

---

## ESTUDIOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES<sup>∞</sup>

OMAR GUTIÉRREZ VALDEBENITO\*

### RESUMEN

*Este trabajo tiene por objeto presentar los resultados más relevantes e implicancias sociológicas de la aplicación de cinco metaanálisis al estudio del liderazgo en hombres y mujeres, realizada por Alice H. Eagly y sus colaboradores entre los años 1990 y 1995, toda vez que existe una gran cantidad de información, mucha de ella contradictoria, acerca de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres.*

*El metaanálisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos que permiten integrar resultados procedentes de estudios independientes que tratan cuestiones relacionadas.*

**Palabras clave:** *Metaanálisis, mujer, género, liderazgo, roles de género.*

### LEADERSHIP STUDIES BETWEEN MEN AND WOMEN

#### ABSTRACT

*This article presents the most important results and the sociological implications of applying five meta - analysis to the leadership study in men and women developed by Alice H. Eagly et al., between 1990 and 1995, due to the existence of a big amount of contradictory information about the style of leadership between men and women.*

*Meta-analysis is a set of statistical procedures devised to integrate results from independent studies dealing with related research issues.*

**Key words:** *Meta-analysis, women, gender, leadership, gender role.*

---

\* Capitán de Navío en retiro. Profesor de Estado en Física por la Universidad Técnica del Estado, con estudios en el campo de la Física Moderna en la Universidad de Chile, Master of Arts en Sociología, especializado en Sociología Militar por la Universidad de Maryland, U.S.A. Magíster en Ciencia Política por la Academia de Guerra Naval y la Universidad Marítima de Chile. En su formación académica ha sido investigador residente en los siguientes centros de estudios internacionales: Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr (SOWI); the Israeli Institute for Military Studies and the Carmel Institute for Social Studies; U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences; y Navy Personnel Research and Development Center. En la actualidad es investigador del Centro de Estudios Estratégicos de la Armada (CEDESTRA).  
ogutierrezv@gmail.com

<sup>∞</sup> Fecha de recepción: 190815  
Fecha de aceptación: 151015

## INTRODUCCIÓN

Una mirada a la sociedad actual nos muestra una realidad muy distinta a la de décadas anteriores con relación a la situación de mujeres y hombres en el contexto sociolaboral. En España hasta 1976, por ejemplo, el permiso del marido era requisito legal necesario para que la esposa pudiera ejercer el derecho al trabajo<sup>1</sup>.

El avance alcanzado por las mujeres en los países industrializados ha sido muy significativo, tendencia que también se refleja en los países en vías de serlo, especialmente, en los cambios en materias sociales, educativas, legislativas y económicas, y de la lucha de los movimientos feministas<sup>2</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, las sociedades occidentales han evolucionado hacia una mayor igualdad en las oportunidades laborales de hombres y mujeres en las diferentes áreas de la vida diaria, constatándose una mayor participación de la mujer en ámbitos típicamente reservados para el hombre, entre estos, las Fuerzas Armadas.

Siendo la integración formal de la mujer en las instituciones armadas un fenómeno reciente, en la mayoría de las naciones occidentales más del 10% del personal militar son mujeres. En las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos ahora es el 15%<sup>3</sup>. En el 2012, los efectivos de sexo femenino que formaban parte de las Fuerzas Armadas españolas constituían en 12,3% del total. Se trata de una de las tasas más altas de Europa, por detrás de Francia, país que tiene el porcentaje más alto de representación femenina con un 14,9%<sup>4</sup>. En la actualidad, las mujeres chilenas representan el 14% del personal de las Fuerzas Armadas, cifras similares a las observadas en los países latinoamericanos. (Mayor información en Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe.)

En la literatura especializada en administración, se denuncia que a medida que la mujer asciende en la organización, cualquiera esta sea, su presencia es prácticamente inexistente, de manera que los puestos de mayor responsabilidad están ocupados principalmente por hombres, lo que ha dado lugar al denominado “techo de cristal”, es decir, un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y liderazgo. En consecuencia, sigue siendo excepcional la presencia de mujeres en los núcleos de poder y en los niveles más

---

1 MOLERO, F., *et al.*, *Mujer y liderazgo en el siglo XXI*. España, Colección: Estudios e Investigaciones, 2009, p. 13.

2 RAMOS, A. *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. España, 2005. p. 11.

3 DONADIO, M. y MAZZOTTA, C. *La mujer en las instituciones armadas y policiales: Resolución 1325 y Operaciones de Paz en América Latina*, Argentina, RESDAL, 2009. p. 56.

4 PALACIÁN, B. *El 12,3 por cien de mujeres*. España, IEEEE, Documento Informativo, 2013. p. 5.

altos de toma de decisiones de las organizaciones, que parecen reservados casi exclusivamente a los hombres<sup>5</sup>.

Los resultados de la investigación cualitativa que busca comprender las principales dinámicas respecto de la participación de la mujer en distintos cargos, dan cuenta de la existencia de múltiples factores que actuarían como barreras para el desarrollo laboral femenino al interior de la organización, siendo los principales: la autopercepción de la mujer y su rol familiar-laboral y la existencia de estereotipos organizacionales como reflejos de la sociedad<sup>6</sup>.

Asimismo, para acceder a un puesto de alta dirección o un cargo de toma de decisiones las mujeres se han encontrado con que el estilo de liderazgo resultó ser un problema adicional a los prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos<sup>7</sup>.

En la mayoría de los casos, para poder ocupar un puesto de responsabilidad las mujeres han tenido que adoptar el estilo directivo dominante ejercido por los hombres y considerado masculino. Sin embargo, cuando han adoptado un estilo de liderazgo diferente asociado mayoritariamente a las mujeres y considerado femenino, les ha resultado mucho más costoso, si no imposible, conseguir acceder y mantenerse en esa posición, o en el mejor de los casos, han sido cuestionadas y evaluadas constantemente por el hecho de adoptar un estilo diferente al que establecía la práctica.

Por su parte, las organizaciones públicas y privadas, productivas y sociales, están sometidas a presiones para realizar los ajustes necesarios producto de los cambios que han generado los entornos complejos y turbulentos, hecho que ha empujado sostenidamente por un cambio cultural y una adaptación organizacional.

