

**Actitudes hacia las mujeres líderes y su relación con los valores en el trabajo.
Un estudio comparativo entre población civil y militar ¹**

Pablo Depaula ²

Secretaría de Investigación
Colegio Militar de la Nación

1 Proyecto subsidiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). Subsidio PIP 6432 – Estudios sobre el liderazgo en población civil y militar. Teorías implícitas y efectividad del líder.

2 Lic. En Psicología. Docente del Colegio Militar de la Nación. Buenos Aires. Argentina. E-mail: lic_pablodepaula@yahoo.com.ar

Actitudes hacia las mujeres líderes y su relación con los valores en el trabajo.
Un estudio comparativo entre población civil y militar.

Resumen

Se diseñó el instrumento Actitudes Negativas hacia el Liderazgo Femenino (Liderfem-AN) para población civil y militar. Se administró el cuestionario a 229 sujetos de sexo masculino (102 civiles; 127 oficiales y cadetes militares). El estudio tuvo como objetivos determinar las propiedades psicométricas del instrumento, establecer si existen diferencias en las actitudes negativas hacia el liderazgo femenino, según población y tipo de puesto, y por último establecer si existen relaciones entre las actitudes negativas hacia líderes mujeres y valores en el trabajo. Los resultados indican que el instrumento posee propiedades psicométricas aceptables. Por otra parte, se observaron diferencias respecto de las actitudes negativas hacia líderes mujeres en población militar. Asimismo, se han evidenciado diferencias a favor de la preferencia por la similitud de género en cadetes y oficiales militares. Por último, se observó una correlación positiva entre preferencia por la similitud de género y valores ligados a la conservación y autopromoción.

Palabras clave: liderazgo femenino - población civil - población militar - valores

Introducción

El conocimiento científico que ha emergido de las investigaciones desarrolladas sobre la temática del liderazgo, es muy extenso, incluyendo un amplio espectro de teorías, definiciones, prescripciones y filosofías. Su estudio ha sido abordado a través de diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). El análisis del constructo liderazgo se ha intentado abordar desde varias escuelas u orientaciones teóricas, existiendo la posibilidad de hallar algunos puntos de intersección conceptual entre ellas. En dicho espacio de confluencia teórica, gran parte de las teorías coinciden en que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona - el líder - y sus seguidores. Asimismo, comparten el hecho de que este proceso puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

En virtud del objetivo propuesto para este trabajo, resulta pertinente abordar la temática relativa a las actitudes hacia las mujeres líderes en los ámbitos laborales. Cabe destacar que en la mayoría de las sociedades occidentales actuales se observa una marcada diferencia en lo que respecta a las posibilidades que tiene la mujer para incorporarse a determinados puestos laborales; fundamentalmente, se puede apreciar la escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004). Dicha situación, conocida metafóricamente como *techo de cristal*, ha captado la atención de numerosos investigadores que intentaron dar una explicación a este fenómeno de gran relevancia. El fenómeno del techo de cristal es entendido como una serie de barreras invisibles, basadas en tendencias actitudinales que impiden el desarrollo de ciertas cualidades individuales de las mujeres, obstaculizando el ascenso de éstas a los puestos de

liderazgo (U.S. Department of Labour, 1991). Asimismo, cabe agregar el aporte de Cochran (1993) quien, haciendo hincapié en el aspecto económico, establece que existen evidencias empíricas que confirman que las discrepancias entre los salarios percibidos por hombres y mujeres (superiores en los primeros) son indicadores de que el género contribuye significativamente a la predicción del salario, por sobre otras variables. En efecto, considerando las dificultades organizacionales e incluso las actitudes discriminatorias a las que son expuestas las mujeres, un modo de evaluar el fenómeno del techo de cristal consiste en analizar los factores organizacionales y actitudinales que funcionan como barreras hacia la ocupación de puestos de dirección (Wickwire & Kruper, 1996).

