



## Liderazgo femenino: accesibilidad y percepción de las competencias de liderazgo. Construcción y validación de un instrumento de medición

### Female leadership: accessibility and perception of leadership skills. Construction and validation of a measuring instrument

Micaela Sinner <sup>1</sup>, Marisa Cecilia Tumino <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, Universidad Adventista del Plata.

---

#### Resumen

Si bien en las últimas décadas se han conseguido algunos avances referentes a la igualdad de género como derecho humano fundamental para construir un futuro próspero y sostenible, aún existen ciertas dificultades expresadas, por ejemplo, en el ámbito de participación económica y oportunidades en el mercado laboral. El estudio pretende conocer la percepción que predomina entre los líderes, incluyendo las mujeres, sobre las competencias de liderazgo femenino. Se describe el escenario que presenta este fenómeno y la accesibilidad de las mujeres a los puestos de liderazgo, en el caso estudiado. Mediante la aplicación de un instrumento construido y validado para tal fin, se encontró que el número de mujeres en puestos de liderazgo se reduce en la medida en que se incrementa la jerarquía organizacional, revelando una segregación vertical del liderazgo femenino. Sin embargo, la representatividad de mujeres en la organización objeto de estudio es mayor al promedio, alcanzan un puesto de liderazgo a una edad más avanzada que los varones y tardan más años en alcanzar un puesto de liderazgo que sus pares masculinos. La percepción de competencias del liderazgo femenino no varió con el género, en tanto que hombres y mujeres líderes tuvieron una percepción positiva de sus pares femeninos.

*Palabras clave:* liderazgo, competencias de liderazgo, roles de género, percepción y accesibilidad

#### Abstract

Although in recent decades some progress has been made regarding gender equality as a fundamental human right to build a prosperous and sustainable future, there are still certain difficulties expressed, for example, in the field of economic participation and opportunities in the labor market. The study aims to find out the prevailing perception among leaders, including

<sup>1</sup>Autor de correspondencia: Micaela Sinnera  
e-mail: [micaela.sinner@uap.edu.ar](mailto:micaela.sinner@uap.edu.ar)  
DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v9i1.1880>  
Recibido: 15/05/2022 Aceptado: 30/08/2022

women, about female leadership skills. The scenario that presents this phenomenon and the accessibility of women to leadership positions, in the case studied, is described. By applying an instrument validated for this purpose, it was found that the number of women in leadership positions decreases as the organizational hierarchy increases, revealing a vertical segregation of female leadership. However, the representation of women in the organization under study is higher than average, they reach a leadership position at a later age than men and take more years to reach a leadership position than their male peers. The perception of female leadership competencies did not vary with gender, while male and female leaders had a positive perception of their female peers.

*Keywords:* leadership, leadership skills, gender roles, perception and accessibility

## **1. Introducción**

En los últimos cincuenta años se ha producido un incremento notable de la representación femenina en el mercado laboral (McRae, 2003) debido a una mayor igualdad en derechos jurídicos, a un incremento en su nivel de formación (Wirth, 2002) y, sobre todo, a la lucha de las mujeres por el reconocimiento de sus derechos en la sociedad. Sin embargo, no se ha logrado la igualdad de género. Los informes anuales que emite el Foro Económico Mundial sobre la evolución de la desigualdad (Índice de Brecha de Género) indican que, en el ámbito de participación económica y oportunidades, la igualdad entre hombres y mujeres está lejos de ser real (Bekhouche et al., 2014). Persiste un mercado laboral segregado vertical y horizontalmente y un menor acceso de la mujer a determinados puestos de trabajo, como son las posiciones de liderazgo (Kwantes et al., 2011). Distintas teorías sobre las organizaciones han supuesto esfuerzos significativos para hacer más visible al género en el campo de la gestión, al tiempo que consideran el principio de igualdad de oportunidades como un valor añadido (Barberá et al., 2003).

Por lo anteriormente expuesto, el propósito del presente estudio fue conocer la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo, analizándola a la luz de los resultados de estudios precedentes sobre liderazgo y género; y la percepción que tienen los líderes sobre las competencias de liderazgo de sus pares femeninos. Se trata de una investigación descriptiva y correlacional, llevada a cabo en una organización educativa de la provincia de Entre Ríos, Argentina. La accesibilidad de las mujeres al liderazgo se describe a partir de información aportada por el centro educativo objeto del estudio. Por otro lado, para la obtención de la percepción de las competencias de liderazgo femenino, se construyó y validó un instrumento

basado en el modelo clásico de la teoría de los diez roles del líder de Mintzberg (1973) y una aproximación conceptual de una corriente en formación denominada liderazgo positivo (Cameron, 2013).

Es de destacar que los modelos teóricos de base, al igual que la mirada que propone la presente investigación, no contienen indicadores de “liderazgo femenino” puesto que el liderazgo es indistinto del género, por lo tanto, los indicadores de liderazgo también lo son. Es menester también aclarar que el uso del término “liderazgo femenino” refiere tanto a la percepción social sobre el liderazgo de las mujeres como al ejercicio del liderazgo llevado a cabo por mujeres.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. Liderazgo y género**

A los fines del estudio, y de acuerdo con Lussier y Achua (2002), se entiende el liderazgo como un proceso por el cual se ejerce influencia de líderes a seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

La división técnica del trabajo y las relaciones de género en el interior de las organizaciones productivas son un reflejo de las relaciones sociales. La inclusión de las mujeres al mundo laboral supuso un gran cambio de paradigma para el comportamiento organizacional. Sin embargo, persiste una escasa presencia de mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, tal como concluyen Castillo y Delgado (2013), destacando que existen grandes diferencias entre la cantidad de hombres y de mujeres en puestos de liderazgo. Estos resultados concuerdan con lo planteado por Whirth (2002) quien afirma que mientras más alto es el nivel jerárquico, menor es la representatividad de las mujeres.

