

Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas¹

Implicit theories about feminine and masculine leadership.
A comparative study in diverse cultural regions

ALEJANDRO CASTRO SOLANO², MARÍA LAURA LUPANO PERUGINI³,
ANDRÉS LOPEZ PELL⁴

RESUMEN

Se procuró investigar si existen diferencias en prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo según regiones geográficas culturalmente diversas. Participaron 911 sujetos, 46% varones y 54% mujeres (Media edad=32,6 años). La mayor parte de los participantes (50%; $n=459$) residían en ciudad de Buenos Aires y conurbano bonaerense. 304 vivían en Ciudad de Santa Fe y alrededores (33%). 148 (17%) residían en el noroeste argentino (Ciudades de Jujuy, Salta y Tucumán). Se trataba de seguidores que estaban bajo la supervisión de un superior. Se utilizó una encuesta diseñada *ad hoc* donde se solicitaba identificar dos líderes efectivos (un hombre y una mujer) y justificar la elección. Los resultados muestran que existen mayores diferencias en los prototipos masculinos de liderazgo entre las regiones más alejadas culturalmente (Noroeste argentino)

1. Investigación financiada por CONICET. Proyecto PIP 6432

2. Dr. en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET, Buenos Aires, Argentina. Director del proyecto PIP 6432 "Estudios sobre el liderazgo en población civil y militar. Teorías implícitas y efectividad de los líderes". E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

3. Lic. en Psicología. Profesora Adjunta, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Palermo. Becaria doctoral, CONICET.

4. Lic. en Psicología. Profesor Titular en la Carrera de Psicología, Universidad Católica de Santa Fe.

que entre las que tienen mayor similitud cultural (Buenos Aires y Santa Fe). No se hallaron diferencias en cuanto a prototipos de líderes femeninos.

Palabras clave: Prototipos, Liderazgo, Género, Cultura

ABSTRACT

We procured to investigate if exists differences in masculine and feminine effective leadership prototypes in different cultural regions. Participate 911 individuals, 46% male and 54% female (Age average=32,6 years). The majority (50%; n=459) resided in Buenos Aires city and Buenos Aires surroundings. 304 lived in Santa Fe city (33%). 148 (17%) resided in argentine northwest (Jujuy, Salta and Tucumán cities). They were subordinates. The data collection was realized by a survey designed *ad hoc*, in which the participants were requested to name two effective leaders (a man and a woman) and justify the election. The results show that exists bigger differences in masculine leadership prototypes in regions which are far away culturally (argentine northwest) than regions which are more similar (Buenos Aires and Santa Fe). We did not find differences in feminine leadership prototypes.

Key Words: Prototypes, Leadership, Gender, Culture

INTRODUCCIÓN

Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo consiste en un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

El modelo del *Procesamiento de la Información* (Lord, Foti & De Vader, 1984) argumenta que, tanto líderes como subordinados, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). De esta

manera se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes, una serie de teorías implícitas acerca del liderazgo (TILs). Éstas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Más específicamente, las TILs presuponen una serie de *estructuras cognitivas* o *esquemas* que especifican un repertorio de rasgos y conductas que los seguidores esperan de sus líderes. Se encuentran condensadas en la memo-

ria de los seguidores y se activan cuando éstos interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schartz-Kenney & Blascovich, 1996). Éstos esquemas proveen a los miembros de una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores.

Los estudios más ampliamente desarrollados en el terreno de las TILs fueron los de Lord y colaboradores (e.g. Lord, 1985; Lord & Alliger, 1985; Lord & Maher, 1993; Phillips & Lord, 1981). Sobre la base del modelo de Rosch (1978), Lord et al. (1984) elaboraron un modelo de categorización cognitiva. El mencionado modelo de Rosch (1978) supone que en un nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización *básico* se cataloga a los líderes según el contexto (político, militar, religioso) y en un nivel *subordinado* se categoriza a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. De esta manera, Lord et al. (1984) argumentan que las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores, conforman una serie de categorías cognitivas (o esquemas) jerarquizadas, cada una de las cuales está representada por una serie de *prototipos*.

Éstos últimos se conformarían a partir de la exposición a eventos sociales, interacciones interpersonales y experiencias previas con líderes. Así, un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones.

Por sus características intrínsecas, el liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Schein (2001) se refiere a esta particularidad aduciendo que pensar ejecutivamente es pensar en términos masculinos (*Think manager; think male*). Lo mencionado se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas, presente en la mayoría de las sociedades occidentales actuales, es la escasa ocupación, por parte de mujeres, de puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004). Se suele caracterizar a los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea – *rasgos instrumentales/ agénticos*–. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – *rasgos expresivos/ comunales*– no sean consideradas esperables para

los puestos de liderazgo. En esta línea, la Teoría de la Incongruencia del rol hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y que, dicho prejuicio, procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder.