Centrando el énfasis en la temática del liderazgo vinculado al género, Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres resultan más “transformacionales” en su modo de dirigir que los hombres, dada su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, refieren que los valores de las mujeres se distinguen de los de los hombres, ya que ellas manifiestan la pertenencia de valores que mayormente se basan en el cuidado y la responsabilidad, a diferencia de los hombres, que presentan valores más ligados a los derechos y a la justicia. Por su parte, Druskat (1994) sobre la base de una revisión realizada sobre esta temática, concluyó que las mujeres muestran un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, como resultado de que poseen una serie de valores distintivos que priorizan la relación, la colaboración y la discusión. En la misma línea, Eagly y Johnson (1990) explican las diferencias entre hombres y mujeres halladas en su meta-análisis -las mujeres son más “democráticas” y los hombres más “autocráticos”- recurriendo a diferencias en rasgos de personalidad y conductas entre hombres y mujeres.

Por otro lado, con respecto a las actitudes y percepciones que las personas en general manifiestan atribuyendo a otros sujetos la posibilidad de que ocupen posiciones de liderazgo, las investigaciones de Schein (2001) evidencian que las personas perciben la existencia de ciertas características propias de los puestos directivos que solamente son posesión de los hombres. Este fenómeno denominado *think manager-think male* -pensar en líderes es pensar en hombres-, que por cierto se ha observado en diferentes países, puede aparejar dificultades en la selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos en las mujeres. Cuadrado (2004) analiza las implicancias empíricas del fenómeno anterior, expresando que la *Teoría de la incongruencia de roles*, propuesta por Eagly y Karau (2002), postula que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es uno de los factores causales de la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo. Dicha teoría sostiene que, en el caso de las mujeres, existe incompatibilidad entre las características requeridas para ejercer roles de liderazgo (e.g. asertividad, competitividad, control) y las esperadas desde el rol social de género (e.g. orientación a la protección y cuidado de otros), obstaculizando de esta manera el ascenso de las mujeres a puestos directivos.

En virtud de lo antedicho, se explica que la temática de los valores cobra especial importancia en lo atinente al liderazgo y su relación con el género, de modo tal que resulta relevante profundizar en lo respectivo al estudio de los valores. Clásicamente dicha temática era abordada filosóficamente; según Barylko (2000), los valores estaban íntimamente vinculados al estudio de las virtudes, que se basaban en la aplicación efectiva de las preferencias de valores al comportamiento humano concreto. Recién a mediados del siglo XX, este tema comenzó a ser estudiado científicamente por profesionales de las ciencias sociales y, especialmente durante la

década de 1990, comenzaron a desarrollarse teorías transculturales integradas sobre el análisis de los valores en los niveles personal y cultural, con el objetivo de hallar dimensiones comunes que tuvieran significados iguales para así poder comparar personas y sociedades. En la actualidad, Schwartz (2001) propone una teoría universal acerca del contenido y el significado de los valores humanos, definiéndolos como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social, motivan las acciones, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones, se adquieren tanto por medio de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje; para poder adaptarse a la realidad sociocultural, los grupos y las personas transforman las necesidades propias de la existencia humana y las expresan en el lenguaje de los valores específicos mediante los que pueden comunicarse, en función de responder a tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos, la coordinación de las acciones sociales, y el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Para Schwartz (1994), los valores individuales son producto tanto de la herencia cultural como de la historia individual, a diferencia de los valores culturales que gozan de una herencia cultural compartida que es el promedio de las prioridades valorativas de una sociedad. Asimismo, existe relación entre los valores individuales y culturales. Los valores culturales manifiestan ideas abstractas, compartidas socialmente, de lo deseable de una sociedad o un grupo social; las instituciones expresan esos valores en las metas u objetivos.

Según Ross (2001) los valores son creencias prescriptivas, estables y forman la base del autoconcepto personal; son guías motivacionales de orden superior que explican las conductas y acciones de menor nivel (Royce & Powell, 1983; Sánchez Canovas & Sánchez López, 1994). Asimismo, los valores que son pertenencia de la cultura y las tradiciones, operan como factores que influyen en actitudes y conductas de los líderes; estos valores son internalizados de forma no conciente y reflejan las normas sociales a partir de la manera en que las personas se relacionan con las demás (Adler, 1997; Lord & Maher, 1991). Una de las funciones prioritarias del líder es aumentar el optimismo, las expectativas y el compromiso, en virtud de influenciar a sus seguidores; como resultado del desarrollo de estos tres aspectos, surgen una serie de creencias y valores compartidos que tienden a alcanzar la cohesión grupal y organizacional (Stephens, D'Intimo & Victor, 1995; White & Wooten, 1986).