Lo que se desprende de estos hallazgos es que muchas de las dificultades que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección, se relacionan con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, que predominantemente relacionan rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo.

Al mismo tiempo, se percibe una incongruencia entre las cualidades y conductas predominantemente atribuidas a las mujeres y las cualidades necesarias para desempeñar cargos de liderazgo. Estas asociaciones, que pueden dar origen a procesos de discriminación hacia las mujeres en el camino por ocupar cargos directivos, son explicadas desde la Teoría de

la Congruencia del Rol, planteada por Eagly (1987). La autora indica que muchas de estas asociaciones expresan expectativas compartidas sobre la conducta de las personas en base a su sexo socialmente identificado, es decir, expresan Roles de Género. Dichos roles contienen normas descriptivas, expectativas consensuadas respecto de las conductas típicas de hombres y mujeres; y normas prescriptivas, conductas deseables o admiradas de cada género probables de licitar aprobación de los demás y proveer sentimientos de orgullo o vergüenza (Eagly et al., 2004).

Algunos rastros de las implicancias de esta teoría pueden verse en el fenómeno, denominado por Schein (2001) "pensar en un gerente es pensar en un hombre" (think manager-think male), el cual constituiría una de las barreras psicológicas más importantes que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de dirección. Acorde con ello, se produciría una incongruencia o, como señala Heilman (2001), una percepción de "falta de ajuste" (loxk of fit) entre los atributos estereotípicos adscritos a las mujeres y los requerimientos de cargos desempeñados tradicionalmente por hombres, especialmente referidos a cargos de dirección. Como consecuencia, una percepción de desajuste puede crear una predisposición negativa, lo que explicaría que, al momento de seleccionar a un postulante para un cargo típicamente masculino, se recomiende más a hombres que a mujeres, aunque ambos tengan idéntica formación profesional.

Aunque hombres y mujeres tienden a expresar actitudes más positivas hacia hombres en posiciones de liderazgo (García- Retamero y López-Zafra, 2006), algunas investigaciones sugieren que las mujeres en cargos de dirección perciben que tanto mujeres como hombres pueden poseer características necesarias para ejercer un rol de liderazgo. En cambio, los hombres en general, y aún más aquellos en cargos de dirección, perciben que es más probable que los hombres posean características para un liderazgo exitoso y son quienes manifiestan más dudas respecto de la efectividad del liderazgo femenino, juzgando más duramente a las mujeres en posiciones de autoridad (Schein, 2001).

La teoría de la congruencia del rol de género (Eagly y Karau, 2002) señala que la división tradicional del trabajo es causa suficiente para originar los estereotipos de género. Según Eagly (1987), los estereotipos de género derivarían de observar a los hombres desempeñar el trabajo remunerado y a las mujeres en tareas domésticas. Así, los rasgos agenticos o dominantes típicos del trabajo remunerado de los hombres, están asociados al poder y a los cargos de alto estatus. Por el contrario, los rasgos expresivos o comunales se asocian al trabajo doméstico y a las mujeres y serían característicos de los puestos de bajo estatus. Así,

consideran que una mujer empleada o una mujer líder es percibida como demasiado agentica, porque implícitamente se la está comparando con los rasgos estereotípicos femeninos. Es decir, los roles de género en el ámbito laboral implican que, de acceder a puestos de liderazgo, se percibe que las mujeres ocupan un rol que no es congruente con su género.

## **2.2. Accesibilidad de las mujeres al liderazgo**

En congruencia con varios autores, Wirth (2002) expone que las mujeres tienen una menor representatividad en puestos de liderazgo mientras mayor sea la jerarquía organizacional. Esto se debe, según la teoría de la congruencia del rol de género (Eagly y Karau, 2002), a que las mujeres se encuentran socializadas para realizar actividades que cumplen con las expectativas que provienen de lo que la sociedad percibe de las mujeres y de las delimitaciones que fija dentro del rol de género. Por ello, la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo no solo denota la representatividad de mujeres líderes respecto de sus pares varones, sino también la forma en que las actividades que realizan se condicen con su rol de género. La accesibilidad incluye tanto la representación de mujeres dentro de la organización como los roles de género que se relacionan con su rol de liderazgo.

A los efectos de cumplir con el objetivo de describir la accesibilidad de las mujeres al liderazgo, se propuso clasificar a los puestos de liderazgo como de rol de género femenino y de rol de género masculino. Esta clasificación se fundamenta en la teoría de la congruencia del rol de género de Eagly y Karau (2002), ya mencionada. Reconocer los roles de género socialmente aceptados para cada puesto permite verificar si existe “congruencia” o “incongruencia” de los roles de liderazgo y los roles de género. Un puesto de liderazgo es considerado “congruente” con el rol de género si por ejemplo al ser clasificado como “masculino” se observa que es ocupado por un varón, e “incongruente” si es ocupado por una mujer. El criterio se aplica de igual manera a los puestos asociados con roles de género femeninos.

El criterio utilizado para la clasificación tiene dos componentes, un “criterio de género” y un “criterio numérico”. La primera clasificación de los puestos de liderazgo consiste en actividades predominantemente “femeninas” y “masculinas”. La segunda clasificación consiste en actividades en las que no existe predominio (según la evidencia empírica) de un género sobre el otro, denominada mixta. Para la utilización del criterio de género, diversos autores concuerdan en que las actividades que expresan *roles de género femeninos* están relacionadas con actividades de: (a) educación (infantil, primaria, secundaria, terciaria e

idiomas); (b) salud (enfermería); (c) servicios sociales y de asistencia (limpieza y cocina); (d) administración (auxiliar, secretaría, recepcionista) y (e) negocio inmobiliario. También concuerdan en que las actividades que expresan *roles de género masculinos* están relacionadas con actividades de: (a) salud (médicos); (b) administración (bancario, comerciante); (c) producción (construcción, transporte, almacenaje); (d) tecnología; (e) derecho (abogados, jueces, fiscales) y (f) protección ciudadana.

