61.8%)– cuya edad media era de 35.77 años (dt= 7.44). Los equipos de trabajo que conforman la muestra fueron seleccionados de organizaciones públicas (23, un 65.7%) y privadas (12, un 37.1%). Las organizaciones en las que se llevó a cabo el estudio estaban enmarcadas en cinco grandes áreas, que cubren un amplio espectro de ocupaciones: burocracia pública (p.e., ayuntamientos, agencias tributarias, administración), burocracia privada (p.e., entidades bancarias), educación (p.e., colegios, institutos), sanidad (p.e., centros de salud, hospitales), y organizaciones productivas (p.e., comercios, empresas agrícolas). Finalmente se incluyó también una organización dedicada a protección ciudadana, que no cumple las características para enmarcarla en ninguna de las áreas seleccionadas, pero que consideramos importante, dado que era exclusivamente masculina.

### Instrumentos

El presente trabajo forma parte de una investigación más amplia en la que se incluyen diversas variables psicosociales, organizacionales, estructurales y sociodemográficas medidas a través de cuestionario (Cuadrado, 2002). A continuación describiremos únicamente los instrumentos destinados a medir las variables en las que se centra este trabajo.

1. Estilos de liderazgo. Se utilizaron dos conjuntos de ítems:

- 20 ítems destinados a medir los estilos de liderazgo “autocrático”-“democrático” y “orientación a la tarea”-“orientación a las relaciones” (5 ítems para cada estilo), utilizados en investigaciones previas (Cuadrado, 2001, 2002; Cuadrado, Molero y Navas, 2003).

- Una versión adaptada y validada en muestras españolas (Molero, 1994), del MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*, Bass y Avolio, 1990). Se trata de un cuestionario compuesto por 70 ítems que mide los estilos de liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “*laissez-faire*”.

Los ítems que acabamos de mencionar se sometieron a los correspondientes análisis factoriales que confirman, en general, las dimensiones previstas inicialmente. Dichas dimensiones o estilos fueron los siguientes: “liderazgo autocrático”, “liderazgo democrático”, “liderazgo orientado a la tarea”, “liderazgo orientado a las relaciones”, “liderazgo transformacional”, “carisma”, “liderazgo reforzante”, “liderazgo negociador”, “dirección por excepción” y “*laissez-faire*” (véase Cuadrado, Navas y Molero, 2003, para una mejor descripción de estos análisis).

En todos los casos, los participantes (líderes y subordinados) debían estimar la frecuencia con la que el líder realizaba cada una de las conductas descritas en los ítems, utilizando una escala de respuesta que oscilaba desde 1 (“*nunca*”) a 5 (“*casi siempre*”).

2. También se utilizó un conjunto de ítems para medir algunas variables sociodemográficas (p.e., edad, sexo y nivel de estudios) y otras relacionadas con la organización (p.e., nivel del puesto que ocupa el líder, número de personas a su cargo, etc.).

3. Asimismo se recogió una ficha para cada equipo de trabajo referida a distintos aspectos de las organizaciones a las que éstos pertenecían (p.e., identificación de la organización, carácter público o privado, tamaño, actividad a la que se dedica y número de hombres y mujeres en la organización –en puestos de responsabilidad y en general–). A través de los datos recogidos podíamos clasificar a las organizaciones en función de los criterios de género anteriormente mencionados.

### **Procedimiento**

Tras establecer contacto con personas que nos pudieran facilitar el acceso a las organizaciones, y después de asegurarnos que los/las líderes potencialmente interesados/as en participar tuvieran al menos cuatro subordinados/as a su cargo, contactábamos con el/la líder. Una vez que éste/a accedía a nuestra petición, explicábamos a los/las participantes las instrucciones a seguir, asegurándoles la confidencialidad de la información que nos iban a proporcionar. Transcurrido un plazo de aproximadamente dos semanas se recogían los cuestionarios cumplimentados. En todos los casos los participantes se autoadministraban los cuestionarios, invirtiendo un tiempo medio que oscilaba entre 30 y 45 minutos.

