



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

***MUJERES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL:  
IDENTIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO***

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JOSÉ BRIAM LIMÓN GONZÁLEZ

DIRECTOR: DR. ROLANDO DÍAZ LOVING

REVISORA: DRA. TANIA E. ROCHA SÁNCHEZ

SINODALES: MTRO. JAVIER URBINA SORIA

DRA. SOFÍA RIVERA ARAGÓN

DRA. GABINA VILLAGRAN VÁZQUEZ



MÉXICO, D. F.

2006

PROYECTO PAPIIT No. IN302302-3  
IN305706-3



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

---

*A mis padres, a mi papá que ha estado presente en toda mi vida en los momentos buenos y en los malos, para demostrarme con su ejemplo que no importa cuantos tropiezos tengas, siempre debes levantarte y hacer las cosas cada vez mejor. Porque siempre dio todo de sí cuando más lo necesitábamos y ahora está conmigo al final de este ciclo. A mi mamá que extraño tanto pero que sé que debe estar cuidándome en alguna parte del cielo, porque ella ayudó a que me convirtiera en lo que soy ahora con sus consejos, abrazos y palabras de aliento. A los dos los quiero mucho y gracias por darme la vida y la posibilidad de disfrutarla con unos padres maravillosos.*

*A mis hermanas, Carmen y Mari gracias por aguantarme porque sé que piensan que estoy loco, pero cada palabra que les decía siempre buscaba que se sintieran mejor. También gracias porque juntos pudimos salir adelante y estoy seguro que al igual que mi papá mi mamá estaría muy orgullosa de lo que somos. Las quiero mucho niñas lo saben.*

*A mis tías que siempre he querido mucho, gracias por ser tan unidas y por mantener unida nuestra gran familia. Ahora que mi mamá no está también gracias por esos apapachos y cariño, gracias por quererme tanto y por darme siempre su apoyo. Son indispensables en mi vida.*

*A mis tíos Hilde y Modesto, gracias por todo lo que han hecho por mí, por apoyarme, por ir cada fin de semana al fútbol, por ayudarme a lograr este sueño. Porque junto con mi papá son la imagen de lo que espero ser con mis hijos algún día.*

*A mis primos, Jorge, David, Oscar y Hannia gracias por estar conmigo en los momentos de diversión, por enseñarme que no todas las cosas se deben tomar muy en serio y que de vez en cuando es necesario compartir un instante con las personas que te alegran la vida.*

*Al amor de mi vida, gracias Nadia por ser cómplice de este logro en mi vida porque tú haces que cada día quiera ser mejor, porque has estado conmigo en situaciones difíciles y en las de mayor alegría. Te adoro y sé que éste es uno de tantos momentos felices que compartiremos en nuestra vida.*

*¡Gracias a mi familia por ser lo más importante en mi vida y por llevarme a alcanzar mis sueños!*

*A la **Universidad Nacional Autónoma de México** gracias por todo lo que me ha dado y por hacer que me sienta orgulloso de pertenecer a la máxima casa de estudios de nuestro país.*

*Al **Dr. Rolando** porque siempre que necesitaba de su ayuda con este trabajo estuvo dispuesto a escucharme y orientarme para hacer las cosas mejor. Espero algún día ser un buen investigador como usted y tener ese compromiso con la psicología. Gracias Dr.*

*A mi maestra, **Tania** gracias por tolerar tantas molestias, por ser mi amiga, por guiarme para alcanzar esta meta y por enseñarme que las mujeres no son de Venus y los hombres no son de Marte. Estoy seguro que algún día te veré en un lugar muy importante en la psicología. Te quiero mucho.*

*A **Sofía**, gracias por darme tú apoyo y confianza, por demostrarme que cuando uno es ordenado le salen las cosas mejor y le da tiempo para disfrutar la vida. También por ayudarme a crecer como profesional y ser tan comprometida con tus estudiantes. Gracias.*

*Al maestro **Javier Urbina** por sus atinados consejos y porque es de las personas que de verdad les interesa que los estudiantes salgan bien preparados. Gracias porque con sus correcciones este trabajo se logró.*

*A **Gabina** porque a pesar de que me advirtió, insistí en que fuera mi sinodal para salir mejor preparado de mi licenciatura. Gracias por orientarme en este paso dentro de mi formación y por interesarte en que sea un buen psicólogo.*

*Al proyecto PAPIIME: EN309004 “**Las premisas histórico socioculturales, la escolaridad y los indicadores de aprovechamiento educativo, desarrollo cognitivo, de logro y de personalidad**”*

*A mis amigos, **Ma. Luisa, Ewa, Liliana, Meme, Carlos y Arturo** porque son las personas que me apoyaron a lo largo de la carrera, porque me escucharon, porque sé que son incondicionales y siempre van a estar ahí. Gracias por su amistad.*

*A **Norma, Gina, Cinty, Judith, Paty, Yessi, Violeta, Nancy, Claudia, Tonatiuh, Angélica, Miriam, Ginita, Jess, Caro, Lurel, Liz, Erika, Angie y Laura** gracias por hacer más amena la convivencia en la Unidad y el seminario, por ser compañeras y amigas y por darme la oportunidad de aprender de cada una de ustedes.*

*A mis **maestros y amigos** a lo largo de la carrera, gracias por compartir cerca de cinco años de formación, de diversión en las clases y fuera de ellas.*

*A todas aquellas personas que participaron en la realización de esta investigación, mil gracias por su tiempo y su espacio. Especialmente al grupo **ERMO, Diseños HN, y Godoy, Novoa y asociados** sin su colaboración no habría sido posible realizar este trabajo.*



*El cambio es inminente, no puedes ver con los mismos ojos lo que fue tu pasado y lo que viene en adelante. Ve con nuevos ojos, que ahí reside el encanto.*

*Anónimo*



## INDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| <b>RESUMEN</b>   | 1  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 3  |
| <b>CAPÍTULO 1</b>  |    |
| <b>LIDERAZGO</b>   | 8  |
| 1.1 Teoría de los Rasgos   | 11 |
| 1.2 Teoría Conductual  | 14 |
| 1.2.1 <i>Enfoque de Iowa</i>   | 16 |
| 1.2.2 <i>Enfoque de Ohio</i>   | 16 |
| 1.2.3 <i>Enfoque de Michigan</i>   | 19 |
| <b>CAPÍTULO 2</b>  |    |
| <b>EL PAPEL DEL GÉNERO Y LA ASIGNACIÓN DE<br/>DIFERENCIAS ATRIBUIDAS AL SEXO EN LAS ORGANIZACIONES</b> |    |
| 2.1 Identidad de género  | 24 |
| 2.2 La mujer en el trabajo, historia y avances   | 28 |
| 2.3 Liderazgo femenino   | 38 |
| <b>GUÍA DE INVESTIGACIÓN</b>   | 45 |
| <b>CAPÍTULO 3</b>  |    |
| <b>EXPLORACIÓN DEL SIGNIFICADO PSICOLÓGICO<br/>DEL LIDERAZGO</b>                                       |    |
| Pregunta de investigación  | 46 |
| Objetivo   | 46 |
| Tipo de estudio  | 46 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Muestreo y participantes | 47 |
| Instrumento              | 47 |
| Procedimiento            | 48 |
| RESULTADOS               | 48 |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN   | 50 |

## **CAPÍTULO 4**

### **DESARROLLO, VALIDACIÓN Y CONFIABILIZACIÓN DE UN CUESTIONARIO DE LIDERAZGO**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Pregunta de investigación | 53 |
| Objetivo                  | 53 |
| Variable                  | 53 |
| Definición conceptual     | 54 |
| Definición operacional    | 54 |
| Tipo de estudio           | 54 |
| Muestreo y participantes  | 55 |
| Instrumento               | 55 |
| Procedimiento             | 56 |
| RESULTADOS                | 57 |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN    | 66 |

## **CAPÍTULO 5**

### **RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO E IDENTIDAD DE GÉNERO**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Pregunta de investigación | 71 |
| Objetivo                  | 71 |
| Variables intervinientes  | 71 |

|  |    |
|--|----|
| Definición conceptual de la identidad de género  | 72 |
| Definición operacional de la identidad de género | 73 |
| Definición conceptual del liderazgo              | 73 |
| Definición operacional del liderazgo             | 74 |
| Tipo de estudio                                  | 75 |
| Muestreo y participantes                         | 75 |
| Instrumentos                                     | 75 |
| Procedimiento                                    | 80 |
| RESULTADOS                                       | 80 |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN                           | 86 |

## **CAPÍTULO 6**

### **DIFERENCIAS EN IDENTIDAD DE GÉNERO DE MUJERES EN DISTINTOS PUESTOS JERÁRQUICOS**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Pregunta de investigación | 92 |
| Objetivo                  | 92 |
| Hipótesis                 | 92 |
| Variable de clasificación | 93 |
| Definición conceptual     | 93 |
| Definición operacional    | 93 |
| Variable dependiente      | 93 |
| Definición conceptual     | 94 |
| Definición operacional    | 94 |
| Muestreo y participantes  | 95 |
| Instrumento               | 95 |
| Procedimiento             | 99 |



|  |     |
|--|-----|
| RESULTADOS   | 99  |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN   | 106 |
| <b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>                                       | 111 |
| <b>REFERENCIAS</b>   | 113 |
| <b>APÉNDICES</b>   |     |
| 1. Red semántica (¿Cómo es y qué hace un líder?)                     | 122 |
| 2. Cuestionario integral de rasgos, conductas y estilos de liderazgo | 124 |
| 3. Inventario multifactorial de identidad de género                  | 132 |

## **RESUMEN**

Valorar la situación actual de las mujeres en el mercado de trabajo, exige abordar con detenimiento los alcances de su incursión en un espacio que ha sido controlado por los hombres a través de la historia. Éstas mujeres ya no sólo se integran a las organizaciones a los puestos de menor nivel jerárquico, cada vez en mayor medida, ascienden a posiciones de mando desde las cuales pueden liderar a un grupo de trabajadores para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, las mujeres se enfrentan en su proceso de adaptación al mismo, a una serie de cuestionamientos que obedecen a su papel como mujeres en una sociedad determinada; así se enfrentan a una sociedad en la que sus características y comportamientos “deben” obedecer a lo que se cree es “propio” a la mujer, por lo que son expresivas, emocionales, dedicadas al hogar y al cuidado de los hijos. En este sentido, la actividad productiva está asociada con los hombres y ellos son los que “deben” ser instrumentales, racionales, dedicados al trabajo y a mandar en su familia. Es por esto que cuando las mujeres llegan a niveles de poder en los que se entrecruzan sus intereses y las normas socialmente establecidas, surge en ellas a decir de Eustace (1993), un debate entre la lealtad al pasado interiorizado y su deseo por convertirse en mujeres autónomas; es decir, mantener la visión estereotipada de la mujer en el transcurso de la historia o ser capaces de convertirse en líderes sin importar al sexo que pertenezcan.

Por lo anterior, en esta investigación se exploró el significado psicológico del liderazgo para un grupo de trabajadores en México (97), con el fin de obtener una serie de características y conductas que posee los líderes, las cuales sirvieron para la elaboración de un cuestionario de liderazgo que contempló rasgos de liderazgo, conductas de liderazgo y estilos de liderazgo. Éste se válido y confiabilizó en una muestra de 242 hombres y mujeres de mandos medios en empresas de México. Los resultados arrojaron cinco factores para la dimensión de rasgos de liderazgo, dos factores para la dimensión de conductas de liderazgo y siete factores para la dimensión de estilos de liderazgo (tres de estilos generales de liderazgo y cuatro de estilos de liderazgo de Lewin).

Posteriormente, se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones del cuestionario de liderazgo de este estudio y las dimensiones del Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004), su propósito fue identificar como es que se relacionan ambos constructos más allá de un vínculo entre el liderazgo y el sexo. Los resultados muestran que existen correlaciones significativas bajas entre algunos factores de liderazgo y los factores de la identidad de género. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de comparación de medias, en cuanto a las dimensiones del Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004) entre mujeres de mandos medios y mujeres operarias, cuyo objetivo fue identificar si existían diferencias en la identidad de género de ambos grupos. Se encontró que las mujeres en mandos medios se atribuían en mayor medida rasgos instrumentales, en sus roles y actividades también eran más instrumentales, tuvieron más actitudes favorables hacia la equidad de género y el empoderamiento, y tenían una visión menos estereotipada del papel de hombres y mujeres en la sociedad que las mujeres operarias. El grupo de mujeres operarias se atribuyó más rasgos expresivos, los roles y actividades que ejercían fueron más expresivos, una actitud favorable hacia el rol tradicional de género y una visión más estereotipada del papel de hombres y mujeres en la sociedad. La discusión se orienta en el sentido de las implicaciones individuales y sociales que tiene para las mujeres el hecho de ubicarse en distintas posiciones jerárquicas; y el liderar a un grupo de personas en el trabajo, analizadas a partir de una perspectiva de género.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo ha traído consigo múltiples aproximaciones que de una forma u otra corresponden a los principales cuestionamientos en razón de este fenómeno, ¿Los líderes nacen o se hacen? En este sentido, la primera postura obedece a la visión de que existen ciertos individuos dotados de capacidades y talentos innatos, los cuales les confieren la posibilidad de influir en un grupo de personas para alcanzar determinados objetivos de interés común. En el caso del segundo planteamiento, corresponde a la idea de que los líderes pueden formarse, es decir, existen una serie de conductas que se atribuyen a los líderes y, dichas conductas pueden ejecutarse de distintas formas (estilos); lo cual implicaría que si se conocen los modos, se puede preparar a las personas para que utilicen determinados comportamientos en ambientes específicos. Actualmente la idea es que ambas posturas tienen algo de razón, es decir, existen una serie de rasgos de personalidad que son propios a los líderes y también se puede preparar a las personas para comportarse así, tal como lo señalan Conger (1998), McFarland, Senn y Childress (2000) y Mon Pan, Cardona, Miller y Poelmans (2001).

Ahora bien, la manifestación de ese liderazgo puede darse principalmente en dos sentidos (Páez y Yepes, 2004); uno es por medio del surgimiento del líder entre la masa, es decir, de manera espontánea (ej: Gandhi, Cristo, Mahoma, etc.); y el otro es a partir de la concesión del mismo por una posición específica (ej: reyes, generales, gerentes, directores, etc.).

Éste último es de particular interés para el presente trabajo, ya que el liderazgo en los distintos niveles jerárquicos de las empresas (lejos de la idea del mítico líder), repercute en gran medida en las cuestiones económicas que atañen a cada una de las mismas y a la sociedad en general. Por tal motivo, resulta significativo identificar aquellas características que son comunes a esos líderes que influyen de manera directa en los trabajadores, así como las conductas que ejercen y la manera en la que las llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por otra parte, a partir de distintas aproximaciones en el estudio de la concepción del género se han encontrado distintas características vinculadas en mayor medida a hombres y a mujeres. Así, es posible identificar que a los hombres se les ha otorgado un papel instrumental y a las mujeres un papel expresivo. Dicha significación tiene relación con las tipologías dominantes en la cultura laboral, es decir, el hombre ejerciendo el poder y la autoridad, mientras la mujer se desempeña principalmente en puestos de servicio (secretaria, enfermera o maestra).

De este modo, también se ha intentado explicar el tipo de liderazgo que se ejerce en las empresas a partir de una distinción genérica, por lo que se piensa que los hombres al ser instrumentales estarán más encauzados a ejercer un liderazgo orientado a la tarea o uno autocrático; y las mujeres al ser más expresivas mostrarán un liderazgo orientado a las relaciones o uno de tipo democrático.

Dicha explicación puede ser analizada y discutida en el contexto actual de las relaciones de trabajo, en dónde, aparentemente existe una distribución más equitativa del poder por sexos. Sin embargo, al hacer una revisión histórica de las organizaciones laborales se encuentra, de manera preponderante, que éstas han estado ocupadas principalmente por hombres (Kossen, 1995); dejando fuera a la mujer de dicho ambiente. En este sentido, los puestos de mando en las organizaciones han sido y son hasta el momento un ámbito, en su mayoría, liderado por los hombres, en el cual se desarrollan, y posiblemente se perciben, las más significativas diferencias laborales.

Sin embargo, es importante mencionar la relevancia del siglo XX como escenario de transformaciones y cambios significativos a distintos niveles. Así se pueden señalar por ejemplo: el desarrollo acelerado de la tecnología, un incremento considerable en la investigación científica, y *una redefinición de los papeles de hombres y mujeres en el ámbito social y laboral*. Con respecto al último punto, Fernández (1995) nos dice que cada vez más, las mujeres están irrumpiendo en espacios sociales tradicionalmente ocupados por hombres, espacios laborales, científicos, culturales y políticos de un mundo público y visible.

Por lo cual, detenerse a analizar el incremento de la presencia femenina en el escenario laboral y el impacto que este suceso ejerce o ejercerá en la sociedad, la cultura, y el individuo es una mirada importante e imprescindible.

Cada vez son más las mujeres que acceden al poder en espacios públicos. Se trata de mujeres que trabajan no sólo por razones económicas, sino de mujeres que buscan y encuentran, justamente allí en el espacio público, una fuente importante, novedosa y atractiva de realización en la cual comprometen sus proyectos vitales. A su vez, estas mujeres continúan su desempeño en el ámbito privado con las mismas autoexigencias que la cultura tradicional les había planteado hasta entonces (Rius, 2000).

Por esto, la creciente participación de la mujer en el ambiente laboral ha traído consigo la ampliación de sus intereses, conocimientos y cultura así como la asimilación de pautas y exigencias de la vida laboral. Todo ello ha generado como consecuencia, que lo doméstico y privado vayan abandonando el centro y el monopolio de la vida de la mujer, permitiéndole actuar como agente de cambio en un terreno que no había incursionado (Sánchez-Bringas, 1986).

El consenso indica que nuestro mundo contemporáneo es testigo de la transformación de la mujer en la actualidad. A decir de Eustace (1993) “esta mujer oscila entre la estabilidad y el cambio, entre la muerte de un pasado que está siempre presente, un presente que le da vida, y un futuro incierto, desconocido. Es una mujer que se debate entre la lealtad a ese pasado interiorizado, y su deseo por vivir plenamente un presente donde surge como mujer autónoma”.

En otro sentido, algunos investigadores (Díaz-Loving, Rocha y Rivera, 2004) aluden a la importancia del contexto histórico y cultural, además de las prácticas de socialización específicas encaminadas a la transmisión de aspectos instrumentales en los hombres y expresivos en las mujeres. Es decir, dichas características se agrupan en una u otra dimensión de masculinidad y feminidad, no como respuesta a la visión polarizada de atributos que corresponden a hombres y mujeres, sino a un conjunto de características que aparecen en los dos sexos y que por tanto no son exclusivos de uno u otro, sino más bien son características potenciales en los individuos.

Estas características, reflejadas en hechos, forman parte de un proceso que no puede detenerse y que indiscutiblemente concierne a ambos sexos como parte importante de las relaciones sociales e interpersonales; ya que, como lo señala Eustace (1993), la expectativa era que las mujeres reales “normales” se convirtían en esposas y madres. La socialización para una mujer, era la socialización para los papeles o funciones de esposa y madre. Sin embargo, el cambio de la posición de las mujeres en la sociedad -principalmente en el plano laboral- ha llevado a la necesidad de concepciones más complejas de los roles sociales de las mujeres.

Este cúmulo de cambios y transformaciones implica cuestionamientos orientados al análisis de la repercusión que ha tenido esta redefinición de papeles para las mujeres. Es decir, al ingresar estas mujeres a una organización predominantemente androcéntrica en la conformación de los puestos de mando ¿modifican su identidad de género alejándose de un rol tradicional y en este sentido podría hablarse de una instrumentalización de las mismas? ¿Manifiestan diferencias en cuanto a su identidad de género con aquellas que no ocupan una posición de mando (operarias)? ¿Cómo se vislumbran ambos tipos de mujeres a partir de su incursión en el trabajo?

Para abordar la temática que concierne a esta investigación se incluyó como primer capítulo el liderazgo, con el fin de presentar información sobre su análisis a través de la historia, y las principales teorías que surgieron para su explicación hasta llegar al planteamiento que se tuvo en cuenta para este trabajo. Posteriormente, en el capítulo dos se habla de la identidad de género y las diferencias atribuidas al sexo en las organizaciones. Se indica que existe una diferencia entre sexo y género, se describe el papel de la mujer en la historia del trabajo, sus avances y limitaciones; así como un apartado final sobre el liderazgo femenino y sus implicaciones en las empresas. En el capítulo tres se realizó un estudio exploratorio a través de la técnica de redes semánticas naturales, que tuvo como fin identificar aquellas características y comportamientos que se asocian a un líder.

En el capítulo cuatro se utilizaron los resultados del estudio anterior para complementar lo que la literatura indica sobre el liderazgo, y de este modo crear un cuestionario que contenga los factores de rasgos, conductas y estilos de liderazgo en las dimensiones de orientación a la tarea, a las relaciones, autocrático, democrático y laissez-faire por ser algunos de los componentes más significativos en el abordaje del papel del líder (Lussier y Achua, 2002). Este cuestionario se sometió a un proceso de validación y confiabilización.

En el capítulo cinco se describe como es que se vinculan las distintas dimensiones de un liderazgo integral que contempla rasgos, conductas y estilos de liderazgo con una aproximación multifactorial al estudio del género que aborda instrumentalidad – expresividad, roles y actividades de género, actitudes hacia los roles de género y estereotipos de género. Esto con el fin de explicar como se interrelacionan todos estos componentes en las mujeres que están en los puestos de liderazgo de distintas empresas, y así ofrecer un análisis alternativo de los aspectos psicológicos y sociales de las mujeres que dieron un paso adelante para convertirse en líderes.

También se llevó a cabo un estudio para identificar las diferencias en la identidad de género en mujeres en puestos de mandos medios, y mujeres en puestos operativos, a partir de un enfoque multifactorial (capítulo seis); es decir, más allá de la clasificación o división por componentes puramente sexuales o comportamentales, lo cual permitió resolver la cuestión planteada con anterioridad ¿se alejan de una identidad de género tradicional o expresiva las mujeres al ocupar los altos niveles en las organizaciones laborales? o ¿se mantiene esta identidad de género tradicionalmente expresiva independientemente de su posición en la organización?