Adicionalmente, con la irrupción de la mujer en organizaciones y actividades dominadas por los hombres se han introducido cambios en la forma de interactuar dentro de estas. Particularmente interesante es el debate que se produce con el acceso y posicionamiento de las mujeres en roles de dirección y liderazgo, toda vez que los líderes son primordiales al interior de las organizaciones, porque sin ellos no sería posible lograr los objetivos propuestos.

En las últimas décadas de investigación, según Cuadrado, una de las líneas que ha acaparado la mayor parte de la atención en este campo ha sido el estudio de las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo<sup>8</sup>.

---

5 RAMOS, A. *Op. cit.* p. 12.

6 GALLEGOS, F. Participación de la mujer en cargos gerenciales: Una investigación cualitativa de empresas financieras. Chile, 2012. p. 1.

7 *Ibid.*

8 CUADRADO, M.I. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? España, *Revista de Psicología Social*, 2003. p. 285.

Lo anterior nos plantea la pregunta siguiente: *¿Existen factores que determinen si el estilo de liderazgo es más efectivo en hombres que en mujeres, o dependen de condiciones del entorno, más que atributos fisiológicos?*

Dada la importancia del fenómeno del liderazgo en las Fuerzas Armadas, expresada en documentos y programas de enseñanza de sus integrantes y, a partir de la numerosa investigación académica, especialmente estadounidense y europea, nos hemos planteado como objetivo revisar los resultados más relevantes de la aplicación de la técnica del metaanálisis<sup>9</sup> al estudio del liderazgo y el género, y analizar si los estilos de liderazgo difieren entre hombres y mujeres.

A medida que transcurre el tiempo, los cambios sociales y de sus distintas estructuras demandan diferentes formas de liderazgo, muy especialmente, en aquellas de índole militar. Por tanto, este trabajo pretende contribuir a la comprensión de un tema actual, conscientes que en materia de liderazgo, en las instituciones castrenses podría existir algo de escepticismo de los hallazgos de la investigación empírica sobre el liderazgo, sobre todo cuando se trata de fuentes de estudio que no son propias y no incorporan muestras representativas de sus cuadros.

## **LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES**

El liderazgo es una materia que ha acaparado el interés por su recurrente discusión en la historia de la civilización. Desde la antigüedad se encuentran escritos sobre el liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto camino, vencido obstáculos, y aplanado el camino que nadie había hecho antes. El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo<sup>10</sup>. Existen diferentes clases de liderazgo en función de los fines perseguidos: espiritual, empresarial, político, deportivo y militar. Este último es peculiar tanto por sus fines como por la naturaleza de sus cometidos. Requiere seguidores altamente motivados y líderes especialmente cualificados.

En la literatura sobre liderazgo, Cuadrado sostiene que una de las tesis planteadas es que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente de los hombres<sup>11</sup>. Así también, existe una serie de autores como Adler, Loden y Rosener con publicaciones de carácter divulgativo, que defienden que las mujeres utilizan un estilo de liderazgo denominado “femenino”, en oposición al estilo

---

9 Los elementos característicos de un metaanálisis son dos: se trata de un procedimiento cuantitativo para evaluar resultados y, por otra, proporciona un índice global de la consistencia de los resultados.

10 ESTRADA, S. Liderazgo a través de la historia. Colombia, 2007. p. 345.

11 CUADRADO, I. *Op. cit.* p. 285.

“masculino” que se observaba tradicionalmente en las organizaciones tradicionales.

Con respecto a los estilos de liderazgo y a las presuntas diferencias que existirían entre hombres y mujeres, en los textos sobre la materia no se ha establecido un consenso. Algunos autores como Carless, Chadwick y Rosener aseguran que la mujer favorece la participación, de modo que las personas se pueden sentir integradas a la organización y consideren que sus contribuciones son valoradas. Esto es alcanzado a través de una comunicación abierta y bidireccional, compartiendo información y el consecuente poder que esto implica.

Acorde a lo anterior, se afirma que las mujeres se caracterizarían por ejercer un liderazgo con mayor énfasis en la visión de la empresa u organización. El desarrollo de los individuos, con un estilo caracterizado por la cooperación, el trabajo en equipo y menor control; la resolución de problemas se basaría tanto en la intuición como en la racionalidad siendo el objetivo básico la calidad. Por otro lado, el modelo de liderazgo masculino se caracterizaría por un estilo operativo competitivo, con una estructura organizacional jerárquica, solución de los problemas de modo racional, un control detallado y su objetivo principal sería el éxito<sup>12</sup>.

En las últimas décadas, los investigadores Eagly y sus colaboradores, Adler, Cuadrado y Osses, han efectuado estudios sobre el liderazgo tendientes a comparar los hombres y mujeres, enmarcados en las diversas teorías y modelos de liderazgo. Estos, se han planteado el objetivo de determinar, de manera más certera, si existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar.

Ante el desafío de descubrir las diferencias de comportamiento de hombres y mujeres que participan en la interacción líder-subordinado, particularmente dentro de distintas empresas, investigadores nacionales, también, han realizado esfuerzos académicos para ayudar a su verificación. Los profesores Nureya Abarca del Departamento de Administración y Nicolás Majluf del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, publicaron sus trabajos de investigación “*Women in management: A study of chilean executives*” y “*Liderazgo masculino vs. Femenino: sus estilos y sus efectos*”. También han dirigido las tesis “*Liderazgo: Análisis por género en la relación jefe-subordinado*” y “*Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres*”, entre otras.

Abarca y Majluf plantean que: “*Si bien es cierto y comprobado que las mujeres deben sortear más obstáculos para llegar a los lugares más altos en la jerarquía corporativa, todavía es tema de debate si hay diferencias en las conductas de hombres y mujeres como líderes y en su respectiva eficacia cuando*

---

12 CHADWICK, S. Realidad de la mujer ejecutiva en Chile. Chile, 1996.

*dirigen a otros*<sup>13</sup>. Para responder estas hipótesis, los investigadores realizaron una encuesta en la que estudiaron los estilos de liderazgo de hombres y mujeres y el respectivo impacto en sus subordinados (la muestra correspondió a 37 firmas chilenas)<sup>14</sup>.