En virtud de las ideas previamente expuestas acerca del modelo del Procesamiento de la Información, resulta interesante analizar si existen diferencias en las teorías implícitas acerca de hombres y mujeres como líderes y, por ende, en los Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo. En una investigación previa (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007), se halló que a los prototipos masculinos de liderazgo se los suele relacionar con características agénticas tales como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, se encontró que los prototipos femeninos eran asociados con atributos tales como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos comunales típicamente asociados al estereotipo femenino. Sin embargo, los sujetos que participaron de dicho estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos,

las cuales son asociadas por lo general con el estereotipo masculino. Por ende, los resultados destacaron la combinación de atributos comunales y agénticos como condición para que una mujer sea considerada líder efectiva. Estos hallazgos son concordantes con las propuestas de la Teoría de la Incongruencia del rol (Eagly & Karau, 2002), mencionada anteriormente, que sostiene que las mujeres deben combinar tantos atributos masculinos como femeninos para lograr ejercer un liderazgo más efectivo.

Además, se destacó previamente que los prototipos tienden a ser altamente idiosincrásicos y que varían de un contexto cultural a otro. Por lo tanto, resulta relevante analizar las diferencias que pueden presentar los prototipos de liderazgo masculinos y femeninos en regiones culturalmente diversas.

La cultura tiene un importante rol en la conducta humana y esto ha sido reconocido tanto por teóricos como investigadores (Betancourt & López, 1993). Sin embargo, en la práctica concreta a la hora de contrastar teorías este hecho ha sido desconocido por muchos autores que consideran que sus supuestos psicológicos son de naturaleza universal. Si bien la matriz cultural de la conducta humana es ampliamente reconocida, en la práctica de la investigación la inclusión de las variables culturales está asociada con el estudio de países exóticos o de minorías étnicas (Graham, 1992).

Algunos autores cuestionan el papel de la generalización de las teorías psicológicas (Bond, 1988; Pepitone & Triandis, 1987) y otros abogan por la inclusión de variables culturales en las teorías (Triandis, 1989; Betancourt & López, 1993). Aquellos autores que estudian las diferencias individuales entre dos o más contextos o categorías poblacionales (e.g., diferencias entre ámbitos urbanos y rurales, diferencias entre países, diferencias según nivel socioeconómico) en general no explican el por qué de las diferencias halladas por la poca práctica de incluir variables de nivel intermedio (culturales) que permitan explicar las diferencias individuales halladas entre los contextos estudiados. No es posible explicar una vez encontradas las diferencias entre dos regiones, ámbitos o contextos el por qué de las mismas sino se incluyen variables culturales específicas que puedan estar mediando entre la variables más distales (categorías poblacionales: regiones, por ejemplo) y las más proximales (eg. diferencias en la conducta efectiva).

La presente investigación

El presente trabajo propone incluir, según la propuesta de los autores culturalistas, variables de nivel intermedio (valores organizacionales) entre las regiones (áreas geográficas) y las variables psicológicas estudiadas (prototipos de liderazgo masculinos y

femeninos). El propósito de esta estrategia de abordaje consiste en lo que algunos autores llaman *desempaquetar la cultura* con el objetivo de formular hipótesis más afinadas y evitar las explicaciones ad-hoc, una vez encontradas las diferencias (Berry, 1985; Betancourt & López, 1993). Por lo tanto, este trabajo no tiene el propósito de testear la generalización de los prototipos de líderes en diferentes regiones, sino la de hallar diferencias (intraculturales) que estén mediadas por el entorno cultural en el que viven los sujetos dentro de un mismo país.

Para el presente trabajo se seleccionaron tres regiones geográficas que se suponían culturalmente diversas: 1) La ciudad de Buenos Aires. Es el área metropolitana de la República Argentina. Es la región de mayor densidad poblacional y constituye el centro comercial y urbano más importante del país. 2) Tres ciudades del Noroeste Argentino – Tucumán, Salta y Jujuy – es una región ubicada a más de 1000 km de la Ciudad de Buenos Aires. Esta región se caracteriza por tener menor grado de urbanización y tener menor flujo comercial que la región metropolitana. Se trata de provincias vecinas al límite septentrional del país. Una parte importante de esta región está deshabitada por tratarse de una zona montañosa vecina al altiplano. 3) Una capital de provincia (Santa Fe) ubicada a 600 km. de la ciudad de Buenos Aires. Esta ciudad, si bien de

menor densidad urbana que la región metropolitana es una de las ciudades de la región agrícola-ganadera más importante del país.

De forma preliminar se suponían diferencias culturales entre las tres regiones. La región noroeste registraría más distancia cultural con la región metropolitana y la ciudad de Santa Fe, esta última si bien diferente de la Ciudad Metropolitana tendría más similitud cultural con esta, aunque no sería idéntica. Para testear empíricamente estas diferencias se tomó en cuenta la variable cultural valores en el trabajo que sería un indicador de los valores en la organización (metas últimas que guían la conducta) en la cual trabaja el sujeto. Mediante el agregado de las puntuaciones de cada región se podrían obtener diferencias en los valores organizacionales de cada región estudiada para así confirmar las diferencias culturales en la variable escogida que permita explicar las diferencias hipotetizadas. La variable valores en el trabajo fue abordada desde el modelo de Schwartz (1992, 2001). Este autor define los valores como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social, se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. Diferencia diez tipos de valores (poder, logro, hedonismo,

estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad), pero postula que a un nivel más básico los valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas (Schwartz, 2001). Este continuo da lugar a una estructura circular. Los valores se organizan en dos dimensiones bipolares. Una de ellas contrasta la trascendencia de los intereses personales para alcanzar las metas colectivas (Autotrascendencia) frente a conductas en las que se busca priorizar los intereses propios (Autopromoción). La segunda dimensión contempla conductas que se orientan hacia la seguridad y el orden (Conservación) frente a otras que valoran la independencia de acciones y pensamientos (Apertura al cambio). A su vez, todas estas polaridades definen intereses. Los intereses están más relacionados con los aspectos sociales y culturales (más generales). Pueden definirse intereses Colectivistas (los valores que predominan en una sociedad tienen que ver con atender a los intereses de la comunidad entera), Individualistas (se valoran aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo y éxito personales) o Mixtos.