## CAPÍTULO 1. LIDERAZGO

*"Allende el horizonte existe un mundo transformado. Un mundo distinto al que vivimos hoy. Hay quienes ven más allá de esos límites de la experiencia y penetran en el futuro. Creen que los sueños pueden volverse realidad. Abren nuestros ojos y elevan nuestro espíritu. Se plantan firmes ante los vientos de resistencia y nos alientan para continuar luchando. Les llamamos líderes. Nos conducen a sitios en los que jamás hemos estado." (Kouzes y Posner, 1997).*

La propuesta de estudiar el liderazgo para llegar a una comprensión de la influencia del individuo en los grupos, en las organizaciones e incluso en las sociedades, tiene una larga historia. Desde el surgimiento del hombre, el liderazgo está relacionado con su necesidad de dominar y prevalecer sobre otros grupos de hombres, inicialmente sólo por el hecho de sobrevivir y posteriormente por luchas de poder, hasta convertirse en una necesidad para el éxito o la supervivencia en el mundo actual. Aún cuando existen una infinidad de investigaciones relacionadas con el liderazgo como fenómeno social, no existe una teoría única y universal de dicho concepto, ya que existen diversos factores que son cuestionables en este proceso (Schein, 1992). De hecho, en el plano laboral a menudo se asume como líder a la persona que ocupa un puesto de mando en algún nivel de la jerarquía de una organización formal.

Desde la perspectiva psicológica el líder es el jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo, y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por el grupo. Normalmente, la característica que hace que una persona se erija en líder de un grupo es que despliegue en alto grado las capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados (Kotter, 1990). A partir de otras aproximaciones se encuentran las siguientes definiciones de liderazgo:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos (Tannenbaum, 1961).

El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación (Hersey, 1985).

El liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo, un subgrupo o un grupo situado en una posición definida, influye sobre los demás para alcanzar una meta (Rodríguez, 1998). De este modo en la literatura se señala el proceso de *influencia* entre un líder y sus seguidores como el elemento más consistente en las múltiples definiciones de liderazgo.

Actualmente, el liderazgo es definido por Páez y Yepes (2004) como un fenómeno social que se manifiesta cuando se logra que un grupo de personas se comprometan alrededor de un objetivo común, es un suceso en el que confluyen diversos factores, tales como aspectos situacionales, características de personalidad, conocimientos, habilidades, tanto en quienes lideran como en sus seguidores.

En cuanto al estudio del liderazgo a través de la historia se ha especulado que la discusión más antigua sobre dicho proceso corresponde a Maquiavelo en el siglo XVI, aunque si bien en épocas anteriores se hablaba de algo parecido al liderazgo, las propuestas se centraban principalmente en los grandes hombres o héroes de leyendas descritos con poderes sobrenaturales (Smith, 1990). Este autor se centró en el liderazgo eficaz que desde su punto de vista se relacionaba con mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos sobre los que hay que tomar una decisión, y al mismo tiempo mantener el respeto suficiente para autorizar que se lleven a cabo las decisiones.

Dicho análisis tiene bastante relación con los postulados de autores recientes, los cuales han identificado dos dimensiones de los procesos de liderazgo, referidos a la organización de la tarea y al mantenimiento de buenas relaciones de trabajo con los demás.

Otro momento histórico que induce a un replanteamiento en la concepción del liderazgo fue la revolución industrial. Este proceso introdujo cambios en las cuestiones encaminadas a la generación de organizaciones productivas, dentro del nuevo orden económico, político y social; lo cual da origen al estudio gerencial centrado en el liderazgo. Posteriormente, en el siglo XX, con el inicio de la globalización y el énfasis en la competitividad, se empieza a estudiar el comportamiento organizacional de los altos mandos. Con esto crece la importancia de estudiar el liderazgo para afrontar el cambio, donde tanto las personas como los resultados son igualmente significativos (Páez y Yepes, op. cit.).

En sus inicios, la investigación formal del liderazgo también tuvo en Weber (1944 en Yukl, 1998) a uno de sus principales contribuyentes, para este autor existían tres prototipos de liderazgo:

- 1) carismático.
- 2) autoritario o tradicional.
- 3) legal burocrático.

Esta concepción del liderazgo considera evidentemente al líder como una fuente de influencia sobre los demás, pero introduce una distinción entre las bases de influencia que residen primordialmente en la persona del líder, y aquellas que se derivan del contexto social y de la organización en los que éste opera.

De acuerdo con Weber (1979 en Yukl, 1998) el liderazgo carismático se lleva a cabo en virtud de la devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobrenaturales y, en particular: facultades mágicas, revelaciones, heroísmo, poder intelectual, oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que demuestran en función de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional.

Otro de los tipos de liderazgo indicados por Weber (op. cit.) es el que se genera a partir del prototipo autoritario, se sustenta en la creencia de la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunización; el tipo que ordena es el “señor” y los que obedecen son “súbditos” en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad.

Finalmente para Weber (op. cit.), en el liderazgo legal la idea básica es que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla que establece a quien y en que medida se debe de obedecer. El tipo que ordena es el “superior” cuyo derecho de mando está legitimado, por una regla, en el marco de una “competencia concreta, cuya delimitación y especialización se fundamentan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El líder que da la ley, la norma, el reglamento; un líder profesional.

A continuación, se hará una descripción de lo que ha sido la transición histórica del estudio del liderazgo a través de dos grandes aproximaciones, en la primera de ellas se buscaron las características personales que un líder podría tener, la segunda intenta explicar el liderazgo en términos de las conductas que una persona ejerce y la forma en que lidera para lograr las metas de la empresa.

### *1.1 TEORÍA DE LOS RASGOS*

Las primeras investigaciones relacionadas con el liderazgo se enfocaban principalmente en identificar las características personales que debía tener un líder. Tales atributos o rasgos de personalidad se vinculaban primordialmente con tres aspectos: físico, social e intelectual. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó “Método del gran hombre” y buscaba identificar que atributos poseen los buenos líderes (Lussier y Achua, 2002).

Uno de las propuestas de este enfoque es que las personas nacen para ser líderes. A decir de Gordon (1997), se llevaron a cabo más de 100 estudios sobre los rasgos del líder en la primera mitad del siglo XX, sustentando la idea de que se nacía líder, de mostrando que los líderes eran diferentes de quienes no lo eran, en razón de: su inteligencia, iniciativa, persistencia, confianza en sí mismos, lucidez y deseo de dominio.

Al observar cuáles eran los miembros elegidos en pequeños grupos, Partridge (1904 en Rodríguez, 1998) descubrió que el líder correspondía con una persona inteligente, capaz de proezas atléticas, alguien en quien se pudiera confiar, y que tuviera una buena apariencia.

En un esfuerzo por identificar las características personales de los líderes, Stogdill (1948 en Rodríguez, 1998) recopiló 104 estudios que utilizaron las reputaciones de los líderes, los tests de aptitudes y los autoinformes desarrollados hasta entonces. Dicha recopilación lo llevó a encontrar algunas características que parecían ser comunes a los líderes como la inteligencia, responsabilidad, confiabilidad, actividad social, originalidad y status socioeconómico. Sin embargo, también llegó a la conclusión de que las variables de personalidad dan cuenta sólo de una pequeña parte de la varianza en el ejercicio del liderazgo.

En contraparte, Kenny y Zaccaro (1983) reanalizaron los datos de un estudio previo en el que Barlund (1962, en op. cit.) había concluido que la situación de la tarea, y no los rasgos, determinaba el surgimiento del líder en grupos experimentales de laboratorio. Los nuevos análisis indicaron que del 42 al 82 % de la varianza en el surgimiento del líder era debida a una característica estable de la persona que se relacionaría en mayor medida con las definiciones de inteligencia.

En el mismo sentido, Mann (1956 en Jago, 1982) realizó un estudio en el cual contempla una serie de atributos que se relacionan en mayor medida con el liderazgo, estos son la inteligencia, la masculinidad, la adaptación, la dominancia y la extroversión.

Así, uno de los puntos de vista más recientes es que la inteligencia y posiblemente otras cualidades o rasgos de personalidad juegan un papel bastante importante en la aparición de los líderes (Smith, 1990).

En una nueva revisión de 163 estudios, Stogdill (1974) examina la relación que guarda la personalidad con el liderazgo, en esta nueva revisión incluye indiscriminadamente los estudios que evaluaban la eficacia del líder, y aquellos que analizaban el surgimiento del líder. El autor concluye que se había subestimado el papel de la personalidad en el liderazgo, y que se debe considerar como uno de los muchos factores que contribuyen al mismo.

En aproximaciones más recientes Bass y Stogdill (1990), proponen que los factores asociados con liderazgo pueden clasificarse bajo los encabezados generales de capacidad (inteligencia, vigilancia, originalidad, etc.), logros (educación y conocimientos), responsabilidad (seguridad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, etc.), participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor), estatus (posición económica y popularidad) y situación (nivel mental, destrezas, etc.).

Tradicionalmente, también se han considerado como asociados a este concepto los siguientes rasgos (Locke, 1991): impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos relacionados con el puesto.

En relación con lo anterior, Kelleg (1992) identificó algunos requisitos fundamentales en los individuos que se desempeñen en un puesto de mando, tales como: ser emprendedor, inteligente, analítico, trabajar en equipo, ser responsable, creativo, racionalista, organizado y leal.

Siliceo (1998) obtuvo datos de 31 compañías de Minnesota con un número de empleados entre un rango de 100 y 4000; encontrando que los líderes disfrutaban sus interacciones con los demás, tienen una inteligencia superior, una mejor educación, motivación superior y una preferencia por las actividades asociadas a los negocios.

De manera sustancial en los últimos años uno de los rasgos que ha tenido gran importancia, es el *carisma*. El concepto fue inicialmente descrito por Weber (1944, en Yukl, 1998). Estos líderes con carisma a decir de Bass y Stogdill (1990), surgen usualmente en tiempos de crisis como salvadores que con sus mágicos dones suplen las necesidades emocionales de sus seguidores, completamente dependientes, sumisos y confiados; cuando tienen éxito, estos líderes logran realizar transformaciones radicales en sus grupos, organizaciones o sociedades.

Una cuestión general que los psicólogos han explorado recientemente es cómo son percibidos los líderes (Hogg, 1996 en Lord, De Vader y Alliger, 1998). Algunos de los estudios sobre percepción del liderazgo muestran que se tiene un esquema de liderazgo general (Simonton, 1987, en op. cit.), es decir, un mapa mental de lo que es y lo que hace un líder.

Por otra parte, en la teoría de la motivación de logro se identifican tres rasgos principales, los cuales se traducen en necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de motivación. Esta teoría cuenta con un fuerte sustento empírico y es de gran relevancia en la práctica del liderazgo (Lussier y Achua, 2002). Este conjunto de investigaciones dan cuenta del liderazgo como un conjunto de características de personalidad que conforman a un líder, lo cual es importante, pero no suficiente para explicar el liderazgo como un proceso integral. En este sentido, partiendo de la necesidad de responder más allá del componente de personalidad, surge la teoría conductual que será descrita a continuación.

## 1.2 TEORÍA CONDUCTUAL

A finales de los años cuarenta, las investigaciones sobre liderazgo comenzaron a enfocarse en la teoría del comportamiento que parte, de lo que dicen o hacen los líderes. Los investigadores trataron de identificar las diferencias entre el comportamiento de líderes eficaces e ineficaces (Lussier y Achua, 2002). En este enfoque existe una categoría de conductas específicas que se pueden delimitar como habilidades de liderazgo, pero que no son inherentes a la persona. En efecto, una vez identificadas, estas habilidades se pueden enseñar a los demás, y de esta manera se pueden convertir en líderes eficaces.

La investigación procedente de la psicología de las organizaciones ha sintetizado dos tipologías dominantes en la cultura laboral, denominadas respectivamente estilo orientado a la tarea y estilo orientado a las relaciones. En el liderazgo orientado a la tarea o actualmente llamado “transaccional” (Rosener, 1990), el proceso de influir se orienta a conseguir específicamente los objetivos laborales. La actividad directiva consiste en una serie de transacciones con los subordinados, intercambiando recompensas con los mismos; se caracteriza por el poder de la autoridad formal, donde el directivo inicia actividades en el grupo, las organiza y define la manera en las que hay que hacerlas, y que incluye como comportamiento insistir en los estándares y decidir en detalle que se debe hacer y cómo se debe conseguir. El liderazgo orientado a las personas o estilo “transformacional” se define como aquel que promueve la participación de los miembros de la organización en su conjunto; se caracteriza por prestar mucha atención al buen funcionamiento del grupo y saber crear un clima de confianza con los subordinados, además de fomentar la interacción personal y la motivación por el trabajo.

Bajo este enfoque, el interés en el estudio del liderazgo radica en lo que hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Estos modelos sugieren que los líderes eficaces guían al grupo para la consecución de las metas de la organización en dos formas distintas (Casares, 1995):

- Por medio de relaciones centradas en la tarea.
- Por medio de las relaciones personales.

En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre los dos factores para lograr su cometido, es decir, saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de definir, proponer y lograr las tareas y objetivos. Esta perspectiva conductual dio origen a distintos enfoques que a continuación serán presentados.



### *1.2.1 Enfoque de Iowa*

De acuerdo con este enfoque, el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Cabe hacer notar que aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Kurt Lewin (1939; en Villanueva, 2001), fue uno de los primeros investigadores en el plano del liderazgo, en su investigación encontró tres tipos clásicos de liderazgo:

1. El líder autocrático establece las tareas y el grupo no participa en la toma de las decisiones, instaurando de este modo un límite entre él y el grupo.
2. El líder democrático toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. En este liderazgo se delegan responsabilidades y se trabaja en equipo.
3. En el liderazgo *laissez-faire* existe una completa libertad de decisión en el grupo sin participación del líder, este proporciona recursos y ocasionalmente opina acerca de las actividades de los miembros. Hay poca responsabilidad por parte del líder, ya que fundamentalmente toma las decisiones basado en las normas de la organización.

### *1.2.2 Enfoque de Ohio*

Al finalizar la segunda guerra mundial, las investigaciones en el ámbito empresarial de la Universidad Estatal de Ohio, consistieron en construir un instrumento que pudiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes (Villanueva, 2001).

El instrumento realizado se denominó Cuestionario Descriptivo de Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ, Stogdill y Coons, 1957), en el que se pide a los sujetos que describan a su líder en función de la frecuencia con que muestra las conductas descritas por los reactivos del cuestionario. Las respuestas de este cuestionario se sometieron a un análisis factorial, del cual se obtuvieron cuatro dimensiones:

- *Consideración.* Se refiere a elementos como respeto por las ideas de los subordinados, confianza mutua, establecimiento de relaciones interpersonales y trato equitativo.
- *Estructura de inicio.* El líder organiza y define el trabajo a realizar por los subordinados, y establece el tipo de relación que tendrá con los mismos. Marca los roles a desempeñar, los canales de comunicación y los métodos de trabajo en la organización.
- *Énfasis en la producción.* Las conductas del líder están orientadas a promover una mayor actividad productiva, el líder hace un mayor énfasis en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
- *Sensibilidad (Conciencia Social).* El líder manifiesta la sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, con respecto a las relaciones y presiones sociales que se generan dentro del grupo.

De acuerdo con este modelo, un líder eficaz sería aquél que se comportará con los demás de una manera considerada, pero que además proporcionara las estructuras necesarias para permitir que se lleven a cabo las tareas. En su conjunto las dos primeras dimensiones tuvieron una gran capacidad explicativa, ya que sintetizaban el 83 por ciento de la variabilidad de las respuestas (Rodríguez, 1988).

Por otra parte, los cuestionarios para evaluar liderazgo fueron aplicados a miembros de organizaciones de tipo militar, industrial, de negocios y académicas; en este sentido, Smith (1990), señala que el objetivo de los investigadores era desarrollar una categoría estandarizada de cuestionarios validados, que se pudieran utilizar posteriormente en una amplia variedad de situaciones.

Con versiones idénticas, una serie de estudios realizados en la Internacional Haverster Company (Fiedler, 1967) mostraron un patrón claro de relaciones entre consideración e iniciación a la estructura de los supervisores, por una parte, y varias medidas de desempeño por otra.

El modelo conductual sobre los estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio se presenta a partir de una tabla, en la cual se relacionan la consideración de la administración por un lado y la estructura inicial del administrador por otra parte. Una de las conclusiones importantes de este estudio, fue la independencia entre las dos dimensiones, es decir, no se encontró ninguna relación entre los estilos de comportamiento, pudiendo un líder exhibir un comportamiento u otro y en cualquier grado (ver tabla 1).

*Tabla 1. Resultados del modelo del liderazgo de la UEO.*

| CONSIDERACIÓN | ESTRUCTURA DE INICIO  |   |
|---------------|---|---|
|               | ALTA  | BAJA  |
| ALTA          | Alto desempeño<br>Bajo porcentaje de quejas<br>Baja rotación    | Bajo desempeño<br>Bajo porcentaje de quejas<br>Baja rotación    |
| BAJA          | Alto desempeño<br>Alto porcentaje de quejas<br>Elevada rotación | Bajo desempeño<br>Alto porcentaje de quejas<br>Elevada rotación |

### *1.2.3 Enfoque de Michigan*

En el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Likert, se realizaron estudios para determinar la eficacia en el liderazgo. Los investigadores crearon un cuestionario denominado “Sondeo organizacional” y llevaron a cabo entrevistas para recabar datos sobre los estilos de liderazgo; a partir del análisis de los datos identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes, uno que denominaron centrado en el trabajo y otro, centrado en los empleados. El modelo de la Universidad de Michigan planteó que un líder se orienta o bien a la labor o bien a los trabajadores en un continuo unidimensional en cuyos extremos se hallan los dos estilos de liderazgo (Lussier y Achua, 2002).

1. Estilo de Liderazgo centrado en el trabajo. Cuenta con escalas para medir comportamientos dirigidos al trabajo y pone énfasis en los objetivos y en las facilidades laborales. El líder dirige de cerca a los subordinados que realizan funciones y cumplen objetivos claros, y al mismo tiempo les indica qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de la meta.
2. Estilo de liderazgo centrado en los empleados. Posee escalas para medir los comportamientos orientados a los trabajadores en los que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidades de interacción. Este estilo demanda un cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

Aunque inicialmente se planteaba que las dimensiones anteriores formaban parte de un continuo unidimensional, investigaciones posteriores realizadas por Hersey y Blanchard (1974) indicaban que se trataba de dos dimensiones independientes. Esto quiere decir que, pueden existir líderes altos en ambas dimensiones, en una sola de ellas o en ninguna. El líder ideal, sería un líder con alta puntuación en ambas dimensiones: aquel que organiza las actividades del grupo y, a la vez, es sensible a los puntos de vista y sentimientos de los miembros de su grupo.

Es importante mencionar que a partir de la revisión anterior existe una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función, en el primer caso Villanueva (2001) indica que se trata de una combinación de características personales que hacen de un individuo un líder; en tanto que en el segundo caso, es una consecuencia de la distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de la organización.

Los estudios sobre liderazgo en este enfoque se han centrado en la identificación de los comportamientos de los líderes y de acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales, lo cual resulta importante ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas (Villanueva, 2001).

Con el enfoque conductual se avanzó en la investigación sobre el liderazgo desde una perspectiva gerencial, ofreciendo herramientas que contribuyeron a medir su efectividad (Hodgetts, 1989). Es de particular relevancia hacer notar que, aunque la teoría conductual surgió como una respuesta a la ineficiencia de la teoría de los rasgos para explicar el liderazgo, resultó también ser incompleta al no abordar de manera integral al constructo en cuestión. Además, aún cuando en sus inicios hablaban de los rasgos como componentes del liderazgo, las investigaciones llevadas a cabo, se centraron exclusivamente en los estilos del líder, es decir, en los patrones conductuales y no en las características de personalidad; lo cual generó la misma problemática que con los rasgos del líder ya que como lo señala Casares (1995), a pesar de las múltiples investigaciones realizadas no se encontró un patrón único del comportamiento del líder que resulte efectivo siempre.

A partir de la revisión histórica del estudio del liderazgo se puede señalar que en el proceso de liderazgo están implícitos los comportamientos, rasgos y habilidades de influencia que se combinan para formar distintos tipos de líderes. Estos tipos de liderazgo se manifiestan en todo momento en las organizaciones pero se han conceptualizado de distintas maneras y abordado a partir de las distintas aproximaciones mencionadas anteriormente.

Es conveniente citar en este punto a Dubrin (1999) quién al respecto del liderazgo propone lo siguiente: "... el líder nace; es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer. También el líder aprende. No importa el nivel en dónde se esté, siempre se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje. Y así mismo, el líder es producido y favorecido por las circunstancias". Esta cita sustenta una visión integral en la cual se contemplan tanto la teoría de los rasgos, la conductual y la situacional para explicar el proceso de liderazgo.

En nuestro país, se han llevado a cabo distintas investigaciones relacionadas con el liderazgo en el ambiente organizacional, las cuales han estado basadas principalmente en la medición de las actitudes hacia los estilos de liderazgo (Gutiérrez, 1992., Saucedo, 2002 y Villanueva, 2001). Sin embargo, a partir de los planteamientos teóricos anteriores no se tienen estudios que involucren las características de personalidad, las conductas y los estilos que emplea un líder en su trabajo. En esta investigación se pretende indagar en estas dimensiones para que en complemento con los trabajos de actitudes hacia los estilos de liderazgo, se pueda ofrecer una explicación integral sobre este fenómeno en las empresas mexicanas.

También es relevante señalar que en los inicios del estudio del liderazgo se consideraba en mayor medida a los líderes como figuras míticas, mágicas, como prototipos del grupo pero muy lejanos e inalcanzables. En la modernidad, que da cuenta de un mundo interdependiente, demanda la existencia de un liderazgo compartido donde las diferentes disciplinas se encuentren representadas, por tanto, se requiere además del liderazgo a la cabeza de la organización, líderes en las diferentes áreas y estratos que formen una red o estructura de liderazgo en toda la estructura de la empresa. Es por esto que el liderazgo no es una cuestión exclusiva y única de unos cuantos individuos, en la actualidad se presenta en todas las áreas de mando en que se da un proceso de influencia entre un individuo y sus subordinados para lograr los objetivos organizacionales, como lo señalan Northouse (1997) y Pierce (2000).