En función de las concepciones anteriormente citadas, el presente estudio tiene como fin alcanzar los siguientes objetivos:

- Validar una escala para evaluar actitudes negativas hacia las mujeres líderes.
- Examinar diferencias individuales según si la persona que responde posee o no posee personal a cargo.
- Analizar la relación entre actitudes negativas hacia las líderes mujeres y los valores en el trabajo.
- Examinar diferencias individuales en población civil y militar.

Método

Población Civil

Formaron parte de este estudio 102 sujetos de sexo masculino (58 líderes y 44 subordinados) residentes en Capital Federal y el Conurbano Bonaerense. Los líderes civiles tenían en promedio 42,86 años (Desv. típ.= 11,02) mientras que la edad

promedio de los seguidores fue de 33,91 años (Desv. típ.= 11,51). Con respecto los líderes, el 10,3% de los participantes ($n = 6$) tenían estudios de postgrado, el 41,4% ($n = 24$) estudios universitarios completos, mientras que el 17,2% ($n = 10$) no habían logrado completar sus estudios universitarios. Asimismo, un 8,6% de los participantes ($n = 5$) contaba con estudios terciarios completos, el 1,7% ($n = 1$) no había completado sus estudios terciarios y el 20,7% restante ($n = 12$) tenía solo estudios secundarios completos. Por otro lado, respecto de los seguidores se puede afirmar que el 2,3 % ($n = 1$) contaba con estudios de postgrado en curso, el 20,5% ($n = 9$) había completado sus estudios universitarios, al tiempo que gran parte de la población (34%, $n = 15$) no había logrado completar dichos estudios. Asimismo, el 9,1% ($n = 4$) tenía estudios terciarios completos y el 2,3% ($n = 1$) no lo había completado; con respecto al ciclo educativo secundario, el 18,2% ($n = 8$) lo había completado sin iniciar estudios de grado o terciarios y el 11,4% ($n = 5$) no lo había completado; por último, el 2,3% ($n = 1$) había podido completar solamente el ciclo primario.

Población militar

Participaron del estudio 127 militares de sexo masculino (74 oficiales y 53 cadetes que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años de duración). El promedio de edad de los oficiales fue de 34 años (Desv. típ. = 5,99) mientras que para los cadetes fue de 22,3 años (Desv. típ. = 2,29). Con respecto a los estudios cursados por los oficiales, el 6,8% contaba con estudios de postgrado en curso ($n = 5$); el ciclo universitario había sido completado por gran parte de los oficiales (56,8%, $n = 42$), al tiempo que solo el 17,6% no lo había completado ($n = 13$); asimismo, el 18,9% ($n = 14$) contaban con estudios terciarios completos. Por otro lado, todos los cadetes se encontraban cursando estudios universitarios de grado. Por último, la mayor parte de los oficiales (93,2%, $n = 69$) tenía personal a cargo, y el resto no contaba con lo mismo (6,8%, $n = 5$).

Instrumentos

Actitudes Negativas hacia el Liderazgo Femenino (Liderfem-AN) (Depaula, 2008)

Tomando como referencia los trabajos de Yost y Herbert (1985) sobre las actitudes hacia las mujeres que ocupan puestos de dirección, se diseñó un instrumento que evalúa Actitudes Negativas hacia el Liderazgo Femenino. Para ello se redactaron una serie de ítems, los cuales fueron sometidos a una prueba piloto ($n = 10$) a fin de que fueran de fácil comprensión; a posteriori, fue administrado tanto a civiles como a militares. El instrumento final, quedó conformado por 8 ítems, los cuales miden dos dimensiones, a saber: "Preferencia por la similitud de género", que remite a situaciones en las que las personas manifiestan una inclinación a ser lideradas por sujetos de su mismo género, y "Rechazo hacia las mujeres líderes", expresada en actitudes en las que los sujetos se rehúsan a ser conducidos por líderes de género femenino.