## LITERATURA TÉCNICA VS. NO TÉCNICA

Previo a adentrarse en los principales descubrimientos de los metaanálisis sobre liderazgo de hombres y mujeres, cabe precisar que, según dos destacadas investigadoras estadounidenses, Alice H. Eagly y Blair T. Johnson, en la literatura del liderazgo se distinguen dos corrientes: la literatura no técnica orientada al público general, que obtiene información de entrevistas a ejecutivos y de la experiencia personal de los mismos autores (por ejemplo, Loden), y la literatura técnica generada por científicos sociales que se basan en estudios formales acerca del comportamiento ejecutivo, recopilando información a través de cuestionarios o en observaciones directas, las que luego son analizadas de manera cuantitativa (por ejemplo Eagly y Johnson, Cuadrado, Osses y Acuña).

Según estas investigadoras –Eagly y Johnson– la literatura no técnica reconoce evidentes diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Según Loden, el modo de gestión “masculino”, se caracterizaría por cualidades tales como competitividad, clara autoridad jerárquica, gran control por parte del líder y una resolución analítica de problemas; mientras que, el modo de gestión “femenino” se caracterizaría por un ambiente de cooperación y colaboración entre jefes y subordinados, menor control por parte del líder y una resolución de problemas basada tanto en la intuición y la empatía como en la racionalidad<sup>15</sup>.

Por el contrario, en general, los estudios empíricos, contenidos en la literatura técnica, no son concluyentes para determinar diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Sin embargo, de acuerdo a Eagly y Johnson, la generalización que ha sido aceptada respecto a este tema, en el campo de la investigación social, se basa en *reviews*<sup>16</sup> cuya metodología es cuestionable y cuyos criterios de selección no son del todo claros<sup>17</sup>.

---

13 ABARCA, N. y MAJLUF, N. Liderazgo Masculino vs. Femenino. Harvard Business Review América Latina, 2010. p. 74.

14 *Ibid.*

15 EAGLY, A. y JOHNSON, B. Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin. USA, 1990. p. 233.

16 En la literatura científica un *review* ofrece una síntesis de investigación sobre un tema específico.

17 EAGLY y JOHNSON. *Op. cit.* p. 234.

## RESULTADOS DE LOS METAANÁLISIS A LA INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES

Según Cuadrado, la literatura existente sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada por ser heterogénea y compleja<sup>18</sup>. Los estudios dedicados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo son escasos y relativamente recientes. Estos revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja relación existente entre los estilos de liderazgo y el género.

La investigación empírica reciente sobre el liderazgo de hombres y mujeres ha destacado la variabilidad de factores situacionales (esto es, proporción de hombres y mujeres en la organización, nivel de jerarquía organizacional, liderazgo en roles tradicionales o no tradicionales) y factores contextuales (por ejemplo: instrumentos de medida utilizados, sexo del perceptor) que condicionan la aparición de prejuicios sociales y actitudes negativas hacia las mujeres líderes.

A partir de la literatura revisada y el esquema de trabajo de Cuadrado y Navas<sup>19</sup> se presentarán los resultados y alcances de la aplicación de metaanálisis al estudio del liderazgo y el género, en cinco metaanálisis realizados por la psicóloga social Alice Eagly y sus colaboradores, entre 1990 y 1995, siguientes:

- Estilos de liderazgo y género
- Emergencia del líder y género
- Evaluación de los líderes y género
- Motivación y género para dirigir en organizaciones jerárquicas
- Eficacia de los líderes y género

## ESTILOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO

El objetivo del metaanálisis de Eagly & Johnson<sup>20</sup> fue sintetizar la investigación de 162 estudios sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en estilos de dirección en función del género<sup>21</sup>.

Los estudios incluidos en este metaanálisis, que son los que normalmente se han utilizado para investigar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el género, pueden clasificarse en tres grupos: estudios organizacionales, estudios de laboratorio, y estudios de evaluación de estilos de liderazgo. El primer tipo de

18 CUADRADO, *Op. cit.* p. 303.

19 CUADRADO, M. y NAVAS, M. La técnica del metaanálisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: resultados e implicaciones. España, 2000. p. 306.

20 EAGLY, A. y JOHNSON, B. Gender and leadership style: A meta-analysis. USA, Psychological Bulletin. 1990.

21 CUADRADO, M.I. *Op. cit.* p. 306.

estudios, a diferencia de los otros dos, los sujetos seleccionados ocupan roles directivos o de liderazgo.

Los estilos de dirección incluidos en el metaanálisis han sido dos de los más frecuentemente utilizados en la investigación: “*liderazgo orientado a las tareas*” vs. “*liderazgo orientado a las personas (relaciones)*” y “*democrático*” vs. “*autocrático*”<sup>22</sup>.

El liderazgo orientado a las tareas es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. Este estilo se da, especialmente, en tipos de trabajos donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y, por supuesto, correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en combate, cirujanos en algunas especialidades, etc. En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo ni siquiera para analizar alternativas. Se debe decidir correcta y rápidamente.

El liderazgo orientado a las personas es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da, generalmente, en situaciones donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo reúna información y las utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales especializados.

Este metaanálisis de Eagly y Johnson muestra que en los estudios realizados en laboratorio y en los estudios de evaluación, donde los sujetos estudiados no ocupan roles directivos o de liderazgo, se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en ambos estilos –“*tarea*” vs. “*relaciones*”, y “*democrático*” vs. “*autocrático*”– siendo los hombres los que revelan una preferencia mayor por los estilos de “*tarea*” y “*autocrático*”, mientras que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más orientado a las “*relaciones*” y “*democrático*”<sup>23</sup>. Dicho de otro modo, sus hallazgos muestran que los hombres suelen ser más autocráticos y tienen un estilo que acentúa el control en un modo mayor que en el que lo hacen las mujeres.

Sin embargo, en los estudios organizacionales no aparecen diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de “*tarea*” vs. “*relaciones*”, es decir, el metaanálisis permite sostener que no es efectivo que los hombres tengan mayor orientación a la tarea y que las mujeres emplean mayor atención a las relaciones interpersonales, aunque sí en el estilo “*democrático*” vs. “*autocrático*”<sup>24</sup>. Se cons-

---

22 EAGLY y JOHNSON. *Op. cit.* p. 236.

23 *Ibid.* p. 249.