## **RESULTADOS**

En primer lugar presentaremos los resultados obtenidos cuando se divide a las organizaciones en “masculinas”, “femeninas” o “mixtas”, atendiendo a la actividad que realizan. En segundo lugar, comentaremos los resultados obtenidos cuando el criterio de género seguido en la división de las organizaciones del estudio ha sido el porcentaje de hombres o mujeres existente en puestos directivos en cada una de ellas (organizaciones “dominadas numéricamente por hombres” o “dominadas numéricamente por mujeres”). Finalmente, se comentarán los resultados obtenidos sobre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres cuando se consideran conjuntamente ambos criterios de división.

### **Organizaciones “masculinas”, “femeninas” o “mixtas”**

Aplicando este criterio a la muestra de nuestro estudio, los 35 equipos de trabajo se dividen como sigue: 9 pueden considerarse organizaciones “masculinas” (en 7 los líderes evaluados son hombres y en 2 mujeres), 15 “femeninas” (en 5 los líderes evaluados son hombres y en 10 mujeres), y 11 “mixtas” (en 4 los líderes evaluados son hombres y en 7 mujeres). Como cabría esperar, existe un mayor número de equipos de trabajo en los que coincide el sexo del líder con la “tipificación de género” de la actividad (p.e., líder hombre-organización masculina/líder mujer-organización femenina), mientras que es poco frecuente que existan mujeres en las organizaciones “típicamente masculinas”, y esta escasez no es tan acusada en el caso de los líderes hombres en organizaciones “típicamente femeninas”.

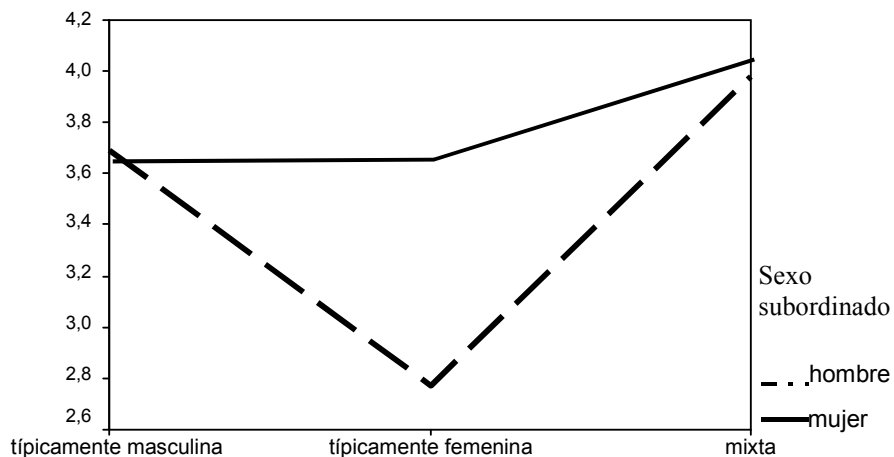
Con el fin de estudiar la influencia de esta división en las autoevaluaciones que los/las líderes hacen de sus estilos de liderazgo realizamos dos ANOVAS de una vía (uno para hombres y otro para mujeres). Asimismo, para estudiar la influencia del tipo de organización en las evaluaciones que los miembros de los equipos hacen de sus líderes realizamos ANOVAS de tres vías (tipo de organización, sexo del líder y sexo del subordinado). A continuación se presentan los resultados obtenidos en estos análisis.

El que la organización sea “masculina”, “femenina” o “mixta” no afecta a las *autoevaluaciones* de la forma de dirigir de hombres líderes, pero en las mujeres líderes encontramos diferencias en liderazgo “democrático”. Concretamente, las mujeres creen que adoptan en mayor medida conductas de este estilo en organizaciones “típicamente femeninas” que en “mixtas” (4.00 vs. 3.31;  $F(2, 17) = 3.69$ ;  $p = .05$ ). Por tanto, esto indicaría que, según su propia percepción, las mujeres desempeñan un estilo de liderazgo “estereotípicamente femenino” precisamente en las organizaciones clasificadas de ese modo. Este resultado confirma parcialmente la hipótesis 1.