Cuestionario de Valores Contextualizados (VAL) (Casullo & Castro Solano, 2004)

Dicho instrumento corresponde a una escala para la evaluación de los valores en dominios específicos para población adulta. Está basado en la topología de 10 valores de Schwartz, con el propósito de evaluar la orientación de los valores de las personas en el *trabajo*, en las *relaciones familiares* y en la *vida social* (Casullo & Castro Solano, 2004).

Para Schwartz (2001), los valores representan, en la forma de metas conscientes, las respuestas que personas y grupos sociales deben dar a los que él denomina tres requisitos universales: a) las necesidades de los individuos en su

condición de seres biológicos; b) la coordinación de las acciones sociales; c) el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Los diez tipos motivacionales de valores que se derivan de estos tres requisitos son los siguientes:

- Poder: interés por lograr poder social, autoridad, riqueza.
- Logro: buscar el éxito personal poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables.
- Hedonismo: importan el placer y la gratificación personal, poder disfrutar de la vida.
- Estimulación: importan la novedad y los desafíos.
- Autodirección: interés por poder pensar de manera independiente, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.
- Universalismo: importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente.
- Benevolencia: son importantes preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor.
- Tradición: interesa el respeto y el compromiso con las costumbres y la cultura tradicional así como la religiosa.
- Conformidad: se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, se respeta a los mayores.
- Seguridad: interesan la seguridad, armonía y estabilidad sociales y personales.

Aunque la teoría diferencia entre tipos de valores, postula que a un nivel más básico los valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas (Schwartz, 2001). Este continuo da lugar a una estructura circular; los valores se organizan en dos dimensiones bipolares. Una contrasta Apertura al Cambio con Conservación (independencia de acciones y sentimientos frente a restricción, regulación, orden y seguridad); la otra, Autotrascendencia con Autopromoción (preocupación por los otros en tanto iguales frente a búsqueda del éxito y dominio personales). Su gran aporte consiste en el diseño de una taxonomía con una sólida base teórica y empírica, evaluando más de 25.000 sujetos en 44 países. En sus investigaciones el autor verificó la universalidad de esta estructura de 10 valores. Dicho instrumento consta de tres partes: Parte 1. *Recreación y vida social*; Parte 2. *Relaciones familiares*; Parte 3. *Trabajo*. En este estudio solamente se administró la Parte 3 del cuestionario, ya que se tenía como propósito inicial evaluar los valores en contextos laborales. Dicha parte, consta de 10 ítems autoadministrables, los cuales plantean situaciones que expresan determinados valores, cuyas frases el sujeto debe tratar de valorar según una escala de 1 a 5 de acuerdo con sus preferencias, expresando el número 5 su máxima preferencia y el 1 la menor; el número 3, señala un punto intermedio de preferencia en la escala. Con respecto a las propiedades psicométricas del instrumento, Casullo y Castro Solano (2004) observaron evidencia de validez del instrumento y adecuación de los niveles de fiabilidad para todas las dimensiones (alpha de Cronbach entre 0,60 y 0,70 aproximadamente).

Procedimiento

Los instrumentos formaban parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. Las tareas de recolección de los datos en población civil estuvieron a cargo de estudiantes avanzados de la carrera de psicología, quienes se encontraban realizando prácticas en el área de investigación. La administración de los instrumentos a la población militar fue llevada a cabo por un oficial militar y un

psicólogo graduado. Los datos fueron cargados en planillas Excel; estas tareas estuvieron a cargo de personal administrativo. Por último, el análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 11.0.

Resultados

Características psicométricas del instrumento Liderfem-AN (Depaula, 2008)

Validez Factorial

Análisis factorial exploratorio.