Sobre la base de lo comentado se formularon los siguientes objetivos:

1. Examinar si existen diferencias entre los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados seguido-

res en regiones geográficas culturalmente diversas.

2. Examinar si existen diferencias en las características que se asignan a los prototipos de líderes masculinos y femeninos en regiones geográficas culturalmente diversas.

En cuanto a la diferencia entre las regiones se formularon las siguientes hipótesis:

Los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados los seguidores difieren más entre las regiones de Tucumán y Buenos Aires que entre Santa Fe y Buenos Aires.

Las diferencias entre las características que se asignan a los prototipos de líderes masculinos y femeninos difieren más entre las regiones de Tucumán y Buenos Aires que entre Santa Fe y Buenos Aires.

MÉTODO

Participantes

Participaron del estudio 911 sujetos adultos, 420 varones (46%) y 491 mujeres (54%) que tenían en promedio 32,60 años ($DE = 10.82$). El 27% ($n = 248$) trabajaba en empresas pequeñas, el 39% se desempeñaba en empresas medianas ($n = 354$) y el restante 34% se desempeñaba en grandes empresas ($n = 299$). 10 participantes no consignaron datos referentes a su lugar de trabajo y por lo tanto no se

pueden informar.

Con respecto al nivel educativo, la mayoría (62%) estaba cursando o poseía estudios universitarios o superiores ($n = 558$). El 17% ($n = 155$) refería estar cursando o haber finalizado estudios terciarios; y el 21% restante presentaba un nivel de estudios menor ($n = 198$).

En cuanto a la distribución por región geográfica, la mayor parte de los participantes (50%; $n = 459$) residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Trescientos cuatro vivían en la Ciudad de Santa Fe y alrededores (33%). Ciento cuarenta y ocho (17%) residían en el noroeste argentino (Ciudades de Jujuy, Salta y Tucumán).

Instrumentos

Con el propósito de indagar los Prototipos de líderes masculinos y femeninos y las características asignadas a los mismos, se diseñó un protocolo cualitativo que constaba de los siguientes elementos:

- 1.** Nombre del líder. Se solicitaba a los participantes que nombren a una persona percibida por ellos como líder efectivo. En primer lugar se les pedía que nombren a un líder varón y, luego, a una líder mujer;
- 2.** Justificación. En una pregunta abierta se pedía a las personas que describieran con sus palabras, las

razones o características por las cuales consideraban como líder al sujeto (varón y mujer) nombrado anteriormente.

Cuestionario VAL (Castro Solano, 2005).

Este instrumento fue diseñado con el propósito de evaluar valores humanos en contextos determinados. En este estudio, se utilizó para obtener información acerca de los valores que predominan en la organización específica en la cual se desempeña el sujeto. El modelo a partir del cual fue construido es la taxonomía de 10 valores universales de Schwartz (1992, 2001). Dichos valores se agrupan en dos dimensiones bipolares: *Apertura al cambio- Conservación* y *Trascendencia- Autopromoción*. El instrumento fue adaptado y validado por Castro Solano (2005) y por Casullo y Castro Solano (2004) obteniéndose niveles de fiabilidad aceptables (entre 0.50 y 0.70) y evidencias de su validez. Consta de 10 ítems referidos a valores en el trabajo a los cuales se responden en una escala Likert de 5 opciones desde la mínima preferencia a la máxima preferencia por el valor listado. Permite obtener cuatro puntuaciones correspondientes a las dimensiones bipolares que constituyen metas generales (*Apertura al cambio, Conservación, Trascendencia, Autopromoción*) y que indican la orientación de valores del sujeto.

Procedimiento

Los encuestados participaron de forma voluntaria. Dentro de una batería de pruebas más amplia, se utilizaron instrumentos destinados a recabar información acerca de los estilos de liderazgo y los atributos asociados a la percepción del líder. Las tareas de recolección de los datos de los participantes de la muestra estuvieron a cargo de dos becarios (ciudades de Buenos Aires y Noroeste). Los protocolos pertenecientes a los participantes de la provincia de Santa Fé fueron recogidas por uno de los autores del trabajo. La carga de los datos, así como el análisis de los mismos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0

RESULTADOS

Diferencias culturales entre las regiones geográficas consideradas.