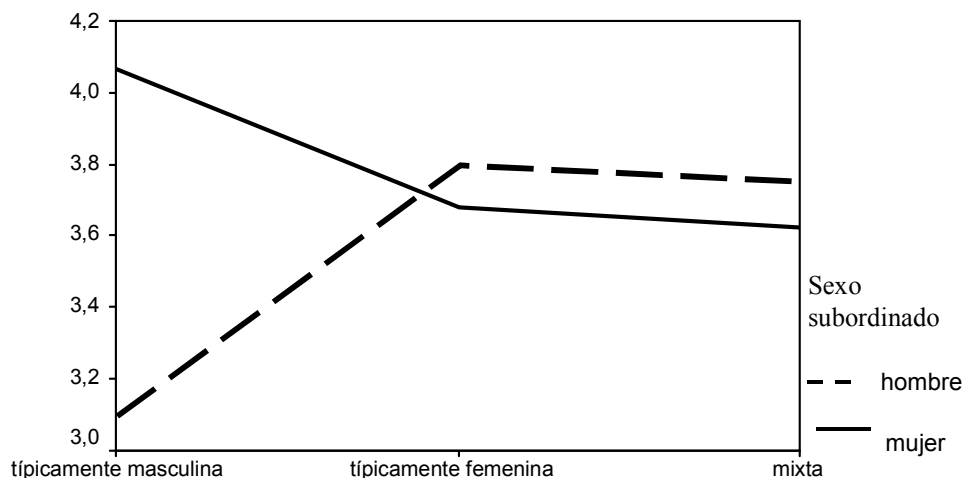
Respecto a las *evaluaciones de los subordinados*, los resultados de los ANOVAS muestran un efecto principal del tipo de organización en los estilos de “dirección por excepción” ( $F(2, 178) = 3.07$ ;  $p < .001$ ) y “*laissez-faire*” ( $F(2, 184) = 3.57$ ;  $p < .03$ ). Los miembros de los equipos consideran que sus líderes desempeñan con más frecuencia las conductas representativas de estos estilos en las organizaciones “típicamente femeninas” que en las “típicamente masculinas” (“dirección por excepción”: 3.83 vs. 3.44; “*laissez-faire*”: 3.14 vs. 2.70). Por tanto, es en aquellas organizaciones de la muestra que pertenecen a sectores ocupados tradicionalmente por mujeres (educación y enfermería) donde más se observan, a juicio de los subordinados, estilos pasivos de liderazgo (“dirección por excepción” y “*laissez-faire*”). Estos resultados confirman también, por tanto, parte de la hipótesis 1.

Asimismo, se encuentran efectos de la interacción entre el tipo de organización, el sexo del líder y el del subordinado en el estilo “orientación a la tarea” ( $F(2, 179) = 3.37$ ;  $p < .04$ ). En las figuras 1 y 2 se representan estos resultados. En ellos se observa que los subordinados de sexo masculino son más sensibles que las mujeres a la incongruencia entre el sexo del líder y el tipo de organización a la hora de atribuir a sus líderes conductas de “orientación a la tarea”. En efecto, los hombres perciben que los/las líderes que se encuentran en sectores “atípicos” con relación al género (hombres en organizaciones “típicamente femeninas” y mujeres en organizaciones “típicamente masculinas”) no lideran en formas orientadas a la consecución de los objetivos. Este resultado, no contemplado inicialmente en las hipótesis, indica que con independencia del sexo del líder y del tipo de organización, el sexo del evaluador también puede tener importancia en ciertas ocasiones.

**Figura 1.** Hombres líderes: evaluaciones de los subordinados en el estilo “orientación a la tarea”



**Figura 2.** Mujeres líderes: evaluaciones de los subordinados en el estilo “orientación a la tarea”



### Predominio numérico de un sexo sobre otro

La aplicación de este criterio a las organizaciones de la muestra nos llevó a considerar un total de 23 equipos de trabajo, de los cuales 17 proceden de organizaciones “dominadas numéricamente por hombres” en puestos directivos (en 13 de ellas los líderes evaluados eran hombres y en 4 mujeres) y 6 “dominadas por mujeres” (en todas ellas las líderes evaluadas eran mujeres). De nuevo, aparece un mayor número de equipos de trabajo en aquellos casos en los que coincide el sexo del líder con el sexo que domina numéricamente en posiciones directivas. Sin embargo, lo más significativo es que no existe ningún hombre líder en organizaciones “dominadas numéricamente por mujeres”.

Para comprobar los posibles efectos del predominio numérico comparamos las puntuaciones que obtenían los líderes en cada estilo de liderazgo en un tipo y otro de organizaciones (se utilizó como estadístico de contraste la *t* de Student; además, dado el tamaño desigual de las muestras se considera el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad). La ausencia de datos que permitan analizar simultáneamente el sexo del líder, el sexo del subordinado y el tipo de organización no nos permitía realizar ANOVAS.