Es conveniente indicar que las investigaciones sobre liderazgo en el ámbito laboral están encaminadas a determinar la eficacia del mismo para lo cual se debe dar la interacción entre las características del líder, características de los seguidores y la situación en particular entre muchos otros factores (Crosby, 1996). Además, los distintos instrumentos elaborados para la medición del liderazgo pretenden evaluar la eficacia de distintos tipos de liderazgo; lo cual no es el propósito de la presente investigación, lo que se pretende es visualizar la manifestación de ese liderazgo a través de las dimensiones de personalidad y conductual vinculadas a la posición del individuo en la empresa, es decir, cómo es y cómo se comporta una vez que ocupa el puesto de líder.

Es por tal motivo que el enfoque situacional con sus múltiples aproximaciones no será tomado en cuenta para este trabajo. En éste se trabaja con la idea de que cada situación requiere de distintas clases de liderazgo y por consiguiente de estilos, y su principal objetivo es encontrar qué estilo encaja mejor en un momento dado, de acuerdo a la situación (Páez y Yepes, op. cit.). En general retoman los mismos planteamientos de la teoría de los rasgos y la conductual sólo que aplicados a distintas situaciones y con múltiples factores que podrían intervenir (p. ej. características de los seguidores, estructura de la tarea y circunstancias externas).

Al respecto únicamente se incluirá una aproximación al estudio del liderazgo a partir del enfoque situacional relacionada con la postura de Hershey y Blanchard (1988), la cual ofrece cuatro combinaciones además de las tradicionales orientación a la tarea y a los empleados. Estos autores indican los siguientes estilos para la combinación de las dos dimensiones:

1. Informativo. Decisión tomada por el líder.

- Guiar
- Dirigir
- Establecer

2. Persuasivo. Decisión tomada por el líder mediante diálogo y explicación.

- Convencer
- Aclarar
- Persuadir

3. Participativo. Decisión tomada por el líder y los seguidores.

- Participar
- Fomentar
- Colaborar

4. Delegatario. Decisión tomada por los seguidores.

- Delegar
- Observar
- Cumplir

En este sentido se pretende crear un instrumento que aborde los aspectos conductuales y de personalidad del líder, que tenga confiabilidad y validez para la cultura mexicana sustentado en la literatura revisada anteriormente; ya que si bien el liderazgo tiene un papel predominante en las empresas, en México no se ha tratado a profundidad y se han estudiado de forma aislada algunos de sus factores, por esta razón se busca que mediante el autorreporte de un grupo de líderes se puedan identificar aquellas rasgos de personalidad, conductas y estilos de liderazgo que los caracterizan.

Hasta aquí se ha intentado dar una visión general del estudio del liderazgo y de sus implicaciones en el plano organizacional. Sin embargo, éste fenómeno ha tenido en años recientes una serie de cuestionamientos alrededor de la forma de liderar de hombres y de mujeres en el sector productivo. Dicha discusión ha sido fuente de distintas investigaciones que han girado alrededor de diferencias sexuales, no así de diferencias en cuanto a la identidad de género y su relación con el liderazgo, lo cual permite una nueva aproximación al estudio del mismo y por ende una forma alterna de significar el papel de hombres y mujeres en los puestos de poder en las empresas.



## **CAPÍTULO 2.**

### **EL PAPEL DEL GÉNERO Y LA ASIGNACIÓN DE DIFERENCIAS ATRIBUIDAS AL SEXO EN LAS ORGANIZACIONES**

#### *2.1. IDENTIDAD DE GÉNERO*

Con el fin de hacer una distinción entre la identidad de género y el sexo para su posterior análisis dentro del contexto organizacional, se mencionan distintas aproximaciones y los elementos que permiten integrar la visión de género relacionada con el papel de la mujer en el liderazgo actual.

De inicio se comenzará por definir la identidad como el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todo ello dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado (Giménez, 2002). Esta identidad sustentada en elementos relacionales del individuo con su entorno social se hace presente en distintos espacios y así, podemos tener una identidad como mexicanos, como trabajadores de una empresa, como universitarios o de género.

En la literatura, es común el uso indiscriminado del concepto de género como intercambiable al de sexo, siendo que ambos conceptos describen distintas cosas. Fernández (1996) atribuye el uso incorrecto de ambos términos a la carencia de una delimitación clara y consensuada del concepto de género. En múltiples ocasiones podemos encontrar referencias al género a partir de comportamientos y rasgos socialmente deseables para cada sexo o en la presencia de estereotipos, por lo que se denomina género masculino a los hombres y género femenino a las mujeres sin que esta asignación sea del todo precisa.

En un intento por diferenciar ambos conceptos Stoller (1968, en Rocha, 2004) identificó que lo que determina la identidad y el comportamiento de género, es el hecho de vivir, desde el nacimiento, las experiencias, ritos y costumbres atribuidas a hombres o mujeres y no el sexo biológico.

Para Deaux y Major (1987), el “sexo” es un término biológico; “género” es un término psicológico y cultural. El género es la cantidad de masculinidad o de feminidad que se da en una persona y, aunque existen mezclas de ambos en muchos seres humanos, comúnmente en los hombres predomina la masculinidad y en las mujeres la feminidad.

Así, dentro de las múltiples definiciones que existen de género Bleichman (1985) indica que el género es una categoría compleja que comprende:

- a) La atribución del género: Se basa en el sexo, cuando los médicos y familiares ven al recién nacido se conoce su constitución genital; a partir de ese momento la familia entera del niño internalizará esa información y reforzará los estereotipos de la masculinidad y la feminidad.
- b) El rol de género: Se refiere al conjunto de prescripciones y procripciones para una conducta dada, las expectativas acerca de cuales son los comportamientos apropiados para una persona que sostiene una posición particular de hombre o mujer dentro de un contexto dado.
- c) La identidad de género: Esquema ideo-afectivo consciente e inconsciente de la pertenencia a un sexo y no al otro; a partir del cual el individuo estructura su experiencia vital, en términos del sexo al que pertenece.

Al respecto, Heilman (1995) nos dice que el género va más allá del sexo, dado que éste se limita a las características biológicas y anatómicas, mientras que en el género se integran características económicas, sociales, políticas, jurídicas y psicológicas, además de las sexuales.

Así, las representaciones sociales acerca de lo que significa ser hombre o mujer, propias para una cultura a decir de Rius (2000), se incorporan a la subjetividad individual en creciente y activa elaboración; marcando los lineamientos específicos para ejercer distintos roles en la sociedad dada una condición masculina o femenina.

Otros autores (Cortés, Guillen y Zohn, 2000) manifiestan que *el género* es entendido como una construcción simbólica "resultado de la producción de normas culturales sobre el comportamiento de los hombres y las mujeres, mediado por la compleja interacción de un amplio espectro de instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas".

En el mismo sentido, Burggraf (1998) considera que "no existe un hombre natural ni una mujer natural", que no hay conjunción de características o de una conducta exclusiva de un solo sexo, ni siquiera en la vida psíquica.

De este modo, como lo señala Feregrino (2002), la conformación de la identidad genérica se da de acuerdo con cada momento histórico, lugar geográfico, raza o etnia, así como de los diversos ciclos de vida, lo que lleva a vivir las experiencias y formas de existencia de una manera diferente. Esa identidad como mujer u hombre se da a través de factores estructurados culturalmente, transformándose de una sociedad a otra, de una época a otra o de una cultura a otra, situación que afecta los modelos de formas de vida, las relaciones entre los individuos, así como sus valores, preferencias, actitudes y hábitos.

Por tal motivo, se puede decir que la identidad es la diferenciación que las personas pueden establecer entre ellas y los demás, y entre ellas y la sociedad, lo que implica una posición desde la cual se mantiene un diálogo con lo social, de tal manera que la identidad no puede construirse a partir de cero; se construye a partir de la conciencia de sí que un individuo o colectivo tenga. Tal identidad, en el ámbito del género como lo refiere Spence (1993) es multifactorial, en el sentido que obedece a variables como rasgos, actitudes, roles, actividades y estereotipos a través de los individuos y las culturas, que no puede limitarse a un componente elementalmente biológico.

Sin embargo, las aproximaciones al estudio del género se han caracterizado por medir el constructo en sólo una parte de sus complejas manifestaciones. Por un lado tenemos cuestionarios como el de Heilbrun (1976), denominado Adjective Check List que consiste en una serie de adjetivos tanto positivos como negativos dentro de un amplio rango de áreas de la personalidad. Bacon (1976 en Robinson, Shaver y Wrihstman, 1991) desarrolló una escala que evalúa el acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones, cuyo contenido abarca áreas tales como aspectos vocacionales, actividades preferidas de hombres y mujeres, actividades pasadas y autopercepciones. También dentro de los más importantes se encuentra el Sex Role Behavior (Orlosfky, 1981), el cual se centra en las conductas que, estereotípicamente, diferencian a hombres y a mujeres, pero que son consideradas socialmente deseables en ambos sexos.

En contraposición con lo señalado en el párrafo anterior, en la actualidad es común que distintos autores (Marsh y Byrne, 1991; Spence y Helmreich, 1980; Spence 1993) encaminen sus trabajos de investigación de género a la dilucidación de los múltiples factores que intervienen en la formación del mismo, ya que se ha encontrado que existe gran variabilidad entre los individuos y las distintas regiones, además de que no todos los atributos de género están vinculados con el sexo biológico.

En un intento por integrar lo que se identifica como componentes básicos del fenómeno y como respuesta a las cuestiones etnopsicológicas propias a cada cultura. Rocha (2000) desarrolló y válido en la cultura mexicana el Inventario para la Evaluación del Género (IEG), el cual comprende dimensiones tales como rasgos, roles y actividades de género, actitudes hacia el rol de género y estereotipos de género.

Unos años más tarde Rocha (2004) estableció que en sentido práctico, y comprendido bajo un proceso socio-cultural de construcción diferencial sobre los sexos, el género como objeto de estudio, se hace manifiesto en los roles diferenciales que hombres y mujeres juegan dentro de cada sociedad, en las actividades diferenciales que se desprenden de dichos roles, en las características de personalidad y valores que hombres y mujeres desarrollan alrededor de sí mismos (as), y, finalmente, en la autopercepción que las personas desarrollan a partir de esta diferenciación, es decir, la identidad de género.

En resumen, los factores asociados a cada una de las dimensiones de la identidad de género muestran cómo es que existe una clara distinción en nuestra sociedad de lo que es ser hombre y ser mujer, y lo que cada uno debe desempeñar en las distintas esferas sociales, lo cual forma parte de una especie de limitante para que tanto uno como otro sexo incida en las actividades asociadas al otro. Asimismo, dichas dimensiones muestran en su conjunto que la identidad de género es un componente multifactorial que integra rasgos, roles, estereotipos y actitudes; que como lo señalan Robinson, Shaver y Wrightman (1991), están interconectados mostrando una fuerte congruencia y correspondencia en los individuos.

Esta aproximación a partir de la identidad de género que va más allá de lo exclusivamente asignado como inmutable para hombres y para mujeres, brinda una perspectiva integral para abordar la forma de ejercer el liderazgo por parte de las últimas; y en general en su papel dentro de la estructura organizacional, por tal motivo será tomada en cuenta para la realización de este trabajo de investigación. En este sentido, a continuación se realizará un breve repaso histórico de las implicaciones que ha traído consigo lo que se cree como masculino o femenino en las organizaciones con el fin de contextualizar la situación de la mujer en el trabajo y en posiciones de poder.

## *2.2. LA MUJER EN EL TRABAJO, HISTORIA Y AVANCES*

“La historia la cuentan siempre los vencedores y las mujeres hemos sido las vencidas en todas las guerras, no sólo en las bélicas...” (Boix, 2005, pp. 3). Comenzar por citar esta frase alude a las implicaciones que ha tenido para la mujer, abrirse paso en el desarrollo de la historia de la humanidad con el fin de obtener su plena independencia como ser humano.

La perspectiva de género permite evidenciar como los grupos, a partir de las diferencias biológicas, construyen los conceptos de masculinidad y feminidad, y atribuyen simbólicamente competencias, posibilidades de actuación y valoración diferentes a los hombres y a las mujeres. Con el surgimiento de las clases sociales, aparece también la discriminación de la mujer y su conversión, por parte del hombre, en un objeto de placer y procreación.

A lo largo del desarrollo de la sociedad, los individuos fueron aprendiendo, a través del proceso de socialización, el comportamiento que cada uno debe asumir según fuera de uno u otro sexo. Esta diferenciación, que abarca normas de comportamiento, actitudes, valores, tareas, etc., y donde lo femenino se debe supeditar a lo masculino, trasciende a todas las esferas de la vida (familiar, grupal y laboral) y provoca una relación de poder donde el hombre es el dominante; mientras que la mujer, su papel y tareas, son devaluadas socialmente (Santi, 2000).

Así es posible ver cómo, en distintas sociedades, el hombre se sentía superior a la mujer y mientras ella velaba porque todo fuera paz y tranquilidad en el hogar y cuidaba de los hijos; él ejercía el poder y asumía el mando en la actividad productiva (Eustace, 1993).

Es importante hacer notar que no se quiere afirmar que las mujeres han estado deslindadas del trabajo. De hecho en las primeras civilizaciones (Grecia, China, Mesopotámica) las mujeres aprendieron a preparar barro y hornear cerámica; trabajaron los esmaltes y mezclaron cosméticos en los orígenes de la ciencia química. Al encargarse de la agricultura y la recolección, también descubrieron las propiedades medicinales de las plantas y aprendieron a secar, almacenar y mezclar las sustancias vegetales. Además, las mujeres se han encargado de ser parteras, curanderas y cirujanas; sólo que a decir de Ayuso (1997) dichos trabajos han sido desvalorizados y no se les ha dado el mismo peso que al trabajo del hombre en la actividad productiva.

En la época del Renacimiento, por ejemplo, se dio un renacer sólo para los hombres que vieron mejoradas sus posibilidades educativas y laborales. Para las mujeres fue todo lo contrario (Boix, 2005): no pudieron acceder a la educación humanista y se dictaron leyes que restringieron aún más sus posibilidades de tener poder.

A raíz de la revolución industrial, el hombre se convirtió en un objeto de conocimiento distinto, resultado final de un largo proceso individualización y emancipación que había comenzado en el renacimiento.

Es en esta etapa en la cual la mujer se ve desalojada de sus actividades tradicionales (hogar y cuidado de los hijos), y se emplea en las nuevas fábricas desempeñando distintas actividades, aumentando su trabajo y convirtiéndose en un instrumento económico propio del modelo capitalista (Bedolla, Bustos, Flores y García, 1989).

Otro momento histórico en el que se dio un notable incremento de la participación de la mujer en el trabajo fue en la segunda guerra mundial, debido a que los hombres estaban en guerra. Fue una excelente oportunidad para que la mujer ocupara “terrenos en el lugar del hombre, realizando tareas que hasta entonces se habían considerado irrealizables para ella y obteniendo, junto con su inclusión en el proceso de trabajo, plena independencia y responsabilidad. Una vez terminada la guerra, el cambio ya había sido irreversible” (Langer, 1978).

De hecho, hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, la división del trabajo por sexo era un hecho incuestionable aún en las economías desarrolladas. Aunque como lo señala Bullock (1994), en el lapso de poco más de medio siglo se fueron dados más condiciones para favorecer la participación de la mujer en el ámbito extradoméstico remunerado, en casi todos los países del mundo.

Durante los años setenta en conjunción con múltiples movimientos sociales, el feminismo adquirió fuerza y provocó además un aumento sustancial en el número de mujeres que ingresaron al mercado de trabajo. En parte también debido a las condiciones económicas que exigen que ambos miembros de la pareja trabajen para poder sostener una familia y; por otro lado, debido a una mayor demanda de obra femenina por labores específicas (Bedolla, Bustos, Flores y García, 1989).

La pequeña industria doméstica, asimismo, se vio desalojada por una corporación de empresarios capitalistas, que emplean un número cada vez mayor de mujeres y niños. Las fábricas ahora se inmiscuían en trabajos que sólo desempeñaban las mujeres en el hogar (Fernández, 1998).

De manera acertada, Feregrino (2002) menciona que en la década de los noventa, se marcó el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres a los puestos de mando en la organización; como elemento diferencial del sólo ingresar a trabajar, ahora las mujeres tenían la oportunidad de influir en las decisiones organizacionales y no únicamente recibían órdenes. Hoy en día la participación de las mujeres en el mundo de los negocios aunque limitada, es un hecho, abriéndose camino en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino, han alcanzado posiciones laborales inimaginables en otra época.

Al parecer, todo sugería que las diferencias en las condiciones laborales se debían atribuir al sustrato biológico, el cual permitiría al hombre una libertad casi ilimitada para organizar sus posibilidades. Sin embargo, decir que la mujer no estaba o está biológicamente preparada para el trabajo, o para el mando, es atribuirle a la biología sentidos que no tiene (Segovia, 1975 en Urrutia, 1975).

Lo que se puede vislumbrar es que la asignación genérica, interactuando con las exigencias y condiciones productivas y económicas, ha determinado la división sexual del trabajo y contribuye a explicar que el mercado haya reservado a la mujer los puestos más alejados del poder de decisión y con una menor perspectiva de desarrollo de carrera (García y Oliveira, 1994).

Es por esto que la definición y distribución temprana de roles y espacios y el desigual acceso a los recursos, se han constituido en los principales obstáculos que las mujeres enfrentan en sus opciones y oportunidades de vida. Así, el ámbito laboral es el espacio más revelador para visualizar la significación de la dimensión de género desde el punto de vista de Gilligan (1982) porque en el trabajo confluyen e interactúan los aspectos socioculturales, educativos y económicos que condicionan y enmarcan las interrelaciones sociales.



En este sentido, es básica la visión de género para analizar y reconstruir el conjunto de las relaciones sociales y, fundamentalmente, para abordar el mundo laboral. El trabajo a decir de Agars (2004), es protagonizado por sujetos sexuados que construyen su identidad en torno a él, y por ello es un componente primordial del proyecto de vida, de la autoafirmación y de la valoración social tanto para los hombres como para las mujeres.

El trabajo asalariado representa un medio en donde se pueden desarrollar habilidades y capacidades que ayuden a la mejoría de la autoestima de la mujer y valorización de los demás, puesto que en él se despierta su espíritu crítico, su toma de decisiones autónomas y de mantenerse independiente. De esta forma la mujer tiene la posibilidad de reconocerse y autovalorarse desde distintas perspectivas, es decir, valorarse como ser humano integral dado el manifiesto de su personalidad individual (Carrero, 1991).

Sin embargo, Vidal (1990) destaca que la mayoría de las mujeres que ingresan a trabajar, lo hacen en épocas de crisis, es decir, cuando el poder adquisitivo de la economía familiar disminuye deteriorando el bienestar de la misma. Consecuentemente, la mujer se ve obligada a ingresar al sector productivo con el fin de complementar y apoyar el ingreso familiar y en algunos casos de sustentarlo completamente.

Así, es posible ver, como lo señala Rius (2000), que el diseño de los roles de género desde un paradigma androcéntrico ha conllevado fuertes dicotomías, rivalidad y desencuentro entre los géneros lo cual ha sido y sigue siendo transmitido desde las ideas y las prácticas laborales.

Por tal motivo, la mujer trabajadora va a enfrentarse a un mercado altamente competitivo, segregado y selectivo, que responde a la economía moderna, y por otra parte, a un mercado tradicional inestable. La participación económica femenina presenta marcadas variaciones en los contextos urbano-regionales; también es distinta por grupos de edades y características de la economía (González, 1997).

Por lo general, las mujeres participan en mayor medida en los mercados de trabajo diversificados que absorben mano de obra de distintas edades y con diferentes calificaciones, y no necesariamente la presencia femenina es mayor, en términos económicos, en las ciudades más dinámicas y con más participación masculina (González, op. cit.).

La documentación existente presenta como hecho significativo que, sea cual sea el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima. Esta discriminación vertical se observa tanto si comparamos los porcentajes de varones y mujeres por categoría laboral en un determinado sector, como si se toma en consideración la cantidad de mujeres que, hoy en día, figura entre la población activa, teniendo en cuenta, además, su nivel de formación y preparación profesional (Barberá, 2000).

En relación con lo anterior, se ha identificado a través de distintos estudios (González, op. cit.) que las mujeres ocupan puestos más adecuados a los valores socialmente atribuidos a ellas, como son servicios domésticos, secretarias, cocineras, maestras, enfermeras que además, suelen ser los de menor ingreso.

Se ha encontrado también que las mujeres incursionan en el sector laboral principalmente por tres razones; primero la posibilidad de independencia económica, segundo romper con la rutina diaria en el hogar y tercero la posibilidad de crecimiento personal e intelectual (García y Oliveira, 1994).

Según datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) para el año 2004 en México del total de la población económicamente activa (PEA) tan sólo el 35.4% fueron mujeres, es decir, de 43.4 millones de personas que desempeñan una actividad económica, 15.4 millones correspondieron a las mujeres.

En cuanto a las diferencias intraorganización entre hombres y mujeres, se encuentra que si bien la mayoría de los y las ocupadas son asalariados (55.8% y 57.6% respectivamente), se observan diferencias por sexo importantes entre las distintas posiciones; así, de los 1.8 millones de empleadores a nivel nacional, 84.2 % son varones y el resto (15.8%) son mujeres. Sin embargo, en una investigación llevada a cabo por Barberá (2000), el porcentaje de mujeres que desempeñaban actividades laborales ubicadas en la cúspide de la pirámide organizacional se sitúa en torno a un 2%, cifra que presenta pocas variaciones en países como España, Gran Bretaña, Italia, Canadá, México y EE. UU.