Por su parte el criterio numérico surgió de la OIT (1997), que considera que si un puesto es ocupado en un 80% por varones, es considerado “masculino” y si es ocupado en un 80% por mujeres, es considerado “femenino”. Se trata de un criterio complementario del anterior. Si bien el criterio de género tiene prioridad, de no poderse encontrar vinculación directa entre el puesto y el rol de género, se utiliza el criterio numérico para clasificarlo como femenino, masculino o mixto (si la proporción de ocupación es 50% y 50%).

### **2.3. *Percepción de las competencias de liderazgo femenino***

A fin de comprender la naturaleza de los conceptos subyacentes a la percepción que tienen los líderes sobre el liderazgo de sus pares femeninos, se abordó, por un lado, lo que el comportamiento organizacional entiende por percepción; y por otro el liderazgo y sus roles. Para Robbins (2004), la percepción es el proceso mediante el que un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe, para crear una imagen inteligente del mundo. La percepción es estudiada por las ciencias del comportamiento, más específicamente por el comportamiento organizacional. La percepción del liderazgo se define como la forma en que se perciben los líderes y los seguidores, o incluso entre los líderes entre sí. En el ejercicio de su función los líderes utilizan su poder de influencia (Lussier y Acua, 2002) como un factor interno que depende de sus competencias (García-Retamero y López-Zafra, 2006). Sin embargo, cuando esta percepción está sujeta a estereotipos de género, se encuentra influida por factores externos.

Dentro de la bibliografía más reconocida sobre liderazgo se encuentran los diez roles de la naturaleza del líder de Mintzberg, modelo que permite confrontar los roles de liderazgo con los roles de género. El estudio clásico de Mintzberg (1973) en torno a cinco directores ejecutivos de empresas y organizaciones importantes en los Estados Unidos, arrojó diez roles de un director ejecutivo de una organización, organizados en tres dimensiones que denominó de contacto interpersonal, de procesamiento de información y de toma de decisiones. En el ámbito de las organizaciones, se podría decir que cada miembro cumple un rol que le otorga

su posición jerárquica y le atribuye poder e influencia. Los roles propuestos por el autor pueden resumirse en (a) roles de contacto interpersonal, (b) roles de procesamiento de información y (c) roles de toma de decisiones.

Dentro de los roles de contacto interpersonal se engloban todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas, en términos de largo plazo. Los roles directivos que propone Mintzberg (1973) para esta dimensión son: (a) cabeza visible, puesto que destaca su faceta de representante de la organización; (b) líder basado en su cualidad de orientar, influir en otros, motivar, crear equipos y definir clima, cultura y políticas de empresa y (c) enlace que define las funciones para establecer relaciones horizontales con personas de su mismo nivel dentro de la empresa y funciona como la conexión entre la organización y su entorno.

Los roles informativos de Mintzberg describen los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación. En esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se requieren, en último término, para la toma de decisiones. Los roles directivos que propone Mintzberg (1973) para esta dimensión son (a) monitor que lo identifica como centro neurálgico de la afluencia de información, puesto que busca, recibe, selecciona, organiza, analiza y evalúa información tanto interna como externa, (b) difusor que transmite información objetiva, obtenida interna o externamente, a sus subordinados y a otras personas dentro de la organización y (c) portavoz ya que el gerente representa a la empresa y se comunica con el mundo exterior sobre políticas corporativas, desempeño y otra información relevante para partes externas.

Los roles de toma de decisiones se deben a que entre sus funciones se incluye el decidir y escoger lo mejor para la empresa entre todas las alternativas posibles. Los roles directivos que propone Mintzberg (1973) para esta dimensión son: (a) empresario, haciendo hincapié en su búsqueda de oportunidades para la organización; (b) gestor de anomalías y crisis cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control; (c) asignador de recursos como gestión de incentivos, planificación de las tareas y el tiempo dedicado a ellas, la gestión de proyectos y las autorizaciones y (d) negociador como cabeza visible en los procesos de negociación que se trasladan al exterior de la organización por lo que se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos.

## **2.4. Liderazgo positivo**

El modelo clásico de Mintzberg puede combinarse con un nuevo modelo de liderazgo que aborda la influencia social del líder, como es el del liderazgo positivo, que tiene su base en la psicología organizacional positiva. La psicología organizacional positiva analiza las condiciones y procesos que contribuyen al rendimiento óptimo de los individuos, los grupos y las organizaciones, potenciando las dimensiones positivas del ser humano (Gable y Haidt, 2005) y promoviendo un comportamiento organizacional positivo. Este tipo de liderazgo se define como aquel que facilita un rendimiento superior de los individuos y grupos, centrándose en sus fortalezas y habilidades y en los aspectos más positivos de la condición humana. El modelo sostiene tres componentes básicos, (a) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano, (b) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio, y (c) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana (Wooten y Cameron, 2010). Asimismo, se ha comprobado que el liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y su compromiso, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, posibilita la creación de un clima laboral positivo y estimula la innovación (Cameron, 2013).

Es de destacar que el liderazgo positivo es una corriente en formación. Se hallan diferentes modelos de liderazgo que comparten una serie de características comunes, ancladas en el concepto de conducta organizacional positiva, pero también existen algunas diferencias que impiden una consideración unívoca del constructo. Ello llevaría a hablar, más bien, de formas positivas de liderazgo. La influencia social del líder puede abordarse desde la responsabilidad social y ambiental originada en la teoría de los stakeholders de Freeman (2008); desde la competencia para formar líderes de Adair (2011) o desde la perspectiva moral organizacional positiva, entendiendo que la ética no se define desde el líder sino desde los valores de la organización, logrando así un comportamiento organizacional positivo (Quick et al., 2010).