24 *Ibid.*



tata la tendencia de las mujeres a adoptar un estilo de liderazgo más “participativo” y “democrático” que los hombres.

Según Eagly & Johnson, el tipo de estudio –organizacional, de laboratorio, o de evaluación– no era la única variable que mediatizaba las relaciones entre estilos de liderazgo y género. También se encontró las siguientes:

- *La afinidad con el género de los roles de liderazgo.* Las diferencias de género están estrechamente correlacionadas con la identidad de roles de hombres y mujeres, esto es, las mujeres tienen un menor rendimiento en contextos en que el liderazgo es definido en términos masculinos, sobre todo en contextos militares, y los hombres muestran un menor desempeño en contextos en que el liderazgo es menos definido en términos masculinos. Los líderes de cada sexo se comportan más orientados a la tarea cuando sus *roles ocupacionales*<sup>25</sup> coinciden con sus *roles de género*<sup>26</sup>.
- *El grado en que los roles de liderazgo está dominado numéricamente por hombres.* La tendencia de las mujeres líderes a estar más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas que los hombres líderes se debilita en la medida en que el rol estaba dominado por los hombres. Es más, en situaciones las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos<sup>27</sup>.

## SURGIMIENTO DEL LÍDER Y GÉNERO

El objetivo del metaanálisis de Eagly & Karau<sup>28</sup> fue sintetizar la investigación de 58 estudios sobre surgimiento de líderes hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en función del género. El estudio del liderazgo emergente queda restringido a grupos que inicialmente cuentan con un líder<sup>29</sup>.

Eagly y Karau señalan que, en esta área de investigación, se han utilizado dos tipos de estudios: de laboratorio y de campo<sup>30</sup>. Añaden que, por una parte, los estudios de laboratorio, en los que los estudiantes forman grupos pequeños y discuten sobre un tópico o resuelven un problema concreto. Aquí el liderazgo se evalúa por las respuestas de los miembros del grupo a un cuestionario que

25 El rol ocupacional corresponde al conjunto de asociaciones mentales conscientes e inconscientes compartidas acerca de una labor o posición determinada y los requisitos para satisfacerla.

26 Rol de género corresponde al conjunto de asociaciones mentales conscientes e inconscientes compartidas acerca de un determinado género, y las características que debe poseer un individuo para satisfacerlas.

27 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 306.

28 EAGLY, A. y KARAU, S. Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. USA, *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991.

29 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 307.

30 EAGLY, A. y KARAU, S. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. USA, *Psychological Review*. 2002. p. 585.

mide la contribución del liderazgo o por la codificación de los investigadores de la conducta verbal de los miembros del grupo, es decir, se trabaja con grupos de laboratorio. Por otra parte, en otro tipo de estudios, menos populares que los anteriores, se estudia el liderazgo emergente en grupos naturales, compuestos por estudiantes de un curso universitario. Estos grupos generalmente tienen varios encuentros a lo largo del curso y trabajan sobre informes, proyectos, o discuten asuntos relevantes para el grupo. En este caso la emergencia del líder se evalúa a través de las respuestas ofrecidas por los estudiantes a un cuestionario que mide la contribución de liderazgo<sup>31</sup>.

El metaanálisis de Eagly y Karau sobre el surgimiento de hombres y mujeres líderes en grupos inicialmente sin líder muestra que, tanto en estudios de laboratorio como de campo, los hombres surgieron como líderes en mayor grado de lo que lo hicieron las mujeres<sup>32</sup>.

Las diferencias entre hombres y mujeres en el surgimiento del liderazgo parecen depender del tipo de liderazgo medido o del tipo de medida de liderazgo que se utilice. Así, los hombres emergen más frecuentemente como líderes en medidas de liderazgo en general y medidas de tarea –un índice de liderazgo formado por las evaluaciones de conducta que son relevantes para la tarea– mientras que las mujeres surgen como líderes más frecuentes que los hombres en medidas de liderazgo social –estimaciones de los miembros del grupo de las contribuciones sociales e índices de simpatía–<sup>33</sup>.

Cuadrado y Navas<sup>34</sup>, precisan que, Eagly y Karau encuentran también otras variables que estarían mediatizando estos resultados:

- *Cantidad de interacción.* Cuando mayor es la interacción que se produce antes de que se evalúe el liderazgo, más débil es la tendencia de los hombres a surgir como líderes.
- *Complejidad social de la tarea.* La tendencia de los hombres a convertirse en líderes disminuye cuando las tareas requieren interacción compleja.
- *Tipificación de género de la tarea.* Cuando la tarea del grupo se clasificaba como femenina por los investigadores que realizaban el estudio, disminuía la tendencia a que surgieran líderes hombres.
- *Distribución de sexos dentro de los grupos.* La tendencia de los hombres a dirigir era más débil en los grupos con mayoría de mujeres o de hombres, que en los grupos con igual número de hombres que de mujeres.

---

31 *Ibid.*

32 EAGLY y KARAU. *Op. cit.* p. 586.

33 *Ibid.*

34 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 307.

- *Tamaño de los grupos.* La tendencia de los hombres a emerger como líderes predominaba en los grupos pequeños.

## EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES Y GÉNERO

El objetivo de este metaanálisis elaborado por Eagly, Makhijani y Klonsky, fue sintetizar la investigación de 61 estudios<sup>35</sup> sobre la evaluación de líderes hombres y mujeres y descubrir posibles diferencias en función del género<sup>36</sup>.

En los estudios que forman parte de este metaanálisis se han mantenido constantes todas las características de los líderes (hombres y mujeres) distintas de su sexo. Esta era la única variable manipulada.

De acuerdo a Cuadrado y Navas<sup>37</sup>, por tratarse de experimentos, estos estudios no examinan las evaluaciones de hombres y mujeres que realmente ocupan roles de liderazgo o roles directivos en ambientes naturales. Dentro de este paradigma general, normalmente se han realizado dos tipos de estudios, uno utiliza viñetas escritas y, el otro, colaboradores del experimento entrenados para dirigir en un estilo particular.