Sobre la base del modelo teórico, se diseñó un instrumento destinado a la evaluación de las actitudes negativas hacia las mujeres líderes. Se partió de un conjunto de 10 ítems iniciales. A los fines de cumplir con el objetivo de obtener evidencias acerca de la validez de la prueba, se efectuó un análisis factorial exploratorio de primer grado para ambas poblaciones en conjunto, utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax. En primer término, se verificó que la matriz de datos no fuera una matriz de identidad (Test de Esfericidad de Bartlett = 847.91; $p < 0.0001$) y que pueda resistir este tipo de análisis (Índice Káiser Meyer Olkin = 0.86). En segundo término, se procedió a eliminar aquellos ítems que presentaran cargas factoriales bajas o cruzadas resultando de ello dos ítems eliminados. La solución final estuvo compuesta por dos factores que explicaban el 56.43 % de la varianza. Los ítems se agruparon según el modelo teórico propuesto, dando lugar a las dos dimensiones mencionadas: *Preferencia por la similitud de género* (tendencia de las personas a seguir a líderes del mismo sexo) y *Rechazo hacia líderes mujeres* (actitudes en las que se expresa negación a ser liderados por mujeres).

Tabla 1

Estructura factorial del Cuestionario de Actitudes Negativas hacia el Liderazgo Femenino (Liderfem-AN) en población civil y militar

Item Original	Factor 1	Factor 2
Es más fácil para mí trabajar con personas de mi mismo sexo (ítem 7)	0.81	
Prefiero trabajar con un superior del mismo sexo que el mío (ítem 2)	0.80	
Me gusta trabajar en un lugar donde las personas de mi mismo sexo tomen las decisiones importantes (ítem 5)	0.75	
Las personas del sexo opuesto al mío generalmente son "sensibles" y "malinterpretan" lo que pasa a diario en la Organización (ítem 8)	0.74	
Las personas del sexo opuesto al mío generalmente están menos calificadas para ocupar posiciones de mando (ítem 4)	0.60	
Las personas del sexo opuesto al mío que tienen mando reducen mis oportunidades para tener acceso a puestos superiores (ítem 9)		0.79

Cuando las personas del sexo opuesto al mío son ascendidas a puestos de mando, pienso que generalmente hubo “favoritismo” (ítem 6)	0.64
Si tuviera un hijo y una hija que fueran igual de inteligentes y capacitados, esperarí­a que mi hijo ganará más que mi hija por hacer el mismo trabajo (ítem 1)	0.54

Posteriormente, se realizaron dos nuevos análisis factoriales exploratorios de primer grado utilizando el Método de Componentes Principales, uno para cada población por separado. Para la población civil, se verificó que la matriz de datos no correspondiese a una matriz de identidad (Test de Esfericidad de Bartlett = 546.44; $p < 0.0001$) y que pudiera resistir este tipo de análisis (Índice Káiser Meyer Olkin = 0.86). Acto seguido, se eliminaron ítems por detectarse saturaciones con cargas cruzadas (en más de un factor), obteniéndose una solución factorial compuesta por dos factores que explican el 62.46 % de la varianza y responden al modelo teórico bidimensional propuesto. Se procedió a agrupar en un primer factor aquellos ítems que miden la dimensión *Preferencia por la similitud de género* (tendencia positiva a trabajar con un superior de su mismo sexo); por otro lado, en un segundo factor se agruparon ítems que miden la dimensión *Rechazo hacia líderes mujeres* (conductas de negación de los varones hacia líderes de sexo opuesto).

Por último, para la población militar se siguió el mismo procedimiento antes descrito. Primeramente, se verificó que la matriz de datos no fuera una matriz de identidad (Test de Esfericidad de Bartlett = 326.12; $p < 0.0001$) y que resistiera este tipo de análisis (Índice Káiser Meyer Olkin = 0.86). Se obtuvo una solución factorial compuesta por dos factores que explican el 49.62 % de la varianza, agrupándose en un primer factor los ítems que miden *Preferencia por la similitud de género*, y en un segundo factor aquellos ítems que miden *Rechazo hacia líderes mujeres*.

Fiabilidad

Con el fin de analizar la fiabilidad del instrumento, se utilizó el Método de Consistencia Interna, calculando la fiabilidad para cada dimensión sobre el conjunto de la muestra estudiada ($N = 229$), mediante el coeficiente alpha de Cronbach. Ambas dimensiones, agrupadas bajo la designación de *Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino*, han arrojado un valor de alpha de Cronbach correspondiente a 0.86, lo cual indica la existencia de niveles relativamente aceptables de fiabilidad.