En contra de nuestras predicciones (hipótesis 3 y 4), las *autoevaluaciones* de los líderes no se veían afectadas por esta división. Sin embargo, en las evaluaciones que realizan los *subordinados* del estilo de liderazgo de sus superiores sí se encuentran algunas diferencias en función de esta clasificación. Los resultados se presentan en la tabla 1.

Como podemos observar, apoyando la hipótesis 3, los estilos de liderazgo “democrático”, “transformacional”, “reforzante” y “*laissez-faire*” son adoptados, a juicio de los miembros de los equipos, con mayor frecuencia por los líderes en aquellas organizaciones en las que existe un predominio de mujeres en posiciones de liderazgo que en las “dominadas numéricamente por hombres”. Sin embargo, en contra de nuestras predicciones (hipótesis 4), el que la organización este “dominada numéricamente por hombres”, no conlleva un predominio de estilos de liderazgo “estereotípicamente masculinos”. De hecho, en este tipo de organizaciones no hay diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres (según las evaluaciones de sus subordinados). Finalmente, el sexo de los subordinados apenas afecta a los resultados obtenidos.



**Tabla 1.** Diferencia de medias en las evaluaciones que realizan los subordinados del estilo de liderazgo de sus superiores en función del predominio de hombres y mujeres en puestos de liderazgo

Evaluaciones de los Subordinados					
	Predominio hombres (n=81)		Predominio mujeres (n=29)		Diferencia de medias
	Media	dt	Media	dt	
<b>Autocrático</b>	2.78	.81	2.78	.99	t (104)= .02; p= .98
<b>Democrático</b>	3.43	.94	3.99	.89	<b>t (102)= -2.73; p= .008</b>
<b>Orientación a la tarea</b>	3.63	.91	3.79	.73	t (105)= -.82; p= .42
<b>Orientación a las relaciones</b>	3.61	1.03	3.96	1.09	t (99)= -1.51; p= .13
<b>Transformac.</b>	3.18	.86	3.57	.69	<b>t (83)= -1.91; p= .06</b>
<b>Carisma</b>	3.85	1.03	4.12	1.16	t (106)= -1.18; p= .24
<b>L. reforzante</b>	3.20	.99	3.65	1.01	<b>t (99)= -2.04; p= .04</b>
<b>L. negociador</b>	2.37	.72	2.63	.67	t (82)= -1.39; p= .17
<b>Dirección por Excepción</b>	3.73	.65	3.85	.60	t (102)= -.82; p= .41
<b>Laissez-faire</b>	2.82	.91	3.18	.80	<b>t (106)= -1.86; p= .06</b>

La escala de respuesta oscila de 1 («nunca») a 5 («casi siempre»)

Como podemos observar, apoyando la hipótesis 3, los estilos de liderazgo “democrático”, “transformacional”, “reforzante” y “*laissez-faire*” son adoptados, a juicio de los miembros de los equipos, con mayor frecuencia por los líderes en aquellas organizaciones en las que existe un predominio de mujeres en posiciones de liderazgo que en las “dominadas numéricamente por hombres”. Sin embargo, en contra de nuestras predicciones (hipótesis 4), el que la organización este “dominada numéricamente por hombres”, no conlleva un predominio de estilos de liderazgo “estereotípicamente masculinos”. De hecho, en este tipo de organizaciones no hay diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres (según las evaluaciones de sus subordinados). Finalmente, el sexo de los subordinados apenas afecta a los resultados obtenidos.

#### Tipificación de género de la actividad y dominación numérica

Aplicando este doble criterio, el número total de equipos de trabajo de la muestra queda reducido a 12, de los cuales 7 pertenecen a organizaciones “típicamente masculinas” y “dominadas numéricamente por hombres” (el líder evaluado es, en todos los casos, un hombre) y 5 proceden de organizaciones “típicamente femeninas” y “dominadas numéricamente por mujeres” (en estos casos la líder evaluada es siempre una mujer).