Se encuentra dentro de la misma línea que las mujeres empresarias establecen empresas más pequeñas en los sectores menos expandidos, que operan mayoritariamente en mercados locales, su acceso al crédito es más complejo y recortado, y su posibilidad de manejo de la información y las oportunidades de negocios también es menor (Saucedo, 2002). Esto puede llevar a dos posibles interpretaciones, la primera se relaciona con la marcada inequidad en la representatividad de las mujeres en los puestos de mando. La segunda se vincula al posible avance en cuestiones de género que puede denotar la misma distribución en el plano laboral.

Las ocupaciones “femeninas” se concentran en los estratos inferiores del mercado de trabajo en términos de remuneración, calificación, condiciones ocupacionales, estabilidad, reconocimiento social y perspectivas de desarrollo por lo que las mujeres padecen de doble segmentación: horizontal y vertical. Además, la inserción de las mujeres en sectores tradicionalmente “masculinos”, de innovación tecnológica o en condiciones de competencia profesional agudiza las resistencias y agresiones hacia las mismas. El carácter excluyente de la segregación ocupacional por género a decir de González (1997), resulta patente en varios aspectos: restringe el rango de opciones disponibles para las mujeres y las repliega a las ocupaciones de menor prestigio social, ofrece escasas perspectivas de movilidad laboral a la vez que alta inestabilidad; genera y refuerza la disparidad salarial entre hombres y mujeres; y por último, limita de manera importante las condiciones de autonomía, mayor participación en los procesos de decisión, control sobre recursos y libertad de movimientos.

A pesar de la segmentación ocupacional de género que persiste en el mercado de trabajo, confinando la gran mayoría de las mujeres a las ocupaciones menos valoradas de los sectores comercio y servicios, su presencia en la industria en América Latina no es irrelevante. En el contexto de los procesos de globalización y ajuste estructural, particularmente a partir de la diseminación de la industria maquiladora, ganan visibilidad fenómenos importantes de feminización de la fuerza de trabajo en algunos sectores industriales (Espinoza y Pérez, 1994). Ese fenómeno así como los procesos de “masculinización” de la fuerza de trabajo que se vienen identificando recientemente en algunos sectores de industria maquiladora (especialmente en México) reafirman la importancia de estudiar el trabajo femenino y las relaciones de género en el sector industrial.

Diversos estudios han mostrado que existen estereotipos de género en el mundo empresarial respecto al desempeño laboral (Ballina, 1996). Los estereotipos de género son creencias o percepciones relativas a que los hombres y las mujeres son fundamentalmente diferentes como trabajadores en cuanto a una serie de características que distinguen a ambos sexos.

Estos estereotipos se expresan en el momento de tomar decisiones referidas a los recursos humanos lo cual incide en la cantidad y calidad de las oportunidades laborales de hombres y mujeres. Inciden en la disposición de contratación, promoción, inversión en capacitación, política de remuneraciones, apertura de nuevas oportunidades ocupacionales y de acceso a puestos de mando (Ballina, 1996).

La concepción específica sobre la participación laboral de la fuerza de trabajo femenina, puede resumirse de la siguiente forma: “Existe una creencia amplia y profundamente arraigada, de que el trabajo de las mujeres es sólo incidental y temporáneo, dicha creencia errónea es sostenida por hombres y mujeres. Muchas mujeres combinan el trabajo con el matrimonio, porque deben o porque quieren hacerlo. Pero comparadas con los hombres, son menos las mujeres capaces de considerar su trabajo como su principal vocación vital” (Neff, 1982).

Con el avance de la participación de la mujer en el trabajo se fue exigiendo mayor igualdad de oportunidades para las mismas, una educación más elevada y un mejor posicionamiento en el sector laboral buscando dejar atrás aquellas ocupaciones que se relacionaban únicamente con la manufactura (Sánchez, 1997).

La participación de las mujeres en el ámbito público proporciona nuevas imágenes acerca de los papeles que cumplen las mujeres, y les permite una mayor autonomía con respecto a sus familias. Ello no significa desconocer la generación de fuertes tensiones en las relaciones de género que lo anterior ha estimulado (González, 1997).

Así, la entrada de la mujer en el campo de trabajo ha tenido un gran impacto en lo social y en lo familiar. En este sentido, para Eustace (1993), es evidente que la remuneración del trabajo y la independencia están indisolublemente ligadas. Esto empieza a vislumbrarse en la mujer de hoy que ha sufrido una transformación en su identidad.

Al trabajar, la mujer va en contra del mito de su inferioridad y pasividad. En una encuesta de actitudes que se aplicó a nivel nacional (Alducín, 1986 en Aguilar Camín, 1989), las nociones de “abnegación”, “castidad” y “espíritu hogareño” perdieron valor frente a cualidades como “inteligencia”, “feminidad” y sensualidad”. Se ha reducido, pues, el gusto por la mujer “inferior” que sirve al marido y obedece sin protestar.

Aunque es preciso mencionar que los cambios que se han dado en la actualidad, no han impedido que continúen las condiciones de desigualdad y sobreexigencias que demuestran que, en verdad, hombres y mujeres no compiten en el mismo mercado sino que tienen exigencias diferentes tanto en la demanda como en la oferta de la mano de obra.

Por tal motivo, es conveniente identificar las implicaciones que tales transformaciones traerán para las empresas, para los individuos y para las mujeres en su papel en la sociedad actual como parte de un proceso constante y continuo, que indiscutiblemente concierne a ambos sexos como parte importante de las relaciones sociales y personales.

Algunos estudios realizados en Centroamérica (Barberá, 1998) muestran que las trabajadoras de las empresas maquiladoras valoran la oportunidad de inserción laboral que les brinda la maquila (que les permite experimentar una situación de emancipación y de liberación contra la sujeción a las autoridades patriarcales). El poder adquisitivo que les dan los sueldos que reciben les permite cierto nivel de independencia respecto a los padres o a los compañeros de vida. También se ha encontrado que la autopercepción de las trabajadoras de la maquila se evidencia que el “ser operarias de una fábrica” es valorado como una situación de trabajo mejor que el “ser empleada doméstica”.

La proyección continua del hombre hacía el exterior (productividad y trabajo), y de la mujer hacía el interior (hogar y reproducción) han conformado mitos que parecían inmutables y perdurables. Lorentzen (1991) propone rechazar estos mitos y cuestionar la ideología que los acompaña pues “la mujer no es tan frágil, ni tan perversa, ni tan diabólica como el mito ha hecho de ella... el hombre no es tampoco ese ser duro e insensible y dueño de sí mismo.

En este sentido, Barón (1998), nos dice que las diferencias laborales de hombres y mujeres no obedecen a condiciones biológicas (sexo), sino a interpretaciones sociales, históricas y culturales de ellas (género). En sentido estricto, apegándonos a la finalidad de la estructura organizacional, no existe una diferenciación por sexo que limite el papel de la mujer para alcanzar las metas fijadas en la planeación trabajando de manera óptima.

Al respecto, Rius (2000) nos explica que “no se trata de que las mujeres imiten a los hombres, lo cual reeditaría la polémica desde otro ángulo, sino legitimarse y relacionarse con ellos desde la equidad. Las mujeres lograrán una real transformación en la medida que logren hacerlo desde sí mismas, desde afirmarse como mujeres y seres humanos de este tiempo y alcancen una mirada constantemente crítica de los anhelos de igualdad que les posibilite a la vez actuar consistentemente con respecto a dichas ideas. Mujeres y hombres necesitan redimensionar sus roles desde sí mismos y no desde el otro u otra con el fin de alcanzar la equidad en su participación de las labores en la organización.

Por lo anterior, Saucedo (2002) dice que las mujeres han realizado diversas acciones como participar y confrontar las limitaciones que la misma sociedad les ha impuesto y paulatinamente han integrado su presencia en escenarios donde era escasa o nula; llegando a ocupar desde los puestos de producción y manufactura hasta puestos gerenciales, directivos y políticos.

### 2.3. LIDERAZGO FEMENINO

Durante el desarrollo de la historia del liderazgo y el mando en las organizaciones se encuentran una serie de creencias alrededor de la promoción de mujeres y hombres en los puestos de mando. Dichas creencias encontradas en el mismo sentido común de ambos géneros, tanto en ambiente de trabajo como fuera de éste, se ven reflejadas en frases cotidianas, como lo señala Aguirre (2000) “la mujer no tiene la suficiente autoridad para mandar”, “si está en ese puesto, es porque le hizo el favor al jefe”, “los hombres tienen una predisposición a dar ordenes por eso son más eficaces” y “los hombres son más racionales que las mujeres para dirigir una organización”. Las frases anteriores forman parte de la idiosincrasia en un gran número de individuos de ambos sexos.

Esto impacta en la forma en la que se conceptualiza la posición de hombres y mujeres dentro de la organización, motivo por el cual, la diferencia significativa entre ambos sexos en puestos de mando, ha permitido que los primeros delimiten desde una visión androcéntrica, el perfil o curso que debe seguir la organización. Rius (2000) indica que el mando en las organizaciones protagonizado por los hombres, se ha visto particularmente asociado a la producción de riquezas, de ganancias, a lo racional, lo creativo, a la competitividad, a lo verdadero, lo exacto. Se trata del trabajo "socialmente útil" de la participación en instituciones u organizaciones sociales. Esto se ha asociado al poder económico, a la excelencia, la capacidad y el buen desempeño, a la competitividad que genera el mercado del trabajo donde se demanda razón, precisión, triunfo. Todas son características con las cuales ha sido dotado “naturalmente” el hombre para afrontar las problemáticas que entraña el ámbito laboral.

Lo anteriormente señalado permite apreciar los cambios que se han efectuado a través del tiempo y cómo elementos culturales y socioeconómicos influyen en el desarrollo de la mujer. Además del impacto de la cultura que prepara a la mujer para mantener el orden y la limpieza del hogar y el cuidado de los hijos, indica muy poco interés por prepararlas para su participación social, política y económica, para alcanzar puestos de mando y de este modo ser exitosas y competitivas (Fernández, 1995).

En la historia del fenómeno del liderazgo el hombre ha tenido una mayor participación que la mujer, incluso se han asociado aquellas características que describen a un líder con características que se atribuyen principalmente al género masculino. Al respecto, Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) encuentran que al menos en el ámbito empresarial se define a los líderes como instrumentales, orientados a los resultados, autónomos, etc. Sin embargo, en la actualidad parece existir un amplio interés en el liderazgo participativo, no jerárquico, flexible y orientado al grupo; dichas características vinculadas al género femenino.

En el actual proceso de cambio, los modelos tradicionales de organización laboral se muestran caducos y no resultan demasiado provechosos. Esta inadecuación se explicita, de manera clara, en las actividades directivas. El estilo directivo clásico de jefe único que ordena y manda, no se adapta a las necesidades empresariales del momento. En su lugar aparecen nuevos modelos directivos, cuyo éxito procede, más que de mandar, de liderar a un grupo y conseguir que entre todos se desarrolle un sentido de equipo y de empresa común, que haga que sus miembros se sientan partícipes del trabajo y responsables de sus respectivas competencias. Carisma, innovación, guía, colaboración son conceptos que parecen más acordes con la nueva modalidad de liderazgo (Adair, 1991).

A través del tiempo, las mujeres han realizado diversas acciones como participar y confrontar las limitaciones que la misma sociedad les ha impuesto y paulatinamente han integrado su presencia a escenarios donde era escasa o nula. Ellas, a decir de Lips (2003), han llegado a ocupar puestos administrativos, gerenciales y políticos; en los cuales han demostrado sus habilidades para dirigir a una gran cantidad de personas que están a su cargo, lo que ha llevado a marcar la diferencia en óptimos resultados ante su liderazgo.



En este sentido se ha encontrado que una vez que las mujeres alcanzan un mayor nivel de instrucción se convierte en un factor decisivo para que busquen trabajar en puestos de poder. Mientras más elevado sea el nivel de instrucción de la mujer, provocará diversos cambios en su identidad, sus creencias, su personalidad y su forma de comportarse con los demás en función de la ocupación de puestos de mayor jerarquía (Fisher, 1999).

Por otra parte, algunos investigadores sugieren algunas diferencias entre hombres y mujeres líderes, pero no hay conclusiones rigurosas (Feregrino, 2002). Cierta teoría se inclina por la idea de que las mujeres son mejores motivadoras de trabajadores que los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. Al parecer, la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción.

En un intento por describir lo que hacía un directivo, Mintzberg (1973) realizó un exhaustivo estudio en el cual encontró que los gerentes (hombres) trabajaban a un ritmo continuo sin ninguna interrupción, disponían de poco tiempo para las actividades que no estuvieran directamente relacionadas con su trabajo, mostraban preferencia por entrevistas improvisadas, les faltaba tiempo para la reflexión y tenían dificultades para compartir la información. En un estudio similar Helgessen (1993) identificó una serie de diferencias en la forma de ejercer el liderazgo por las mujeres; éstas trabajaban con un ritmo estable con breves pausas programadas, no consideraban como interrupciones las entrevistas no programadas, se hacían de un tiempo para reflexionar y ocuparse de actividades no relacionadas con su trabajo, mantenían una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones, se consideraban a sí mismas como multifacéticas y finalmente, estaban más orientadas a compartir la información sobre la organización.

Dentro de las distintas aproximaciones al estudio del género en los altos mandos, se ha considerado que cuando las mujeres acceden a puestos intermedios y altos en las empresas ante ellas se abren dos posibilidades. Obviamente, el que opten por una u otra estará, en alguna medida, influido por el contexto laboral del que se trate (sector, tipo de empresa, grado de feminización, nivel laboral, valores y normas dominantes, etc.). Estas posibilidades consisten: bien en mantener el estilo considerado tradicionalmente femenino; o bien, asimilarse al estilo y las formas que aún dominan en las empresas; esta segunda posibilidad consiste, en consecuencia, en adoptar algunas de las prácticas tradicionalmente masculinas (Villanueva, 2001).

En este sentido, mujeres y hombres se quejan de que las mujeres se masculinizan en los espacios públicos, y especialmente en los espacios laborales y políticos. Al respecto, Lagarde (1990) señala que la masculinización es impropia aunque es notable que sólo sea impropia para las mujeres. Casi nadie se perturba por la masculinización de los hombres.

Cuando la mujer sale del ámbito privado se dice que adopta una actitud masculina. A pesar de esto las mujeres han demostrado que pueden realizar tareas que sólo eran para los hombres, esto quiere decir que tienen las mismas capacidades y que el concepto de masculinidad está sobrevalorado (Lamas, 2003).

En una vertiente, el rechazo a la instrumentalidad puede ser porque *las mujeres migran de sus formas femeninas* y dejan de ser verdaderamente femeninas, como una *traición de género* a los estereotipos naturalizados y normalizados y en otra, porque se considere inadecuada la masculinidad pública por su supremacismo, su autoritarismo y su sectarismo (Lagarde, 1990).

Por tal motivo, toma relevancia ubicar este tipo de transformaciones en un contexto histórico y sociocultural en el que los espacios y las esferas laborales preponderantemente están marcados por la cultura política masculina y patriarcal, en la cual, las maneras de hacer las cosas, los procedimientos y las reglas están normalizados. Para ser aceptadas, las mujeres que llegan a los puestos de mando tienen que amoldarse a esa cultura androcéntrica (González, 1997).

Rius (2000), en el marco de la política, nos dice que las mujeres de la actualidad pueden sintetizar su doble experiencia y avanzar siendo *bilingües* y *biculturales*. Sólo así es posible a la vez, *desmontar la cultura* política masculina e introducir como asuntos de interés general los intereses específicos de las mujeres y empezar a *hacer política de "otra manera"*; desarrollando características como la decisión, seguridad, intelecto, cultura, capacidad para el liderazgo público, la independencia y liderazgo económico en el escenario político o laboral. Se trata de formar mujeres de excelencia en cuanto a su desempeño profesional cuya subjetividad esté caracterizada por intereses cognoscitivos, necesidades de realización profesional y social, sensibilidad y preocupación por problemas sociales, en las cuales la capacidad de reflexión, la autoestima favorable y la necesidad de independencia se articulen con sensibilidad y deseo de realización en la vida privada.

En relación con lo anterior, Feregrino (2002) señala que se debe dejar muy claro el rol social, familiar, cultural, profesional de la mujer y definir una línea de ascenso, establecer metas y el plan de acción para alcanzarlas. En otras palabras, tener muy claro quién es la mujer y hasta dónde quiere llegar al ejercer el liderazgo.

Carrero (1991) llevó a cabo un estudio para identificar la relación de la adopción del rol de género con el estilo de liderazgo, en el cual los resultados mostraron que las mujeres ocupando posiciones directivas, manifiestan una orientación a la tarea en una proporción mayor que a las relaciones interpersonales.

Por otra parte, Watson (1988) desarrolló la teoría de “la inversión de roles”, en la que sugiere que el ser mujer puede interactuar con la relación entre los estilos de liderazgo y los valores asociados; es decir, las mujeres invierten su representación cultural de rol de mujer, para adoptarlo al rol cultural que ellas creen vinculado socialmente con el liderazgo, de este modo consideran que tienen que comportarse de una forma más autoritaria y estricta con los trabajadores porque es el esquema de líder de empresa que identifican en mayor medida.

Sin embargo, Harragan (1992) señala que la capacidad de la mujer para adoptar conscientemente distintos roles desde la infancia, a través de los juegos “femeninos”, representa una ventaja para poder manejar las múltiples tareas de la gerencia. De manera que los “juegos de niñas” generan gradualmente ciertas habilidades y actitudes que se valoran en los puestos de trabajo, particularmente en las organizaciones actuales, donde se requiere innovación, emprendimiento y creatividad.

En otra interesante aproximación a partir de la influencia del juego en la conformación del género, Gilligan (1982) señala que puesto que las necesidades de los niños son diferentes para cada sexo, los tipos de juegos que eligen contribuyen a formarlos como seres humanos diferenciados. Los varones antepone el resultado de la competencia -el triunfo- a las relaciones personales y aprenden a sentirse seguros con las reglas, los límites y los procedimientos; y a someter su individualidad a la meta principal. Las mujeres por otra parte aprenden a valorizar la cooperación y las relaciones; a despreciar la excesiva reglamentación y las estructuras autoritarias; y a pasar por alto ciertos conceptos abstractos.

En conclusión, las distintas aproximaciones al estudio del género y el sexo han permitido identificar ambos conceptos como distintos. El sexo alude a cuestiones biológicas y el género a cuestiones sociales, culturales, políticas, laborales por mencionar algunas. Asimismo, la concepción del género está muy relacionada con la construcción de la identidad como individuo dentro de una sociedad. Esta conjunción denominada identidad de género, permite hacer análisis más complejos situados en distintos espacios y esferas sociales, que inciden en el desarrollo de hombres y mujeres en su contexto cultural y en determinado momento histórico. Teniendo en cuenta la dinámica social y los cambios que reestructuran los roles, actividades y las atribuciones que parecían inmutables para hombres y para mujeres, se plantea la necesidad de no limitarse a realizar un estudio comparativo entre ambos sexos pues es claro a partir de la revisión de la literatura que no pueden adjudicarse aspectos inalterables a uno u otro.

Es por lo anterior que en esta investigación el principal cuestionamiento se relaciona con identificar si ¿existen diferencias en la identidad de género en mujeres de distintos niveles jerárquicos? Al contestar el ¿por qué mujeres en distintos niveles jerárquicos? se sugiere que incluso hacia el interior del grupo de las mujeres que trabajan, la identidad de género se construye de forma distinta y tiene varios matices susceptibles de ser analizados, dado que ambos grupos viven la experiencia del trabajo desde distintas posiciones vinculadas primordialmente con el poder, lo cual las lleva a un replanteamiento de su esquema psicológico y social como mujeres de este momento histórico particular.

Ahora bien, las mujeres en los niveles de mando en las organizaciones se enfrentan al problema de tener que influir en un grupo de empleados para lograr las metas de la organización. Al proceso mediante el cual un individuo, un subgrupo o un grupo situado en una posición definida, *influye* sobre los demás para lograr una meta determinada se le denomina liderazgo (Rodríguez, 1998). Es claro que es una tarea por la que también tienen que pasar los hombres. Sin embargo, esa distinción sexual de la que se habló con anterioridad en la que el hombre es quien tiene la autoridad para liderar y la mujer es vista estereotípicamente como “no apta” para hacerlo; complica en gran medida la labor de la mujer en las empresas. Por esta razón en esta investigación se busco de inicio identificar ¿cuál es el significado psicológico del liderazgo en rasgos y conductas para un grupo de trabajadores en México? Posteriormente con este conocimiento se realizó un cuestionario de liderazgo para saber que dimensiones o factores del liderazgo autorreportaban los líderes en un grupo de empresas de México, lo que permitiría validar y confiabilizar el cuestionario. El último paso consistió en utilizar el cuestionario de liderazgo validado y confiabilizado, y el Inventario multifactorial de identidad de género para saber ¿cómo es que se relacionan las dimensiones de liderazgo (rasgos, conductas y estilos) con las dimensiones de la identidad de género (instrumentalidad-expresividad, roles y actividades, actitudes hacia los roles y estereotipos)? Esto con el fin de tratar de llevar los análisis del liderazgo y la identidad de género a un nivel más profundo, que permita abordar estos constructos como multifactoriales y así, poder obtener conclusiones más acertadas sobre la dinámica social y laboral de las mujeres en la actualidad.

## **GUÍA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación fue realizada sustentada en dos preguntas generales:

- 1) ¿Qué relación existe entre las dimensiones del liderazgo y las dimensiones de la identidad de género que autorreportan mujeres en mandos medios de empresas en México?
- 2) ¿Qué diferencias hay en cuanto a las dimensiones de la identidad de género entre mujeres en puestos de mandos medios y mujeres en puestos operativos?

Para contestar a la primera pregunta se plantearon los siguientes objetivos:

- a) Explorar el significado psicológico del liderazgo en un grupo de trabajadores de empresas de México mediante la técnica de redes semánticas con el fin de obtener características y conductas que manifiesta un líder.
- b) Elaborar, validar y confiabilizar un cuestionario de liderazgo que contemple rasgos de personalidad, conductas y estilos de liderazgo.
- c) Analizar la relación entre las dimensiones del cuestionario de liderazgo realizado para esta investigación y las dimensiones del Inventario multifactorial de identidad de género (Rocha, 2004) que autorreportan mujeres en mandos medios de empresas de México.