En lo que respecta a *Preferencia por la similitud de género*, ha resultado un valor de alpha de Cronbach correspondiente a 0.85, lo cual evidencia un elevado nivel de confiabilidad; por otro lado, con respecto a *Rechazo hacia líderes mujeres*, el alpha de Cronbach corresponde a 0.70, valor que estima un moderado nivel de fiabilidad, levemente inferior a los niveles propios de la *Preferencia por la similitud de género*.

Asimismo, se calculó el coeficiente alpha de Cronbach para cada una de las poblaciones estudiadas.

Tabla 2
Análisis de la fiabilidad para cada población

	Muestra Total (N = 229)	
	Civiles (n = 102)	Militares (n = 127)
Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino	0.89	0.81
Preferencia por la similitud de género	0.85	0.80
Rechazo hacia líderes mujeres	0.82	0.60

Diferencias en los tipos de actitudes negativas hacia líderes mujeres según población

A fin de dar respuesta al objetivo número 2, teniendo como propósito determinar si existen diferencias individuales entre civiles y militares, se calculó una prueba t de student para grupos independientes. Los resultados muestran que no existen diferencias entre ambos grupos. (Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino: $t = 0.6$, $gl = 100$, $p > 0.05$; Preferencia por la similitud de género: $t = 0.49$, $gl = 99.57$, $p > 0.05$; Rechazo hacia líderes mujeres: $t = 0.71$, $gl = 100$, $p > 0.05$).

En el caso de la población militar, el cálculo de la prueba t de student para grupos independientes ha arrojado resultados que establecen diferencias estadísticamente significativas en ambas dimensiones evaluadas.

Tabla 3

Diferencias en los tipos de actitudes negativas hacia líderes mujeres según submuestra militar

	Submuestra Militar (n = 127)		
	Oficiales (n = 74)	Cadetes (n = 53)	t
Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino	2.48 (0.8)	2.97 (0.82)	3.37**
Preferencia por la similitud de género	2.90 (0.99)	3.46 (0.99)	3.11**
Rechazo hacia líderes mujeres	1.76 (0.75)	2.15 (0.94)	2.47*

ns: no significativo

** $p < 0.05$*

*** $p < 0.01$*

De los datos expuestos en la tabla anterior, se observa que en los cadetes existe una mayor preferencia por la similitud de género, es decir que este grupo manifiesta mayor aceptación a ser liderado por personas de su mismo sexo, como efecto de la percepción que tienen de aquellos que ocupan posiciones de mando en la institución. En términos generales, se registra una actitud más negativa hacia las mujeres líderes, siendo rechazado el liderazgo femenino.

Asimismo, se ha comparado a aquellas personas que no tienen personal a cargo (empleados civiles y cadetes militares); a tal efecto, los resultados de la prueba t de student para grupos independientes, han mostrado que existen diferencias en la dimensión *Preferencia por la similitud de género* a favor del grupo de cadetes. En consecuencia, puede apreciarse que dichos sujetos manifiestan mayores actitudes negativas en general, prefiriendo ser conducidos por personas del mismo sexo.

Tabla 4

Diferencias en los tipos de actitudes negativas hacia líderes mujeres en muestra de civiles y militares sin desempeño de roles de liderazgo

	Civil Seguidores (n = 44)	Militar Cadetes (n = 53)	t
Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino	2.20 (0.93)	2.97 (0.82)	4.28**
Preferencia por la similitud de género	2.38 (0.96)	3.46 (0.99)	5.44**
Rechazo hacia líderes mujeres	1.92 (1.13)	2.15 (0.94)	1.08 ns

ns: no significativo

** p < 0.05*

*** p < 0.01*

Por último, al comparar líderes civiles y militares a través de la prueba t de Student para grupos independientes, se han hallado diferencias estadísticamente significativas entre ambas poblaciones con respecto a *Preferencia por la similitud de género*. La observación anterior indica que los oficiales militares manifiestan mayor preferencia por estar a cargo de un líder de su mismo sexo.

