

Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes

María Laura Lupano Perugini *

Resumen

Este trabajo se propone mostrar la situación actual de las mujeres en relación a la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo, así como explicar las metáforas que se emplean para representar dicha situación. Se analizan principalmente las metáforas: *muro*, *techo de cristal* y *laberinto* (Eagly & Carli, 2007). Asimismo se intenta dar cuenta de transformaciones tanto de los grupos sociales, como de los roles sociales y las organizaciones que favorecen el acceso de las mujeres a los puestos más altos.

Palabras clave: liderazgo – género – metáforas

Abstract

This work pretends to show the actual situation of women in relation to the possibility to gain leadership positions, as well as to explain the metaphors used to represent this situation. The metaphors analyzed are: the concrete wall, glass ceiling and labyrinth (Eagly & Carli, 2007). Also, this work tries to show the transformations which occurs in social groups, social roles and organizations, which favors women to gain the high level positions in those organizations.

Key words: leadership – gender – metaphors.

* Prof. Lic. en Psicología. Docente. Universidad de Palermo. Becaria doctoral, CONICET.
mlupano@psi.uba.ar

Acceso de las mujeres a puestos de liderazgo: algunas explicaciones

El liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Schein (2001) se refiere a esta particularidad sosteniendo que cuando se piensa en puestos gerenciales, se piensa en un hombre (*Think manager, think male*). Esta particularidad ha generado que, a lo largo de la historia, las mujeres hayan ocupado puestos de liderazgo en menor medida que los hombres.

Según Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2006), en los últimos años se han propuesto numerosos factores explicativos para esta situación. Se pueden distinguir entre explicaciones centradas en variables personales (por ejemplo diferencias en capital humano, como ser la formación y trayectoria profesional), variables centradas en la situación (e.g., el contexto en el que hombres y mujeres se desempeñan) y explicaciones que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación (véase Martínez-Pérez y Osca, (2004)).

Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) sostienen, en relación con lo antedicho, que es posible diferenciar entre explicaciones: a) de tipo psicológico (e.g. diferencias en rasgos motivacionales, de personalidad, de valores); b) basadas en la cultura organizacional (e.g. identidad laboral, lugar de trabajo); y c) de tipo sociológico, por ejemplo decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares.

Para Eagly y Carli (2004) la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas acerca de la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Para estas autoras, el fenómeno de discriminación ocurre cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer liderazgo aún cuando posean las mismas (o superiores) credenciales académicas o trayectorias laborales que los hombres. Otra de las situaciones en las que se pone en evidencia actitudes discriminatorias hacia las mujeres, es en el análisis comparativo de sueldos. En Estados Unidos un estudio llevado a cabo por la GAO (Government Accountability Office) durante el período 1983-2000 demostró que las mujeres ganan en promedio un 44% menos que los hombres en puestos similares. Estas cifras tienden a replicarse a nivel internacional.

Eagly y Carli (2007), argumentan que el prejuicio hacia las mujeres líderes es generado a partir de asociaciones mentales concientes y no concientes entre las siguientes categorías: hombre, mujer y líder.

Las personas suelen asociar al género masculino y femenino con diferentes rasgos y características, relacionando mayormente a los hombres con los atributos vinculados al liderazgo. Por lo general, se tiende a asignar a los hombres cualidades tales como la competencia, el control, la racionalidad y la asertividad. En cambio las mujeres suelen ser calificadas como: sensibles, amigables, expresivas y preocupadas por los otros (e.g. Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972; Deaux & Lewis, 1984). Dichas características se irían consolidando en los representantes de uno u otro género como consecuencia de procesos de socialización diferenciales en mujeres y

varones. De esta manera, los diferentes contextos sociales conforman estereotipos de género. Éstos son entendidos como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (e.g. Ashmore, Del Boca & Wohlers, 1986; Bem, 1974; Eagly y Karau, 2002; Moya 2003).

Por lo general, los prejuicios suelen surgir cuando se percibe que existe cierta incongruencia entre el rol a ocupar dentro de una organización y las características estereotípicas asignadas a determinados postulantes o a quienes ya estén ocupando el rol, en este caso las mujeres. Estas, tienden a ser consideradas menos competentes que sus pares masculinos y menos capaces de controlar a otros en puestos de liderazgo (Eagly & Carli, 2001). En relación con esta temática, algunos autores consideran que tanto los líderes como los seguidores poseen un guión acerca de cuáles serían las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Estos guiones se conocen con el nombre de *teorías implícitas*. Dichas teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y qué se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975; Wofford & Goodwin, 1994; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Eagly y Karau (2002) proponen una teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a desempeñar. Ésta es una extensión de la teoría del rol social (Eagly, 1987) que propone que los sujetos se comportan de acuerdo a las expectativas que la sociedad asigna a su género. La nueva teoría engloba dos tipos de expectativas o normas que son asignadas a ambos géneros: las *descriptivas* que hacen referencia a aquello que los miembros de un grupo efectivamente hacen, y las *prescriptivas* que refieren a lo que estos deberían hacer.

En términos generales, las personas tienden a creer que para ocupar y desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo (especialmente en las organizaciones de mayor prestigio social) es necesario desplegar cualidades masculinas. Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar un estilo de liderazgo similar al de los hombres. Sin embargo, cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente (o prescriptivas) para las mujeres, y pasan a ser consideradas demasiado frías o racionales. Algunos estudios han demostrado que cuando las mujeres presentan sus ideas de manera asertiva y directiva suelen ser vistas como poco confiables e incapaces de lograr influencia sobre otros, las personas tienden a reaccionar más negativamente frente a mujeres dominantes que frente a hombres con las mismas características (Butler & Geis, 1990). Si bien, tanto hombres como mujeres tienden a evaluar con mayor frecuencia de forma negativa a las mujeres líderes, en comparación con los varones líderes, esta actitud es más común entre los hombres que entre las mujeres (Geller & Hobfoll, 1993). Aparentemente los hombres suelen percibir más positivamente a aquellas mujeres que combinan una actitud asertiva y competente con cualidades femeninas (e.g. calidez).

De acuerdo a lo antedicho, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas. De ambas formas, existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social. Esto genera como consecuencia que las mujeres deban duplicar sus esfuerzos para poder acceder y mantenerse en puestos jerárquicos, exigencia que favorece a sus colegas masculinos (Foschi, 2000). Además, a fin de ejercer un liderazgo efectivo, se ven obligadas a combinar atributos asociados al liderazgo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el objetivo de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones. En un estudio local acerca de teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino (Lupano Perugini & Castro Solano, 2008), se hallaron resultados que confirman dichas ideas. En el mencionado estudio, se solicitaba a las personas que caracterizaran prototipos ideales de líderes hombres y mujeres. Se halló que a los prototipos masculinos de liderazgo se los suele relacionar con características como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, los prototipos femeninos eran asociados con atributos tales como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos típicamente asociados al género femenino. Sin embargo, los participantes de dicho estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos, las cuales son asociadas por lo general al género masculino. Dichos resultados dan cuenta de la necesidad de combinar atributos de ambos géneros para consolidar un liderazgo femenino efectivo.

Eagly y Carli (2007), destacan el carácter automático de los estereotipos. En la actualidad, muy pocas personas tienen la intención explícita de discriminar a algún grupo social pero, en el caso del liderazgo, las personas asocian de manera automática la figura de un buen líder con la de un hombre y actúan en consecuencia generando conductas discriminatorias. Las autoras destacan el hecho de que las personas suelen verse influidas por el uso de estereotipos cuando cuentan con poca información acerca de determinados grupos. Dichos estereotipos les permiten predecir el comportamiento individual de los integrantes de esos conjuntos. Además, por razones de economía cognitiva, las personas suelen descartar información que contradiga a los estereotipos, lo cual favorece su reproducción social y carácter estable de los mismos.

El hecho de ser competente no le asegura a una mujer el avance hacia la misma posición en comparación con un hombre de similar desempeño (Heilman, 2001). Este hecho prueba la influencia de los estereotipos de género en el entorno laboral. Además, muchas veces, los logros de las mujeres son devaluados y sus éxitos suelen ser atribuidos a factores externos (e.g. suerte) y no a sus capacidades o habilidades.