En cuanto al segundo cuestionamiento se planteó el siguiente objetivo:

- a) Analizar las diferencias en cuanto a las dimensiones en la identidad de género entre mujeres en puestos de mandos medios y mujeres en puestos operativos en empresas de México.

Cada uno de estos objetivos se abordarán en cuatro estudios que se describen en las páginas subsecuentes para responder a las preguntas de esta investigación.

## CAPÍTULO 3.

### *Exploración del significado psicológico del liderazgo*

Resultó de importancia conocer la forma en que un grupo de trabajadores (as) mexicanos describía las características de personalidad y las conductas que desempeña un líder, con el fin de construir un instrumento que permitiera evaluar tales componentes del liderazgo. Aunque en nuestro país se han llevado a cabo distintas investigaciones relacionadas con dicho fenómeno en el ambiente organizacional, éstas han estado basadas principalmente en la medición de la actitud hacia los estilos de liderazgo (Gutiérrez, 1992, Saucedo, 2002, Villanueva, 2001). Por lo que fue necesario identificar los posibles comportamientos asociados a los líderes, así como aquellos rasgos vinculados a ellos.

A partir de los planteamientos anteriores, se realizó un estudio para indagar el fenómeno del liderazgo mediante las redes semánticas naturales (Reyes Lagunes, 1993).

#### Pregunta de investigación

¿Cuál es el significado psicológico del liderazgo en un grupo de individuos que trabajan en empresas de México?

#### Objetivo

Explorar el significado psicológico del liderazgo en un grupo de individuos que trabajan en empresas de México por medio de la técnica de redes semánticas naturales con el fin de obtener características y conductas que manifiesta un líder.

#### *Tipo de Estudio*

Exploratorio

*Muestreo y participantes*

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional. La muestra estuvo integrada por 97 participantes (51 hombres y 46 mujeres) que trabajan en empresas mexicanas.

*Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra*

| <i>SEXO</i>   | <i>ESTADO CIVIL</i> | <i>ESCOLARIDAD</i> | <i>NIVEL EN LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL</i> | <i>MEDIA DE EDAD</i> |
|---------------|---------------------|--------------------|---|----------------------|
| 51<br>HOMBRES | 50<br>CASADOS       | 44<br>LICENCIATURA | 52<br>MANDOS MEDIOS                         | 31 AÑOS              |
|               | 40<br>SOLTEROS      | 40<br>BACHILLERATO | 32<br>SUBORDINADOS                          |                      |
| 46<br>MUJERES | 4<br>EN UNIÓN LIBRE | 13<br>SECUNDARIA   | 13<br>DIRECTIVOS                            |                      |
|               | 3<br>DIVORCIADOS    |                    |   |                      |

*Instrumento*

Los datos se recolectaron por medio de la técnica de redes semánticas naturales (Reyes Lagunes, 1993; Apéndice 1), a partir de la cual se obtuvo la representación del liderazgo en rasgos y conductas. Consiste en hojas tamaño esquila en las cuales se presentan una hoja de datos sociodemográficos, una hoja de instrucciones con ejemplos y una hoja por concepto o estímulo a definir. Los estímulos presentados fueron “¿cómo es un líder?” para identificar los rasgos de personalidad y “¿qué hace un líder?” para conocer las conductas que debe desempeñar un líder. En primer lugar se les pide a los participantes las palabras definidoras de cada estímulo para lo cual pueden utilizar sustantivos, adjetivos, verbos o adverbios. Posteriormente deben jerarquizar las definidoras, de acuerdo a la que se relacione mejor con el estímulo en cuestión como número uno, el dos a la siguiente y así sucesivamente.



### *Procedimiento*

Se les pidió a los participantes que escribieran palabras (sin límite de tiempo) que se relacionaran con el estímulo en cuestión. Finalmente, se les solicitó que jerarquizaran las palabras poniendo el número uno a la que se relacionara mejor con el estímulo, y así sucesivamente hasta terminar con todas las palabras que habían escrito.

Una vez obtenida la totalidad de las aplicaciones se procedió a su captura en excel y se calificó mediante una hoja denominada MEGARED. Los resultados que ofrece dicha hoja de excel son peso semántico (PS) y distancia semántica cuantitativa (DSC) para cada una de las definidoras del estímulo en cuestión. De manera indirecta también se obtiene el valor TR (tamaño de la red) el cual está representado por el número de definidoras aportadas por los participantes para cada pregunta. Posteriormente se obtuvo el núcleo de la red (NR) que constituye el grupo de definidoras con el valor PS más alto, en forma jerarquizada. En este estudio se consideraron aquellos que tuvieron un valor PS mayor o igual a 40 y un valor DSC mayor al 20%. Además se obtuvo el valor G, el cual representa la densidad de la red y se computa a partir del núcleo de la red (NR), considerándose el valor PS que se encuentra en primer lugar (el más alto) y restándole el siguiente valor PS, a éste a su vez se le resta el tercero y así sucesivamente.

### RESULTADOS

Se obtuvo el total de palabras definidoras que se dieron para cada estímulo (tamaño de la red). Los resultados del análisis de las redes semánticas para el primer estímulo se presentan en la tabla 3. Se observó que para el estímulo “¿cómo es un líder?” se presentó una riqueza semántica de 251 palabras. El núcleo de la red estuvo integrado por 11 palabras de las cuales el ser inteligente es la característica que mejor representa al líder (163). En segundo nivel de importancia se ubicó el ser responsable con un peso semántico de 147, posteriormente el ser capaz con un peso semántico de 118 y el ser carismático con un valor M de 81. Hacia la parte final del núcleo de la red se ubicaron el ser persuasivo con un peso semántico de 46, trabajador (peso = 43) e influyente (peso = 40).

Tabla 3. Primer estímulo: “¿Cómo es un líder?”

| DEFINIDORA  | G   | DSC     | TR  |
|-------------|-----|---------|-----|
| Inteligente | 163 | 100.00% | 251 |
| Responsable | 147 | 90.18%  |     |
| Capaz       | 118 | 72.39%  |     |
| Carismático | 81  | 49.69%  |     |
| Organizado  | 80  | 49.08%  |     |
| Decidido    | 64  | 39.26%  |     |
| Emprendedor | 59  | 36.20%  |     |
| Comprensivo | 46  | 28.22%  |     |
| Persuasivo  | 46  | 28.22%  |     |
| Trabajador  | 43  | 26.38%  |     |
| Influyente  | 40  | 24.54%  |     |

Los resultados del análisis de las redes semánticas para el segundo estímulo se presentan en la tabla 4. En el caso del estímulo “¿qué hace un líder?” se obtuvo una riqueza semántica de 180 palabras. El núcleo de la red para este estímulo se integró de 16 definidoras, de las cuales el dirigir fue más representativa de las actividades desempeñadas por un líder con un peso semántico de 184, posteriormente en orden de importancia se encontró el organizar (peso = 183), ordenar (peso =135), mandar (peso = 122) y guiar (peso = 118). Al final del núcleo de la red se encontraron definidoras como convencer con un peso semántico de 55, coordinar (peso =51), trabajar (peso =46) y proponer (peso = 45).

Tabla 4. Segundo estímulo: ¿Qué hace un líder?

| DEFINIDORA | G   | DSC     | TR  |
|------------|-----|---------|-----|
| Dirigir    | 184 | 100.00% | 180 |
| Organizar  | 183 | 99.46%  |     |
| Ordenar    | 135 | 73.37%  |     |
| Mandar     | 122 | 66.30%  |     |
| Guiar      | 118 | 64.13%  |     |
| Decidir    | 107 | 58.15%  |     |
| Motivar    | 75  | 40.76%  |     |
| Ayudar     | 74  | 40.22%  |     |
| Enseñar    | 62  | 33.70%  |     |
| Planificar | 59  | 32.07%  |     |
| Solucionar | 56  | 30.43%  |     |
| Controlar  | 56  | 30.43%  |     |
| Convencer  | 55  | 29.89%  |     |
| Coordinar  | 51  | 27.72%  |     |
| Trabajar   | 46  | 25.00%  |     |
| Proponer   | 45  | 24.46%  |     |

## DISCUSIÓN y CONCLUSIÓN

A partir del análisis de los resultados del estudio exploratorio, se encontró que para la cuestión de los rasgos de personalidad, el ser inteligente es una de las principales características con las que se describe a un líder, lo cual concuerda con lo indicado por Smith (1990) dado que en los últimos años se ha vislumbrado la relación entre el liderazgo y las distintas definiciones de inteligencia. Es importante señalar que, sin embargo, en las cualidades de los líderes en la Escala Actitudinal hacia los Estilos de Liderazgo (Gutiérrez, 1992), no se hace mención de la inteligencia como cualidad de un líder. Además no se incluyen en dicha escala otras definidoras que fueron importantes en este estudio, tales como el ser decidido, emprendedor, trabajador e *influyente*.

También se ha encontrado congruencia entre lo reportado en la literatura sobre la Teoría de los Rasgos (Kelleg, 1992; Stogdill, 1974), y las principales definidoras arrojadas por el análisis de las redes semánticas. Así, el ser responsable, capaz, carismático, organizado, comprensivo y persuasivo son características o cualidades que se atribuyen a los líderes en los trabajadores de empresas en México y que constatan los reportados por Gutiérrez (1992) en la Escala Actitudinal hacia los Estilos de Liderazgo y en la literatura revisada anteriormente.

En este sentido se puede decir que desde el inicio de su investigación formal, el concepto de liderazgo como característica de personalidad a decir de Gordon (1997), ha estado rodeado de un aura mágica que implica una serie de atributos especiales que convierten al líder en un ser superior y que por lo general se define con rasgos positivos, lo cual se ha corroborado en este trabajo.

En cuanto a las actividades que desempeña un líder en las empresas, el estudio exploratorio mostró una serie de conductas que hombres y mujeres mexicanas atribuyen a los líderes, tales como dirigir, organizar, ordenar, mandar, guiar, decidir, motivar, ayudar, enseñar, planificar, solucionar, controlar, convencer, coordinar, trabajar y proponer. En este sentido, dichas actividades son congruentes con la definición conceptual del liderazgo; ya que en el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales, las actividades descritas anteriormente, son parte de dicho fenómeno y se han descrito en el plano de la Teoría Conductual (Hersey y Blanchard, 1982; Lussier y Achua, 2002).

Al igual que con la definición de los rasgos de un líder, las conductas que manifiesta el mismo giran alrededor de cuestiones positivas, aunque en esta ocasión también se presentan una serie de conductas que pueden describirse como neutrales: dirigir, controlar, mandar o decidir.

Los resultados de este estudio permitieron tener en cuenta que las actividades mencionadas anteriormente, tienen relación con lo que sugiere la literatura, las cuales, indican lo que hace un líder. Sin embargo, no indican la manera en la que lo hace, es decir, un líder puede apoyar a sus empleados en sus problemas personales (relaciones), o bien, apoyar a sus empleados en la consecución de los objetivos organizacionales (tarea). Es por esto que se considera que es un estudio a partir del que, en complemento con lo reportado en la literatura de investigación, dará la posibilidad de conformar un instrumento en el cual se tomen como base las actividades que desempeñan los líderes y de este modo darles el sentido o la manera en la que se pueden ejercer, mediante la orientación a la tarea o a las relaciones, o bien; en un estilo autocrático, democrático o de *laissez-faire* lo cual conformaría los estilos de liderazgo.

También como lo señala Hogg (1996 en Lord, De Vader y Alliger, 1998), una cuestión general que se ha explorado en los últimos años en la psicología se relaciona con la percepción que se tiene de los líderes independientemente de la constatación de sus características o habilidades. Así, algunos estudios sobre percepción del liderazgo reportados por Simonton (1987 en Lord, De Vader y Alliger, 1998), señalan que las personas tienen un esquema de liderazgo general que apunta a características positivas, es decir, un mapa mental de lo bueno que es y lo bien que hace un líder su labor, lo cual fue confirmado por este trabajo en las definidoras aportadas por los participantes.

De esta manera, es posible señalar que el estudio exploratorio de las características de personalidad atribuidas a un líder en un grupo de trabajadores mexicanos, y las conductas o actividades desempeñadas por un líder; confirma y es congruente con la investigación realizada con anterioridad en el plano de las Teorías de los Rasgos y Teoría Conductual del liderazgo. Además, confirma algunos hallazgos encontrados por Gutiérrez (1992) en nuestro país, y añade nuevas características (p. ej. decidido, emprendedor e influyente) y conductas (p. ej. enseñar, proponer y decidir) vinculadas con el liderazgo, que serán incluidas en un instrumento para evaluar este proceso de manera integral.

*CAPÍTULO 4*

*Desarrollo, validación y confiabilización de un cuestionario de liderazgo*

En este estudio se desarrolló, validó y confiabilizó un cuestionario de liderazgo que contempló rasgos del líder, conductas del líder y estilos de liderazgo debido a que no se encontró un instrumento que evaluará en su conjunto estos factores y por ende no podría relacionarse con las dimensiones de la identidad de género, el cual es uno de los objetivos del presente estudio. Para tales fines se tomaron en cuenta las definidoras principales del estudio anterior y aquellas contempladas en mayor medida en la teoría de los rasgos del liderazgo y la teoría conductual del liderazgo. En una de ellas se observa la manifestación del liderazgo, en relación a aquellos rasgos o características de personalidad que pueden ser comunes a los líderes. En la segunda aproximación se contemplan aquellas conductas que desempeñan los líderes (específicas) y la manera en que ejecutan esas conductas (estilos). La parte de los estilos de liderazgo se ha analizado a través de distintos modelos. Así, en uno de ellos se manifiesta el liderazgo a partir de la orientación a la ejecución de la tarea o a la orientación a las relaciones con los empleados. En un segundo modelo Lewin (1939, en Villanueva, 2001), identifica tres tipos de liderazgo denominados autocrático, democrático y laissez faire; que indican la forma en la cual un líder influye en la conducta de sus subordinados. Tales aproximaciones se tomaron en cuenta para la conformación del cuestionario.

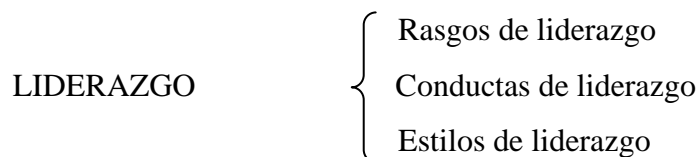
**Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los rasgos, conductas y estilos de liderazgo que distinguen a los líderes en empresas de México?

**Objetivo**

Elaborar, validar y confiabilizar un cuestionario de liderazgo que contemple rasgos de personalidad, conductas y estilos de liderazgo.

**Variable**



Definición conceptual del liderazgo:

- Ψ El liderazgo es el proceso a través del cual una persona desde una posición de mando específica y mediante rasgos de personalidad, conductas y estilos, influye sobre los demás para alcanzar una meta (Rodríguez, 1998).

Dimensiones:

- Ψ Los rasgos del liderazgo son aquellas dimensiones atributivas de la personalidad vistas como aspectos y características propias de un líder (Lussier y Achua, 2002).
- Ψ Las conductas de liderazgo son aquellas actividades concretas que desempeña un líder en el trabajo y que definen la naturaleza de la labor del mismo (Lussier y Achua, 2002). Se refieren a qué hace un líder.
- Ψ Los estilos de liderazgo son la combinación de destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores (Lussier y Achua, 2002). Se refieren a la manera en la que se comporta un líder.

Definición operacional:

- Ψ El liderazgo está dado por el tipo de influencia para alcanzar una meta que reportan los individuos desde una posición de mandos medios, las cuales se reflejan en el grado de atribución de características de personalidad (rasgos de un líder), la frecuencia con la cual realizan una serie de actividades (conductas de liderazgo), y la frecuencia con la cual se comportan de manera autocrática, democrática, laissez-faire, orientada a la tarea o a las relaciones (estilos de liderazgo); medidas en una escala tipo Likert.

*Tipo de Estudio*

Exploratorio

---

### *Muestreo y participantes*

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional. La muestra estuvo constituida por 242 participantes (137 hombres y 105 mujeres). La media de edad fue de 35 años con una moda de licenciatura. Los participantes se ubicaron primordialmente en el nivel de los mandos medios con un ingreso de entre los \$8500 y los \$10 500 mensuales. El número de empleados que tuvieron a su cargo fue de 8, su antigüedad en la empresa fue de 6 años y el tiempo que tenían desempeñando el cargo actual era de 2.5 años en promedio. Finalmente, la moda se dio en el sector privado y en el giro de la producción.

### *Instrumento*

El cuestionario de liderazgo quedó conformado por cuatro escalas (apéndice 2), una de ellas para evaluar la dimensión de rasgos de liderazgo, una para la evaluación de las conductas de liderazgo y dos para la evaluación de los estilos de liderazgo. Cada una de las áreas del cuestionario de liderazgo se conformó a partir de los resultados del trabajo de las redes semánticas y con base en las definiciones conceptuales de cada uno de los factores del liderazgo. Después de tener el cuestionario integrado, se procedió a la validación por jueces (7) la cual arrojó los siguientes valores de consistencia por dimensión o factor. Para la dimensión de rasgos de liderazgo se obtuvo 0.83; para el factor de conductas instrumentales 0.79, para el factor de conductas expresivas 0.82; el factor de estilo de liderazgo orientado a la tarea 0.76, el factor de estilo de liderazgo orientado a las relaciones 0.71; el factor de estilo de liderazgo autocrático 0.87, el factor de estilo de liderazgo democrático 0.82 y el factor de estilo de liderazgo laissez-faire 0.74.

### *Escala de rasgos de liderazgo*

Se integra por 50 reactivos que consisten en una serie de adjetivos a los cuales se debe responder el grado en el que describen a la persona en una escala tipo Likert de 5 opciones que van del nada al totalmente. Ejemplos: Agradable, Influyente, Emprendedor, Inteligente, Estricto, etc.



---

### *Escala de estilos de liderazgo orientado a la tarea o a las relaciones*

Consiste en una serie de 28 reactivos en forma de enunciado los cuales se vinculan con un estilo de liderazgo orientado a la tarea o un estilo de liderazgo orientado a las relaciones. El formato de respuesta es tipo Likert de 5 opciones que van del nunca al siempre. Ejemplos: Fomento la confianza entre mis empleados y yo, Durante las juntas de trabajo detallo a mis empleados las tareas por realizar, etc.

### *Escala de conductas de liderazgo*

Esta conformada por 40 reactivos que indican conductas relacionadas con el liderazgo a las cuales se responde en una escala tipo Likert de 5 opciones que van del nunca al siempre. Ejemplos: Dirigir, Enseñar, Convencer, Participar, Aconsejar, Defender, Ordenar, etc.

### *Escala de estilos de liderazgo de Lewin*

Se integra de 38 reactivos en forma de enunciado los cuales se relacionan con tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. El formato de respuesta es tipo Likert de 5 opciones que van del nunca al siempre. Ejemplos: Hago cumplir mis órdenes sin que se discutan, Mis reuniones son de carácter deliberativo más que informativo, No proporciono retroalimentación a mis empleados sobre su trabajo.

Finalmente, un apartado en el cual se incluyeron características sociodemográficas tales como: sexo, edad, nivel jerárquico, ingreso mensual, número de empleados a cargo, antigüedad en la empresa, tiempo desempeñando el cargo actual, sector y giro de la empresa cuyo fin es sólo describir la población con la cual se trabajó.

### *Procedimiento*

Se aplicó el cuestionario de liderazgo a un grupo de 36 supervisores de una empresa de producción con el fin de pilotarlo, se hicieron los cambios pertinentes para mejorar la presentación del instrumento y se mantuvo la estructura inicial del mismo.

En la fase de aplicación general se dieron los cuestionarios a los (as) participantes (242) en sus centros de trabajo y con ayuda de intermediarios. El tiempo estimado para contestar el cuestionario fue de 20 minutos.

## RESULTADOS

Se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal y un análisis de consistencia interna (alpha de Cronbach), para evaluar la confiabilidad del instrumento.

### *Rasgos del líder*

En cuanto a los rasgos del líder se realizó una división entre factores asociados a la productividad y al mantenimiento de las buenas relaciones con las personas y, aquellos vinculados al no ser productivos o no ser afectuoso con las personas a su cargo. Se obtuvieron tres factores que explicaron el 32.53% para los rasgos positivos y se agruparon como se muestra en la tabla 5. El  $\alpha$  total para la escala fue de 0.8429.

El primer factor de los rasgos positivos del líder *preparado* corresponde al líder que se atribuye a sí mismo características positivas de personalidad vinculadas al plano intelectual y de responsabilidad, tales como ser organizado, activo, responsable, inteligente, ético, etc.

El segundo factor *capaz* se refiere al líder que se atribuye a sí mismo características positivas de personalidad asociadas al plano intelectual y social, tales como ser trabajador, capaz, seguro, eficiente, etc.

Finalmente, el tercer factor *carismático* se relaciona con el líder que se describe a partir de rasgos sociales positivos tales como ser accesible, atractivo, sociable, decidido, carismático, etc.