Tabla 5

Diferencias en los tipos de actitudes negativas hacia líderes mujeres en población civil y militar con desempeño de roles de liderazgo

	Civil Líderes (N=58)	Militar Oficiales (N=74)	t
Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino	2.09 (1.05)	2.48 (0.8)	2.33*
Preferencia por la similitud de género	2.27 (1.21)	2.90 (0.99)	3.21**

Rechazo hacia mujeres	líderes	1.77 (0.97)	1.76 (0.75)	0.065 ns
-----------------------	---------	-------------	-------------	----------

ns: no significativo

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Relaciones entre actitudes negativas hacia líderes mujeres y valores en el trabajo

Teniendo como propósito determinar si existe relación entre las actitudes negativas hacia líderes mujeres y aquellos valores que manifiestan las personas en su ámbito laboral, se utilizó el coeficiente de correlación r de Pearson. Los resultados muestran la existencia de una correlación positiva entre *Preferencia por la similitud de género* y los valores *Conservación* y *Autopromoción*; esta relación implica que los hombres prefieren líderes de su mismo género; además, se muestran respetuosos de las costumbres, normas y tradiciones de la organización y suelen buscar activamente el dominio personal y el éxito profesional. Por otro lado, existe una relación positiva significativa entre *Rechazo hacia líderes mujeres* y los valores *Apertura al cambio*, *Conservación* y *Autopromoción*, lo cual indica que los hombres rechazan a líderes mujeres porque ello representaría, por una parte, una forma de trasgresión a las costumbres, normas y reglas de la organización (*Conservación*) y, por otra parte, una barrera para que otros hombres asciendan a posiciones de liderazgo (*Autopromoción*).

Tabla 6

Relaciones entre actitudes negativas hacia líderes mujeres y valores en el trabajo

	Apertura al cambio ($n = 229$)	Conservación ($n = 229$)	Trascendencia ($n = 229$)	Autopromoción ($n = 229$)
Actitudes negativas hacia el liderazgo femenino	0.18*	0.29**	-0.94 ns	0.22**
Preferencia por la similitud	0.09 ns	0.28**	-0.08ns	0.20**
Rechazo hacia líderes mujeres	0.295**	0.23**	-0.10ns	0.20**

ns: no significativo

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Discusión

El objetivo principal del presente estudio era disponer de una técnica válida y fiable que contribuya a la evaluación de actitudes negativas hacia el liderazgo

femenino tanto en el ámbito laboral civil como en el militar. Los resultados de esta investigación señalan que el instrumento *Liderfem-AN* presenta buenas propiedades psicométricas. En efecto, ha arrojado altos niveles de fiabilidad, más aceptables en la muestra de civiles. Asimismo, se obtuvo una solución de dos factores que confirmaban las dimensiones del modelo teórico propuesto por Northouse (2004), integrando un instrumento breve (8 ítems) y de fácil administración.

Los objetivos número dos y tres del estudio se proponían verificar diferencias en los tipos de actitudes negativas hacia líderes mujeres, según tipo de población y tipo de puesto. En la muestra de militares, a diferencia de lo hallado en líderes y seguidores civiles, se observó que en los cadetes existe una mayor preferencia por la similitud de género, es decir una tendencia a seguir a líderes del mismo género, en lo que respecta a aquellas personas que ocupan posiciones de mando en la institución; asimismo, los militares oficiales también manifiestan mayor preferencia por la similitud de género en sus respectivas actitudes hacia los líderes. Estos resultados coinciden con las ideas de Cuadrado (2004) acerca de la escasez de mujeres ocupando cargos de responsabilidad y toma de decisiones en distintos ámbitos y organizaciones. En relación con este hallazgo, cabe destacar que la cultura organizacional estudiada asigna a los varones una posición de privilegio frente a la posibilidad de liderar un grupo, dado que las tradiciones y costumbres han vinculado a los hombres a las tareas y operaciones militares que se llevan a cabo en cada puesto de mando.

Por otro lado, con respecto al cuarto objetivo del trabajo, que había propuesto el estudio de los valores en estos ámbitos laborales en relación a las actitudes de rechazo hacia el liderazgo femenino, la investigación ha arrojado resultados que indican que a mayor independencia en las acciones y sentimientos, se verifica un mayor rechazo hacia el liderazgo femenino. Esto está en consonancia con los planteos de Druskat (1994) y Eagly y Johnson (1990) quienes aseveran que los varones rechazan a las mujeres en beneficio de alcanzar el éxito y el dominio personal, lo cual probablemente limita el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo.