Los análisis realizados cuando se unen ambos criterios muestran una influencia del sexo del líder y las características de la organización en el tipo de liderazgo utilizado con más frecuencia. Así, los subordinados (sin importar su sexo) consideran que los líderes masculinos en organizaciones “dominadas numéricamente por hombres” y dedicadas a actividades “típicamente masculinas” ejercen en menor medida conductas de liderazgo “femenino” que en el caso opuesto, es decir, cuando el líder es mujer, en organizaciones “dominadas numéricamente por mujeres” y dedicadas a actividades “típicamente femeninas”. Las diferencias son significativas en los siguientes estilos de liderazgo “estereotípicamente femeninos”: “democrático” (3.51 vs. 4.01;  $t(41.45) = -2.30$ ;  $p < .03$ ), “reforzante” (3.08 vs. 3.72;  $t(50) = -2.55$ ;  $p < .02$ ) y “dirección por excepción” (3.43 vs. 3.88;  $t(53) = -2.58$ ;  $p < .02$ ). En relación con las evaluaciones que hacen los propios líderes de sus estilos de liderazgo no se detectan estas diferencias.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo era estudiar la posible influencia del contexto organizacional en la adopción de diferentes estilos de liderazgo, como una variable que puede estar influyendo en el acceso diferencial de las mujeres a los puestos directivos. En la medida en que los contextos organizacionales “promueven”, “demandan” o “facilitan” determinados estilos de liderazgo y no otros (p.e., “masculinos” o “femeninos”) las mujeres líderes pueden verse perjudicadas. Esto ocurrirá especialmente cuando el contexto demande estilos de liderazgo “masculinos” que contradicen las expectativas que las personas tienen sobre las mujeres como grupo, esto es, cuando las expectativas contradigan el estereotipo femenino. Los resultados obtenidos en este estudio muestran que el estilo de liderazgo ejercido por los líderes se ve afectado por el contexto organizacional en el que éstos desempeñan su trabajo, concretamente por algunos “criterios de género” de ese contexto. Estos criterios son, por una parte, el predominio de hombres o mujeres líderes en puestos directivos en las organizaciones y, por otra, aunque en menor medida, la actividad principal de los grupos de trabajo (típicamente “masculina” vs. “femenina”). Además, en ciertos casos, estas variables ejercen un efecto diferencial en función del sexo del líder y/o de las personas que realizan las evaluaciones (subordinados).

La tipificación de género de la actividad a la que se dedica la organización (“masculina”, “femenina” o “mixta”) ha generado diferencias en tres estilos de liderazgo. Por un lado, las mujeres líderes consideran que desempeñan con más frecuencia un estilo de liderazgo “democrático” (“femenino”) en organizaciones cuya actividad es típicamente “femenina” (p.e., educación y sanidad). Por otro lado, y a juicio de los subordinados, los líderes, con independencia de que sean hombres o mujeres, desempeñan con más frecuencia las conductas representativas de los estilos asociados con el estereotipo “femenino” –“dirección por excepción” y “*laissez-faire*”– en las organizaciones “típicamente femeninas”. Asimismo, hemos encontrado que los subordinados varones, pero no las mujeres, perciben que sus directivos y directivas están poco “orientados a la tarea” cuando se encuentran en roles incongruentes con su género. Esta percepción confirma sólo en parte el resultado obtenido por Eagly y Johnson (1990), según el cual hombres y mujeres líderes enfatizaban un estilo “orientado a la tarea” en roles congruentes con su género. Es posible, por tanto, que estén influyendo sesgos de género en las evaluaciones de los subordinados hombres.

La primera conclusión que podemos obtener es que la tipificación de género de la actividad de la organización produce diferencias en algunos tipos de liderazgo, pero casi siempre en interacción con otras variables como el sexo del líder o el sexo de los subordinados. Es decir, no se puede afirmar que, de forma general, en las organizaciones “masculinas” se dirija utilizando estilos de liderazgo típicamente masculinos o en las organizaciones “femeninas” utilizando estilos de liderazgo femeninos.

Por su parte, la división de las organizaciones en función del predominio de hombres y mujeres en puestos directivos (“dominación numérica”) ha resultado ser el criterio más importante en relación con los estilos de liderazgo adoptados en las organizaciones dominadas numéricamente por mujeres (pero no por los hombres), si bien no en los estilos considerados por Gardiner y Tiggeman (1999) (“orientación a la tarea” vs. “orientación a las relaciones”). Nuestros resultados muestran que en las organizaciones dominadas numéricamente por mujeres en puestos directivos, hay una mayor tendencia (evaluada por los subordinados) a que los/las líderes desempeñen estilos de liderazgo congruentes con el estereotipo femenino: “democrático”, “transformacional”, “reforzante” y “*laissez-faire*”.