Tabla 5. Análisis factorial de rasgos positivos del líder

| No. Reactivo | Preparado       | Peso factorial | Media         | D. S.         |                                    |
|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| 13           | Respetuoso (a)  | 0.834          | <b>3.9593</b> | <b>.6371</b>  | <b><math>\alpha= 0.8197</math></b> |
| 8            | Activa (o)      | 0.810          |               |               |                                    |
| 6            | Ética (o)       | 0.774          |               |               |                                    |
| 1            | Agradable       | 0.617          |               |               |                                    |
| 16           | Fuerte          | 0.566          |               |               |                                    |
| 12           | Organizada (o)  | 0.552          |               |               |                                    |
| 9            | Emprendedor     | 0.424          |               |               |                                    |
| 34           | Preparada (o)   | 0.406          |               |               |                                    |
| 36           | Justa (o)       | 0.376          |               |               |                                    |
| 37           | Responsable     | 0.360          |               |               |                                    |
| 14           | Inteligente     | 0.344          |               |               |                                    |
| No. Reactivo | Capaz           | Peso factorial |               |               |                                    |
| 10           | Eficiente       | 0.736          | <b>3.6216</b> | <b>0.6043</b> | <b><math>\alpha= 0.7192</math></b> |
| 4            | Trabajador (a)  | 0.645          |               |               |                                    |
| 27           | Segura (o)      | 0.633          |               |               |                                    |
| 22           | Capaz           | 0.605          |               |               |                                    |
| 2            | Influyente      | 0.549          |               |               |                                    |
| 45           | Hábil           | 0.449          |               |               |                                    |
| 25           | Formal          | 0.447          |               |               |                                    |
| 20           | Persuasiva (o)  | 0.308          |               |               |                                    |
| No. Reactivo | Carismático     | Peso factorial |               |               |                                    |
| 26           | Buena (o)       | 0.691          | <b>3.8117</b> | <b>0.6441</b> | <b><math>\alpha= 0.6902</math></b> |
| 24           | Decidida (o)    | 0.611          |               |               |                                    |
| 32           | Comprensiva (o) | 0.585          |               |               |                                    |
| 21           | Atractiva (o)   | 0.514          |               |               |                                    |
| 50           | Flexible        | 0.447          |               |               |                                    |
| 42           | Accesible       | 0.425          |               |               |                                    |
| 31           | Sociable        | 0.423          |               |               |                                    |
| 39           | Amable          | 0.385          |               |               |                                    |
| 38           | Tolerante       | 0.384          |               |               |                                    |
| 48           | Carismática (o) | 0.362          |               |               |                                    |

En cuanto a los rasgos negativos se obtuvieron dos factores que explicaron el 40.73% de la varianza y se conformaron como se muestra en la tabla 6. El  $\alpha$  total para la escala fue de 0.8319.

En el caso de los rasgos negativos del líder, el primer factor *despectivo* alude al líder que se describe a partir de características sociales negativas de personalidad vinculadas a ser déspota, intransigente, inaccesible, etc.

El segundo factor de los rasgos negativos del líder *improductivo* se refiere al líder que se describe a partir de características intelectuales negativas de personalidad asociadas a ser ineficiente, pasivo, inseguro, descuidado, etc.

Tabla 6. Análisis factorial de los rasgos negativos del líder

| No. Reactivo | Despectivo     | Peso factorial | Media         | D. S.         |                                    |
|--------------|----------------|----------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| 40           | Déspota        | 0.788          | <b>2.6888</b> | <b>1.0689</b> | <b><math>\alpha= 0.8102</math></b> |
| 44           | Intransigente  | 0.765          |               |               |                                    |
| 49           | Intolerante    | 0.736          |               |               |                                    |
| 46           | Inaccesible    | 0.726          |               |               |                                    |
| 43           | No carismática | 0.672          |               |               |                                    |
| No. Reactivo | Improductivo   | Peso factorial |               |               |                                    |
| 3            | Pasiva (o)     | 0.721          | <b>2.7324</b> | <b>.9928</b>  | <b><math>\alpha= 0.7965</math></b> |
| 5            | Ineficiente    | 0.691          |               |               |                                    |
| 23           | Insegura (o)   | 0.670          |               |               |                                    |
| 30           | Mala (o)       | 0.642          |               |               |                                    |
| 28           | Descuidada (o) | 0.639          |               |               |                                    |
| 11           | Antipática (o) | 0.617          |               |               |                                    |

*Estilos Generales de Liderazgo (Orientación a la tarea o a las relaciones)*

Por lo que respecta a los estilos generales de liderazgo se obtuvieron tres factores que explican el 46% de la varianza y se conformaron como se muestra en la tabla 7. El  $\alpha$  total para la escala fue de 0.8616.

*Tabla 7. Análisis factorial de los estilos generales de liderazgo*

| No. React. | Orientación a las relaciones para la eficacia  | Peso factorial | Media         | D. S.         |                                   |
|------------|--|----------------|---------------|---------------|-----------------------------------|
| 16         | Programo las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos                 | 0.746          | <b>3.7786</b> | <b>0.7200</b> | <b><math>\alpha=0.8576</math></b> |
| 19         | Defiendo a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas critican su trabajo                               | 0.709          |               |               |                                   |
| 17         | Aliento a mis empleados para que cooperen entre sí en lugar de competir uno con otro                           | 0.674          |               |               |                                   |
| 20         | Organizo a los trabajadores para que no pierdan el tiempo al realizar sus labores                              | 0.669          |               |               |                                   |
| 26         | Trabajo de manera conjunta con mis empleados para sacar adelante los trabajos                                  | 0.654          |               |               |                                   |
| 27         | Logro que mi equipo de trabajo realice las labores en el menor tiempo posible                                  | 0.643          |               |               |                                   |
| 12         | Adopto medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares y objetivos | 0.610          |               |               |                                   |
| 24         | Planifico el trabajo de mis empleados en función de las políticas y objetivos organizacionales                 | 0.532          |               |               |                                   |
| 25         | Convenzo a mis empleados de trabajar en un ambiente de comunicación y respeto                                  | 0.527          |               |               |                                   |
| 13         | Agradezco en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y objetivos                          | 0.508          |               |               |                                   |
| 21         | Ordeno a mi equipo de trabajo que el tiempo que estén en la empresa lo dediquen exclusivamente a trabajar      | 0.502          |               |               |                                   |
| 28         | Dedico gran parte de mi atención a satisfacer las demandas de mis empleados                                    | 0.456          |               |               |                                   |
| 14         | Establezco estándares y metas más altas a mis empleados  | 0.449          |               |               |                                   |
| 18         | Me concentro en tratar de mejorar la productividad de mi departamento antes de mejorar la relación con mis...  | 0.440          |               |               |                                   |

| No. Reactivo | Orientado a la Tarea  | Peso factorial | Media         | D. S.         |                                   |
|--------------|---|----------------|---------------|---------------|-----------------------------------|
| 1            | Indico a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea        | 0.836          | <b>3.8609</b> | <b>1.0140</b> | <b><math>\alpha=0.8621</math></b> |
| 7            | Dedico buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplan con las metas del departamento | 0.816          |               |               |                                   |
| 5            | Establezco objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir                        | 0.766          |               |               |                                   |
| 3            | Durante las juntas de trabajo detallo a mis empleados las tareas por realizar   | 0.636          |               |               |                                   |
| 10           | Llevo registros de la productividad de mi departamento para asegurar el cumplimiento de las metas                       | 0.616          |               |               |                                   |
| No. Reactivo | Orientado a las Relaciones  | Peso factorial | Media         | D. S.         |                                   |
| 9            | Pido el consejo de mis empleados cuando tomo decisiones   | 0.651          | <b>3.2459</b> | <b>0.7907</b> | <b><math>\alpha=0.7237</math></b> |
| 2            | Dedico tiempo a platicar con mis empleados en las horas de trabajo para conocerlos personalmente                        | 0.639          |               |               |                                   |
| 4            | Permito que los empleados lleguen tarde y salgan temprano para que puedan ocuparse de problemas personales              | 0.619          |               |               |                                   |
| 6            | Me hago partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarles a resolverlos                                       | 0.599          |               |               |                                   |
| 15           | Estoy abierto a discutir con los empleados problemas personales durante el horario de trabajo                           | 0.527          |               |               |                                   |
| 11           | Fomento la confianza entre mis empleados y yo   | 0.468          |               |               |                                   |

El factor de *estilo de liderazgo de orientación a las relaciones para la eficacia* consiste en la combinación de destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores en la mejora de las relaciones personales para buscar la eficacia en el desempeño de las actividades.

El factor de *estilo de liderazgo de orientación a la tarea* consiste en la combinación de destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores a través de la organización y definición del trabajo a realizar por los subordinados para promover una mayor actividad productiva (Lussier y Achua, 2002).

El último factor, *estilo de liderazgo de orientación a las relaciones* consiste en la combinación de destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con lo seguidores a través de la manifiesta sensibilidad y toma de conciencia del entorno social de los mismos (Lussier y Achua, 2002).

### *Conductas de Liderazgo*

En lo que respecta a las conductas de liderazgo se agruparon en conductas instrumentales y expresivas con base en el estudio de las redes semánticas y en el análisis conceptual, lo cual fundamenta la conformación que se presenta a continuación (ver tabla 8). El  $\alpha$  total para esta escala fue de 0.8917.

Tabla 8. Análisis de confiabilidad de las conductas de liderazgo

| <b>Conductas</b> | <b>Reactivos</b>  | <b>Media</b>  | <b>D. S.</b>  |                                    |
|------------------|---|---------------|---------------|------------------------------------|
| Instrumentales   | Dirigir, Organizar, Ordenar, Mandar, Decidir, Planificar, Solucionar, Controlar, Coordinar, Trabajar, Actuar, Influir, Crear, Analizar, Verificar, Manipular, Modificar, Elaborar, Mejorar, Manejar, Cambiar e Indicar. | <b>4.2637</b> | <b>0.4380</b> | <b><math>\alpha= 0.8346</math></b> |
| Expresivas       | Guiar, Motivar, Ayudar, Enseñar, Convencer, Proponer, Apoyar, Aprender, Participar, Proteger, Defender, Opinar, Comunicar, Aconsejar, Relacionarse, Involucrar y Beneficiar   | <b>4.2482</b> | <b>0.4806</b> | <b><math>\alpha= 0.8040</math></b> |

---

El factor de *conductas instrumentales* se refiere a aquellas conductas concretas que desempeña un líder en su trabajo en relación a cumplir con los objetivos organizacionales.

El segundo factor *conductas expresivas* se manifiesta en aquellas actividades concretas que desempeñan los líderes en su trabajo en relación al apoyo y atención para con los subordinados.

#### *Estilos de Liderazgo de Lewin (Autocrático, Democrático y Laissez-Faire)*

En cuanto a los estilos de liderazgo de Lewin se obtuvieron cuatro factores que explicaron el 48.27% de la varianza y se agruparon como se muestra en la tabla 9. El  $\alpha$  total para esta escala fue de 0.8767.

El primer factor de los estilos de liderazgo de Lewin *democrático* se caracteriza porque las decisiones son tomadas conjuntamente por jefes y subordinados, la determinación de las actividades y las técnicas la realizan los subordinados de acuerdo con los objetivos generales trazados por el jefe, quien también indica opciones a seguir (Gutiérrez, 1992).

El segundo factor de esta escala *confianza en el desempeño* se caracteriza por un estilo de liderazgo en el que se delegan responsabilidades a los trabajadores en el momento en que demuestran ser competentes para realizar las actividades por sí mismos.

El estilo de liderazgo *autocrático* caracteriza al líder que toma las decisiones personalmente, que determina las actividades y las técnicas a seguir, asigna las tareas a realizar por cada uno de los subordinados, decide la composición de los grupos de trabajo, hace apreciaciones de tipo personal y no participa en las actividades del grupo (Gutiérrez, 1992).

Por último, el estilo de liderazgo *de laissez-faire* se caracteriza por la indeterminada toma de decisiones y la participación mínima por parte del líder en la asignación de políticas, procedimientos y tareas; en la composición de los grupos de trabajo, en la división del trabajo o en la elección de técnicas. El jefe no ayuda excepto a demanda expresa de los subordinados (Gutiérrez, 1992).



Tabla 9. Análisis factorial de los estilos de liderazgo de Lewin

| No. Reactivo | Democrático   | Peso factorial | Media         | D. S.         |                 |
|--------------|---|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 25           | Coordino a los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales   | 0.790          | <b>3.9421</b> | <b>0.8809</b> | $\alpha=0.8605$ |
| 29           | Reconozco y aprecio el trabajo que llevan acabo mis subordinados.   | 0.765          |               |               |                 |
| 34           | Doy ideas a mis empleados de cómo realizar su trabajo y superviso su progreso                                       | 0.750          |               |               |                 |
| 27           | Cuando se debe cumplir con un trabajo propongo las actividades para realizarlo, sin que esto sea la última palabra. | 0.639          |               |               |                 |
| 31           | Explico a mis trabajadores el problema que se presenta y trabajamos juntos en buscar una solución                   | 0.588          |               |               |                 |
| 5            | Cuando tomo decisiones importantes pido la opinión de mis subordinados  | 0.422          |               |               |                 |
| No. Reactivo | Confianza en el Desempeño   | Peso factorial |               |               |                 |
| 18           | Confío en la capacidad de mis colaboradores para tomar decisiones organizacionales                                  | 0.722          | <b>3.4756</b> | <b>0.7845</b> | $\alpha=0.8447$ |
| 14           | Superviso a mis empleados sólo cuando el trabajo es muy demandante  | 0.716          |               |               |                 |
| 19           | Cuando los trabajadores realizan un buen trabajo los motivo para que lo hagan cada vez mejor                        | 0.671          |               |               |                 |
| 13           | Doy libertad a mis empleados de decidir como realizar su trabajo  | 0.604          |               |               |                 |
| 11           | Colaboro conjuntamente con mis empleados para lograr trabajos de calidad  | 0.601          |               |               |                 |
| 22           | Delego tareas sencillas en empleados que se desempeñan bien   | 0.596          |               |               |                 |
| 20           | Enseño a mis trabajadores los lineamientos específicos para llevar a cabo las actividades en la empresa             | 0.579          |               |               |                 |
| 24           | Controlo las actividades que se realizan en mi área   | 0.534          |               |               |                 |
| 12           | Mis reuniones son de carácter deliberativo más que informativo  | 0.515          |               |               |                 |
| 21           | Permito que mis empleados tomen decisiones en curso dentro de los límites definidos.                                | 0.439          |               |               |                 |
| 23           | Cuando mi equipo de trabajo se desempeña bien dejo de dirigirlos y supervisarlos                                    | 0.414          |               |               |                 |
| 17           | Me involucro en solucionar los problemas de los trabajadores sólo cuando son laborales                              | 0.358          |               |               |                 |

| No. Reactivo | Autocrático  | Peso factorial | Media         | D. S.         |                 |
|--------------|--|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 3            | Hago cumplir mis órdenes sin que se discutan   | 0.835          | <b>3.0651</b> | <b>0.8044</b> | $\alpha=0.8319$ |
| 1            | Controlo las diversas formas de trabajo en la organización   | 0.737          |               |               |                 |
| 2            | Diseño el plan de trabajo de acuerdo a mis convicciones personales                                     | 0.724          |               |               |                 |
| 38           | Tomo las decisiones sobre los proyectos de trabajo de manera unilateral                                | 0.680          |               |               |                 |
| 9            | Dirijo las diversas formas de trabajo en la organización   | 0.667          |               |               |                 |
| 37           | Superviso muy de cerca a los trabajadores para que hagan bien su trabajo                               | 0.661          |               |               |                 |
| 15           | Hago que los empleados obedezcan mis órdenes ejerciendo autoridad                                      | 0.573          |               |               |                 |
| 16           | No acepto las críticas y sugerencias de los subordinados cuando doy órdenes                            | 0.450          |               |               |                 |
| 10           | Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás                      | 0.446          |               |               |                 |
| No. Reactivo | Laissez-Faire  | Peso factorial |               |               |                 |
| 33           | No vigilo de manera constante a mis empleados porque ellos saben cuales son sus funciones              | 0.757          | <b>2.9495</b> | <b>0.7093</b> | $\alpha=0.7691$ |
| 8            | Permito que los empleados decidan cómo hacer su trabajo  | 0.627          |               |               |                 |
| 32           | Intervengo en lo más mínimo en el trabajo de mis empleados porque saben los lineamientos de la empresa | 0.624          |               |               |                 |
| 30           | Presento a mis trabajadores el nuevo proyecto de trabajo y dejo que lo hagan a su manera               | 0.611          |               |               |                 |
| 7            | No intervengo en la forma en la que los empleados trabajan porque ellos saben que hacer                | 0.559          |               |               |                 |
| 28           | Saludo cálida y amablemente a mis trabajadores al iniciar las labores                                  | 0.558          |               |               |                 |
| 6            | No superviso de manera constante a mis empleados porque los hostigo                                    | 0.501          |               |               |                 |
| 4            | Exploro las opiniones de los subordinados para tomar decisiones en la organización                     | 0.466          |               |               |                 |
| 36           | No establezco objetivos a mi grupo de trabajo ya que cada quien hace su labor lo mejor posible         | 0.460          |               |               |                 |

Mediante el análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal se obtuvo la validez de constructo del cuestionario de liderazgo. Los factores para cada una de las escalas tuvieron valores propios superiores a 1 y se escogieron aquellos reactivos con peso factorial mayor a .30.

Como se mostró en los resultados, el cuestionario final ahora se conforma de 40 reactivos para la escala de rasgos del líder, 25 reactivos para la escala de estilos generales de liderazgo, 39 reactivos para la escala de conductas de liderazgo y 36 reactivos para la escala de estilos de liderazgo de Lewin.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En el estudio del liderazgo es importante resaltar la complejidad para abordar este fenómeno, proceso o función. Como lo señala Schein, (1992) existen diversos factores que pueden ser cuestionables en este proceso, lo cual pudo constatarse en este trabajo, ya que para cada una de las escalas se añadieron nuevos factores que no se contemplaban en distintos estudios. Así, para la dimensión de rasgos se encontraron aquellos que se relacionaron con preparación, capacidad y carisma (producción y buenas relaciones); y las que se asociaron con ser despectivo e improductivo (negativos). Esta última contrasta con las definiciones de liderazgo para la eficacia (Hersey, 1985 y Kelleg, 1992) pero se manifestaron en aquellos líderes por posición, esto implica que no necesariamente al ocupar un puesto de liderazgo organizacional se tiene a líderes que se conciben como productivos. Los demás factores se han relacionado directamente con los rasgos de un líder, para Weber (1944 en Yukl, 1998) el carisma tenía una importancia fundamental en el liderazgo, aunque también hablaba de un liderazgo autoritario que en este trabajo tomo un perfil más extremo y se denominó despectivo.

La preparación y la capacidad han sido descritas en múltiples estudios (Bass y Stogdill, 1990; Kenny y Zaccaro, 1983; Smith, 1990; Stogdill, 1974) como elementos asociados en mayor medida con los líderes en contraste con aquellos que no lo son.

Cabe resaltar que los factores correspondieron con la clasificación inicial de las características de un líder en los planos social (carisma y despectivo) e intelectual (inteligencia) dado por la preparación y la capacidad (Bass y Stogdill, 1990, Gordon, 1997; Lussier y Achua, 2002; Mann, 1956, en Jago, 1982). Sin embargo, el plano físico no tuvo representatividad en este estudio y sólo el ser atractivo se relacionó con el carisma.

Al igual que los estudios de Kenny y Zaccaro (1983) se encontró que el liderazgo se relacionaba con una característica estable de la persona, aunque en este caso el porcentaje de varianza explicada fue del 32% al 40% aproximadamente, lo que indica que existen otros factores que pueden complementar el abordaje del liderazgo.

En este trabajo la dimensión de carisma tenida en cuenta con mayor fuerza en años recientes, formó parte de los factores de la escala de rasgos positivos del liderazgo aunque con la menor confiabilidad dentro de los mismos. Lo anterior se puede explicar a partir de que a pesar de que el carisma sea considerado un rasgo de personalidad, la noción del mismo es la atribución que los seguidores hacen de dicha cualidad en el líder; lo que posiblemente no se vea reflejado en un cuestionario de autorreporte.

Existen además una serie de características señaladas por distintos autores (Stogdill, 1948; Kelleg, 1992; Gordon, 1997) tales como iniciativa, persistencia, confianza en sí mismos, actividad social, originalidad, dominancia, adaptación, deseo de dirigir e integridad las cuales no fueron contempladas en este estudio, ya que al parecer podrían integrarse dentro de los factores positivos del liderazgo. En cierto sentido podría resultar conveniente integrarlos a la escala y analizar su importancia para explicar la personalidad de líderes.

Como bien se señaló en su momento, las características de personalidad del líder son importantes más no suficientes para explicar el liderazgo dada la complejidad del mismo y una visión integral de su surgimiento.

En lo que respecta a la teoría conductual en este estudio, se utilizaron tres aproximaciones básicas que se relacionaron de manera congruente con lo establecido en la literatura: estilos generales de liderazgo (Lussier y Achua, 2002; Rosener, 1990; Stogdill y Coons, 1957), conductas de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1988) y estilos de liderazgo de Lewin (1939; en Villanueva, 2001).

Se encontró que aunado a los estilos generales de liderazgo, a saber: orientado a la tarea o a las relaciones surgió un factor que se denominó *orientación a las relaciones para la eficacia*, es decir, colaborar o ayudar a las personas en los casos que competen directamente a la empresa y a la consecución de objetivos; a diferencia de un estilo orientado a las relaciones que es más general e involucra apoyo en problemas personales y de cualquier índole.

Por otra parte también se mostró congruencia con lo reportado por los estudios de Stogdill y Coons, (1957) y; Hersey y Blanchard (1974), en los cuales se manifiesta que las dimensiones de orientación a la tarea y a las relaciones son dos factores independientes, lo que puede llevar a un líder a mostrar un comportamiento u otro o la combinación de los mismos.

Contrastando con lo señalado por Hershey y Blanchard (1988), la dimensión de conductas de liderazgo se agrupó claramente en dos factores: conductas instrumentales y conductas expresivas, es decir, los líderes indican lo que hacen claramente a partir de dos condiciones que bien podrían relacionarse con el cumplimiento de objetivos o la atención a las personas (planteamiento original de la teoría conductual). Sin embargo, es preciso señalar que esta división corresponde a las acciones vinculadas al liderazgo: dirigir, organizar, ordenar, influir, enseñar y apoyar.

Por tanto, al parecer las actividades que desempeña un líder son las que están clasificadas en dos grandes rubros, (orientación a los empleados u orientación a las metas) es decir, sólo existen dos clases de actividades que desempeña cualquier líder, y no así la manera o forma en la que las realizan, ya que pueden tomar una diversidad de combinaciones en función de la situación, los seguidores, la tarea y de sus características de personalidad, lo cual determina el estilo propio.

En la última dimensión se encontraron los mismos factores que Lewin (1939; en Villanueva, 2001) a saber: autocrático, democrático y laissez-faire. Aunque además de los factores mencionados, el análisis factorial arrojó uno nuevo que se denominó confianza en el desempeño que se sitúa entre el democrático y el laissez-faire. Dicho factor habla del líder que permite a sus seguidores llevar a cabo las actividades pero con la participación más activa del mismo en función de que los seguidores demuestren habilidad y capacidad para realizar sus funciones.

De acuerdo con los resultados es posible identificar que el liderazgo debe ser abordado como un proceso integral, ya que los líderes se atribuyen una serie de características vinculadas con el liderazgo, también realizan una serie de actividades específicas de los líderes y optan por distintas maneras de conducirse para con sus trabajadores (estilos). Así, se encuentra correspondencia con lo que señala Dubrin (1999), el líder nace, ya sea por tener una serie de características personales o por un liderazgo por posición; y también el líder se hace, puesto que aunque existen una serie de actividades que son propias de los líderes cada uno de ellos puede definir su estilo propio en función de su experiencia y las circunstancias.

También resulta importante que en esta investigación se corroboró que los líderes no siempre son esas figuras míticas, lejanas e inalcanzables. Como lo señala Northouse (1997), en la actualidad se demandan líderes en las distintas áreas de cada empresa y en cada cadena de mando, y en todas aquellas donde se de un proceso de influencia entre un individuo y un grupo a su cargo.

Finalmente, cabe destacar que el Cuestionario Integral de Rasgos, Conductas y Estilos de Liderazgo es un instrumento que se considera como un primer paso para evaluar las dimensiones del liderazgo contempladas en el mismo. Conviene someterlo a análisis posteriores y aplicarlo en distintas situaciones de liderazgo con el fin de fortalecer su contenido, además de añadir una serie de dimensiones que puedan explicar en mayor medida el proceso.

## CAPÍTULO 5

### *Relación entre liderazgo e identidad de género*

En distintas aproximaciones se ha especulado y encontrado una diferencia en la forma de ejercer el liderazgo entre hombres y mujeres. Sin embargo, es plausible formular la idea de que las diferencias en el ejercicio del liderazgo también se dan en función de una identidad de género instrumental o expresiva hacia el interior de los sexos, y no como algo exclusivo de un sexo u otro. Ahora bien, el trabajo se ha forjado desde una visión androcéntrica y la mujer en puesto de mando tiene los cuestionamientos de adaptarse o transformar su ambiente laboral en función de su identidad de género y el tipo de liderazgo que manifieste. Por tal motivo, es importante considerar que el liderazgo en sí, no favorece a ningún sexo, para ser un líder la mujer no necesita actuar como hombre; lo que tiene que hacer es actuar como líder, ya que el concepto de liderazgo aplica a cualquier líder, independientemente del sexo.

#### Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre la identidad de género de la mujeres en mandos medios y el liderazgo que manifiestan en las empresas?

#### Objetivo

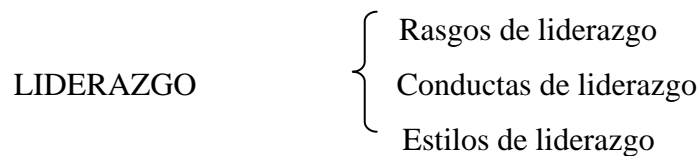
Identificar si existe relación entre la identidad de género de las mujeres en puestos de mandos medios y el tipo de liderazgo que manifiestan en empresas de México.

#### Variables intervinientes

IDENTIDAD DE GÉNERO

- Instrumentalidad-Expresividad
- Roles y actividades de género
- Actitudes hacia los roles de género
- Estereotipos de género





### Definición conceptual de la identidad de género

La identidad de género se entiende como una autoetiqueta dentro de un constructo multifacético en donde se conjugan distintos factores independientes entre sí, a saber: instrumentalidad-expresividad, actitudes hacia los roles de género, roles y actividades de género, y estereotipos de género (Spence, 1993).

### Dimensiones:

- Ψ Instrumentalidad-expresividad son dimensiones atributivas de la personalidad que son vistas como aspectos globales del autoconcepto de un hombre y una mujer, y que se componen de características normativas para los géneros (Díaz-Loving, Rivera y Rocha, 2004; Spence y Helmreich, 1974; Spence, 1993).
- Ψ Los roles y actividades de género se refieren al conjunto de expectativas y comportamientos asociados al hecho de pertenecer al grupo de hombres o de mujeres (Rocha, 2000), e involucra una serie de actividades normativas a desempeñar en función de la posición que se ocupe.
- Ψ Las actitudes hacía el rol de género se refieren a la evaluación que las personas hacen sobre sí mismas como hombres o como mujeres en relación a las creencias de cómo deberían comportarse mujeres y hombres (Hegelson, 2002 y Lips, 2001).
- Ψ Los estereotipos de género reflejan las creencias populares sobre las actividades, los roles, los rasgos, las características o atributos que caracterizan y distinguen a los hombres de las mujeres (Delgado, Bustos y Novoa, 1998).

### Definición operacional de la identidad de género

La identidad de género se refiere a las respuestas que las participantes den a los reactivos del Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004) que incluye características de personalidad (rasgos), comportamientos o roles, creencias o estereotipos de género y evaluaciones con respecto a los mismos, medidas en una escala tipo Likert.

### Definición conceptual del liderazgo

El liderazgo es el proceso a través del cual una persona desde una posición de mando específica y mediante rasgos de personalidad, conductas y estilos, influye sobre los demás para alcanzar una meta (Rodríguez, 1998).

### Dimensiones:

- 1) Los rasgos del liderazgo son aquellas dimensiones atributivas de la personalidad vistas como aspectos y características propias de un líder (Lussier y Achua, 2002) que se conforma de factores positivos (preparado, capaz y carismático) y de factores negativos (despectivo e improductivo).
- 2) Las conductas de liderazgo son aquellas actividades concretas que debe desempeñar un líder en el trabajo y que definen la naturaleza de la labor del mismo (Lussier y Achua, 2002), dichas conductas se clasifican en dos áreas: conductas instrumentales y expresivas.
- 3) Los estilos de liderazgo son la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores (Lussier y Achua, 2002) y se conforman de estilo orientado a las relaciones, a la tarea, a las relaciones para la eficacia, autoritario, democrático, laissez-faire y de confianza en el desempeño.

Definición operacional del liderazgo:

- Ψ El liderazgo está dado por el tipo de influencia para alcanzar una meta que reportan los individuos desde una posición de mando medio, las cuales se reflejan en el grado de atribución de características de personalidad (rasgos de un líder), la frecuencia con la cual realizan una serie de actividades (conductas de liderazgo), y la frecuencia con la cual se guían a través de distintos estilos de liderazgo; medidas en una escala tipo Likert del cuestionario de liderazgo desarrollado para este estudio.
  
- Ψ Los rasgos de liderazgo están dados por el conjunto de características de personalidad que reportan las personas en función de su posición de liderazgo, las cuales se reflejan en el grado de atribución de tales características en cada una de las áreas, a saber: preparado, formal, carismático, despectivo, improductivo, medidas por una escala tipo Likert.
  
- Ψ Las conductas de liderazgo se definen a partir de la frecuencia con la cual las personas reportan realizar una serie de actividades instrumentales o expresivas vinculadas con el hecho de ubicarse en una posición de líderes, medidas en una escala tipo Likert.
  
- Ψ Los estilos de liderazgo se definen a partir de la frecuencia con la cual las personas reportan llevar a cabo una serie de actividades o conductas autocráticas, democráticas, de laissez-faire, de confianza en el desempeño, orientadas a la tarea, a las relaciones o a las relaciones para la eficacia vinculadas con su posición de líderes, medidas en una escala tipo Likert.

### *Tipo de Estudio*

Correlacional

### *Muestreo y participantes*

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional. Las participantes de la investigación fueron 105 mujeres ubicadas en puestos de mandos medios de distintas organizaciones en México. El promedio de edad fue de 33.5 años, la moda de escolaridad se dio en la licenciatura. Su ingreso mensual aproximado fue entre \$6 500 y \$8 500 mensuales, el número de empleados a su cargo fue de 6 con una antigüedad en la empresa de 6.7 años en promedio y 2.6 años desempeñando el cargo que actualmente tenían. Se ubicaron principalmente en el sector privado en el giro de la producción.

### *Instrumentos*

#### *I. Inventario Multifactorial de Género (Apéndice 3).*

El inventario multifactorial de género está conformado por cuatro dimensiones independientes que se presentan a continuación:

#### *Escala de Rasgos de Instrumentalidad y Expresividad*

Fue validada en una muestra conformada por 217 hombres y 288 mujeres con una media de edad de 32. Las características de inclusión fueron personas con edades de 20 a 60 años con diversas escolaridades. El instrumento quedó conformado por 57 reactivos ubicados en 7 factores, la confiabilidad total del instrumento fue de .8942.

Los siete factores resultantes del análisis factorial fueron: a) Expresividad positiva, b) Expresividad egocéntrica, c) Instrumentalidad negativa, d) Expresividad negativa, e) Instrumentalidad positiva, f) Obediencia afiliativa instrumental y, g) Obediencia afiliativa expresiva.

Los reactivos tienen como formato de respuesta un pictórico tipo Likert de 7 opciones, en donde el cuadro más grande describe que la persona posee esa característica en mayor cantidad hasta el cuadro más pequeño en donde la característica no describe a la persona.

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: Expresividad positiva (0.7522), Expresividad egocéntrica (0.7634), Instrumentalidad negativa (0.7587), Expresividad negativa (0.7495), Instrumentalidad positiva (0.7397), Obediencia afiliativa instrumental (0.7473) y Obediencia afiliativa expresiva (0.7429).

#### *Escala de Roles y actividades de Género*

Fue validada con 217 hombres y 288 mujeres entre 20 y 60 años de edad. El instrumento quedó conformado por 12 reactivos que establecen los roles que mujeres y hombres juegan dentro de la dimensión social; 22 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan en la dimensión de pareja, 30 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan dentro de la dimensión familiar y hogareña, y 22 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan dentro de la dimensión laboral. La escala presentó un alfa de consistencia interna de .7818.

Los factores obtenidos a partir del análisis factorial fueron: rol social expresivo, rol social instrumental (rol social); rol expresivo en la pareja, rol instrumental en la pareja (rol en la pareja); rol expresivo maternal, rol instrumental dominante, rol expresivo educativo, rol doméstico (rol en la familia y en el hogar); rol instrumental laboral, rol social Afiliativo (rol laboral).

Los reactivos tienen como formato de respuesta 5 opciones en una escala Likert que van del: Siempre (5) a Nunca (1).

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: rol social expresivo (0.7882), rol social instrumental (0.7184), rol expresivo en la pareja (0.7403), rol instrumental en la pareja (0.7042), rol expresivo maternal (0.7514), rol instrumental dominante (0.7555), rol expresivo educativo (0.7597), rol doméstico (0.7548), rol instrumental laboral (0.7845) y rol social afiliativo (0.7286).

#### *Escala de Actitudes Hacia el Rol de Género*

Fue validada en 120 hombres y 224 mujeres entre 19 y 60 años y diversas escolaridades. El instrumento quedo conformado por 30 reactivos cuyo contenido son 13 afirmaciones sobre la evaluación de los roles tradicionales de hombres y mujeres y 17 afirmaciones encaminadas a la exploración de la disposición para una transformación de los roles y estereotipos tradicionales.

A partir del análisis factorial se obtuvieron inicialmente seis factores con autovalores mayores a uno, los cuales explicaron el 59.9% de la varianza total, pero se trabajó únicamente con los tres primeros factores debido a que fue en estos donde se concentraron el mayor número de reactivos con mayor claridad conceptual.

Estos tres factores explicaron el 46% de la varianza total y su estructura presentó una mayor congruencia teórica. Las tres dimensiones obtenidas fueron: a) actitud favorable hacía los roles tradicionales, b) actitud favorable hacía la equidad de género y c) actitud favorable hacía el empoderamiento. La escala presenta un índice de consistencia interna de .7000.

La escala está estructurada en formato de respuesta Likert con cinco opciones de respuesta que van del (5) “me gusta muchísimo” al (1) “me disgusta muchísimo”

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: actitud favorable hacía los roles tradicionales (0.7783), actitud favorable hacía la equidad de género (0.7220) y actitud favorable hacía el empoderamiento (0.7145).

---

### *Escala de Estereotipos de Género*

La escala fue validada en una muestra de 117 hombres y 215 mujeres, con una media de edad de 30 años. Las características de inclusión fueron personas con edad desde los 19 hasta los 60 años de edad.

La versión inicial estuvo conformada por 40 reactivos, los cuales correspondían a 40 afirmaciones generales sobre las características diferenciales sobre hombres y mujeres, y sobre sus comportamientos y roles establecidos tradicionalmente. Se tomaron 15 afirmaciones correspondientes a las premisas histórico-socioculturales de Díaz-Guerrero (1972), y 3 afirmaciones correspondieron al trabajo de Laimeiras et. al. (2002), el resto fueron derivadas de un estudio exploratorio.

Después del análisis estadístico, la escala quedó conformada por 37 reactivos debido a que fueron eliminados tres reactivos que no mostraron variabilidad en la respuesta de los sujetos. Se detectó que lo que este cuestionario evaluó, fue el grado de estereotipamiento global de las personas en relación con su visión sobre los hombres y las mujeres, empero fue posible generar cuatro dimensiones que explicaron el 43% de la varianza total, en las cuales se agruparon las creencias relacionadas con los roles y características de hombres y de mujeres: a) visión estereotipada sobre hombres y mujeres en el contexto social, b) visión estereotipada sobre los hombres en el contexto social, c) visión estereotipada sobre las mujeres en el contexto social y d) visión estereotipada sobre los roles que juegan ambos sexos. El índice de consistencia interna de la escala es de .9348.

Los reactivos tienen como formato de respuesta 5 opciones: (TA) Totalmente de acuerdo, (A) De acuerdo, (N) Ni si ni no, (D) En desacuerdo y (TD) Totalmente en desacuerdo.

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: Estereotipos generales sobre hombres y mujeres (0.7702), estereotipos sobre los hombres (1 sólo reactivo), estereotipos sobre las mujeres (0.7698) y estereotipos sobre el rol de género (0.7961).

---

## II. Cuestionario Integral de Rasgos, Conductas y Estilos de Liderazgo (CIRCEL)

Este cuestionario fue elaborado, validado y confiabilizado en este estudio por lo que las características psicométricas fueron mencionadas en el estudio anterior. Se conforma de las siguientes dimensiones:

### *1.- Rasgos de Liderazgo*

La escala está conformada por 40 reactivos que se agrupan en 5 factores, de los cuales tres se clasifican como positivos del liderazgo: Preparado (11 reactivos), Formal (8 reactivos) y Carisma (10 reactivos); y dos factores como negativos del liderazgo: Despectivo (5 reactivos) e Improductivo (6 reactivos).

Los reactivos tienen como formato de respuesta uno tipo Likert con 5 opciones que van del me describe nada (1) al me describe totalmente (5).

### *2.- Estilos Generales de Liderazgo*

La escala está conformada por 25 reactivos que se agrupan en tres factores: a) Relaciones para la eficacia (14 reactivos), Orientado a la tarea (6 reactivos) y Orientado a las relaciones (5 reactivos).

Los reactivos tienen como formato de respuesta uno tipo Likert con 5 opciones que van del nunca (1) al siempre (5).

### *3- Conductas de Liderazgo*

La escala está conformada por 39 reactivos que se agrupan en dos factores: a) Instrumentales (22 reactivos) y Expresivos (17 reactivos). Los reactivos tienen como formato de respuesta uno tipo Likert con 5 opciones que van del nunca (1) al siempre (5).



#### 4. Estilos de Liderazgo de Lewin

La escala está conformada por 36 reactivos que se agrupan en cuatro factores: a) Democrático (6 reactivos), Autoritario (9 reactivos), Laissez-Faire (9 reactivos) y Confianza en el desempeño (12 reactivos). Los reactivos tienen como formato de respuesta uno tipo Likert con 5 opciones que van del nunca (1) al siempre (5).

#### *Procedimiento*

Se realizó en dos momentos, primero se aplicó el Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004) a mujeres en mandos medios en distintas organizaciones laborales de México. Una semana después, se aplicó el Cuestionario Integral de Rasgos, Conductas y Estilos de Liderazgo a aquellas mujeres en puestos de mandos medios que previamente habían contestado el IMIG.

## RESULTADOS

Se realizó un análisis de correlación  $r$  de Pearson entre las dimensiones de la Identidad de Género y las dimensiones del cuestionario de liderazgo.

Los resultados de la tabla 10 muestran que sólo existieron correlaciones significativas entre los rasgos del liderazgo y dos factores de la dimensión de masculinidad-feminidad, tres factores de la dimensión de roles de género, ninguna correlación significativa con factores de actitudes hacia los roles de género y un factor de la dimensión de estereotipos de género.

En cuanto a los rasgos de liderazgo y la masculinidad-feminidad se encontró correspondencia positiva entre el ser intransigente, inaccesible (despectiva), pasiva, ineficiente e insegura (improductiva) con el describirse como tierna, amorosa, sensible, etc. (expresividad positiva). También se encontró que el describirse como decidida, comprensiva, sociable (carisma), influyente, trabajadora y eficiente (formal); se relaciona positivamente con ser competitiva, objetiva, capaz, exitosa e inteligente (instrumentalidad positiva).

Para la dimensión de rasgos de liderazgo y los roles de género existieron sólo correlaciones negativas. Así, cuando una líder se describe como activa, emprendedora, organizada (preparada), trabajadora, persuasiva y capaz (formal); no externa sus sentimientos de tristeza con sus amigos, deja de platicar y escuchar sus problemas y deja de aconsejarlos cada vez que tienen problemas (rol social expresivo). También se observa que cuando una líder es trabajadora, eficiente, formal y segura (formal); no brinda apoyo moral a su pareja, deja de estar pendiente de lo que su pareja necesita y no satisface sus gustos y necesidades (rol expresivo en la pareja). Por último, en relación a los roles de género se encuentra que cuando una líder se considera atractiva, decidida, sociable y carismática (carisma); deja de encargarse de mantener la unidad en su familia, no enseña valores morales y no fomenta el respeto entre los miembros de su familia (rol expresivo educativo).

Finalmente, para la dimensión de rasgos de liderazgo y estereotipos de género se presentó una correlación negativa entre el ser responsable, justa e inteligente (preparada) con el pensar que ser hombre es mejor que ser mujer, un hombre es más racional que una mujer, las mujeres no pueden desempeñar las mismas actividades que los hombres y una mujer se realiza plenamente hasta que se convierte en madre (estereotipos generales sobre hombres y mujeres).

Además se encontró que cuando una líder se describe como déspota, intransigente, no carismática e inaccesible (despectiva); está de acuerdo con que un verdadero hombre no muestra sus sentimientos y debilidades, ser hombre es mejor que ser mujer y un hombre es más racional que una mujer (estereotipos generales sobre hombres y mujeres).

Tabla 10. Correlaciones entre factores del IMIG y factores de Rasgos de liderazgo.

|  | Preparado | Carismático | Formal | Despectivo | Improductivo |
|--|-----------|-------------|--------|------------|--------------|
| Expresividad Positiva                          |           |             |        | .352**     | .242*        |
| Instrumentalidad Positiva                      |           | .265**      | .274** |            |              |
| Rol Social Expresivo                           | -.263**   |             | -.214* |            |              |
| Rol Expresivo en la Pareja                     |           |             | -.212* |            |              |
| Rol Expresivo Educativo                        |           | -.231*      |        |            |              |
| Estereotipos Generales sobre Hombres y Mujeres | -.284**   |             |        | .231*      |              |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

Para la dimensión de estilos generales de liderazgo sólo se encontraron correlaciones significativas con tres factores de masculinidad-feminidad, ninguna con roles de género, ninguna con actitudes hacia los roles de género y con un factor de estereotipos de género.

En los estilos generales de liderazgo y su relación con la masculinidad-feminidad, los resultados indican que cuando una líder se hace partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarles a resolverlos, pide el consejo de sus empleados cuando toma decisiones y fomenta la confianza entre sus empleados y ella (orientación a las relaciones); es menos aprovechada, egoísta, problemática, chismosa y manipuladora (expresividad egocéntrica); y menos agresiva, violenta, impulsiva, mandona y dominante (instrumentalidad negativa).

También se observa que cuando una líder indica a sus empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea y establece objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir (orientada a la tarea); se describe asimismo como menos débil, indecisa y miedosa (expresividad negativa). Por otra parte, si la líder establece estándares y metas más altas a sus empleados, agradece en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y objetivos y, defiende a sus buenos empleados si su superior o sus colegas critican su trabajo (relaciones para la eficacia); es menos débil, indecisa y miedosa (vease tabla 11).

Finalmente, si una líder indica a sus empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea y establece objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir (orientada a la tarea); está en desacuerdo con que el eje de una familia es indudablemente el padre, el ser hombre implica mayor responsabilidad que el ser mujer y un buen esposo es el que provee económicamente a su familia (estereotipos sobre los roles de género).

Tabla 11. Correlaciones entre factores del IMIG y factores de los Estilos Generales de Liderazgo

|  | Orientación a la Tarea | Orientación a las Relaciones | Orientación a las Relaciones para la Eficacia |
|--|------------------------|------------------------------|---|
| Expresividad Egocéntrica               |                        | -.196*                       |   |
| Instrumentalidad Negativa              |                        | -.215*                       |   |
| Expresividad Negativa                  | -.196*                 |                              | -.249*  |
| Estereotipos Sobre los Roles de Género | -.195*                 |                              |   |

\*p ≤ .05 \*\* p ≤ .01

En cuanto a la dimensión de conductas de liderazgo sólo resultaron correlaciones significativas para un factor de roles de género y un factor de estereotipos de género, ninguna para la dimensión de masculinidad-feminidad, ni para la de actitudes hacia los roles de género.

Los resultados de la tabla 12 muestran que si una líder se dedica a guiar, motivar, ayudar, enseñar, proponer, apoyar, defender y aconsejar (conductas expresivas); externa sus sentimientos de tristeza y preocupación con sus amigos, platica y escucha sus problemas para ayudarlos y está moralmente con ellos en todo momento (rol social expresivo).