Cuadrado y Navas citando a Eagly indican que el resultado más importante de este metaanálisis sobre género y evaluación de los líderes es que las mujeres que ocupaban roles de liderazgo eran evaluadas menos favorablemente que sus compañeros, aunque esta tendencia era débil<sup>38</sup>. No obstante, este sesgo en contra de las mujeres que ocupaban roles de liderazgo era considerablemente mayor en ciertas condiciones: concretamente, cuando las mujeres desempeñaban el liderazgo en estilos estereotípicamente masculinos (autocrático o directivo), cuando ocupaban roles dominados por hombres y cuando los evaluadores era hombres<sup>39</sup>. Sin embargo, el que hombres lideren con un estilo "femenino" no repercute negativamente en su evaluación.

Dejando todos los demás factores constantes y cambiando exclusivamente el género del líder, los hombres tendrían una mayor libertad que las mujeres para gestionar con una amplia variedad de estilos sin encontrar reacciones negativas o evaluaciones sesgadas.

Siguiendo a Cuadrado y Navas<sup>40</sup>, las variables que modelan los resultados obtenidos en este metaanálisis son:

---

35 EAGLY, A., MAKHIJANI, M. y KLONSKY, B. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. USA, Psychological Bulletin. 1992. p. 8.

36 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 308.

37 *Ibid.*

38 EAGLY, A., MAKHIJANI, M. y KLONSKY, B. *Op. cit.* p. 18.

39 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 308.

40 *Ibid.*

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

Eagly menciona la teoría de la congruencia del “rol de género”<sup>41</sup>, constructo que se define como el grado en que un líder se comporta de manera congruente con su rol de género, que puede dar origen a procesos de discriminación hacia las mujeres en el camino por ocupar cargos directivos. Específicamente, mujeres pueden adoptar un estilo de liderazgo que sea estereotípico femenino, siendo congruente con su rol de género, o un estilo de liderazgo estereotípico masculino, en cuyo caso serían incongruentes con su rol de género. Esto último se traduciría en una mala evaluación del líder, particularmente cuando el estilo de liderazgo es autocrático y no participativo. Esta devaluación de la mujer es más fuerte cuando ella ocupa cargos típicamente masculinos y los evaluadores son hombres. Eagly y cols., postulan que cuando es un hombre quien experimenta incongruencia del “rol de género”, es decir, gestiona de una manera femenina, no experimenta problemas debido a que es socialmente aceptado que sea un hombre quien ocupe posiciones de liderazgo, por lo que su autoridad suele ser legítima independiente de su estilo de liderazgo.

Con respecto al género de la persona que evalúa, debido a que socialmente es mejor aceptado que las posiciones de liderazgo sean ocupadas por un hombre, es posible que los hombres sientan que tienen más que perder al aceptar como jefe a una mujer, ya que sus estatus respecto a las mujeres declina. De acuerdo a lo anterior, subordinados hombres serían más propensos a rechazar a una mujer como jefa. Esto es confirmado por los resultados obtenidos por Eagly y sus colaboradores. Por otro lado, considerando la cultura chilena, también debe

---

41 EAGLY, A. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. USA, 1987.

tomarse en cuenta que, en general, las personas están más acostumbradas a tener como jefe a un hombre, por lo que muchas mujeres tampoco legitiman la autoridad de otra mujer<sup>42</sup>.

## MOTIVACIÓN Y GÉNERO PARA DIRIGIR EN ORGANIZACIONES JERÁRQUICAS

El objetivo de este metaanálisis realizado por los investigadores Eagly, Karau, Miner y Johnson<sup>43</sup> fue sintetizar la investigación de 35 estudios que comparan la motivación de hombres y mujeres para dirigir en organizaciones jerárquicas (frente a otro tipo de organizaciones, como las profesionales, de tarea y de grupo)<sup>44</sup>.

La motivación para dirigir se considera una variable de personalidad y se define como “el grado en el que los individuos desean satisfacer los requisitos de rol de posiciones directivas que tradicionalmente han existido en un contexto organizacional jerárquico, particularmente dentro de firmas de negocios”<sup>45</sup>.

Según Cuadrado y Navas, los estudios incluidos en este metaanálisis utilizan muestras de administradores (*managers*) jóvenes y estudiantes de negocios; generalmente estos estudios encuestaban a más hombres que mujeres, y la mayoría de ellos eran blancos (solo 5 estudios de negros)<sup>46</sup>.

Los resultados obtenidos por Eagly en este metaanálisis muestran que, en general, hombres y mujeres difieren en las puntuaciones obtenidas en el Miner Sentence Completion Scale (MSCS) y en sus siete subescalas. Concretamente, los hombres presentan mayores puntuaciones en motivación para dirigir que las mujeres sobre el total de la escala y, también, puntúan más alto en 5 de las 7 subescalas –aquellas que enfatizaban característica estereotípicamente masculinas. Por su parte, las mujeres puntuaban más alto que los hombres en las 2 subescalas restantes (figuras de autoridad y funciones administrativas rutinarias)<sup>47</sup>.

Las variables moderadoras de las diferencias entre hombres y mujeres, en la puntuación total fueron:

42 ACUÑA, D. Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres. Chile, 2004. p. 16.

43 EAGLY, A. *et al.* Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. USA, Leadership Quarterly, 1994.

44 La motivación para dirigir en este tipo de organizaciones se evalúa a través de una medida proyectiva: la *Miner Sentence Completion Scale* (MSCS), creada por el psicólogo John B. Miner. La escala consta de 40 ítems pero solo se puntúan 35, distribuidos en 7 subescalas (5 ítems en casa subescala). Cada una de las subescalas representa un aspecto distinto del rol directivo y difieren en el grado en que enfatizan características estereotípicamente masculinas o femeninas.

45 EAGLY, A. *Op. cit.* 1994. p. 136.

46 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 309.

47 *Ibid.*

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

## EFICACIA DE LOS LÍDERES Y GÉNERO

El objetivo de este metaanálisis elaborado por Eagly, Karau y Makhijani fue sintetizar 87 investigaciones sobre la eficacia de hombres y mujeres que ocupan roles directivos y de liderazgo y descubrir las posibles diferencias en eficacia en función del género<sup>48</sup>.