Sobre la base de este análisis de los valores que imperan en los contextos militares y ligándolo a la temática del liderazgo vinculado al género, es posible comentar que las mujeres probablemente sean identificadas con el cuidado y la responsabilidad, la colaboración y la discusión democrática, características poco propias de los varones en instituciones militares, más ligados a valores relacionados con el ejercicio del poder y el individualismo. Es decir que las mujeres, en contextos donde constituyen una minoría, probablemente sean vistas como poco pasibles de liderar a varones dadas sus características más ligadas a la sensibilidad social y hacia la relación con los otros.

En virtud de los resultados obtenidos, resulta relevante que próximos estudios puedan centrarse en investigar las diferentes actitudes de los hombres hacia las mujeres en diferentes contextos organizacionales, y evaluar las respectivas orientaciones valóricas de acuerdo con cada cultura organizacional. Sería importante también, llevar a cabo estudios de diseño experimental con hombres y mujeres, mediante la implementación de escenarios de liderazgo, que permitan observar actitudes, beneficios u obstáculos en el rendimiento de ambos grupos, y evaluar cuáles son los resultados que emergen del intercambio funcional entre ambos géneros.

Referencias Bibliográficas

- Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Antonakis, J., Cianciolo, A., Sternberg, R. (2004) *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Barylko, J. (2000) *Los valores y las virtudes*. Buenos Aires: Emecé
- Bass, B.M & Avolio, B.J. (1994) Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560
- Castro Solano, A. (2005) *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós
- Casullo, M. M. & Castro Solano, A. (2004) Valores humanos y contextos en población civil y militar. *Acción Psicológica (UNED)*, 3 (1), 21-30
- Cochran, C.C. (1993, April) *The relationship between gender differences in salary and ratings of competent, potencial, and performance*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco
- Cuadrado, I. (2004) Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema* 2004, 2 (16), 270-275
- 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. & Johnson, B.T. (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598
- Kroeck, K., Lowe, K., & Brown, K. (2004). The assessment of leadership. En J. Antonakis; A. Canciolo & R. Sternberg. *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications (pp: 61-97)
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman
- Meler, I. (1994) Parejas de la transición: entre la psicopatología y la respuesta creativa. *Actualidad Psicológica*, 214, 7-12
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage Publications
- Ross, M (2001). Psicología Social de los Valores: Una perspectiva histórica. En Ross, M & Gouveia, V (Eds). *Psicología Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva (pp 53-76)
- Royce, J. & Powell, A. (1983). *Theory of personality and Individual Differences. Factors, sstems and Processes*. Englewood-Ciffs, NJ, Prentice-Hall.
- Sánchez Canovas, J; Sánchez López, M.P. (1994). *Psicología Diferencial: Diversidad e Individualidad Humanas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces
- Schein, V.E. (2001) A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688
- Schwartz, S. (1994) "Are there universal aspects in the structure and content of human values?", *Journal of Social Issues*, 50, 19-45
- Schwartz, S. (2001) ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En: M. Ros y V. Gouveia (Eds), *Psicología Social de los Valores Humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva
- Schwartz, S; Melech, G; Lehman, A; Burgess, S; Harris, M & Owens, V (2001) Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32 (5), 519-542

- Stephens, CW; D'Intino, RS & Victor, B (1995). The moral quandary of transformational leadership. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143
- U. S. Department of Labor. (1991) *A report on the glass ceiling initiative* (ISBN 0-16-036141-9). Washington, DC: U.S. Government Printing Office
- White, L. & Wooten, K. (1986). *Professional ethics and practice in organizational development: A systematic analysis of issues, alternatives and approaches*. New York: Praeger
- Wickwire, K.S. & Kruper, J.C. (1996) The Glass Ceiling Effect, An Approach to Assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 1 (48), 32-39
- Yost, E. & Herbert, T. (1985). Attitudes toward women as managers (ATWAM) scale. San Diego: CA: Pfeiffer/Jossey-Bass
- Yukl G. (1989) *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall