



# INTRODUCCIÓN: TEORÍA DE CONGRUENCIA DE ROL DEL PREJUICIO HACIA LÍDERES FEMENINOS

**J. FRANCISCO MORALES E ISABEL CUADRADO GUIRADO**

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

## Resumen

En la actualidad existen numerosas líneas de investigación enmarcadas en la perspectiva psicosocial destinadas a explicar la escasa representación femenina en puestos de liderazgo. En el presente artículo se analiza una propuesta reciente y de gran influencia, en concreto, la teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes (Eagly y Karau, 2002), según la cual las mujeres que intentan acceder a puestos de liderazgo son objeto de dos formas de prejuicio: una procedente de los componentes descriptivos de los estereotipos de género, otra de los componentes injuntivos de tales estereotipos. Estas dos formas se suman para limitar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Eagly y Karau destacan una serie de variables que modulan esta relación y trazan distinciones entre la presente teoría y otras teorías relevantes en la literatura psicosocial. Finalmente, ofrecen apoyo empírico a su teoría desde diversos paradigmas de investigación.

**Palabras claves:** Prejuicio hacia mujeres líderes, normas descriptivas, normas injuntivas, Teoría de congruencia de rol.

## Abstract

Several theoretical contributions have been formulated recently in an attempt to explain the low rate of women in leadership positions. One of the most influential is Eagly and Karau's (2002) proposal, known as "role congruity theory". In essence, it argues that women aspiring to leadership positions are the target of two forms of prejudice. The first stems from the descriptive, the second from the injunctive components of gender stereotypes. The combination of both components generate severe restrictions to the access of women to positions of responsibility in the organization. Eagly and Karau emphasize the operation of a set of moderating variables and point to the peculiarities of their proposal that make it different from other (rival) psychosocial explanations. Finally, they summarize the results of different research paradigms that allegedly provide empirical support for their proposal. Eagly and Karau's proposal is analysed in this paper.

**Key words:** Prejudice toward female leaders, descriptive norms, injunctive norms, role congruity theory.

## INTRODUCCIÓN

La "Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos", propuesta por Eagly y Karau (2002) para comprobar si el prejuicio es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo, viene a ser una extensión de una teoría anterior de la primera autora, denominada "Teoría del rol social" (véase Eagly, 1987).

El punto de partida de Eagly y Karau (2002) es que el prejuicio hacia las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo surge de la incongruencia que las personas, en general, perciben entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder. El constructo clave de la teoría es el de "roles de género", aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres.

Es necesario advertir que Eagly y Karau (2002) aportan datos estadísticos para ilustrar la escasez de mujeres en puestos elevados. No hacen, sin embargo, lo mismo con respecto al prejuicio hacia las mujeres. Se diría que presuponen que el propio hecho de la escasez es indicativo de prejuicio, lo que parece tautológico.

A ello hay que añadir que el concepto central al que aluden, el “rol”, no queda claramente definido y sus límites son borrosos. Apuntan que los roles incluyen dos tipos de expectativas o normas: descriptivas –expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo hacen realmente– e injuntivas –expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo podrían hacer o harían idealmente–. El Cuadro 1 ilustra las diferencias entre estos dos aspectos de los roles.

**Cuadro 1.** *Los dos tipos de expectativas asociadas al rol social*

	<b>DESCRIPTIVAS</b>	<b>INJUNTIVAS</b>
<b>Definición</b>	Creencias sobre los atributos, roles y conductas que caracterizan a hombres y mujeres	Creencias sobre los atributos, roles y conductas a los que “deben” conformarse hombres y mujeres
<b>Ejemplos</b>	Mujeres discriminadas en ocupaciones típicamente masculinas si se percibe que se comportan según el tradicional estereotipo femenino	Mujeres devaluadas si se percibe que violan las prescripciones sobre cómo deberían comportarse (caso paradigmático: Price Waterhouse vs. Hopkins)

Según los autores, las expectativas descriptivas se refieren a los estereotipos. En cambio, las injuntivas añaden algo no incluido en ellos, en concreto, un elemento prescriptivo y normativo. Los roles de género, por su parte, como ya queda dicho, constan tanto de expectativas descriptivas como de injuntivas.

Para la Teoría de rol social, los aspectos descriptivos de los roles de género, esto es, los estereotipos de género, surgen de la observación de las personas en roles sociales típicos de los sexos (Eagly, 1987; Eagly, Wood y Diekmann, 2000). En consecuencia, la teoría no sería aplicable a niños ni a personas que todavía no han desempeñado estos roles. Dado que, habitualmente, las características comunales de los estereotipos de género se asignan a las mujeres y las agénticas a los hombres, son estas las características que, según Eagly y Karau, explicarían el prejuicio hacia las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo. Pero hay que tener en cuenta, al mismo tiempo, que los roles de género incluyen normas injuntivas sobre la conducta de hombres y mujeres, lo que significa que las personas creen que tienen que existir diferencias entre hombres y mujeres, especialmente en aquellas conductas asociadas a diferencias sexuales en sentido amplio.

La Teoría de congruencia de rol se basa en el análisis que la Teoría del rol social realiza sobre el contenido de los roles de género y toma en consideración su importancia a la hora de promover diferencias sexuales en conducta (Eagly y cols., 2000), pero da un paso más, al postular la congruencia entre los roles de género y otros roles, especialmente el de liderazgo, así como al especificar factores y procesos claves que influyen en las percepciones de congruencia y señalar sus consecuencias para el prejuicio y las conductas prejuiciosas.

Eagly y Karau (2002) postulan que el prejuicio potencial contra las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo, prejuicio que, en su opinión, es inherente al rol de género femenino, se debe a que las mujeres no se ajustan a las expectativas que las personas normalmente mantienen

sobre los líderes. El prejuicio puede surgir cuando los perceptores juzgan a las mujeres como ocupantes reales o potenciales de los roles de liderazgo, debido a la inconsistencia entre las cualidades predominantemente comunales que los perceptores asocian con las mujeres y las cualidades predominantemente agénticas que juzgan necesarias para tener éxito como líder. Los autores recurren a los trabajos de Schein, y a los realizados en otros países siguiendo el mismo esquema (véase Schein, 2001), para sustentar su postura.

Señalan que la observación de las personas como ocupantes de roles de liderazgo provoca que las expectativas basadas en el género entren en competición con las basadas en el liderazgo. Sin embargo, añaden que debido a que los constructos activados de modo reciente y frecuente son más accesibles en la memoria (Higgins, 1996), y que los roles de género son activados automáticamente por las claves relacionadas con el género, la mayor accesibilidad de las expectativas basadas en el género facilita que estas ejerzan su impacto.

En entornos organizacionales, afirman los autores, el hecho de que una mujer se adapte a los requisitos del rol de líder que ocupa debería bloquear las inferencias estereotípicas de género sobre ella. Y, sin embargo, de forma paradójica, debido a las normas injuntivas asociadas a su rol de género, tales inferencias suelen producirse. Así, las mujeres que son líderes eficaces tienden a transgredir las normas sobre su género, ya que manifiestan atributos agénticos, estereotípicamente masculinos, y no femeninos. A causa de esta trasgresión, es probable que reciban evaluaciones desfavorables, al menos por parte de quienes se ajustan a los roles de género tradicionales. Ahora bien, las evaluaciones positivas por el cumplimiento del rol de líder tampoco resultan improbables.

La pregunta clave es, por tanto, ¿qué sucede cuando una persona es objeto, a la vez, de evaluaciones negativas y positivas? La investigación sobre actitudes ha demostrado que las actitudes ambivalentes son menos consistentes transsituacionalmente y menos estables a lo largo del tiempo, a la vez que muestran una tendencia a polarizarse (Eagly y Chaiken, 1993, 1998).

A la luz de lo anterior, los autores señalan que el prejuicio hacia las mujeres líderes tiene una doble vertiente. Por una parte, se evalúa de forma menos favorable a las mujeres líderes que a los hombres líderes, como resultado de la aplicación de una norma descriptiva, en concreto, la mayor estereotipicidad masculina del liderazgo. Por otra parte, la conducta de liderazgo realmente desplegada por mujeres se evalúa de forma menos favorable que la desplegada por los hombres. Aquí nos encontramos con una norma injuntiva: la conducta de liderazgo de las mujeres se considera menos deseable que la de los hombres. Así pues, se puede hablar de la imposición de un doble límite a las elecciones de las mujeres líderes: a) la exigencia que se les plantea de conformarse a su rol de género cercena sus aspiraciones a desempeñar el rol de líder, b) la adopción, por parte de las mujeres, del rol de líder implica de manera casi automática desviarse de su rol de género.

Estas dos formas de prejuicio se traducen en actitudes menos favorables hacia las mujeres líderes que hacia los hombres líderes. Explican, además, un menor acceso de las mujeres a roles de liderazgo y levantan más obstáculos que se interponen en el camino hacia un desempeño adecuado de tales roles.

## **MODERADORES DE AMBAS FORMAS DE PREJUICIO (PREDICCIONES)**

Un punto interesante a tener en cuenta, y señalado oportunamente por los autores, es que no todos los roles de liderazgo tienen el mismo grado de estereotipicidad masculina. Ahora bien, en la medida en que un determinado rol de liderazgo sea poco (o menos) masculino, será probable que dicho rol sea más congruente con el rol de género femenino, debilitando de esta forma la tendencia a considerar a las mujeres menos cualificadas que los hombres. Aspectos que juegan un papel crucial en este sentido son el ámbito de la organización en la que se desempeña el liderazgo, el área funcional correspondiente dentro de las organizaciones y el nivel al que se sitúa el rol en la jerarquía organizacional.

Una variable con un efecto parecido es el sexo del perceptor. Los estudios de Schein (1973; 1975) sugieren que los hombres tienen una concepción más masculina del liderazgo que las mujeres, tal vez debido a la mayor experiencia de las mujeres con mujeres líderes y a la menor preferencia de los hombres por tener una mujer líder (posiblemente porque ven a las mujeres como menos cualificadas). Además, debido al mayor poder social de los hombres, la tendencia de estos a utilizar información estereotípica de género, en lugar de información individual disponible, es mayor (véase Goodwin, Operario y Fiske, 1998).

Otras variables que ejercen un impacto en la misma línea son las siguientes: a) el entorno cultural, b) la combinación, por parte de los perceptores, del contenido descriptivo de ambos roles (por ejemplo, ciertas características personales femeninas aumentan la accesibilidad del rol de género femenino), c) la proporción de sexos (las personas en minoría dentro de un grupo atraen más la atención y son percibidas de forma más estereotípica), d) la limitación o reducción de los recursos cognitivos de los perceptores.

Los aspectos señalados en los párrafos anteriores se refieren a la vertiente descriptiva de los roles de género. Con respecto a la vertiente injuntiva, conviene subrayar que el prejuicio aumenta cuando el rol de liderazgo es definido de modo más agéntico (por ejemplo, en roles militares), o cuando las mujeres se adaptan en mayor medida a estos requisitos agénticos. Siguiendo esta línea de razonamiento, es aconsejable añadir características comunales a los roles de liderazgo si lo que se pretende es que las mujeres puedan ajustarse a las exigencias del rol femenino y recibir evaluaciones más positivas. Algo parecido ocurre con la aprobación personal del tradicional rol de género femenino: los hombres muestran una aprobación mayor, la aprobación tiende a disminuir con el tiempo y en determinadas naciones existe una aprobación mayor.

## **DISTINCIONES CON OTRAS TEORÍAS**

Eagly y Karau (2002) trazan las diferencias entre su teoría y otras teorías psicosociales que pretenden explicar la dificultad a las que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a posiciones directivas y de liderazgo. Comenzando por una teoría tradicional, como la del prejuicio de Allport (1954), señalan que, para este autor, la falta de representación de mujeres en posiciones de liderazgo se debería a los estereotipos y actitudes negativas existentes hacia las mujeres en general. Lo que quedaría fuera del alcance explicativo de esta teoría es por qué las mujeres son discriminadas en unos roles y no en otros.

La teoría de sexismo ambivalente de Glick y Fiske (1996, 2001) pone de relieve dos formas de prejuicio. Una de ellas es el sexismo benevolente, que consiste en la aprobación otorgada a las mujeres que desempeñan roles tradicionales. La otra es el sexismo hostil, que se caracteriza por un despliegue de hostilidad hacia las mujeres que ocupan roles no tradicionales. Eagly y Karau (2002) subrayan que la propuesta de Glick y Fiske elabora los aspectos injuntivos de la incongruencia del rol del prejuicio, dado que la incongruencia elicitaba reacciones hostiles y la congruencia reacciones benevolentes. La propuesta considera sexistas los dos tipos de reacciones.

En cuanto al modelo de falta de encaje de Heilman (1983), lo consideran un predecesor importante de su teoría, pues enfatiza el contenido descriptivo de los roles de género y reconoce la importancia del contenido prescriptivo. Se trata de un modelo que sugiere que, en la medida en que un rol laboral sea inconsistente con las características atribuidas a una persona, esta percibirá una falta de ajuste a ese rol, lo que producirá una disminución de las expectativas de su desempeño, aumentará las expectativas de fracaso y hará descender las expectativas de éxito. Heilman añade que los estereotipos de género influyen en este proceso. La teoría de Eagly y Karau (2002), tiene la ventaja, según sus autores, de que es capaz de tener en cuenta además un amplio rango de condiciones moderadoras.

Finalmente, la teoría propuesta por Burgess y Borgida (1999) defiende que los componentes descriptivos y prescriptivos de los estereotipos de género se traducirían en diferentes tipos de discriminación en el entorno laboral. Los autores señalan que esta teoría, sin embargo, no contempla un análisis específico del liderazgo.

## **APOYO EMPÍRICO A LA TEORÍA**

Existe un amplio conjunto de investigaciones que se han dedicado a examinar las consecuencias del prejuicio hacia las mujeres sobre su acceso a la función directiva. Los autores estructuran dicho conjunto en tres grandes secciones: a) actitudes hacia hombres y mujeres líderes, b) acceso de hombres y mujeres a roles de liderazgo y c) éxito de hombres y mujeres en roles de liderazgo.

### ***¿Mantienen las personas actitudes menos favorables hacia las mujeres que hacia los hombres líderes?***

Los autores presentan datos de la encuesta Gallup, realizada entre los años 1953 y 2000, cuyos resultados, de forma general, ponen de manifiesto la preferencia a lo largo del tiempo por parte de las personas de ambos sexos de hombres jefes. Esta preferencia se mantiene en las 22 naciones que Gallup encuestó en 1995 (Simmons, 2001).

Por otra parte, aluden a investigaciones que utilizan escalas para medir las actitudes hacia las mujeres líderes, así como a experimentos. Concluyen que, de forma general, los datos actitudinales muestran cierto grado de desaprobación hacia las mujeres líderes, aunque disminuye con el tiempo y, generalmente, existe más desaprobación por parte de los hombres. No obstante, se detectan determinadas inconsistencias en los resultados, debidas probablemente a la variedad de medidas y participantes. Por ello, prefieren pasar a investigaciones de otro corte.

### ***¿Tienen menor acceso las mujeres que los hombres a roles de liderazgo?***

La teoría afirma que el menor acceso de las mujeres a roles de liderazgo se debe a la percepción de que las mujeres están menos capacitadas para desempeñar el liderazgo y a su preferencia por mostrar conducta comunal. Para confirmar este argumento, los autores examinan evidencia desde cuatro paradigmas de investigación diferentes.

***Estudios sobre salarios y promoción.*** De la investigación realizada por los científicos sociales se deduce que los salarios más bajos y las menores oportunidades de promoción que experimentan las mujeres en el mercado laboral, en general, y en los puestos directivos, en particular, se deben en parte a la discriminación sexual, ya que resulta difícil explicar totalmente estas diferencias a partir de variables de capital humano. No obstante, los investigadores han encontrado menos evidencia de discriminación en el sector público que en el privado, y evidencia sólida de que dicha discriminación disminuye con el tiempo. Ahora bien, la discriminación en el trabajo no necesariamente se debe a los prejuicios de los empleadores y resulta complicado evaluar el impacto de ciertos aspectos de elección de las mujeres (por ejemplo, prioridades para lograr un equilibrio entre la familia y el trabajo). Por ello, los autores deciden examinar más de cerca la investigación en paradigmas que pueden reflejar el prejuicio más directamente.

***Paradigma experimental de Goldberg sobre la promoción de candidatos hipotéticos.*** Se trata de experimentos en los que los participantes evalúan a hombres y mujeres cuyas características han sido igualadas. El meta-análisis más extenso publicado sobre estos trabajos, que incluye 49 artículos y tesis doctorales, mostró que los hombres preferían a hombres frente a mujeres para trabajos tipificados como masculinos y a mujeres frente a hombres para trabajos tipificados como

femeninos (Davison y Burke, 2000). Eagly y Karau (2002) señalan que estos resultados apoyan sus predicciones sobre el sesgo existente en contra de las mujeres candidatas a roles de liderazgo, debido a que estos normalmente son tipificados como masculinos.

Otros experimentos en los que se utilizan candidatos hipotéticos para el liderazgo, demuestran que las condiciones que aumentan la importancia otorgada al rol de género femenino actúan en detrimento de las mujeres. Estos trabajos estudian los efectos del atractivo físico, la ropa, y el estatus de *token* (o señuelo), poniendo de relieve la existencia de variables que pueden situar a las mujeres en desventaja porque provocan que los perceptores otorguen más importancia al rol de género femenino cuando juzgan a mujeres líderes.

*Estudios sobre la conducta agéntica de hombres y mujeres.* Se trata de estudios en los que se evalúan las reacciones a la conducta agéntica de mujeres, pero las personas evaluadas no son identificadas como líderes (aunque su conducta ayudaría a que se convirtiesen en líderes). Así, Eagly y Karau (2002) analizan varios experimentos sobre asignación de atributos comunales a hombres y mujeres en grupos orientados a la tarea (habitualmente grupos de laboratorio en los que los participantes son estudiantes). En general, esta investigación muestra una acentuada tendencia a percibir a los hombres con más características de competencia relevantes para la tarea y con mayor capacidad de liderazgo, es decir, dotados de aspectos que son esenciales para emerger como líderes. En consecuencia, las mujeres tendrían que ser “el doble de buenas” que los hombres para ser consideradas competentes.

En esta línea, los autores presentan estudios realizados dentro del marco de la teoría de estatus. Se trata de estudios de campo en los que se evaluaba la capacidad del liderazgo de capitanes de la armada estadounidense. Se demuestra en ellos que las mujeres siempre se perciben como menos competentes. Al mismo tiempo, es posible que dicha competencia sea sobrevaluada, ya que se espera de ellas un peor rendimiento. Es decir, pueden llegar a ser evaluadas mejor que un hombre que tiene su mismo grado de competencia, debido a la tendencia a percibir el desempeño de una mujer mayor de lo que realmente es, al incrementar los perceptores la importancia causal de una fuerza (la competencia de la tarea, en este caso).

Pero incluso cuando las mujeres logran que se les reconozca su competencia, puede no tener la misma importancia que para un hombre, porque a ellos se les percibe con mayor influencia, mientras que la competencia de las mujeres puede ser ignorada o provocar reacciones negativas. En este sentido, es conveniente referirse a un conjunto de estudios que ponen de manifiesto la mayor dificultad de las mujeres para lograr influencia. La razón parece ser el sesgo de evaluación desfavorable de las mujeres con conductas agénticas. Por lo que respecta a la autopromoción, que es una muestra de conducta agéntica, la evidencia existente arroja resultados positivos para los hombres, pero no para las mujeres. Si hay ciertas condiciones que incrementan la probabilidad de que las mujeres competentes y seguras (agénticas) acaben convirtiéndose en líderes con influencia: hacer saliente las capacidades de estas mujeres, reducir los sesgos hacia estas mujeres haciendo que el propio éxito de los miembros del grupo dependa de la precisión de la evaluación de una capacidad de otro miembro, o armonizar el repertorio agéntico con el comunal.

*Estudios de emergencia (o surgimiento) de los líderes.* Presentan los resultados del meta-análisis sobre género y emergencia de los líderes (Eagly y Karau, 1991) y las condiciones que modulan tal emergencia (véase Cuadrado y Navas, 2000, para una revisión de los resultados e implicaciones de los meta-análisis publicados sobre liderazgo y género). En esencia, su argumento es el siguiente. Como ya se ha señalado repetidamente, las personas creen que los hombres tienen estándares más altos de competencia. En consecuencia, les resulta más fácil aceptar su comportamiento asertivo, lo que, a su vez, hace más probable que les considere líderes, y también que los hombres surjan y se comporten como líderes, muy especialmente en los roles definidos de forma masculina. Estos efectos se potencian en entornos organizacionales.

Las conclusiones a extraer de la revisión de los autores son las siguientes:

Por lo que respecta a los estudios sobre salarios y promoción: la mayoría apoyan la idea de la discriminación contra las mujeres, en general, y contra las líderes, en particular, aunque este efecto disminuye con el tiempo.

Por lo que respecta a los estudios del paradigma de Goldberg (que obtienen evaluaciones de equivalentes mujeres y hombres aspirantes a un trabajo): apoyan la existencia de prejuicio hacia las mujeres, en comparación con hombres equiparados, en posiciones tipificadas como masculinas (es decir, la mayor parte de los roles de liderazgo).

Con respecto a otros estudios revisados: demuestran que las mujeres normalmente se enfrentan a estándares elevados para ser juzgadas como competentes y capacitadas para el liderazgo y que la conducta agéntica no tiende a generar el mismo grado de influencia para las mujeres que para los hombres, salvo que median circunstancias especiales (por ejemplo, ser capaz de armonizar la conducta comunal con el repertorio agéntico).

Con respecto a los estudios sobre emergencia de líder: por lo general, es menos probable que las mujeres, en comparación con los hombres, emerjan como líderes en un grupo, especialmente si la tarea del grupo no demanda habilidades interpersonales o es relativamente masculina.

A la vista de todo lo anterior, Eagly y Karau (2002) defienden que el apoyo de la investigación a su teoría es importante dada la consistencia de los resultados a lo largo de los paradigmas, que incluyen experimentos, cuasi-experimentos, estudios organizacionales y estudios que utilizan el acuerdo social. Interpretan que oscilan desde lo que tienen validez externa, pero menos interna, a los que tienen excelente validez interna, pero no externa.

### ***Las mujeres en posiciones de liderazgo, ¿se enfrentan a mayores obstáculos para tener éxito en roles de liderazgo?***

Según la teoría del prejuicio de congruencia de rol, en roles de liderazgo más bien masculinos las mujeres líderes pueden ser objeto de dos formas de prejuicio: falta de adecuación a los requisitos del rol y evaluaciones menos favorables de su conducta agéntica en comparación con la de los hombres. Para examinar estos aspectos, los autores examinan los estudios sobre eficacia y sobre evaluación del liderazgo.

#### ***Eficacia***

Señalan las cinco condiciones que modulan los resultados del meta-análisis realizado sobre género y eficacia de los líderes (Eagly, Karau y Makhijani, 1995; véase Cuadrado y Navas, 2000). Concluyen que la eficacia de las mujeres líderes, en comparación con la de los hombres, disminuye en roles evaluados como más congruentes con el rol del género masculino y aumenta para los más congruentes con el rol de género femenino.

Añaden que las mujeres que logran acceder a posiciones de liderazgo pueden ser, en general, más competentes que sus colegas hombres debido a los estándares más elevados a los que han de ajustarse. Sin embargo, el meta-análisis (Eagly y cols., 1995) demuestra que hombres y mujeres muestran el mismo grado de eficacia, lo que revela que el desempeño de las mujeres que son realmente líderes es del mismo nivel que el de sus compañeros varones. Para los autores, estos resultados ofrecen apoyo tanto a las predicciones generales de la teoría, como a las condiciones moduladoras.

#### ***Evaluación***

Describen los resultados del meta-análisis sobre género y evaluación de los líderes llevado a cabo por Eagly, Makhijani y Klonsky (1992), centrándose en las condiciones moduladoras obtenidas (véase Cuadrado y Navas, 2000). Asimismo, contrastan dichos resultados con los del meta-análisis de Davison y Burke (2000), en el que las mujeres "eran superiores" en trabajos tipificados como femeninos (aunque presumiblemente pocos de ellos se podían considerar como roles de

liderazgo). Esta superioridad no aparecía en su meta-análisis, donde los estilos más femeninos y los roles menos dominados numéricamente por hombres no hacían que las mujeres fueran evaluadas más positivamente que los hombres.

Una limitación a la hora de generalizar estos resultados es que los evaluadores organizacionales tienen más información disponible que los participantes en los experimentos incluidos en el meta-análisis. A pesar de esto, la consistencia en los estudios de eficacia (con líderes reales) y de evaluación (con experimentos), demuestran la desventaja de las mujeres en roles definidos de modo masculino, cuando los hombres predominan y, además, los evaluadores son hombres. Ello demuestra que los resultados en los estudios de eficacia no se deben a la conducta diferente de hombres y mujeres sino, en parte, a reacciones diferenciales a la conducta de hombres y mujeres.

## CONCLUSIONES

Los autores proponen una teoría de prejuicio contra las mujeres líderes basada en un análisis de los aspectos descriptivos e injuntivos de los roles de género. Este análisis les permite argumentar que el prejuicio hacia las mujeres líderes se traduce en dos tipos de consecuencias negativas. La primera, derivada de los aspectos descriptivos del rol de género femenino, es la percepción de que las mujeres poseen menos capacidad de liderazgo que los hombres (menos agencia, más comunión y menos capacidad de liderazgo, sobre todo en roles ejecutivos). La segunda, derivada de los aspectos injuntivos, son las evaluaciones menos favorables de la conducta que sigue las prescripciones del rol de líder cuando es adoptada por una mujer (porque la conducta de una mujer es inconsistente con muchas creencias de las personas acerca de la conducta femenina deseable). Estas dos formas de prejuicio producirían tres consecuencias: actitudes menos favorables hacia las mujeres, mayor dificultad para alcanzar roles de liderazgo y mayor dificultad para ser reconocidas como líderes eficaces.

La teoría también propone que el prejuicio hacia las mujeres líderes es un fenómeno variable que depende de varios determinantes. La primera forma de prejuicio dependería de la definición de los roles de liderazgo y de la importancia concedida al rol de género femenino en relación con el de líder. De esta forma, las mujeres tienen menor presencia en roles definidos de modo masculino, incluyendo los ejecutivos. Además, por efecto de las diferencias sexuales en actitudes hacia roles de género tradicionales y definiciones de roles de liderazgo, los hombres muestran más prejuicio que las mujeres cuando se considera el sexo de los participantes. Igualmente, la desventaja de las mujeres disminuye con los años en los que se recogen los datos, quizá debido al cambio de actitudes sobre los roles de género y a las definiciones de roles de liderazgo. También existen condiciones que aumentan la importancia otorgada al rol de género femenino (por ejemplo, atractivo físico, escasez estadística) y su desventaja. A ello se añade el efecto de los aspectos injuntivos del rol femenino, en virtud del cual la conducta agéntica de las mujeres tiende a producir reacciones negativas, especialmente para los hombres observadores.

Eagly y Karau (2002) enumeran también numerosas variables que pueden afectar al grado de congruencia entre los roles de liderazgo y el rol de género femenino, así como a la importancia otorgada a los roles de género, como, por ejemplo, las variaciones culturales y subculturales en las definiciones de roles de género y de liderazgo. De hecho, en determinados contextos organizacionales y sociales pueden no ser tan inconsistentes como en otros.

Puede criticarse que dado el pequeño tamaño de los efectos de prejuicio demostrados en muchos de los meta-análisis citados, que explican entre el 1% y el 5% de la variabilidad, el prejuicio no puede explicar la falta de mujeres en posiciones de alto nivel. Los autores defienden que pequeñas diferencias, si son repetidas, pueden producir importantes consecuencias. Ofrecen como apoyo el trabajo de Martell, Lane y Emrich (1996), quienes, utilizando simulación por ordenador, demostraron que un sesgo contra las mujeres de un 1% de varianza en evaluaciones de desempeño



inicial provocaba que en niveles elevados de dirección sólo hubiese un 35% de mujeres, y un 5% de sesgo inicial producía sólo un 29% de mujeres directivas.

Asimismo, postulan que esta teoría examina el grado en el que el prejuicio es un factor que puede explicar la escasez de mujeres en posiciones con altos niveles de poder o autoridad, pero no se evalúan otras teorías de la infrarepresentación de las mujeres como líderes, ni se compara la importancia del prejuicio en relación con otros factores que impiden el acceso de mujeres a roles de liderazgo. Esta sería una interesante línea de investigación futura.

La teoría del prejuicio de congruencia de rol mantiene que los roles de género influyen en la conducta, incluso en presencia de un rol de liderazgo. Es verosímil que las diferencias sexuales en conducta manifestadas por las personas que ocupan roles de liderazgo estén mediadas, al menos en parte, por las reacciones prejuiciosas que han identificado los autores. Diversos estudios muestran más conducta comunal de las mujeres que de los hombres que ocupan puestos directivos. Según la teoría, esta influencia puede proceder de los aspectos injuntivos del rol de género femenino. Las mujeres reciben más desaprobación que los hombres cuando proceden de modo asertivo. Sin embargo, estas reacciones desfavorables pueden disiparse, al menos parcialmente, cuando las mujeres complementan su repertorio agéntico con conductas comunales que son consistentes con el rol de género femenino, siempre que estas conductas no se desvíen del rol de liderazgo. De hecho, en la literatura se hace referencia a la doble limitación de las mujeres en roles de liderazgo, caracterizada por la existencia una "banda reducida de conducta aceptable" (Morrison, White y Van Velsor, 1987): algo femenina, pero no demasiado, y algo masculina, pero tampoco demasiado. Así, la falta de promoción de mujeres a roles de liderazgo, en los que deben satisfacerse aspectos agénticos, puede proceder, al menos en parte, de las dos formas de prejuicio perfiladas en la teoría. También merecen atención otras causas, especialmente las prácticas organizacionales a través de las cuales el prejuicio se transforma en conducta discriminatoria.

Así, para Eagly y Karau (2002), la disminución del prejuicio hacia las mujeres líderes y potenciales líderes podría requerir cambios en los roles de género, en los de liderazgo, o en ambos. Según la teoría, hay que considerar que estos roles proceden del desempeño de cada sexo de roles ocupacionales y familiares tipificados. En línea con el argumento de la teoría, cambiar normas descriptivas implica cambios societales en la distribución de hombres y mujeres en esos roles. A pesar de la entrada de las mujeres al mercado laboral, el contenido de los roles de género ha permanecido bastante constante, lo que dificulta más el cambio del contenido injuntivo. Esto refleja que las ocupaciones siguen segregadas por sexo y las responsabilidades domésticas son sobre todo femeninas. Sin embargo, el cambio en el estatus de las mujeres en el siglo XX, con su entrada al mercado laboral, provoca que los perceptores comprendan que las mujeres son un grupo social en cambio, esto es, que tienen un estereotipo dinámico caracterizado por un aumento de características de personalidad agénticas. La creencia de que las mujeres están adoptando y seguirán adoptando las características agénticas tradicionalmente asociadas con los líderes puede aumentar sus oportunidades para asumir roles de liderazgo.

Los autores han tratado de demostrar que el prejuicio hacia las mujeres también puede disminuir por el cambio en el contenido de los roles de liderazgo. Por ello, defienden que si estos evolucionaran hacia una dirección que requiera más características comunales, normalmente asociadas a las mujeres, el rol de género femenino existente sería más congruente con los roles de líder, y las mujeres líderes experimentarían menos prejuicio y más reconocimiento de su eficacia.

Eagly y Karau (2002) finalizan su trabajo con la siguiente reflexión. Algunos roles de liderazgo pueden estar cambiando hacia definiciones más andróginas, y los cambios en el entorno laboral pueden afectar en este sentido. Así, determinados mecanismos autocráticos y directivos de control pueden ser demasiados rígidos y burocráticos para ser eficaces en muchas organizaciones modernas. De hecho, académicos organizacionales ofrecen nuevas perspectivas del liderazgo en

las que la dirección se concibe de modo más consistente con el rol de género femenino que en las perspectivas tradicionales. Además, algunos-as investigadores-as defienden explícitamente un estilo de liderazgo femenino. En la medida en que las organizaciones se alejen de perspectivas tradicionales de liderazgo y se encaminen hacia perspectivas más democráticas y participativas, defendidas por muchos académicos organizacionales actuales, las mujeres experimentarán menos prejuicio y aumentará su representación y aceptación en roles de liderazgo en el futuro.

## REFLEXIONES FINALES

Para ilustrar los argumentos de Eagly y Karau y, a la vez, dotarles de contenido empírico concreto, se presentan dos casos que han atraído la atención de los medios de comunicación y que, a nuestro juicio, se erigen en referentes importantes para el estudio de la discriminación de género desde la perspectiva de los estereotipos de género.

### **Caso 1: Price Waterhouse vs. Ann Hopkins**

El conocido caso *Price Waterhouse vs. Hopkins* demuestra que las mujeres que no se conforman a las creencias prescriptivas (o injuntivas según la terminología de Eagly y Karau) sobre la feminidad reciben evaluaciones negativas. Estas evaluaciones, a su vez, generan importantes obstáculos para su promoción a puestos de liderazgo, independientemente de sus logros.

Ann Hopkins era una contable a la que se denegó la participación en los beneficios en Price Waterhouse, una importante empresa de contabilidad. Fue excluida, a pesar de su brillante desempeño, bajo la excusa de que “no era suficientemente femenina” y de una (supuesta) carencia de habilidades sociales, tal como consta en el informe del conocido caso *Price Waterhouse vs. Hopkins*, 1989.

Por una parte, Hopkins era competente, ambiciosa y tenaz. Recibía excelentes evaluaciones de sus clientes y llegó a facturar más horas que cualquiera de los candidatos restantes a la sociedad. En otras palabras, transgredía el tradicional estereotipo femenino. Por otra parte, según Price Waterhouse, tenía “problemas de habilidades interpersonales”, se comportaba como un “macho” y necesitaba un “curso de encanto”. Incluso uno de sus subordinados le advirtió que “debía andar, hablar y vestirse de modo más femenino” (Fiske et al., 1991, p. 1050).

Irónicamente a Hopkins se le denegaba participación en los beneficios, no por ser demasiado “femenina” para tener éxito en una ocupación dominada por hombres, sino por todo lo contrario. Dicho con otras palabras, no fue excluida por ajustarse al componente descriptivo del estereotipo femenino, sino por no satisfacer los aspectos injuntivos o prescriptivos del rol de género femenino.

En este sentido, es importante destacar que los hombres muestran una mayor tendencia a este tipo de discriminación, que contribuye a mantener las desigualdades de poder en la sociedad. Sin embargo, la discriminación basada en el componente descriptivo tienen la misma probabilidad de proceder de un hombre que de una mujer, al tratarse de representaciones culturales compartidas por personas de ambos sexos (Burgess y Borgida, 1999).

Eagly y Karau (2002) señalan que, en consonancia con la teoría del rol de género del prejuicio hacia las mujeres líderes, “la reacción hacia Hopkins puede considerarse parte de un amplio modelo de prejuicio que convierte a las mujeres que ocupan roles dominados por hombres en objeto de discriminación, especialmente si tienen un estilo agéntico” (p. 588).

### **Caso 2: Rosalind Franklin y el descubrimiento de la estructura del ADN**

Rosalind Franklin, importante investigadora del campo de la cristalografía, jugó un papel crucial en los avances científicos que permitieron a Watson y Crick concebir y formular el modelo de

la doble hélice del ADN, por el que obtuvieron el Premio Nobel en 1962. Entre los muchos factores intervinientes, el hecho de ser mujer representó para Franklin una dificultad adicional a la hora de obtener el reconocimiento debido a sus méritos.

Franklin consagró su trabajo a radiografiar la molécula de ADN, paso imprescindible para la correcta interpretación de los datos obtenidos por Watson y Crick. Como se ha señalado recientemente en diversos medios de comunicación (véase, por ejemplo, El País, 27 de Febrero de 2003; El Mundo, 28 de Febrero de 2003), estos dos científicos llegaron a consultar los papeles de Franklin sin su consentimiento. Para justificar su comportamiento, Watson se refería a Franklin como una modesta subordinada, huraña e incapaz de entender el alcance del problema que había caído en sus manos. Así, la importante aportación de esta científica ha quedado empañada debido a una truculenta historia de robos y descalificaciones.

Cabe explicar las acciones llevadas a cabo por Watson y Crick invocando al componente prescriptivo de los estereotipos de género. En este caso la competencia y excelencia demostrada por Franklin entran en contradicción con las prescripciones normativas del género femenino. Sus logros en el campo científico, que aún en la actualidad, como muestran las estadísticas, es un mundo desigual, la alejaban del resto de mujeres. Esto permitía "justificar" el comportamiento de sus compañeros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading: Addison-Wesley.
- Burgess, D. y Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
- Cuadrado, I. y Navas, M. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 303-317.
- Davison, H. K. y Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: Erlbaum.
- Eagly, A. H. y Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A. H. y Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (vol. 1, 4ª ed., pp. 269-322). Nueva York: McGraw-Hill.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (5), 685-710.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. y Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3-22.
- Eagly, A. H., Wood, W. y Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah: Erlbaum.
- Fiske, S.T., Bersoff, D. N., Borgida, E. y Deaux, K. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, 46 (10), 1049-1060.

- Glick, P. y Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P. y Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications of gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability and salience. En E. T. Higgins y A. W. Kruglansky (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 133-168). Nueva York: Guilford Press.
- Martell, R. F., Lane, D. M. y Emrich, C. (1996). Male-female differences: A computer simulation. *American Psychologist*, 51, 157-158.
- Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristic among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Simmons, W. W. (2001, 11 de Enero). When it comes to choosing a boss, American still prefer men. Obtenido de Gallup Poll News Service Web site: <http://www.gallup.com/poll/releases/pr010111.asp>
- Williams, J. E. y Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Newbury Park: Sage.