Como primer paso se establecieron las diferencias en la variable *valores en el trabajo* (variable cultural) para confirmar las diferencias culturales hipotetizadas en las tres regiones geográficas seleccionadas (variables poblacionales). Para ello se efectuó un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) en el que se incluyó como factor la región geográfica (Noroeste, Santa Fe y Buenos Aires) y como variables dependientes los valores en el trabajo de los participantes que respondieron

en cada región (*trascendencia, conservación, apertura y autopromoción*). Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los vectores de medias de los tres grupos ($\bar{e} = 0.89$; $F(4, 824) = 12.14, < 0.001$). Los contrastes univariados demuestran que existen diferencias solo en dos de las cuatro dimensiones de los valores (*trascendencia*: $F = 26.16, gl = 2; p < 0.01$ y *conservación*: $F = 29.09, gl = 2; p < 0.01$). En las dimensiones *autopromoción y apertura al cambio* no se

encontraron diferencias entre las tres regiones estudiadas. La región Noroeste era la que puntuaba más alto en las dimensiones comentadas y Buenos Aires era la región que puntuaba más bajo. Santa Fé se ubicaba en un punto intermedio. Por lo tanto es esperable encontrar mayores diferencias en las variables psicológicas incluídas en el estudio (prototipos y atributos asignados a los mismos) entre el Noroeste y la Región Metropolitana (Ver tabla 1).

Tabla 1. Diferencias en los valores en el trabajo en tres regiones geográficas de la Argentina.

Valores en el trabajo	Regiones Geográficas			Post Hoc
	Buenos Aires N=372	Noroeste N=148	Santa Fe N=304	
Trascendencia	3.01 (1.14)	3.78 (1.13)	3.40 (1.11)	Diferencia entre los tres grupos
Conservación	2.95 (0.90)	3.55 (0.88)	3.31 (0.86)	Diferencia entre los tres grupos
Autopromoción	3.74 (0.84)	3.84 (0.88)	3.84 (0.79)	<i>ns.</i>
Apertura al cambio	3.30 (0.80)	3.12 (0.91)	3.22 (0.82)	<i>ns.</i>

Análisis de los Prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo según región geográfica.

Con el fin de responder al primer objetivo que intenta establecer la diferencias individuales según región geográfica en los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo, se listaron los nombres de los líderes varones y mujeres reconocidos como efectivos en el primer apartado del cuestionario. Luego se calcularon las frecuencias de aparición de cada nombre considerado, tanto para los líderes varones como mujeres. Como paso final se estimaron si existían diferencias por región geográfica mediante la técnica del análisis de correspondencias simples.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 737 para el caso de los nombres de los líderes varones y 740 para el caso de las respuestas referentes a nombres de líderes femeninos.

A fin de comparar los prototipos de líderes identificados, se agruparon los personajes nombrados por los participantes, distribuyendo sus respuestas en once categorías diferentes. Cada categoría se definió a partir de un análisis de contenido de las respuestas dadas por los sujetos dando lugar a una clasificación que remitía a las diferentes trayectorias de las personas referidas por los participantes.

Los nombres fueron organizados considerando los siguientes criterios:

1. *Militares*: personas que hayan ocupado un rango en el ejército o bien sean conocidos por su participación en acciones bélicas - e.g.: San Martín, La Delfina - ;

2. *Políticos*: sujetos conocidos por sus cargos o acciones políticas. Se incluyeron aquellas personas que se han desempeñado en algún momento de su vida como funcionarios de algún gobierno. - e.g.: Roca, Eva Perón - ;

3. *Población general (NN)*: sujetos desconocidos por la comunidad general, principalmente mencionados por poseer un vínculo particular con el encuestado - e.g.: mi jefe, el supervisor de X empresa - ;

4. *Guías espirituales o religiosos*: personas con cargo eclesiástico o reconocidos como representantes de corrientes religiosas o espirituales - e.g.: Jesús, la Madre Teresa - ;

5. *Líderes revolucionarios*: personas reconocidas principalmente por una actividad revolucionaria, entendida ésta como acciones en contra del régimen establecido - e.g.: Che Guevara; Ghandi - ;

6. *Científicos*: sujetos reconocidos por su labor científica - e.g.: Favaloro, Marie Curie - ;

7. *Artistas*: músicos, pintores, actores, escritores y personajes asociados a la actividad cultural - e.g.: Gardel, Madonna - ;

8. *Deportistas*: personas relacionadas con el deporte - e.g.: Maradona, Gabriela Sabatini - ;

9. *Empresarios*: individuos reconocidos por su actividad empresarial - e.g.: Bill Gates, Coco Channel - ;

10. *Familiar*: personas reconocidas por poseer un vínculo de parentesco con el encuestado – e.g.: mi hermano, mi esposo, mi madre -;

11. *Monarcas*: personas que pertenecen o han pertenecido a la realeza, como reyes o príncipes – e.g.: Príncipe Carlos, Lady Di -.

Dado el carácter exclusivo y excluyente de las categorías, cuando las personas mencionadas cumplían con los criterios de más de una categoría, se las incluyó en aquella de mayor importancia o que mejor definía la trayectoria de las mismas, considerando plausible que una persona sea identificada como líder por diferentes aspectos de su historia o personalidad. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Categorías de Líderes varones y mujeres

Categorías de Líderes varones y mujeres.				
Categoría de Líder	Líderes Varones N = 737		Líderes Mujeres N = 740	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NN	179,00	24,29	166	22.43
Revolucionario	173,00	23,47	29	3.92
Político	134,00	18,18	243	32.84
Religioso	59,00	8,01	174	23.51
Empresario	46,00	6,24	33	4.43
Deportista	40,00	5,43	2	0.27
Militar	28,00	3,80	3	0.41
Científico	28,00	3,80	8	1.08
Artista	24,00	3,26	40	5.41
Familiar	23,00	3,12	26	3.51
Monarca	3,00	0,41	16	2.16

Como se puede apreciar en los resultados, los participantes tendieron a identificar, tanto para líderes varones como mujeres, a sujetos pertenecientes a población general principalmente vinculados al ámbito laboral (e.g. jefes, supervisores). También, en ambos casos, se consideraron a personajes de la política como líderes efectivos, como por ejemplo, Juan Domingo Perón (en el caso de líderes hombres) y Eva Perón (en el caso de las líderes mujeres). En segundo lugar las líderes mujeres reconocidas eran personajes vinculados a la religión (e.g. Madre Teresa) y en cuanto a líderes masculinos aquellos con características revolucionarias (e.g. Mahatma Gandhi). Los tres categorías comentadas tanto para los prototipos de líderes masculinos como femeninos concentraban la mayoría de las respuestas (65,94% y 78,78%, respectivamente)

Se verificó una asociación entre las variables región geográfica y prototipos de liderazgo masculino ($\chi^2 = 25.52$, $gl = 7$, $p < 0.001$). Para examinar con cual categoría de prototipo de liderazgo se relacionaba más cada área geográfica se llevó a cabo un análisis de correspondencias en el que se incluyeron los cinco tipos de líderes más frecuentes (80%). Se obtuvieron dos dimensiones. La primera de ellas explicaba el 98% de la inercia total y la segunda el 2% restante. El análisis verificó que residir en Noroeste, Buenos Aires y Santa Fe explicaba el 57%, 38% y 5%, respec-

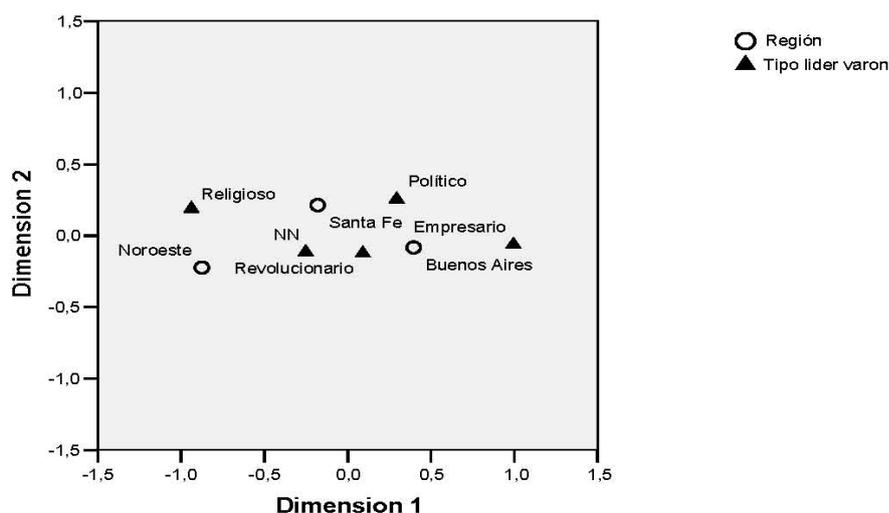
tivamente de la inercia de la primera dimensión. En cuanto a los prototipos de liderazgo aparecían como más significativos el *líder religioso y empresario* que contribuían con el 80% de la inercia de la primera dimensión. El resto de los prototipos (político, revolucionario y NN) contribuían con el 20% de la inercia restante y tenían por lo tanto mucho menor peso. El prototipo de líder religioso era más frecuente en el noroeste y el de empresario aparecía más frecuentemente en Buenos Aires. La región de Santa Fe no tenía ningún prototipo de liderazgo masculino diferencial.

Se realizó un idéntico procedimiento para los prototipos de líderes femeninos. No se verificó asociación entre las variables Región geográfica y Prototipos de liderazgo femenino ($\chi^2 = 14.66$, $gl = 7$, ns.).

Análisis de las características asignadas a los líderes varones y mujeres según región geográfica

Con el fin de responder al segundo objetivo que intenta analizar las características asignadas por los participantes a los prototipos de líderes femeninos y masculinos según región geográfica, se solicitó a los participantes que escribieran las razones por las que consideraban líder a la persona elegida. Se realizó un análisis de contenido de las respuestas dadas para líderes varones y mujeres, generando veinticinco categorías (exclusivas y

**Figura 1. Análisis de correspondencias.
Tipos de líderes masculinos según región geográfica.**



excluyentes) de características, de acuerdo a los atributos que eran mencionados con mayor frecuencia. Posteriormente se procedió a recategorizar las respuestas asignando la categoría que mayormente representara a la respuesta dada por el sujeto.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 708 para el caso de las justificaciones dadas a los líderes varones y, 476 para el caso de las respuestas referentes a líderes femeninos. Nótese la baja frecuencia de respuestas cuando se solicitaba a los participantes que eligieran un líder femenino.

En la tabla 3 y 4 se presentan las frecuencias y porcentajes de cada una

de las categorías asignadas a los líderes varones por un lado, y a las líderes mujeres por otro. Como se puede apreciar las características *resultados obtenidos, honestidad y valores, carisma y ascendiente, consecución de beneficios sociales, capacidad de conducción, inteligencia, capacidad estratégica y de negociación, hazañas y hechos históricos*, para los varones representan el 71.42% de las respuestas obtenidas. Para los prototipos de líderes mujeres las características relacionadas con *consecución de beneficios sociales, resultados obtenidos, firmeza y superación de obstáculos, carisma y ascendiente, honestidad y valores* representan el 84% y constituyen las categorías más frecuentes.

Tabla 3. Categorías de atributos de Líder Varón

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Resultados obtenidos	125,0	17,7
Honestidad y valores	91,0	12,9
Carisma y ascendiente	69,0	9,8
Consecución de beneficios sociales	67,0	9,5
Capacidad de conducción	44,0	6,2
Inteligencia	43,0	6,1
Capacidad estratégica y de negociación	34,0	4,8
Hazañas y hechos históricos	33,0	4,7
Firmeza y superación de obstáculos	32,0	4,5
Consideración de los demás	27,0	3,8
Entrega, sacrificio y compromiso	21,0	3,0
Capacidad de motivar	18,0	2,5
Prestigio y reconocimiento	17,0	2,4
Visionario	15,0	2,1
Dominancia y poder	11,0	1,6
Constancia y perseverancia	11,0	1,6
Ejemplo personal	10,0	1,4
Responsabilidad	8,0	1,1
Capacidad de resolver problemas	8,0	1,1
Protección	7,0	1,0
Creatividad e innovación	6,0	0,9
Capacidad de enseñanza	5,0	0,7
Claridad en los objetivos (objetivos claros y concisos)	3,0	0,4
Capacidad de adaptación	3,0	0,4
Logros similares a los hombres	0,0	0,0

Tabla 4. Categorías de atributos de Líder Mujer

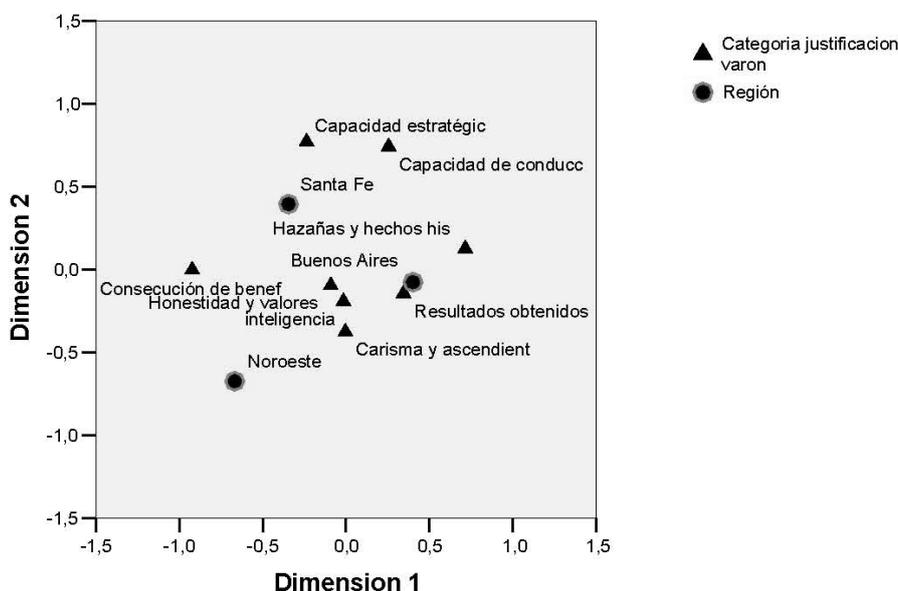
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Consecución de beneficios sociales	118,0	16,9
Resultados obtenidos	104,0	14,9
Firmeza y superación de obstáculos	66,0	9,5
Carisma y ascendiente	62,0	8,9
Honestidad y valores	50,0	7,2
Capacidad de conducción	34,0	4,9
Logros similares a los hombres	30,0	4,3
Consideración de los demás	28,0	4,0
Protección	27,0	3,9
Entrega, sacrificio y compromiso	25,0	3,6
Inteligencia	22,0	3,2
Hazañas y hechos históricos	21,0	3,0
Constancia y perseverancia	19,0	2,7
Capacidad estratégica y de negociación	16,0	2,3
Ejemplo personal	16,0	2,3
Capacidad de motivar	13,0	1,9
Claridad en los objetivos (objetivos claros y concisos)	11,0	1,6
Responsabilidad	9,0	1,3
Capacidad de resolver problemas	7,0	1,0
Prestigio y reconocimiento	7,0	1,0
Visionario	5,0	0,7
Capacidad de enseñanza	2,0	0,3
Creatividad e innovación	2,0	0,3
Dominancia y poder	2,0	0,3
Capacidad de adaptación	1,0	0,1

Con el propósito de analizar si existían diferencias individuales en las características asignadas a los prototipos según región geográfica se llevó a cabo un análisis de correspondencias. En el mismo se incluyeron las 5 categorías más frecuentes ya comentadas para las mujeres y las 8 más frecuentes para los líderes varones.

Se verificó una asociación entre las variables región geográfica y prototipos de liderazgo masculinos ($\chi^2 = 24.72$, $gl = 10$, $p < 0.05$). Para examinar con cual categoría de prototipo de liderazgo se relacionaba más cada área geográfica se llevó a cabo un análisis de correspondencias. Se obtuvieron dos dimensiones. La primera de ellas explicaba el 71% de la inercia total y la segunda el

29% restante. El análisis verificó que residir en Buenos Aires, Noroeste y Santa Fe explicaba el 45%, 33% y 22%, respectivamente de la inercia de la primera dimensión. En cuanto a las características asignadas a los prototipos de liderazgo masculino aparecían como más significativos *la consecución de beneficios sociales, las hazañas y hechos históricos y los resultados obtenidos*, que contribuían con el 95% de la inercia de la primera dimensión; el resto de los prototipos no tenían prácticamente contribución a la inercia total. Estas características de los líderes varones estaban mayormente asociadas a la región metropolitana. Las otras dos regiones no tenían un perfil diferencial.

**Figura 2. Análisis de correspondencias.
Atributos de los líderes masculinos**



Se realizó un idéntico procedimiento para los prototipos de líderes femeninos. No se verificó asociación entre las variables región geográfica y prototipos de liderazgo femenino ($t = 4,14$, $gl = 7$, ns.).

DISCUSIÓN

En cuanto al reconocimiento de prototipos de líderes masculinos se puede apreciar mayores diferencias entre las regiones más alejadas culturalmente que las que tienen mayor similitud cultural. En la zona del Noroeste argentino, donde predominan valores más conservadores y colectivistas se encontró que los prototipos de líderes estaban vinculados a aquellos con características religiosas como se había hipotetizado (e.g. Juan Pablo II). Los residentes en la región metropolitana, con valores prácticamente opuestos, más relacionados con el individualismo, tenían internalizados prototipos de líderes más relacionados con el ámbito empresarial (e.g. Bill Gates). Se confirma, por lo tanto, la primera hipótesis de diferencias culturales respecto de los tipos de líderes masculinos. En cuanto a los líderes femeninos no se hallaron diferencias según las variables culturales incluidas en el estudio.

En el mismo caso, para los líderes masculinos las características más individualistas eran mayormente reconocidas en la región metropolitana a excepción de una -consecución

de beneficios sociales- probablemente ligada a las características más orientadas a las relaciones de los líderes efectivos. Las otras regiones no tenían características diferenciales en particular. En cuanto a las características asignadas a los líderes femeninos no se encontraron diferencias en las variables culturales incluidas en el estudio.

Con los resultados expuestos se confirman parcialmente las hipótesis propuestas. Resulta claro que las áreas más alejadas culturalmente según la variable cultural incluida en el estudio (valores en el trabajo) resultan en prototipos de liderazgo marcadamente diferentes según el tipo de valor predominante en la región estudiada. Estos hallazgos están en relación con las afirmaciones de Bass (1990) que resalta la importancia de incluir variables moderadoras en el estudio del liderazgo tales como las características de la organización, el tamaño, la cultura organizacional y el clima de trabajo. En las regiones que predominan valores más bien colectivistas - valores trascendencia y conservación-, la armonía dentro del grupo, el llevarse bien con los demás, la baja asertividad de los seguidores y la no confrontación se ve reflejada en los prototipos de líderes de la región noroeste estudiada, en la que aparecen prototipos de liderazgo más bien religiosos. En la región metropolitana que puntúa bajo en este tipo de valores, siendo característicos los más individualis-

tas, se puede apreciar que el prototipo de líder es mucho más despersonalizado y alejado de la vida íntima de las personas, siendo predominantes los prototipos relacionados con el trabajo concreto (empresario), característico de una relación más profesional y neutral (Hofstede, 2001). En términos generales se ha confirmado la influencia de las variables culturales en las representaciones que tienen los seguidores acerca de los líderes. Se resalta así la importancia del contexto en la configuración de los prototipos de líderes tal como lo señalan algunos autores (Brett, Tinsley, Barsness & Lytle, 1997).

Asimismo estos hallazgos están en relación con los encontrados en ocasión de analizar las culturas organizacionales en las que se desenvuelven los líderes y como esta afecta las teorías implícitas del liderazgo, es decir, los prototipos internalizados y los correspondientes atributos asignados (Castro Solano, 2006). Estos prototipos varían según el tipo de cultura organizacional en la que se desenvuelve el seguidor y las experiencias de socialización con los líderes a los que ha sido expuesto (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999; Lord, Brown & Harvey, 2001; Lord, Foti & De Vader, 1984). En la misma línea los autores que estudian las teorías implícitas del liderazgo, la relación líder/seguidor y algunos resultados organizacionales, tales como el bienestar laboral, alertan sobre el impacto de

la cultura (organizacional y nacional) sobre las concepciones implícitas de los líderes remarcando que estas representaciones no son siempre universales y que las variables culturales siempre moderan los procesos psicológicos (representaciones, estilos, concepciones, etc) y la conducta efectiva asociada a estos (bienestar, calidad de la relación entre líder/seguidor, etc.) (e.g., Betancourt & López, 1993; Dickson, Hartog & Mitchelson, 2003; Dickson, Resick & Hanges, 2006). En el caso de este estudio los resultados cobran particular relevancia por haber verificado la influencia de las variables culturales sobre las representaciones dentro de un mismo país, desterrando la concepción de que país equivale a cultura, verificándose diferencias intra-nacionales en los prototipos estudiados. Este tipo de abordaje resulta de particular importancia tal como lo afirman algunos autores que dicen que es más factible encontrar diferencias individuales en ciertos constructos psicológicos en un mismo país debido a la variabilidad intranacional, que entre países (Betancourt & López, 1993; Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2000).