Los resultados generales del metaanálisis sobre eficacia de los líderes y género, muestran que hombres y mujeres no difieren en general en su eficacia como líderes. No obstante, Eagly y cols., identifican una serie de condiciones bajo las cuales a los hombres líderes “les va mejor” que a las mujeres líderes y viceversa, estas son:

- *Ajuste de género y roles de liderazgo*: En general, los líderes de cada sexo eran particularmente eficaces en un rol de liderazgo considerado congruente con su género. Así, los hombres líderes eran más eficaces que las mujeres líderes en roles definidos en términos relativamente masculinos (aquellos que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres eran más eficaces que los hombres líderes en roles definidos en términos relativamente femeninos (aquellos que exigían habilidades interpersonales: cooperar y llevarse bien con otras personas).
- *Grado en que los roles de líder y subordinados estaban dominados numéricamente por hombres*: Los hombres líderes tendían a ser más eficaces que las mujeres cuando el rol estaba especialmente dominado por hombres y asociado a subordinados hombres. Además, en la medida en que los subordinados de los líderes era hombres, el rol era evaluado como más afín al hombre.

---

48 EAGLY, A., KARAU, S. & MAKHIJANI, M. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. USA, Psychological Bulletin, 1995. p. 125.

- *Tipo de organización:* Solo las organizaciones militares arrojaban resultados que favorecían significativamente a los hombres líderes. No obstante, hay que tener en cuenta el número relativamente pequeño de estudios militares en la muestra del metaanálisis. Asimismo, las organizaciones de negocios, educación, y servicios sociales o gubernamentales, mostraban el patrón inverso: una débil tendencia a mayor eficacia de las mujeres en comparación con los hombres líderes.
- *Nivel de liderazgo:* Los hombres son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones, mientras que las mujeres son más eficaces que sus compañeros hombres en las posiciones de segundo nivel (dirección media) de las organizaciones.
- *Sexo de los evaluadores:* Cuando existe un mayor número de hombres entre los evaluadores, los hombres líderes obtienen mejores evaluaciones de eficacia que las mujeres. Las mujeres, sin embargo, no favorecen a un sexo sobre otro.

En síntesis, suponiendo que los líderes –hombres y mujeres– desempeñan el mismo rol dentro de la organización (la misma posición en el mismo nivel organizacional) y tienen acceso equivalente al poder y estatus, no hay que esperar diferencias género en la eficacia.

## DISQUISICIÓN SOCIOLÓGICA DE LOS RESULTADOS

A lo largo de las últimas décadas, uno de los cambios más significativos que han experimentado las sociedades occidentales es la evolución del desarrollo profesional de hombres y mujeres en igualdad de oportunidades y equidad. Sin embargo, las mujeres comparadas con los hombres, en el mismo nivel de jerarquía, tienen menos posibilidades de acceder a la toma de decisiones importantes o a desafíos complejos que les permitan ascender a posiciones de mayor autoridad.

La exclusión de la mujer de los puestos de liderazgo no constituye un fenómeno relegado a las organizaciones empresariales; sino, también, en otras organizaciones e instituciones sociales, donde los hombres emergen como líderes más frecuentemente que las mujeres, continúa siendo un tema actual y controversial. Los cinco metaanálisis sobre investigaciones psicosociales acerca de liderazgo y género realizados por Eagly y cols., han entregado conocimiento empírico que requieren de una disquisición sociológica de los resultados.

Los autores de estos metaanálisis, en particular la investigadora Alice Eagly, usaron la “Teoría de la Congruencia de Rol” o “Teoría del Rol Social de Género” de como sustento para explicar los procesos de discriminación hacia las mujeres en el camino por ocupar cargos directivos.

Esta investigadora señala que, en la medida que los roles por género son una causa de las diferencias de sexo en el comportamiento social, es crucial entender su contenido. Las predicciones de los investigadores sobre las diferencias de sexo podrían, entonces, guiarse por su conocimiento del contenido de los roles por género<sup>49</sup>.

De manera sintética, la Teoría de la Congruencia de Rol señala que en el desarrollo de la humanidad se han ido transmitiendo valores a través de la cultura, la religión, las costumbres, etc., relacionados con el papel y rol<sup>50</sup> que deben asumir los diferentes sexos en la sociedad. Por lo general, la mujer se destinaba a la procreación, el cuidado de los hijos y del hogar, mientras que del hombre se esperaba que fuera capaz de garantizar la satisfacción de las necesidades de su familia y su subsistencia<sup>51</sup>, es decir, roles de género. Dichos roles contienen normas descriptivas, expectativas consensuadas respecto de la conducta típica de hombres y mujeres y normas prescriptivas, conductas deseables o admiradas de cada sexo probables de obtener aprobación de los demás y proveer sentimientos de orgullo o vergüenza<sup>52</sup>.

En nuestra sociedad, los hombres se han centrado en roles que enfatizan el poder, la competición y la autoridad. En cambio, las mujeres se han caracterizado tradicionalmente por roles que enfatizan las interacciones humanas y el apoyo social, y no tanto por roles centrados en el poder o mando. En consecuencia, “los roles de género son el resultado de comportamientos adquiridos en una sociedad dada que define cuáles son las actividades, tareas y responsabilidades femeninas y masculinas”<sup>53</sup>.

A partir de la investigación psicosocial empírica de estereotipos de género existente, se puede obtener bastante conocimiento. Comenzando con el trabajo de Rosenkrantz, Broverman y sus colaboradores y siguiendo con el trabajo de muchos otros investigadores (por ejemplo: Bem, Deaux y Lewis; Ruble; Spence y Helmreich), los estudios de estereotipos de género han demostrado que la mayoría de las creencias que las personas tienen sobre las diferencias entre las mujeres y los hombres pueden resumirse en función de dos dimensiones: la *dimensión comunal* y la *dimensión agéntica*<sup>54</sup>, ambas definen los atributos personales positivos.

---

49 EAGLY, A. *Op. cit.* 1987. p. 15.

50 En Sociología se llama “rol” a los distintos papeles sociales que se pueden desempeñar en una sociedad. El número de roles que desempeñamos en una sociedad es muy variado y está en función de las distintas tareas y necesidades sociales.

51 HERRERA, P. Rol de género y funcionamiento familiar. Cuba, Revista Cubana de Medicina General Integral, 2000. p. 568.

52 GODOY, L. & MLADINIC, A. Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos dirección. Chile, Psykhe, 2009. p. 54.

53 SERNAM. Análisis de género en el aula. Chile, 2009.

54 BAKAN, D. The duality of human existence: An essay on psychology and religion. USA, 1966. p. 143.



La *dimensión comunal* de las creencias de estereotipos de género principalmente describe una preocupación con el bienestar de las otras personas y se cree que las mujeres manifiestan esta preocupación con más fuerza que los hombres. La investigación de los atributos que comprenden esta dimensión en varios estudios muestran que las cualidades de cuidado y crianza predominan (por ej.: afecto, capaz de dedicar el ser completo a otros, ansioso de consolar sentimientos heridos, ayudar, amable, compasivo, amor a los niños). Algunas características adicionales pertenecen a la sensibilidad interpersonal (por ej.: consciente de los sentimientos de otros), expresividad emocional (por ej.: expresa fácilmente sentimientos de ternura) y aspectos de estilo personal (por ej.: cortés, hablar suave).

La *dimensión agéntica* de las creencias estereotípicas de género sobre las cualidades personales describe principalmente una tendencia agresiva y controladora, y se cree que los hombres manifiestan esta tendencia con más fuerza que las mujeres. El análisis de los atributos que comprenden esta dimensión en varios estudios muestra que la mayoría de los atributos pertenecen a la conducta agresiva (por ej.: agresivo, ambicioso, dominante, enérgico, actuar como líder) e independencia de otras personas (por ej.: independiente, confiado en sí mismo, autosuficiente, individualista). Algunos atributos adicionales pertenecen a la eficacia personal (por ej.: confiado en sí mismo, sentimientos de superioridad, toma de decisiones fáciles) y aspectos de estilo personal (por ej.: directo, audaz, nunca se da por vencido fácilmente).

En síntesis, la *Teoría de Congruencia de Rol* de Género de Alice Eagly otorga un papel central a los roles de género y a la clasificación de género de las conductas asociadas a la tarea y las orientadas a las relaciones sociales<sup>55</sup>. Esta postula que existen expectativas compartidas que se aplican a las personas basándose únicamente en su sexo socialmente identificado y que el contenido de la mayoría de estas expectativas puede resumirse de forma general en función de diferencias en dos dimensiones: *agéntica* y *comunal*<sup>56</sup>. Así, se espera que los hombres posean más cualidades *agénticas*, que sean independientes, dominantes, agresivos, competentes, y que las mujeres posean más atributos *comunales*, que sean amables, generosas, preocupadas por los demás, que expresen sus emociones<sup>57</sup>.

---

55 CUADRADO y NAVAS. *Op. cit.* p. 312.

56 EAGLY. *Op. cit.* p. 16.

57 *Ibid.*

## CONCLUSIONES

En los últimos años se han producido cambios sociales, legales y culturales significativos que favorecen la inclusión de la mujer en los puestos más altos de las organizaciones e, incluso, gobernar países. Sin embargo, para poder llegar a la cúspide de las organizaciones, las mujeres deben sortear muchos más obstáculos que los hombres. En este contexto, el estilo de liderazgo resultó ser un problema adicional, puesto que la dirección y el liderazgo, tradicionalmente, ha sido asociado con los hombres.

El que las mujeres hayan ocupado puestos de dirección y liderazgo en menor medida que los hombres, ha motivado la búsqueda de numerosos factores explicativos: de tipo psicológico, diferencias en rasgos motivacionales, de personalidad y de valores; otros, basados en la cultura organizacional, como la identidad laboral y el lugar de trabajo; y, también, de tipo sociológico, las decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares-laborales y la existencia de estereotipos organizacionales. Se suman las diferencias en la formación y trayectoria profesional entre hombres y mujeres y explicaciones que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación hacia las mujeres.

Las personas suelen asociar al hombre y a la mujer con diferentes rasgos y características, relacionando mayoritariamente a los hombres con 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.

Dichas características se irían consolidando como consecuencia de procesos de socialización diferenciales entre hombres y mujeres. De esta manera, los diferentes contextos sociales conforman estereotipos de hombres y mujeres. Estos entendidos como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen cada uno de ellos.

Las características de hombres y mujeres han dado pie al estudio y consiguiente literatura, técnica y no técnica, sobre el liderazgo de ambos sexos. Sin embargo, no es fácil encontrar una respuesta categórica sobre si las mujeres lideran de una manera diferente de los hombres, dada la complejidad de las variables intervinientes.

La literatura no técnica reconoce evidentes diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Por el contrario, los estudios empíricos o técnicos no son indiscutibles para determinar diferencias en los estilos de liderazgo entre ambos.

Los estudios son escasos y relativamente recientes, además, de distinto tipo: organizacionales, de laboratorio y de evaluación de estilos de liderazgo, efectuados en sociedades del hemisferio norte, agregando una nueva complejidad a su generalización.

Hemos revisado la aplicación del método de investigación denominado metaanálisis, herramienta importante en el desarrollo científico y en la construcción de teorías, aplicados al proceso de combinar los resultados de diversas investigaciones relacionadas con el liderazgo de hombres y de mujeres. Los estilos de liderazgo más frecuentemente utilizados en los metaanálisis dicen relación con: “*liderazgo orientado a las tareas*” versus “*liderazgo orientado a las personas*” (relaciones), y el estilo de liderazgo “*democrático*” versus el liderazgo “*autocrático*”.

La combinación de los diversos estudios relacionados con el liderazgo de hombres y mujeres, ha permitido demostrar que:

- a) Las mujeres muestran un estilo de liderazgo más “democrático” y “participativo” (orientadas hacia las relaciones) que los hombres y que estos lo hicieron de forma más “autocrática” o “directiva” que las mujeres;
- b) Los hombres emergen como líderes con mayor frecuencia que las mujeres (aunque ello depende del tipo de liderazgo medido);
- c) Las mujeres líderes son evaluadas, respecto del liderazgo, menos favorablemente, en comparación con los hombres en determinadas circunstancias;
- d) Los hombres tienen una mayor motivación para dirigir que las mujeres, al menos, según el instrumento de Miner;
- e) Las mujeres líderes tienden a enfatizar la cooperación sobre la competición y,
- f) De modo general, los resultados de los metaanálisis indican que no existe diferencia en la eficacia del equipo considerando el género, puesto que si el equipo es dirigido por hombres o mujeres las diferencias en eficacia no resultan ser estadísticamente significativas.