El nivel de prejuicio y discriminación hacia la mujer se hace más evidente en determinadas circunstancias, por ejemplo, cuando las mujeres desean acceder a

puestos jerárquicos en organizaciones que se las han considerado como típicamente masculinas ya sea por el tipo de actividad predominante, por su cultura organizacional (valores y creencias), por la conformación de los planteles de empleados (mayormente hombres) y/o porque los cargos más altos hayan sido ocupados tradicionalmente por hombres (e.g. instituciones militares). Lo antedicho, ya se había visto reflejado en un estudio meta-analítico realizado Eagly y Johnson (1990) en el que se destacaba, principalmente, la importancia de la ocupación de un rol congruente con el género [véase también Cuadrado (2002); Druskat (1994); Gardiner & Tiggerman (1999); Ridgeway (2001); Rosener (1990); Van Engen, Van Der Leeden & Willemsen (2001)]. Esto quedó reconfirmado en un meta-análisis posterior realizado por Eagly, Karau y Makhijani (1995) sobre género y eficacia de los líderes que demostró que las mujeres son más eficaces en organizaciones y roles definidos de forma femenina (aquellos que exigían habilidades interpersonales: cooperación, ayuda; piénsese en organizaciones de tipo educativas). Asimismo, cuando las tareas de la organización son definidas de modo neutral (ni típicamente femenina, ni masculina), los hombres suelen ser percibidos mejor capacitados para ocupar los puestos más altos (Davison & Burke, 2000).

Además, el nivel de prejuicio aumenta a medida que se avanza en la escala jerárquica. El mencionado meta-análisis halló que se suele percibir a los hombres como más eficaces en las posiciones de primer nivel mientras que las mujeres son más eficaces en la de segundo nivel (dirección media).

De acuerdo con Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2006), dos décadas atrás existía poca información sobre mujeres y liderazgo porque muy pocas ocupaban esos puestos. Lo antedicho da cuenta de que la relación entre el fenómeno del liderazgo y el género ha ido cambiando según transcurren los tiempos históricos. La psicología social suele explicar estos cambios a través del uso de algunas metáforas.

Metáforas acerca del liderazgo femenino: cambios y evolución

El hecho de pensar que una mujer puede acceder a los puestos más altos en las organizaciones o, incluso, gobernar países constituye una realidad contemporánea. Hace unos siglos atrás esto era impensable a excepción de algunas mujeres que, por su linaje, se han constituido en Reinas principalmente de las naciones del viejo continente. Hoy día las mujeres llegan a convertirse en las máximas dirigentes de una nación por elección de los ciudadanos, basta sólo pensar en los ejemplos latinoamericanos como ser el caso de Chile y Argentina.

Autoras como Eagly y Carli (2007) grafican la evolución de las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo a través de tres metáforas: *El Muro*, *El Techo de cristal*, *El Laberinto*:

El Muro

Esta metáfora explica la situación de las mujeres hasta mediados del siglo pasado aproximadamente.

Las mujeres fueron obteniendo progresivamente el acceso a los mismos derechos que los hombres como ser el voto o el derecho a obtener las mismas credenciales académicas que sus pares masculinos. Hasta estos años existía una clara diferenciación de roles: de los hombres se esperaba que fueran quienes trabajaran fuera del hogar y proveyeran el sustento económico a la familia y, las mujeres, eran las encargadas de la vida hogareña.

Los diferentes cambios históricos y sociales, sumados a las crisis económicas, fueron dando lugar al ingreso de las mujeres en el mercado laboral. Su incorporación fue paulatina así como también fue lento el acceso de las mujeres al mundo académico, obteniendo en un principio títulos más allegados a las características de su género, por ejemplo títulos docentes [véase, para un análisis más pormenorizado en América Latina y en especial Argentina: Davini (1995), Dussel (1997), Tedesco (2000)].

Hasta los años 1960/1970, el mercado laboral y académico estuvo dominado principalmente por los hombres y solo se asistía a una incipiente inclusión de la mujer. Esto determinaba que el acceso a los puestos más altos fuera propiedad exclusiva de los hombres. Según Eagly y Carli (2007), si bien solo algunas pocas mujeres podían atravesar estas barreras, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos por la mayor parte de la gente.

El Techo de Cristal

En los años setenta la situación empezó a cambiar. Las mujeres empezaron a tener acceso a los puestos altos pero sólo hasta determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Este fenómeno se lo conoce con el nombre de techo de cristal. Dicha metáfora fue introducida por dos periodistas (Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt) en 1986 en Estados Unidos a través del *Wall Street Journal* y, desde ese momento, es utilizada por periodistas e investigadores para intentar explicar dicha situación. Intenta mostrar que existen barreras invisibles pero efectivas que permiten a las mujeres avanzar sólo hasta los niveles medios en las organizaciones. Esta metáfora se basa en las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudican el acceso a puestos de liderazgo.

Las primeras argumentaciones que surgieron para explicar por qué las organizaciones prefieren hombres para sus puestos jerárquicos fue el hecho de que las mujeres presentan inconvenientes para responder a las demandas laborales y familiares. Muchos autores han citado y documentado cuales pueden ser posibles barreras que impidan atravesar el techo de cristal (e.g., Eyring & Stead, 1998; Morrison, 1992; Ragins, Townsend & Mattis, 1998). Algunas de ellas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. La metáfora del Techo de Cristal. Principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo.

BARRERAS ORGANIZACIONALES
<p>Consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación con sus colegas hombres igualmente capacitados.</p> <p>Algunas de estas barreras son:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres.
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Culturas corporativas hostiles: se refiere a ambientes de trabajo en los que los valores y las normas desalientan el equilibrio entre altas aspiraciones de desarrollo de carrera con obligaciones no laborales. Requieren que las mujeres logren resultados más ambiciosos con menos recursos (Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de prejuicios y discriminación: reflejados en la tendencia a preferir trabajar e interactuar con personas que son similares tanto actitudinalmente como demográficamente. Si en una organización predomina un grupo determinado (e.g., hombres americanos), y si las decisiones se basan en la preferencia de este grupo, esto genera un sesgo importante a la hora de recomendar ascensos (Cox, 1993).
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo y reconocimiento hacia las mujeres.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.

BARRERAS INTERPERSONALES
<p>Consisten en obstáculos que se les presentan a las mujeres en el contexto laboral, más específicamente, en las relaciones de trabajo.</p> <p>Algunas de estas barreras son:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos y preconceptos.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo interpersonal y emocional. Muchos estudios han demostrado que las mujeres líderes experimentan en mayor medida la falta de apoyo en sus carreras comparados con hombres líderes en términos de aceptación, información, flexibilidad y relaciones de colega a colega (Morrison, 1992; Oakley, 2000, Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998).
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusión de reuniones informales.

BARRERAS PERSONALES

Consisten en circunstancias de la vida personal de las mujeres y/o en la falta de determinados conocimientos que les impiden progresar en sus carreras.

Algunas de estas barreras son:

- Falta de habilidades sociales y políticas (Bell & Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992)
- Conflicto entre responsabilidades hogareñas y laborales (Ruderman, Ohlott, Penzer & King, 2002)

En la actualidad las explicaciones con mayor peso son las apoyadas en el prejuicio y la discriminación como se detalló previamente (e.g. Eagly y Karau, 2002; Morales & Cuadrado Guirado, 2004).

A diferencia del período antes descrito (el muro) en el que las diferencias entre hombres y mujeres en materia laboral eran pasivamente aceptadas, a partir de este momento surge el interés en reducir la brecha entre los géneros en el terreno del liderazgo. Esto se revela en la creación de determinados organismos para el tratamiento de la temática. Por ejemplo, en 1995 se crea en Estados Unidos la <Comisión Federal para el Techo de Cristal> (*Federal Glass Ceiling Commission*). En el mismo año en Pekín se debatió sobre el tema en la <IV Conferencia mundial sobre las mujeres>. En el ámbito europeo se han desarrollado programas comunitarios de empleo como el denominado NOW (*New opportunity for women*); también el proyecto transnacional <Norwidi-XXI Formación de mujeres directivas> tiene la finalidad de impulsar la incorporación de mujeres con formación académica a la dirección empresarial (véase Barberá, Ramos & Sarrió, 2000). En Argentina, organizaciones como el Consejo Nacional de la Mujer llevan adelante políticas de inclusión como las mencionadas. Además, algunos impulsos por parte de la dirigencia política van en esta línea, por ejemplo las propuestas por parte del Ministerio de Defensa para fomentar la inclusión de mujeres en las Fuerzas Armadas y la erradicación de discriminaciones de género en este ámbito [véase Ministerio de Defensa de la Nación Argentina (2007); Lupano Perugini, Castro Solano & Casullo (2008)].

Si bien esta metáfora ha sido utilizada para explicar este fenómeno en los últimos años, Eagly y Carli (2007) argumentan que está cayendo en desuso. Las razones para su reemplazo se relacionan con las nuevas cifras que circulan en el mercado internacional del trabajo. Estas autoras sostienen que, en el último tiempo, las mujeres ocupan en mayor medida puestos de alto nivel en el ámbito empresarial y en otros ámbitos como puede ser la política.

En primer lugar, se ve un incremento general en la formación académica de las mujeres. Para citar algunas cifras: en EE.UU., las mujeres obtienen el 51% de los títulos de grado y el 45% de los estudios avanzados (posgrado) (U.S. Bureau of the Census, 2000). Esta situación se repite en Argentina. Durante el año 2004 el Ministerio de Educación de la Nación realizó una investigación que presentaba como uno de sus

objetivos estimar las diferencias según sexo en el porcentaje de alumnos graduados. Se realizó sobre 461.127 estudiantes de siete carreras (Medicina, Comunicación, Psicología, Derecho, Administración, Informática y Contabilidad) en todas las Universidades Nacionales, con excepción de la Universidad de Buenos Aires - UBA -. Del total de los alumnos graduados durante el 2004, el 57% estuvo representado por mujeres. Esta cifra se acrecienta en determinadas carreras como Psicología y Comunicación Social y disminuye en carreras como Informática (Toronchik, 2005).

En materia laboral, en Estados Unidos las mujeres constituyen el 46% de las personas empleadas (U.S. Bureau of Labour Statistics; 2002, 2007). Estos datos son bastante similares en otros países industrializados del mundo (Wirth, 2001). En Argentina (Capital Federal) para el año 2002 los datos mostraban casi las mismas cifras en cuanto al porcentaje que representan las mujeres empleadas (47,3%) (INDEC, 2002). Sin bien los porcentajes cambian cuando se tratan de puestos de liderazgo, algunos estudios muestran el gran avance que han tenido las mujeres en los últimos 20 años (e.g. U.S. Bureau of Labour Statistics, 2007). Las cifras señalan que en EE.UU. las mujeres constituyen el 42% de los cargos legislativos, oficiales de seguridad y managers; en España el 32%; en Argentina el 25% y, el 10% en Japón.

Las nuevas cifras llevan a pensar en una nueva metáfora.

El Laberinto

Eagly y Carli (2007) destacan como el *Wall Street Journal* en el año 2004 nuevamente realizó un análisis acertado de la realidad y adelantó que, en virtud de los últimos cambios producidos, ya no resulta atinado seguir hablando del techo de cristal. Fue nuevamente la columnista Hymowitz quien propuso este debate.

Las mencionadas autoras proponen la metáfora del laberinto para explicar la situación actual de las mujeres en relación al liderazgo. Esta metáfora muestra que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que, además, no son totalmente invisibles. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Los caminos correctos para poder avanzar pueden ser difíciles de hallar, esta particularidad es la que se quiere representar con la idea de laberinto.

Una de las situaciones en las que se evidencia claramente esto es en el hecho de que muchos estudios dan cuenta de que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (e.g. Mitra 2003; Smith, 2002).

Cuarta Metáfora: El precipicio de Cristal

Las metáforas antes expuestas son propuestas por la línea norteamericana liderada por Eagly y Carli. También resultan importantes los trabajos realizados en conjunto con Karau acerca de la teoría del prejuicio hacia las mujeres líderes.

Otros autores como Ryan y Haslam (2005) proponen un nuevo concepto que es el de precipicio de cristal que puede considerarse como otra posible metáfora explicativa. Estos autores, también parten del análisis de una noticia periodística publicada en *The Times* en el año 2003 titulada: Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente? La nota resaltaba el hecho de que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en puestos directivos. Estos autores sostienen que esta situación se da como consecuencia de que, si bien una mayor cantidad de mujeres acceden a puestos directivos, lo hacen en los que se corre un mayor riesgo de fracasar.

Esta línea de investigación intenta dilucidar las posibles razones para que se de esta situación. A partir del análisis de empresas británicas pretenden discernir si a las mujeres se les ofrecen los puestos más altos en empresas en crisis porque se considera que sus características estereotípicas de género les permitirían a las mujeres lidiar con los aspectos socio-emocionales que toda crisis conlleva o, por el contrario, porque existiría un sexismo hostil que buscaría el fracaso de la mujer situándola en los puestos directivos en los que es difícil triunfar.

Discusión

Este trabajo se proponía mostrar la situación actual de las mujeres en relación a la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo, así como explicar las metáforas que se emplean para representar dicha situación. En los últimos años se han producido algunos cambios que favorecen la inclusión de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones. Si bien las estadísticas actuales denotan que las mujeres no presentan barreras rígidas para ascender (como pasaba hace unas décadas atrás en los períodos representados por las metáforas del muro y el techo de cristal), sin embargo, para poder llegar a la cúspide de las organizaciones deben sortear muchos más obstáculos que los hombres, o sea atravesar el laberinto. Además, deben esperar más tiempo para ser ascendidas y, tal como fue expuesto previamente, muchas veces los sueldos son menores. Lo que se intenta mostrar con estos datos es que, en virtud de la incongruencia de roles que presentan las mujeres entre el rol de género y el de líder, deben esforzarse mucho más que sus pares masculinos para obtener los mismos resultados, las mujeres deben demostrar niveles incuestionables de excelencia para ser consideradas líderes exitosas.

El mayor acceso de las mujeres a puestos de liderazgo no se da de forma azarosa sino que constituye el resultado de una serie de transformaciones que se van produciendo tanto en las mujeres como en las organizaciones y roles sociales.

Morales y Cuadrado Guirado (2004) sostienen la necesidad de percibir a las mujeres como un grupo social en cambio que tienen un estereotipo dinámico caracterizado por un aumento de características de personalidad agénticas. Algunos autores comentan cuáles serían los cambios masculinos que han tenido las mujeres: (a) el valor que ellas comenzaron a darle a los atributos del mundo del trabajo como: la libertad, el desafío, el liderazgo, el prestigio y el poder (Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000); (b) las aspiraciones universitarias (Austin, Parrot, Korn & Sax, 1997); (c) el animarse a exhibir

comportamientos desafiantes y riesgosos (Byrnes, Miller & Schafer, 1999); y (d) el comenzar a autodescribirse de manera más competente, asertiva y dominante (Twenge, 1997, 2001).

Sumado a esto, algunos cambios actuales en las organizaciones benefician a las mujeres. En las organizaciones actuales se tiende a enfatizar las relaciones democráticas, la toma de decisiones participativa, la delegación y el liderazgo de equipo; habilidades que son principalmente adscriptas a las mujeres (Eagly, 2003). En la medida que las organizaciones cambian hacia la valoración de cualidades más femeninas, la incongruencia de rol que subyace al prejuicio hacia las mujeres líderes tiende a moderarse. Eagly y Carli (2004) suponen que dicha incongruencia estaría minimizada ya que las mujeres tienden a convertirse en más masculinas a la par que los roles de liderazgo van asumiendo características más femeninas.

De acuerdo con Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2006), tanto los medios de comunicación, como los libros divulgativos, como la literatura académica, destacan el papel cada vez más importante de las características femeninas en el desempeño de un liderazgo eficaz. Parece advertirse un cambio en los roles de liderazgo hacia características más andróginas que combinen atributos de ambos géneros. En este sentido, de acuerdo a las propuestas de Eagly y Karau (2002), aquellas mujeres que logren acoplar a sus características estereotípicas de género cualidades agénticas serán las que se verán favorecidas en su recorrido por el laberinto hacia los puestos más altos de las organizaciones actuales.

Futuros estudios deberán dar cuenta con mayor especificidad acerca la situación de la mujer en contextos latinoamericanos como Argentina e indagar cuáles pueden ser posibles obstáculos que se le presenten a las mujeres en las organizaciones teniendo en cuenta variables contextuales como puede ser el tipo de cultura organizacional, la conformación del plantel de empleados, el tipo de actividad predominante, etc. Surge la necesidad de estudios que combinen tanto las variables individuales como también las organizacionales y contextuales para el análisis de fenómenos complejos atravesados por multiplicidad de factores como es el caso del liderazgo y su vinculación con el género.