Esto resulta claro para el liderazgo masculino, si bien existen ciertas características universales, el contexto más amplio y la cultura organizacional donde se desempeñan los mismos influyen sobre las teorías implícitas del líder que tienen internalizadas los seguidores. Para el liderazgo femenino no se pudo encontrar tal asociación.

Tal como se mencionó previamente el liderazgo constituye un fenómeno que ha sido tradicionalmente asociado al género masculino, hecho que ha generado que la mayor parte de referentes de líderes efectivos tiendan a ser hombres. Como se pudo observar en los resultados, la mayor frecuencia de respuestas referidas a líderes mujeres estuvieron concentradas en líderes de tipo religiosas (e.g. Madre Teresa de Calcuta) y políticas (e.g. Eva Perón). Parece existir una mayor variabilidad en cuanto a prototipos ideales de líderes masculinos lo que permite diferenciarlos de acuerdo a los valores predominantes en la región geográfica que se trate. La menor variabilidad de referentes femeninos -reconocidos socialmente- puede explicar, en parte, los resultados encontrados. Además, tal como sostienen Eagly y Karau (2002), los prototipos de líderes femeninos (exitosas) suelen ser caracterizados con una combinación de atributos masculinos- instrumentales y femeninos- comunales; por ejemplo, en el

presente estudio, las categorías con mayor frecuencia fueron la consecución de beneficios sociales (atributo típicamente femenino) y, en segundo lugar, los resultados obtenidos (atributo típicamente masculino). Dichos atributos pueden ser relacionados, a su vez, con valores tanto colectivistas (en el caso de consecución de beneficios sociales) como individualistas (como en el caso de resultados obtenidos). Este último hecho puede explicar la ausencia de diferencias en los prototipos femeninos de liderazgo en regiones geográficas con valores culturales diversos.

En este trabajo solo se han considerado tres regiones dentro de un mismo país y solo una variable culturales (valores en el trabajo). Futuras investigaciones deberán tomar en cuenta una mayor cantidad de regiones culturalmente diferentes (tanto intra como Interculturales) con el propósito de examinar la influencia de estas variables culturales en las concepciones implícitas del liderazgo efectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Berry, J. (1985). En I. Reyes-Lagunes & Y. Poortinga (Eds.), *From a different perspective: Studies of behavior across cultures*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M., Dasen, P. (2002). *Cross - cultural psychology: Research and applications* (2nd ed.). New York, NY, US: Cambridge University Press

- Betancourt, H., López, S. (1993). The study of culture, ethnicity, and race in American psychology. *American Psychologist*, 48 (6), 629-637
- Bond, M. (Ed.) (1988). *The cross-cultural challenge to social psychology*. Newbury Park, CA: Sage
- Brett, J., Tinsley, C., Barsness, Z., Lytle, A. *New approaches to the study of culture in industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA: The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers
- Castro Solano A. (2005). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97.
- Casullo, M.M. & Castro Solano, A. (2004). Valores humanos y contextos en población civil y militar. *Acción Psicológica*, 3 (1), 21-30
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270- 275.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10: 219-256.
- Dickson, M., Den Hartog, D., Mitchelson, J. (2003). Research on leadership in a cross - cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14 (6) 729-768
- Dickson, M., Resick, C., Hanges, P. (2006). Systematic variation in organizationally - shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *Leadership Quarterly*. 17(5) 487-505
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 293-310.
- Graham, S. (1992). Most of the subjects were White and middle class: Trends in published research on African Americans in selected APA journals, 1970-1989. *American Psychologist*, 47, 629-639
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128 – 1142.

- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioural measurement in organizational settings. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour, Vol 7* (pp. 87 – 128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G. & Alliger, G. M. (1985). A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations*, 38, 47-65.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behaviour and influence: an example of connectionist level processes. En M. Hogg & R. Tinsdale (Eds.), *Blackwell Handbook of social psychology, Vol. 3: Group processes* (pp. 283-310). Oxford, England: Blackwell.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. London: Routledge.
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano A. (2007). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. Manuscrito enviado para su publicación.
- Pepitone, A., & Triandis, H. (1987). On the universality of social psychological theories. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 471-498
- Rosch, E. (1978). Principle in categorization. En E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 28-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. Zanna (Ed). *Advances in experimental social psychology*, (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?. En: M. Ros & V. Gouveia (Eds), *Psicología Social de los Valores Humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Triandis, H. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychology Review*, 96, 506-520.
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*, 9 (1), 55-84