## **3. Materiales y Métodos**

El presente estudio tuvo como objetivo principal describir la percepción que predomina entre los líderes, incluyendo las mujeres, sobre las competencias de liderazgo femenino y la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo, en una institución de educación superior

de la provincia de Entre Ríos, Argentina. Asimismo, se pretendió (a) conocer la accesibilidad de las mujeres a puestos de liderazgo y (b) identificar posibles relaciones entre la percepción sobre las competencias de liderazgo femenino y el género. Para ello, se construyó y validó un instrumento de medición de la percepción sobre las competencias del liderazgo femenino.

Se considera que la presente investigación es de interés para las organizaciones dado que se ha demostrado que la presencia del liderazgo femenino crea nuevos horizontes para buscar equilibrio en el rol gerencial, lo que resulta en un mayor beneficio estratégico. La dinámica del siglo XXI aclama un liderazgo capaz de influir en las relaciones intrapersonales, afectivas, y en la vida familiar. De tal forma, el liderazgo femenino constituye una excelente oportunidad para humanizar las organizaciones (Escorihuela y de D'Amico, 2021).

Las preguntas que orientaron el estudio fueron las siguientes: ¿cuál es el nivel de accesibilidad de las mujeres al liderazgo? ¿en qué rango del organigrama de la institución existe una mayor presencia de liderazgo femenino? ¿existe vinculación entre el nivel de accesibilidad de las mujeres al liderazgo y las teorías sobre liderazgo y género? ¿Cuál es la percepción que tienen los líderes, incluyendo las mujeres, sobre las competencias de liderazgo femenino? ¿difiere esta percepción entre el género femenino y masculino? ¿cuáles son las competencias de liderazgo que se perciben como más destacables en las mujeres? ¿se vincula esta percepción con las teorías de liderazgo y género?

La investigación revistió un carácter de tipo descriptivo y correlacional. Se describe el nivel de accesibilidad de las mujeres a los puestos de liderazgo y la percepción que los líderes tienen respecto de las competencias de liderazgo de sus pares femeninos, como así también se analiza la posible relación entre el género del líder y su percepción respecto del liderazgo femenino.

La población de estudio se compuso de 60 miembros del personal de una institución de educación superior de la provincia de Entre Ríos, Argentina. La información requerida fue proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la organización. En la muestra participaron 50 líderes muestra divididos en dos grupos según su género: (a) femenino; y (b) masculino. Debido a que la muestra es pequeña, no se pretende generalizar los resultados fuera de la institución objeto del estudio.

### **3.1. Instrumento**

La Accesibilidad de las mujeres en puestos de liderazgo se obtuvo mediante el análisis de los datos provistos por la institución utilizando indicadores de género como el porcentaje de

hombres y mujeres que se desempeñan como líderes, la edad, la antigüedad en los puestos de liderazgo y la cantidad de estos puestos que responden a una vinculación entre la actividad que desarrolla ese departamento y los roles de género. Esta vinculación se analiza a partir de la aplicación de la teoría de la congruencia de rol de género (Eagly y Karau, 2002), implementada en otras investigaciones tales como la de García-Retamero y López-Zafra (2006).

La percepción de los líderes, sobre las competencias de liderazgo de sus pares femeninos, se obtuvo mediante un instrumento construido y validado para tal fin, basado en la teoría de los diez roles del líder de Mintzberg (1973), combinado con una aproximación conceptual de liderazgo positivo basado en los trabajos de Cameron (2013), una corriente en formación. Para ello, el instrumento analiza las competencias de liderazgo en cuatro dimensiones: (a) roles de contacto interpersonal, (b) roles de procesamiento de la información, (c) roles de toma de decisiones y (d) roles positivos; las primeras tres propuestas por Mintzberg (1973) y la cuarta propuesta a los efectos de la presente investigación, producto de la aproximación conceptual denominada roles positivos.

Cada dimensión está compuesta por una serie de indicadores de liderazgo que a su vez son medidos mediante una batería de ítems. Los ítems fueron medidos mediante una escala de Likert (del 1 al 5) que permite obtener un promedio de cada dimensión a fin de interpretar la percepción de cada individuo. Se considera que la percepción sobre las competencias del liderazgo femenino es mayor en la medida en que se obtenga mayor valoración en la escala de cada una de las cuatro dimensiones. Un promedio entre 4 y 5, incluyendo el 4, denota una percepción positiva de las competencias de liderazgo femenino, un promedio comprendido entre 2 y 4 revela una percepción neutral, mientras que un promedio inferior o igual a 2 presupone una percepción negativa.

La construcción y validación de contenido del instrumento requirió dos etapas, la primera donde los jueces expertos emitieron su opinión respecto de los ítems propuestos, con la opción de modificar, agregar o eliminar ítems; y una segunda etapa donde evaluaron la claridad y pertinencia de los mismos. Luego de ello, se obtuvieron evidencias de validez de contenido mediante de la prueba V de Aiken, reteniendo los ítems cuyo grado de acuerdo interjueces fuera mayor a 0,8.

Una vez aplicada la versión final del instrumento, se procedió a analizar su estructura interna, mediante un análisis factorial exploratorio, y cotejarlo con la estructura del modelo teórico a fin de obtener evidencias de validación de constructo.

La muestra alcanzada fue de 50 líderes, 28 varones y 22 mujeres. Luego de aplicar el instrumento, se efectuó un análisis de componentes principales con rotación ortogonal (varimax) y se eliminaron los ítems con comunalidades inferiores a 0,4.

En la solución final los autovalores superiores a 1 mostraron la existencia de siete factores, distintos a los cuatro factores propuestos por la teoría utilizada para el diseño del instrumento. El instrumento quedó organizado en siete dimensiones nombradas de acuerdo con su propia naturaleza: (a) desarrollo humano; (b) desarrollo del trabajo; (c) capacidad de adaptación al entorno y su interpretación; (d) transmisión de conocimientos y valores; (e) mejora continua; (f) relación entre el departamento y los grupos de interés y (g) aporte del departamento a la organización en su conjunto.

Esta solución convergió en 23 interacciones y explica el 77,16% de la varianza. Los ítems presentan cargas superiores a 0,40 dentro de su factor y comunalidades mayores a 0,55. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (1263,607, gl 435, sig = 0,001) y el indicador de adecuación del tamaño de muestra Kaiser-Meyer-Ofkin (KMO) fue aceptable (0,790).

Se obtuvieron evidencias de la consistencia interna de los ítems de cada dimensión, mediante el análisis de fiabilidad de Cronbach. Se eliminaron los ítems que disminuían el valor del alfa de Cronbach. El análisis de fiabilidad arrojó 0,877 para el primer componente, 0,906 para el segundo componente, 0,880 para el tercer componente, 0,853 para el cuarto componente, 0,874 para el quinto componente, 0,768 para el sexto componente y 0,862 para el séptimo componente. La versión final de instrumento validado de percepción de las competencias de liderazgo femenino consta de 35 ítems como se muestra en el Anexo.

Es de destacar que los modelos teóricos de base, al igual que la mirada que propone la presente investigación, no contienen indicadores de “liderazgo femenino” puesto que el liderazgo es indistinto del género, por lo tanto, los indicadores de liderazgo son generales.

### **3.2. Procedimientos**

Se obtuvo información, previa autorización, sobre los puestos de liderazgo dentro de la institución, incluyendo datos como género, edad, puesto, descripción del puesto y antigüedad en los puestos de liderazgo dentro de la organización. Por su parte, a los fines de medir la percepción sobre las competencias de liderazgo de las mujeres, se aplicó, previa firma del consentimiento informado, la encuesta validada a tal efecto, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los datos recolectados.

Se tabularon y procesaron los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento, utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Se obtuvieron las estadísticas descriptivas de las variables de estudio y, dado que no se cumplieron los supuestos de normalidad en su distribución, se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, mediante la que se compararon los rangos promedios de la percepción según el género del encuestado.

Los datos de accesibilidad de las mujeres al liderazgo, brindados por la institución, se procesaron aplicando indicadores de género tales como el porcentaje de mujeres y hombres que se desempeñan como líderes; la media de edad entre hombres y mujeres; la media de antigüedad en los puestos de liderazgo y la cantidad de estos puestos que responden a una vinculación entre la actividad que desarrolla ese departamento y los roles de género.

#### 4. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del procesamiento y análisis de los datos compilados durante el estudio.

##### 4.1. Resultados 1

A los fines de organizar la información y clasificar los puestos de liderazgo en la organización según su rol de género, se aplicó el criterio unificado para los 60 cargos de liderazgo encontrados. A partir de este criterio y en relación con la accesibilidad de las mujeres al liderazgo, se observa que, dentro de la muestra, el 37% de los cargos de liderazgo son ocupados por mujeres y el 63% por varones. Es decir, en la muestra total de 60 miembros, 22 son mujeres y 38 son varones. De los 60 puestos de liderazgo, 25 se consideraron congruentes con el rol de género masculino (42% de la muestra), 20 con el rol de género femenino (33% de la muestra) y en 15 de ellos no se encontró evidencia empírica al respecto, considerándolos mixtos (25% de la muestra), resultados que se encuentran en la Tabla 1 y en la Tabla 2.

Tabla 1: *Liderazgo y género*

Líderes	Liderazgo estratégico	Liderazgo táctico nivel 3	Liderazgo táctico nivel 2	Total de líderes	Total de líderes (%)
Femenino	1	3	18	22	37%
Masculino	5	13	20	38	63%
Total de líderes	6	16	38	60	100%

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2: *Puestos de liderazgo y su congruencia con los roles de género*

Roles	Liderazgo estratégico	Liderazgo nivel 3	Liderazgo nivel 2	Total de puestos de liderazgo	Total de puestos de liderazgo (%)
Roles de género femeninos	2	3	15	20	33%
Roles de género masculino	3	7	15	25	42%
Mixto (sin roles de género)	1	6	8	15	25%
Total de puestos por nivel	6	16	38	60	100%

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

#### 4.2. Resultados 2

El primer nivel de liderazgo es el estratégico, el cual comprende la rectoría y las vice rectorías (vida estudiantil, comunicación, investigación y desarrollo, académica y financiera). De los puestos estratégicos, el 17% están ocupados por mujeres. Es decir, de los 6 puestos disponibles hay una mujer, siendo este el nivel de mayor alcance de liderazgo femenino, más específicamente en el puesto de vicerrectoría. Dentro de los puestos estratégicos, dos de ellos se consideran congruentes con el rol de género femenino, estando uno de ellos ocupado por una mujer, por lo que se halló congruencia de roles en un 50% de los casos, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: *Congruencia de rol de género en el liderazgo estratégico*

Roles	Puestos ocupados	Ocupados por mujeres	Ocupados por varones	Congruencia (%)	Incongruencia (%)
Roles de género femeninos	2	1	1	50%	50%
Roles de género masculinos	3	0	3	100%	0%
Mixto (congruencia nula)	1	0	1		
Total de puestos estratégicos	6	1	5		

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

Dentro del nivel táctico de la organización, se observan dos niveles de liderazgo: táctico nivel tres y táctico nivel dos. El primero comprende los decanatos, el Sistema Institucional de Educación a Distancia, la secretaría general y de evaluación, la gerencia de RRHH, la dirección de las áreas espirituales, institucionales, legales, tecnológicas e industria de alimentos. Por su parte, el segundo nivel comprende las direcciones de las carreras, secretaría académica, subgerencia de RRHH, coordinación del centro de información, coordinación del Centro de apoyo estudiantil, escuela de música, dirección de la biblioteca, dirección de producción y supermercado, coordinación de proyectos y acreditación de carreras y

coordinación de asesoría pedagógica. El liderazgo de nivel tres se encuentra constituido por 16 líderes de los cuales 3 son mujeres, representando un 19%. En este nivel de liderazgo existen tres puestos que se consideran congruentes con el rol de género femenino, siendo dos de ellos ocupados por mujeres; por lo que se halló congruencia en los roles en un 67% de los casos. Por el contrario, uno de los puestos predominantemente masculinos se encuentra ocupado por un miembro femenino, siendo incongruente con el rol de género imperante. Esta incongruencia representa el 33% de los cargos ocupados por mujeres del mismo nivel y el 12% de los cargos del liderazgo táctico nivel tres en su conjunto, lo que se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5: Congruencia de rol de género en el liderazgo táctico nivel 3**

Roles	Puestos ocupados	Ocupados por mujeres	Ocupados por varones	Congruencia (%)	Incongruencia (%)
Roles de género femeninos	3	2	1	67%	33%
Roles de género masculinos	7	1	6	86%	14%
Mixto (congruencia nula)	6	0	6		
Total de puestos tácticos nivel 3	16	3	13		

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

El liderazgo táctico nivel dos se encuentra constituido por 38 líderes de los cuales 1 son mujeres, es decir, un 45% de los puestos de liderazgo de este nivel están ocupados por mujeres, siendo este el nivel con mayor concentración de liderazgo femenino en el organigrama. Dentro de este nivel existen 15 puestos que se consideran congruentes con el rol de género femenino, siendo 12 de ellos ocupados por mujeres, por lo que se halló congruencia en los roles en el 80% de los casos. Por el contrario, tres de los puestos predominantemente masculinos se encuentran ocupados por mujeres, siendo incongruentes con el rol de género dominante. Esta incongruencia representa el 20% de los cargos ocupados por mujeres del mismo nivel y el 16% de los cargos del liderazgo táctico nivel dos en su conjunto, como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: *Congruencia de rol de género en el liderazgo táctico nivel 2*

Roles	Puestos ocupados	Ocupados por mujeres	Ocupados por varones	Congruencia (%)	Incongruencia (%)
Roles de género femeninos	15	12	3	80%	20%
Roles de género masculinos	15	3	12	80%	20%
Mixto (congruencia nula)	8	2	6		
Total de puestos tácticos nivel 2	38	17	21		

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

Prosiguiendo con el análisis sociodemográfico, se destaca la diferencia entre las edades de los líderes. La mujer más joven en ocupar un puesto de liderazgo estratégico tiene 63 años y el varón más joven tiene 47 años. En cuanto al liderazgo de nivel tres, la mujer más joven tiene 33 años y el varón más joven tiene 35 años. Por último, en el liderazgo de nivel dos la mujer más joven tiene 36 años y el varón más joven tiene 25 años.

Respecto de la antigüedad de los líderes, la mujer con mayor antigüedad en ocupar un puesto de liderazgo estratégico tiene 9 años en la organización y el varón con mayor antigüedad tiene 15 años. En cuanto al liderazgo nivel tres la mujer con mayor antigüedad tiene 14 años en la organización y el varón con mayor antigüedad tiene 26 años. Por último, en liderazgo táctico de nivel dos, la mujer con mayor antigüedad tiene 18 años en la organización y el varón con más antigüedad tiene 36 años en el puesto.

En la Tabla 7 se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en cuanto a accesibilidad de las mujeres al liderazgo.

Tabla 7: *Síntesis sobre la congruencia de rol de género*

Roles	Puestos ocupados	Ocupados por mujeres	Ocupados por varones	Congruencia (%)	Incongruencia (%)
Roles de género femeninos	20	15	5	75%	25%
Roles de género masculinos	25	4	21	84%	16%
Mixto (congruencia nula)	15	2	13		
Total de puestos	60	21	39		

**Nota.** Fuente. Elaboración propia.

### **4.3. Resultados 3**

En cuanto a los resultados del análisis descriptivo de la percepción de las competencias de liderazgo femenino, medido mediante el instrumento validado de 35 ítems, presentaron una media de 4,30 y un desvío de 0,63 para el factor 1; una media de 4,30 y un desvío de 0,55 para el factor 2; una media de 4,19 y un desvío de 0,71 para el factor 3; una media de 4,43 y un desvío de 0,55 para el factor 4; una media de 4,27 y un desvío de 0,62 para el factor 5; una media de 4,20 y un desvío de 0,62 para el factor 6; una media de 4,17 y un desvío de 0,79 para el factor 7. Es destacable que el factor 4 arrojó la mayor media y un desvío bajo; por el contrario, el factor 7 arrojó la menor media y el mayor desvío.

Para analizar la diferencia de rangos promedios de las percepciones sobre las competencias de liderazgo femenino entre hombres y mujeres, se utilizó la prueba no paramétrica U de Mann Whitney, considerando al género como variable categórica y a la percepción como una variable dependiente. La hipótesis que se contrastó fue que no existe diferencia estadísticamente significativa de media de percepción sobre las competencias de liderazgo femenino entre los grupos definidos por el género. Dicha hipótesis se retiene cuando el p-valor asociado es superior a 0,05.

Los resultados mostraron que la diferencia de rangos promedios de la variable, entre los grupos definidos por el género, no es significativa ( $p > 0,05$ ), por lo que se retiene la hipótesis nula en todos los factores del constructo.

## **5. Discusión**

Dentro de la organización se encontró que existe una predominancia de puestos de liderazgo ocupados por varones. En concordancia con Castillo y Delgado (2013) existen diferencias entre la cantidad de hombres y de mujeres en puestos de liderazgo. Cuadrado (2004) señala que esta desigualdad es similar en todas las sociedades occidentales, donde se mantiene una menor presencia femenina en puestos de dirección de distintos ámbitos y organizaciones; segregación que se presenta tanto horizontal como verticalmente, es decir, existe una concentración de liderazgo femenino en un número reducido de sectores y, a su vez, esta concentración se encuentra en los niveles bajos de la jerarquía organizacional (Maruani, 1993). Autores como Zaitegi (2004) plantean que, pese a la feminización de la enseñanza, el acceso de las mujeres a los cargos de dirección es menor que el de los hombres, siendo en promedio un 35% de la totalidad de puestos de liderazgo. En la presente

investigación se observa una representatividad del 37%, siendo mayor al promedio, aunque la diferencia no se considera significativa.

De los estudios recopilados sobre liderazgo y género, se desprende que algunas de las dificultades más importantes que deben enfrentar las mujeres que desean acceder a cargos de dirección, se relacionan con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, entre rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo, como explica Eagly (1987) desde su *teoría de la congruencia del rol de género*. Esta teoría podría ayudar a explicar el nivel de accesibilidad de las mujeres al liderazgo, desde su nivel de representación hasta el nivel de congruencia o incongruencia de cada puesto con su rol de género. Es de destacar que los criterios seleccionados para clasificar cada puesto de liderazgo, según su rol de género, no son los únicos ni tampoco hay evidencia de que sean los más utilizados por otros investigadores, por lo que aún podrían estar sujetos a revisión. A partir de los datos recogidos por otros autores, no sorprende encontrar que, efectivamente, los puestos de liderazgo ocupados por uno y otro género responden en su mayoría a estos roles. Es decir que la mayoría de los puestos considerados de rol de género femenino son ocupados por mujeres y viceversa. Sin embargo, se observaron excepciones, encontrándose puestos de liderazgo afines al rol de género masculino y ocupados por mujeres.

En cuanto a la percepción del liderazgo femenino, fue interesante observar que el modelo empírico difirió del modelo teórico, tal y como fue planteado en un principio. Los ítems que pretendieron representar a las cuatro dimensiones, propuestas inicialmente, mostraron siete dimensiones, evidenciando un comportamiento diferenciado de la variable, ya sea por tratarse de una muestra reducida y limitada a una institución particular, o bien porque el marco teórico utilizado no contempla todos los aspectos de las competencias de liderazgo percibidos por los sujetos de estudio.

Se observó que la percepción del liderazgo femenino no varió con el género, es decir que, tanto hombres como mujeres líderes tuvieron una percepción similar y positiva del liderazgo de sus pares femeninos. Estos resultados se contrastan con investigaciones como la de Schein (2001), en la que los hombres mostraron una percepción más positiva hacia hombres en un cargo de liderazgo y dudas respecto de la efectividad del liderazgo femenino. Catalyst (2007) observó que, aunque tanto hombres como mujeres mostraron actitudes positivas hacia hombres en posiciones de liderazgo, las mujeres en cargos de dirección perciben que ambos géneros tienen las características necesarias para ejercer un rol de liderazgo. Por último, García-Retamero y López-Zafra (2006) no solo coinciden con los autores citados, sino que

observaron que el prejuicio hacia una mujer, en un puesto de liderazgo, se debe a la percepción de incongruencia entre el rol del líder y su rol de género.

## **6. Conclusiones**

De acuerdo con autores como Whirth (2002), el número de mujeres en puestos de liderazgo se reduce en la medida en que se incrementa la jerarquía organizacional, siendo en este caso el nivel táctico dos donde se encuentra la mayor representatividad de liderazgo femenino. Esta observación da cuenta de la segregación vertical del liderazgo femenino. Sin embargo, y tomando como referencia investigaciones como la de Zategi (2004), la representatividad de mujeres en la organización objeto de estudio es mayor al promedio. Por otro lado, y a rasgos generales, las mujeres alcanzan un puesto de liderazgo a una edad más avanzada que los varones y tardan más años en alcanzar un puesto de liderazgo que sus pares masculinos.

De acuerdo con los criterios utilizados para mostrar la congruencia o incongruencia de los puestos de liderazgo con su rol de género, y en concordancia con las teorías sobre liderazgo y género de Eagly y Karau (2002), se observa que la organización mantiene en su mayoría los roles de género que separan los trabajos percibidos como masculinos de aquellos percibidos como femeninos, existiendo congruencia con el rol de género femenino en el 75% y con el masculino en el 84% de los casos. Esta concentración de liderazgo femenino en sectores determinados, y congruentes con su rol de género, revela que también existe segregación horizontal. Sin embargo, se encontró incongruencia con el rol de género femenino en el 25% e incongruencia con el rol de género masculino en el 16% de los casos. A pesar de que la representación masculina es mayor, se enfatiza que las mujeres ejercen roles de liderazgo no congruentes con su rol de género en mayor cuantía que los hombres; correspondiendo a las áreas de tecnología y asesoramiento legal, consideradas como predominantemente masculinas, según el criterio adoptado.

Pudo observarse que la diferencia de las percepciones sobre el liderazgo femenino, según el género del encuestado, no es significativa; es decir que tanto hombres como mujeres tuvieron una percepción positiva del liderazgo de sus pares femeninos, siendo que la media general por factor fue mayor a 4. Es preciso reconocer que, por tratarse de una muestra pequeña, los datos no reflejan tendencias y los resultados no pueden generalizarse, sino que se limitan a la muestra de estudio.

Se observó que la dimensión de *Transmisión de conocimientos y valores* arrojó la mayor media y a su vez un desvío estándar bajo, explicando que hay poca dispersión entre los datos. Por el contrario, la dimensión de *Aporte del departamento a la organización en su conjunto* arrojó la menor media pero el mayor desvío. Estos resultados podrían responder a aspectos particulares y no a roles de género, ya que no existen diferencias significativas de percepción del liderazgo femenino entre los grupos definidos por el género del encuestado.

Sería recomendable aplicar el instrumento validado en este estudio a una muestra de mayor tamaño, para así obtener la validación de constructo y contrastarla con la teoría de los roles de Mintzberg y de liderazgo positivo, pudiendo arrojar luz sobre la agrupación de los componentes en dicha muestra. Esta nueva aplicación del estudio podría llevar a refutar, o confirmar, la agrupación de los roles del líder tal como la dispuso Mintzberg.

## Referencias

- Adair J. (2011). Cómo desarrollar líderes. *Kogan Page*. Disponible en <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-desarrollar-lideres>
- Barberá, E., López, A. R., & Catalá, M. T. S. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Bekhouché, Y., Hausmann, R., Tyson, L. D. A., & Zahidi, S. (2014). The global gender gap report 2014. *World Economic Forum*.
- Cameron, K. (2013). Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results. *Berrett-Koehler Publishers*. San Francisco, USA.
- Castillo, A. A. D. y Delgado, F. C. M. R. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 16(31), 7-25.
- Catalyst (2007). The double-bind dilemma for women in leaderships: Damned if you do, doomed if you don't. New York.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. *Lawrence Erlbaum Associates*. Hillsdale, New Jersey, USA.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., Wood, W. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). Social roles theory of sex differences and similarities: Implications for the partner preferences of women and men. *The psychology of gender* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 269-295). *Guilford Press*. New York, USA.
- Escorihuela, Z. y de D'Amico, R. L. (2021). La política pública y la participación de la mujer en la gerencia deportiva. *Acción*, 17.
- Freeman, R. E. (2008). Ending the so-called 'Friedman-Freeman' debate.
- Gable, S. L. y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista latinoamericana de psicología*, 38(2), 245-257.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-673.
- Kwantes, C. T., Lin, I. Y., Gidak, N., & Schmidt, K. (2011). The effect of attire on expected occupational outcomes for male employees. *Psychology of Men & Masculinity*, 12(2), 166.

- Lussier, R. y Achua, C. F. (2002). Liderazgo. *Thomson Learning*.
- McRae, S. (2003). Constraints and Choices in Mothers' Employment Careers: A consideration of Hakim's Preference Theory. *British Journal of Sociology*, 53(3): 317-38
- Maruani, M. (1993). La cualificación, una construcción social sexuada. *Economía y sociología del trabajo*, (21), 41-50.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. *Harper & Row*. New York, USA.
- Organización Internacional del Trabajo (1997). El acceso de las mujeres a puestos de dirección. *OIT*.
- Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M. & Nelson, D. L. (2010). Positive organizational behavior at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 253-291
- Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. *Pearson Educación de México*. S. A. *Prentice-Hall INC*. 10ª Edición, Tomo I (p-4, 6, 8, 23). México.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Wirth, L. (2002) Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Informes OIT*. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Madrid, España.
- Wooten, L. P. y Cameron, K. S. (2010). Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership. *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 53-65). *Oxford University Press*. Oxford, UK.
- Zaitegi, N. (2004). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. España.

## ANEXO

Encuesta para medir la percepción de las competencias de liderazgo femenino

### **Roles de contacto interpersonal**

1. Logran mejorar el desempeño del equipo.
2. Representan al departamento en sus relaciones con el entorno organizacional.
3. Median entre los liderados y los grupos de interés externos.
4. Inspiran respeto en los liderados
5. Tienen en cuenta las necesidades de su equipo en la toma de decisiones.
6. Mantienen una relación laboral saludable con sus liderados.
7. Mantienen una relación laboral saludable con sus superiores.
8. Transmiten confianza en su equipo.
9. Promueven los valores institucionales dentro de su departamento.
10. Son atentas y receptivas a las necesidades de su equipo.
11. Compatibilizan los objetivos individuales de los miembros de su equipo con los del departamento.
12. Desarrollan y mantienen un buen clima laboral para su equipo.
13. Intervienen de manera efectiva para solucionar conflictos.

### **Roles de procesamiento de información**

14. Transmiten al equipo la información pertinente para la ejecución de sus funciones.
15. Transmiten a sus superiores la información relevante del departamento.
16. Se informan sobre todo lo relacionado al departamento.
17. Se comunican eficientemente con su equipo de trabajo.
18. Interpretan y comunican la información del entorno organizacional a su equipo de trabajo.
19. Interpretan y comunican la información del entorno organizacional a sus superiores.
20. Producen información teniendo en cuenta el entorno organizacional
21. Utilizan recursos tecnológicos para recopilar, procesar y transmitir información.

### **Roles de toma de decisiones**

22. Aprovechan oportunidades para concretar proyectos innovadores.
23. Distribuyen tareas en forma equitativa
24. Proporcionan el tiempo necesario y los recursos según la naturaleza de la tarea.
25. Establecen metas del departamento de acuerdo a objetivos estratégicos.
26. Definen un plan de acción efectivo para alcanzar las metas establecidas

27. Se adaptan a los cambios del entorno.
28. Logran negociar mejores alternativas para su departamento.
29. Diseñan e implementan políticas para mejorar el desempeño del departamento.
30. Evalúan el desempeño del departamento a fin de implementar mejoras continuas.
31. Proponen políticas en beneficio del desempeño del departamento.
32. Proponen estrategias para la resolución de conflictos y problemas operativos.

**Roles positivos**

33. Actúan con ética según los principios de la institución y son un modelo a seguir para los demás.
34. Consideran el impacto social de sus decisiones.
35. Evalúan el impacto ambiental de sus decisiones.