Finalmente, cuando se combinan los dos criterios de género utilizados (“tipificación de género de la actividad de la organización” y “dominación numérica de hombres y mujeres en puestos directivos”), se observa que la congruencia entre el sexo del líder (mujer), el tipo de organización (femenina) y el predominio numérico en posiciones directivas (mujeres), produce una mayor utilización de estilos de liderazgo congruentes con el estereotipo femenino (“democrático”, “reforzante” y “dirección por excepción”). Este resultado apoya los obtenidos en los estudios que defienden una relación entre el tipo de organización y el ejercicio de un estilo de liderazgo más “propio” de las mujeres (p.e., Druskat, 1994; Eagly y Johnson, 1990; Gardiner y Tiggemann, 1999; Rosener, 1990; van Engen, van der Leeden y Willemsen, 2001). Sin embargo, en ninguno de estos estudios se ha encontrado que las mujeres adopten en mayor medida que los hombres un estilo más pasivo de liderazgo, tal y como encontramos en nuestro trabajo con respecto a la “dirección por excepción”.

Las implicaciones de estos resultados son claras. Cuando las mujeres líderes desempeñan su trabajo en contextos en los que predominan mujeres en puestos directivos (es decir, en la toma de decisiones), y cuya actividad principal se considera “típicamente femenina”, muestran un estilo más acorde con el estereotipo femenino. Es posible que sean estos contextos a los que Druskat (1994) denomina “no tradicionales” o a los que Rosener (1990) se refiere como “flexibles”, en los que puede aparecer un estilo “natural” y propio de las mujeres para dirigir. Por tanto, es en ellos donde las mujeres no experimentarán conflicto entre el desempeño del rol de líder y las expectativas asociadas a su sexo.

Por su parte, los hombres líderes tienen más ventajas que las mujeres, en el sentido de que experimentan menos “incongruencia” o “conflicto”, puesto que los contextos organizacionales tradicionales (los más numerosos) suelen demandar estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos y, además, las características asociadas con un “buen líder” también suelen ser más “masculinas” (“*agénticas*” o instrumentales”) que “femeninas” (“*comunales*” o expresivas”). Por otra parte, los hombres no son tan mal evaluados ni reciben tantas sanciones sociales como las mujeres cuando dirigen del modo que estiman más oportuno.

En definitiva, el contexto organizacional puede ser uno de los factores que dificulte el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en la medida en que, todavía, en la mayor parte de los casos, “favorece” o “promueve” determinados estilos de liderazgo (generalmente “masculinos”) que parecen ir en contra de lo que se espera de las mujeres, bien como mujeres, bien como líderes. De esta manera la ocupación “no conflictiva” de los puestos de dirección por parte de las mujeres quedaría limitada a aquellas organizaciones dedicadas a actividades tradicionalmente femeninas y/o a aquellos contextos en los que haya un predominio de mujeres en puestos directivos. Parece evidente que existen pocas organizaciones que puedan cumplir ambos criterios y, en caso de que las hubiera, tampoco parece legítimo que los prejuicios contra las mujeres (en los que sin duda subyacen los estereotipos de género), trasladados a los contextos organizacionales, sean los que determinen finalmente quiénes acceden a puestos directivos.

La solución, como señalan Eagly y Karau (2002) en su trabajo, pasaría por un cambio en los roles de género, en los de liderazgo o en ambos. Sumándonos al punto de vista optimista de los

autores, los cambios en los entornos organizacionales y la valoración de los estilos estereotípicamente femeninos favorecerá la presencia de mujeres en puestos directivos en el futuro. Sin duda, hombres y mujeres pueden aportar importantes beneficios a las organizaciones, aunque hay que ser conscientes de que los cambios requeridos no pueden producirse de forma espontánea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayman, R. (1993). Leadership perception: The role of gender and culture. En M. M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 137-166). San Diego: Academic Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. ISBN 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2), 115-129.
- Cuadrado, I., Navas, M.S. y Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias de género vs. diferencias de roles. *Encuentros en Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- 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.
- Gardiner, M. y Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Molero, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Monroy, M. T. (1994). Liderazgo femenino y cultura de la empresa. *Antropológica*, 15/16, 145-154.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R. y Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.