Aunque Eagly y sus colaboradores explican los resultados obtenidos en los metaanálisis desde su teoría de la congruencia del rol de género existen algunas explicaciones alternativas y autores que consideran que la teoría del rol social presenta supuestos cuando menos cuestionables, lo que hace el avance más lento en la comprensión de este fenómeno.

Finalmente, los estudios realizados en contextos militares son escasos en comparación con los de otros contextos organizacionales. Sin embargo, algunos estudios muestran que los integrantes –hombres y mujeres– de las Fuerzas Armadas califican de manera superior la eficacia del liderazgo masculino. Lo que no debe sorprender tratándose de un ámbito profesional que, históricamente, ha sido reservado para el hombre, al que la mujer ha ingresado de manera formal, en igualdad de trato y equidad, en las últimas décadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABARCA, Nureya y MAJLUF, Nicolás. Women in management: A study of Chilean executives. *Abante*, Vol. 6 (1): 55-81, 2003.
- ABARCA, Nureya y MAJLUF, N. Liderazgo Masculino v. Femenino. *Harvard Business Review América Latina*, Vol. 88 (4): 74-75, 2010.
- ACUÑA, Daniela. Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres. Tesis (Magíster en Ciencias de la Ingeniería). Santiago, Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2004, 104p.
- ADLER, Nancy. Global Leadership: Women leaders. *En*: MOBLY, William, GESSNER, M. Jocelyne & ARNOLD, Val. (Eds.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 1, Stamford, CN: JAI Press, pp. 49-73, 1999.
- BAKAN, David. *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally, 1966.
- BROVERMAN, Inge, VOGEL, Susan, BROVERMAN, Donald, CLARKSON, Frank. & ROSENKRANTZ, Paul. Sex-roles stereotype: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28 (2): 59-78, 1972.
- CHADWICK, Soledad: *"Realidad de la mujer ejecutiva en Chile"*. Tesis (Magíster Ciencias de la Ingeniería), Santiago, Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
- CUADRADO, Isabel y NAVAS, Marisol. La técnica del metaanálisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, ( 53): 303-317, 2000.
- CUADRADO, Isabel. Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2): 131-155, 2001.
- CUADRADO, Isabel y MOLERO, Fernando. Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18 (1): 39-55, 2002.
- CUADRADO, Isabel. ¿Emplean los 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, 2003.
- CUADRADO, Isabel. Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16, pp. 279-284, 2004.
- CUADRADO, Isabel, MOLERO, Fernando y NAVAS, Marisol. 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, 2003.
- DONADIO, Marcela y MAZZOTTA, Cecilia (coord.). *La mujer en las instituciones armadas y policiales: Resolución 1325 y Operaciones de Paz en América Latina*, 1a ed. Buenos Aires, 2009.
- EAGLY, Alice. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- EAGLY, Alice & JOHNSON, Blair. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* (108): 233-256, 1990.
- EAGLY, Alice & KARAU, Steven. Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (5): 685-710, 1991.
- EAGLY, Alice, MAKHIJANI, Mona & KLONSKY, Bruce. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1): 3-22, 1992.
- EAGLY, Alice, KARAU, Steven, MINER, John. & JOHNSON, Blair: Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 5 (2): 135-159, 1994.
- EAGLY, Alice, KARAU, Steven & MAKHIJANI, Mona. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1): 125-145, 1995.
- EAGLY, Alice, WOOD, Wendy, & DIECKMAN, Amanda. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En: ECKES, Thomas & TRAUTNER, Hanns (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 123-174, 2000.
- EAGLY, Alice & JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 781-797, 2001.
- EAGLY, Alice & KARAU, Steven. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3): 573-598, 2002.
- EAGLY, Alice, JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary & VAN ENGEN, Marloes. Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4): 569-591, 2003.
- EAGLY, Alice & CARLI, Linda. Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14 (6): 851-859, 2003a.
- EAGLY, Alice & CARLI, Linda. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 (6): 807-834, 2003b.

- ESTRADA, Sandra. Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 34, pp. 343-348, 2007.
- GALLEGOS, Fanny, GUZMÁN, Javiera, SAAVEDRA, Camila, SILVA, Andrea. Participación de mujer en cargos gerenciales: Una investigación cualitativa de empresas financieras. Tesis (Ingeniero Comercial). Santiago, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, 2012. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/111789>
- GODOY, Lorena & MLADINIC, Antonio. Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyke*, vol 18 (2): 51-64, 2009.
- HERRERA, Patricia. Rol de género y funcionamiento familiar. *Revista Cubana Medicina General Integral*, 16 (6): 568-573, 2000.
- LODEN, Marilyn. *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. McGraw-Hill, New York, 1985.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther (coord.). *Estereotipos de género y Liderazgo: cómo son las mujeres líderes*. Ed. Del Lunar, 2008.
- MOREIRA, Claudia. *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis (Doctor en Psicología), Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense de Madrid, España, 2010. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- MOLERO, Fernando, CUADRADO, Isabel, GARCÍA, Cristina, RECIO, Patricia & RUEDA, Beatriz. *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad*. Colección: Estudios e investigaciones. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad, España. 2009. Recuperado de [http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud\\_inves/757.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud_inves/757.pdf)
- OSSES, Carolina. *Liderazgo: Análisis por género en la relación jefe-subordinado*. Tesis (Magíster en Ciencias de la Ingeniería), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, 2008.
- PALACIÁN DE INZA, Blanca. *El 12,3 por cien de mujeres*. España, Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2013, p.5.
- RAMOS, Amparo. *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València, 2005.
- RESDAL, *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*, 2014. 271p.

ROSENKRANTZ, Paul, VOGEL, Susan, BEE, Helen, BROVERMAN, Inge & BROVERMAN, Donald. Sex role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32, pp. 287-295, 1968.

SERNAM, Servicio Nacional de la Mujer. Análisis de género en el aula. Documento de Trabajo N° 117, Santiago, Chile, 2009. [Fecha de consulta: 8 de septiembre de 2014]. Disponible en: [http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTE0NDczNw==&Análisis\\_de\\_Genero\\_en\\_el\\_Aula.\\_](http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTE0NDczNw==&Análisis_de_Genero_en_el_Aula._)