Referencias

- Austin, A. W., Parrot, S. A., Korn, W. S., & Sax, L. J. (1997). *The American freshman: Thirty year trends*. Los Angeles: Higher education Research Institute, University of California.
- Ashmore, R.D., Del Boca, F.K. & Wohlers, A.J. (1986). Gender stereotypes. En R. D. Ashmore y F.K. Del Boca (Eds.), *The social psychology of Female- male Relations: A critical analysis of central concepts* (pp. 69-119). Orlando: Academic Press.
- Bell, E. & Nkomo, S. (2001). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.

- Bem, L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bierema, L. (1999). A model for executive women's learning and development. *Adult Education Quarterly*, 49 (2), 107- 122.
- Broverman, I., Vogel, S., Broverman, D., Clarkson, F., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex- Role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59- 78.
- Butler, D & Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 367-383.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cuadrado Guirado, I. Navas Luque, M. & Molero Alonso, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial. Tesis doctoral publicada*. ISBN 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Davini, M.C. (1996). *La formación docente en cuestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Davison, H.K. & Burke M.J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A metanalytic investigation. *Journal of Vocational Behaviour* 56, 225-248.
- Deaux, K., & Lewis, L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 439- 452.
- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-109.
- Dussel, I. (1997). Curriculum, humanismo y democracia en la enseñanza media (1863-1920). Buenos Aires: FLACSO.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift fur sozialpsychologie*, 34 (3), 123-132.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Eagly, A. H. & Carli L. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 57, 629- 636.

Eagly, A. H. & Carli L. (2004). Women and Men as Leaders. En Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279- 301). Thousand Oaks: Sage Publications.

Eagly, A. H. & Carli L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., & Johonson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.

Eyring, A. & Stead, B.A. (1998). Shattering the glass ceiling: Some successful corporate practices. *Journal of Business Ethics*, 17, 245-251.

Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21- 42.

Gardiner, M. & Tiggerman, 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, 801- 816.

Geller, P. A. & Hobfoll, S. E. (1993). Gender differences in preference to offer social support to assertive men and women. *Sex Roles*, 287, 419- 432.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657- 674.

Instituto Nacional de Estadística y Censos- INDEC (2002). *Composición de la población ocupada. Participación según sexo, grupo de edad, posición en el hogar, categoría ocupacional, nivel de instrucción y rama de actividad, por aglomerado urbano*. Recuperado el 5 de septiembre de 2005 de <http://www.indec.gov.ar>

Konrad, A. M, Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641.

Lupano Perugini M.L. & Castro Solano A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. En prensa.

Lupano Perugini M. L., Castro Solano. A. & Casullo M. M. (2007). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. Manuscrito enviado para su publicación.

- Martinez-Perez, M.D. & Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 193-208.
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Rev. De Psicol. Gral. Y Aplic.*, 57 (2), 135- 146.
- Ministerio de Defensa de la Nación Argentina (2007). Equidad de género y defensa: una política en marcha. *Publicación del Ministerio de Defensa de la Nación Argentina*, 1-105.
- Mitra, A. (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 37, 1023-1044.
- Morrison, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco: Jossey Bass.
- Moya, M.C. (2003). El análisis psicosocial del género. En J.F. Morales & C. Huici (Eds.), *Estudios de Psicología social* (pp. 175-222). Madrid: UNED.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11- 35.
- Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 321-334.
- Ohlott, P., Ruderman, M. & Mc Cauley, C. (1994). Gender differences in managers developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 46-67.
- Ragins, B., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12 (1). 28-42
- Ridgeway, C. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655
- Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Ruderman, M., Ohlott, P., Penzer, K. & King S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of management Journal*, 45 (2), 369- 377.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.

- Smith, R.A. (2002). Race, gender and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, 509-542.
- Tedesco, J.C. (2000). *Educación y sociedad en la Argentina (1880-1945)*. Buenos Aires: Solar.
- Toronchik, A. (2005, 17 de julio de 2005). Las mujeres se adaptan mejor a la universidad y se gradúan más. [Versión electrónica]. Clarín. Recuperado el 29 de agosto de 2008, de <http://www.clarin.com>
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross- temporal meta- analysis, 1931- 1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-145.
- U.S. Bureau of Labour Statistics (2002, 2007). *Household data: Monthly household data* (Table A- 1: Employers persons by occupation, sex, and age).
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R. & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Wirth, L. (2001). *Breaking trough the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Wofford, J., Goodwin, V. L., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 55-84.
- Wofford, J., & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161- 186.