Además, está en desacuerdo con que una mujer se realiza plenamente hasta que se convierte en madre, en que ser hombre es mejor que ser mujer y un hombre es más racional que una mujer (estereotipos generales sobre hombres y mujeres). En otro sentido, si una líder ejerce acciones tales como dirigir, organizar, ordenar, mandar, decidir, solucionar, controlar, verificar y manipular (conductas instrumentales); está en desacuerdo con afirmaciones del tipo: la relación ideal entre marido y esposa es aquella en la que el hombre ayuda al soporte económico y la mujer satisface sus necesidades domésticas y emocionales o un hombre es más inteligente que una mujer (estereotipos generales sobre hombres y mujeres).

Tabla 12. Correlaciones entre factores del IMIG y factores de las Conductas de Liderazgo

|  | Expresivas | Instrumentales |
|--|------------|----------------|
| Rol Social Expresivo                           | .226*      |                |
| Estereotipos Generales sobre Hombres y Mujeres | -.284**    | -.223*         |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

En este análisis el estilo de liderazgo de confianza en el desempeño no correlacionó significativamente con ninguna de las dimensiones de la identidad de género. Además, sólo se obtuvieron correlaciones significativas entre los estilos de liderazgo de Lewin tradicionales y dos factores de la dimensión de roles de género, un factor de actitudes hacia los roles de género, un factor de estereotipos de género y ningún factor de la dimensión de masculinidad-feminidad (vease tabla 13).

El estilo de liderazgo de *laissez-faire*, es decir, cuando la líder no interviene en la forma en la que los empleados trabajan porque ellos saben que hacer, no los supervisa de manera constante porque los hostiga y permite que los empleados decidan como hacer su trabajo; tiende a cuidar a sus hijos pequeños, los lleva y los recoge de la escuela, y los ayuda con sus tareas escolares (rol expresivo materno); también fomenta la estabilidad emocional en su familia, el respeto entre los miembros de la misma, enseña valores morales y dialoga con sus hijos (rol expresivo educativo). Por su parte, el estilo de liderazgo autocrático que consiste en hacer cumplir las órdenes sin que se discutan y diseñar el plan de trabajo de acuerdo a sus convicciones personales; se relaciona positivamente con el estar a gusto con que el hombre participe en el cuidado de los hijos y que la mujer tenga oportunidades laborales similares a los hombres (actitudes favorables hacia la equidad de género). Además, la líder autocrática está en desacuerdo con que una mujer se realiza plenamente hasta que se convierte en madre, un hombre es más inteligente o más racional que una mujer y con que las mujeres no pueden desempeñar las mismas actividades que los hombres (estereotipos generales sobre hombres y mujeres).

Para finalizar, se encuentra que la líder que pide la opinión de sus subordinados cuando toma decisiones importantes, reconoce y aprecia el trabajo que llevan a cabo sus subordinados y, da ideas a sus empleados de cómo realizar su trabajo y supervisa su progreso (democrática); está en desacuerdo con creencias tales como ser hombre es mejor que ser mujer, el hombre es más racional que la mujer y el hombre es más inteligente que la mujer (estereotipos generales sobre hombres y mujeres).

Tabla 13. Correlaciones entre factores del IMIG y factores de los Estilos de Liderazgo de Lewin.

|  | Democrático | Autocrático | Laissez-Faire | Confianza en el Desempeño |
|--|-------------|-------------|---------------|---------------------------|
| Rol Expresivo Materno                          |             |             | .203*         |                           |
| Rol Expresivo Educativo                        |             |             | .198*         |                           |
| Actitud Favorable hacia la Equidad de Género   |             | .211*       |               |                           |
| Estereotipos Generales sobre Hombres y Mujeres | -.204*      | -.251**     |               |                           |

p ≤ .05    \*\* p ≤ .01

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En general se observa que las correlaciones significativas entre los distintos factores fueron bajas, ya que ninguna de ellas estuvo por encima del .30 (Rivera y García, 2005). Esto puede indicar que si bien es cierto que existe una relación entre el liderazgo y la identidad de género, ésta en realidad no es muy fuerte e implica que las interpretaciones de dicha relación deben ser complementadas y abordadas con mucho detenimiento.

Como se expresó en los resultados, se dieron relaciones positivas muy contradictorias con la literatura, específicamente en los factores de improductivo y despectivo (rasgos del liderazgo) con la expresividad positiva (masculinidad-feminidad); para los cuales no se encontró alguna argumentación teórica que sustentará dichas relaciones. Quizá como lo señala Watson (1988), las mujeres invierten su representación cultural de rol de mujer, para adaptarlo al rol cultural que ellas creen vinculado socialmente con el liderazgo. Así, es posible que sean mujeres que se consideren tiernas, cariñosas y amorosas con su familia o amigos, pero que desde su posición de mando en las empresas consideren que es más aceptable ser intolerante, intransigentes e inaccesibles.

Por el contrario los factores de carisma y formal (rasgos de liderazgo), correspondieron como era de esperarse con el factor de instrumentalidad positiva (masculinidad-feminidad), lo cual pone de manifiesto que las mujeres desde una posición de liderazgo que se describen como influyentes, sociables, trabajadoras y carismáticas; se muestran congruentes al considerarse competitivas, exitosas e inteligentes. De la misma manera, Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) señalan que en el ámbito empresarial se define a los líderes como más instrumentales. Sin embargo, al parecer sólo se refieren a los hombres; lo que de esta investigación se desprende es que también las mujeres pueden manifestar ser carismáticas o formales dejando de lado la idea de un tipo de liderazgo femenino.

Lo que del mismo modo se pone en evidencia en este estudio, es que la mujer líder que se describe como preparada, carismática y formal (rasgos de liderazgo), deja de manifestar su expresividad con los amigos, con la pareja y en el rol educativo de la familia. Esto puede explicarse a partir de lo que González (1997) menciona, al indicar que dado su papel en las organizaciones y su crecimiento en el aspecto profesional e intelectual, estas mujeres muestran una mayor autonomía con respecto a sus familias y a su pareja.

También resulta bastante congruente la manera en que conforme la mujer se considera a sí misma como preparada, disminuyen las creencias con respecto a los papeles que hombres y mujeres deben jugar en la sociedad. Estas mujeres están en contra de las ideas y de los papeles normalizados, en los cuales a decir de Santi (2000), lo femenino se debe supeditar a lo masculino. Además, son capaces de reconocerse y autovalorarse a partir de las distintas perspectivas que les ofrece el trabajo y la independencia económica, es decir, valorarse como seres humanos integrales dado el manifiesto de su personalidad individual (Carrero, 1991). Por el contrario, la líder que se considera despectiva se muestra más conforme con los estereotipos generales sobre hombres y mujeres, lo que contrasta con la imagen de mujer líder dado que se espera que independientemente de su personalidad, manifieste su desacuerdo con los estereotipos de género.



Por lo que respecta a los estilos generales de liderazgo, aquella líder que indica estar orientada a las relaciones disminuye la manifestación de sus aspectos negativos tanto en el plano expresivo (egocentrismo) como en el instrumental, por lo que se pone de manifiesto que el liderazgo orientado a los empleados o participativo (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992) no sólo se relaciona con la expresividad e incluso no es un estilo que se relacione únicamente con lo femenino; puesto que en esta investigación se encontró que las mujeres también manifiestan el estilo orientado a la tarea (Carrero, 1991) y a las relaciones para la eficacia. Además, el que la mujer ejerza un liderazgo orientado a la tarea al parecer implica que la mujer sea menos débil e indecisa, es decir, disminuyen los aspectos negativos de la expresividad. Del mismo modo que disminuye la expresividad negativa cuando esta orientada a las relaciones para la eficacia.

Lo anterior, como Feregrino (2002) lo señala, tiene que ver con que la mujer ve al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, donde busca motivarlos para cumplir con las obligaciones de la empresa sin parecer débil o indecisa, pues perdería credibilidad.

Por eso mismo, la líder orientada a la tarea manifiesta su inconformidad con los estereotipos de género, dado que para ella las creencias tradicionales sobre el papel del hombre y la mujer en la sociedad pierden vigencia en función de los cambios en la redefinición de los papeles de ambos sexos, ya que han demostrado como lo indica Lamas (2003), que pueden hacer tareas que antes sólo eran realizadas por los hombres. En ese sentido van en contra de las creencias alrededor de la promoción de hombres y mujeres en los puestos de mando (Aguirre, 2000) ya que desde su punto de vista han dejado atrás la idea de la supremacía del hombre con respecto a la mujer.

En la dimensión de conductas de liderazgo se mostró congruencia entre jugar un rol social expresivo con los amigos y en el trabajo, es decir, estas líderes al igual que apoyan a sus subordinados también ayudan a sus amigos en sus problemas. Esto a decir de Helgessen (1993) se relaciona con que las mujeres líderes no sólo se concentran en llevar a cabo su trabajo, buscan un tiempo para reflexionar y realizar actividades que no estén vinculadas directamente con sus labores, una de las cuales podría ser mantener las relaciones sociales. Además, se observa que tanto las líderes que ejercen conductas expresivas como las que ejercen conductas instrumentales están en desacuerdo con los estereotipos de género, una vez más se pone en evidencia que conforme se ocupe una posición de liderazgo en las organizaciones disminuyen las creencias sobre los papeles tradicionales de hombres y mujeres. Tal como lo destaca Fisher (1999), mientras más elevado sea el nivel de instrucción de la mujer, que por ende la llevará a buscar puestos de poder, se producirá una modificación en sus creencias y en su forma de comportarse con los demás.

Finalmente, los resultados manifiestan que estilo de liderazgo de *laissez-faire* (dejar-hacer) se relacionaba significativamente con jugar roles expresivos maternos y expresivos educativos. Al parecer estas mujeres líderes que se muestran permisivas en el trabajo con sus subordinados, se dedican en mayor medida a atender a su familia, tanto en su cuidado como en la enseñanza de valores.

Quizá manifiesten esa parte expresiva en las dos esferas (familiar y laboral), que Fernández (1995) contempla como impacto de la cultura para el cuidado de los hijos y mantener el orden en el hogar, trasladándolo hacía el trabajo con sus subordinados. Otro aspecto que resultó de interés en los análisis, es que aquellas mujeres que ejercen un liderazgo autocrático destacan que las mujeres y los hombres deben desenvolverse en el plano de la equidad en el desarrollo de sus vidas, tanto en el trabajo como en la familia y la sociedad. En esa vertiente lo que podría juzgarse como instrumentalización de la mujer, es un intento por demostrar que también las mujeres pueden ser autoritarias o desenvolverse comportándose instrumentalmente; y que como lo señala Lagarde (1990), resulta interesante que la masculinización es impropia, aunque sólo lo sea para las mujeres. Casi nadie se perturba por la masculinización de los hombres.

Incluso, no parece plausible la explicación de González (1997), en el sentido de que las mujeres al llegar a los espacios laborales tienen que amoldarse a la cultura androcéntrica, ya que como lo manifestaron las mujeres líderes de este estudio; la idea es buscar el justo equilibrio en la participación en las organizaciones sin importar si las mujeres son autoritarias, democráticas, etc., lo que es realmente relevante es darles la oportunidad para desempeñarse como líderes en los contextos laborales.

Aunado a esto se manifiesta su inconformidad con las creencias tradicionales sobre ambos sexos o estereotipos de género, tanto si son líderes democráticas como autocráticas; es decir, pretenden legitimar su posición en los puestos de mando convirtiéndose en líderes que desde cualquier vertiente, rechazan las ideas de supremacía de los hombres sobre las mujeres.

En conclusión, las mujeres a través del desarrollo de la humanidad han alcanzado una mayor independencia con respecto al hombre. Aunque en un inicio eran plenamente aceptadas las diferencias biológicas entre ambos sexos, como sustentantes de las diferencias sociales; se manifiesta una vez más que aquellas mujeres que han luchado por tener mejores oportunidades en la sociedad, están modificando sus creencias, roles, actitudes y rasgos de género, lo que implica que el género es una construcción social que va más allá de las diferencias sexuales, y que además de multifacético es dinámico en función de los cambios sociales.

Lo que también se puso en evidencia en este estudio es que las mujeres líderes, a pesar de que por un proceso de socialización aprenden los comportamientos destinados para uno u otro sexo, manifiestan su inconformidad con las normas establecidas y; su identidad de género es distinta en relación con su posición de mando. Cabe aclarar que en este estudio no es posible determinar si las mujeres líderes llegan a esa posición a partir de que tienen una identidad de género distinta, o bien, al llegar a posiciones de liderazgo modifican su identidad de género para ser más instrumentales; conviene realizar estudios posteriores con el fin ahondar en mayor medida en estos cuestionamientos.

Sin embargo, se considera que esta aproximación permite tener un panorama inicial sobre el liderazgo, no en la clásica comparación entre liderazgo femenino y masculino, sino en su relación con el género y no así con el sexo.

Si bien persiste una marcada inequidad en los puestos de mando en organizaciones de México y el mundo, es posible entrever que las mujeres de la actualidad han mantenido esa incursión en los espacios laborales que data del siglo antepasado y que cada vez más ascienden en la pirámide organizacional e incluso modifican a las organizaciones mismas. Además, al tener el control y tomar decisiones en las empresas queda manifiesta su capacidad para desenvolverse en ese medio; y que aunque de momento se generen tensiones entre su vida social, familiar y laboral, el mantenerse en esa perspectiva ha provocado cambios que ahora reditúan en su beneficio.

Por último, aludiendo a lo señalado por Rius (2000), es evidente que “no se trata de que las mujeres imiten a los hombres, sino legitimarse y relacionarse con ellos desde la equidad... Mujeres y hombres necesitan redimensionar sus roles desde sí mismos y no desde el otro u otra...” A lo cual debe añadirse que el trabajo desde posiciones específicas, le permite a la mujer darse cuenta de que también puede hacer cosas que pensaba exclusivas del hombre; y que el liderazgo es un proceso que realmente le permite una mayor independencia y control para poder conocer los roles que puede desempeñar no como hombre o mujer sino como ser humano de una nueva época.

---

## CAPÍTULO 6

### *Diferencias en identidad de género de mujeres en distintos puestos*

Las mujeres han encontrado en la actualidad, una serie de oportunidades para desenvolverse en diversas actividades que les habían sido vetadas en épocas anteriores. Así, la inmersión de las mujeres en el ámbito laboral ha traído consigo el análisis de su participación en esta esfera social. En este sentido, es importante estudiar el avance que dichas mujeres han alcanzado, al posicionarse en los distintos niveles dentro de la estructura organizacional; lo que de alguna manera, tiene repercusiones hacia ella misma y hacia la empresa en que labora. Las mujeres en puestos de mando, empero, enfrentan algunas situaciones y problemas que conciernen a su posición dentro de la organización y a la sociedad misma por su rol como mujer en el ejercicio de determinadas acciones. Es por tal motivo que en este estudio se analizó si la ubicación de mujeres en distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa hace diferencia en cuanto a su identidad de género.

#### Pregunta de investigación

¿Qué diferencias hay en cuanto a las dimensiones de la identidad de género entre mujeres de distintos niveles jerárquicos en empresas de México?

#### Objetivo

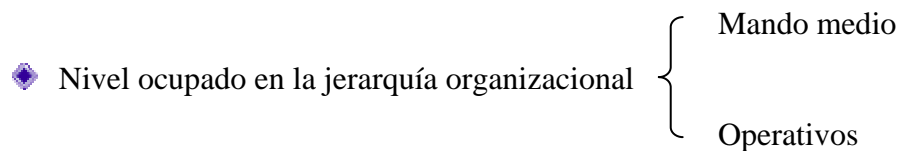
Identificar si existen diferencias en cuanto a las dimensiones de la identidad de género entre mujeres en puestos de mandos medios y mujeres en puestos operativos en empresas de México.

#### Hipótesis

H<sub>0</sub>: No existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a las dimensiones de la identidad de género entre mujeres de mandos medios y mujeres en puestos operativos.

H<sub>1</sub>: Sí existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a las dimensiones de la identidad de género entre mujeres de mandos medios y mujeres en puestos operativos.

Variable de clasificación



Definición conceptual:

El individuo en un puesto de mando medio es aquel que tiene a su cargo al menos dos subordinados, sobre los cuales mantiene una relación de autoridad; y se ubica en los estratos de enlace entre las funciones operativas y directivas (Kossen, 1995).

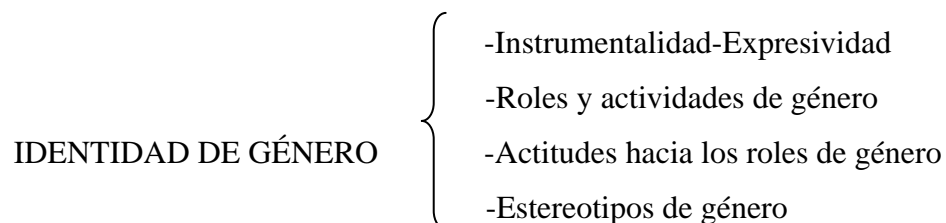
El individuo en un puesto operativo es aquel que limita su posibilidad de acción dentro de la organización en función de la autoridad ejercida por alguien superior en la jerarquía dentro de la misma, y se encuentra en la base de la estructura organizacional (Kossen, 1995).

Definición operacional:

La mujer en puesto de mando medio dentro de la organización, será aquella que al menos tenga a dos subordinados (as) y hasta 10 a su cargo, que en el organigrama de la empresa se ubique en los estratos de enlace entre funciones operativas y directivas.

La mujer en puesto operativo, será aquella que delimite su accionar a los requerimientos de un jefe, sin poder ejercer el mando, a partir de su ubicación en la base de la jerarquía organizacional.

*Variable dependiente*



Definición conceptual:

La identidad de género se entiende como una autoetiqueta dentro de un constructo multifacético en donde se conjugan distintos factores independientes entre sí, a saber: instrumentalidad-expresividad, actitudes hacia los roles de género, estereotipos y roles de género (Spence, 1993).

Dimensiones:

- Ψ Instrumentalidad-expresividad son dimensiones atributivas de la personalidad que son vistas como aspectos globales del autoconcepto de un hombre y una mujer, y que se componen de características normativas para los géneros (Díaz-Loving, Rivera y Rocha, 2004; Spence y Helmreich, 1974; Spence, 1993).
- Ψ Los roles y actividades de género se refieren al conjunto de expectativas y comportamientos asociados al hecho de pertenecer al grupo de hombres o de mujeres (Rocha, 2000), e involucra una serie de actividades normativas a desempeñar en función de la posición que se ocupe.
- Ψ Las actitudes hacia el rol de género se refieren a la evaluación que las personas hacen sobre sí mismas como hombres o como mujeres en relación a las creencias de cómo deberían comportarse mujeres y hombres (Hegelson, 2002 y Lips, 2001).
- Ψ Los estereotipos de género reflejan las creencias populares sobre las actividades, los roles, los rasgos, las características o atributos que caracterizan y distinguen a los hombres de las mujeres (Delgado, Bustos y Novoa, 1998).

Definición operacional de la identidad de género

La identidad de género se refiere a las respuestas que las participantes den a los reactivos del Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004) que incluye características de personalidad (rasgos), comportamientos o roles, creencias o estereotipos de género y evaluaciones con respecto a los mismos, medidas en una escala tipo Likert.

### *Muestreo y participantes*

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional. Las participantes de la investigación fueron 105 mujeres en puestos de mandos medios, y 129 mujeres en puestos operativos. El promedio de edad de las participantes fue de 28.9 años.

### *Instrumento*

#### *I. Inventario Multifactorial de Género (Apéndice 3).*

El inventario multifactorial de género (Rocha, 2004) está conformado por cuatro dimensiones independientes que se presentan a continuación:

#### *Escala de Rasgos de Instrumentalidad y Expresividad*

Fue validada en una muestra conformada por 217 hombres y 288 mujeres con una media de edad de 32. Las características de inclusión fueron personas con edades de 20 a 60 años con diversas escolaridades. El instrumento quedó conformado por 57 reactivos ubicados en 7 factores, la confiabilidad total del instrumento fue de .8942.

Los siete factores resultantes del análisis factorial fueron: a) Expresividad positiva, b) Expresividad egocéntrica, c) Instrumentalidad negativa, d) Expresividad negativa, e) Instrumentalidad positiva, f) Obediencia afiliativa instrumental y, g) Obediencia afiliativa expresiva.

Los reactivos tienen como formato de respuesta uno pictórico tipo Likert de 7 opciones, en donde el cuadro más grande describe que la persona posee esa característica en mayor cantidad hasta el cuadro más pequeño en donde la característica no describe a la persona.



---

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: Expresividad positiva (0.7522), Expresividad egocéntrica (0.7634), Instrumentalidad negativa (0.7587), Expresividad negativa (0.7495), Instrumentalidad positiva (0.7397), Obediencia afiliativa instrumental (0.7473) y Obediencia afiliativa expresiva (0.7429).

#### *Escala de Roles y actividades de Género*

Fue validada con 217 hombres y 288 mujeres entre 20 y 60 años de edad. El instrumento quedó conformado por 12 reactivos que establecen los roles que mujeres y hombres juegan dentro de la dimensión social; 22 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan en la dimensión de pareja, 30 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan dentro de la dimensión familiar y hogareña, y 22 reactivos que establecen los roles que hombres y mujeres juegan dentro de la dimensión laboral. La escala presentó un alfa de consistencia interna de .7818.

Los factores obtenidos a partir del análisis factorial fueron: rol social expresivo, rol social instrumental (rol social); rol expresivo en la pareja, rol instrumental en la pareja (rol en la pareja); rol expresivo maternal, rol instrumental dominante, rol expresivo educativo, rol doméstico (rol en la familia y en el hogar); rol instrumental laboral, rol social Afiliativo (rol laboral).

Los reactivos tienen como formato de respuesta 5 opciones en una escala Likert que van del: Siempre (5) a Nunca (1).

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: rol social expresivo (0.7882), rol social instrumental (0.7184), rol expresivo en la pareja (0.7403), rol instrumental en la pareja (0.7042), rol expresivo maternal (0.7514), rol instrumental dominante (0.7555), rol expresivo educativo (0.7597), rol doméstico (0.7548), rol instrumental laboral (0.7845) y rol social afiliativo (0.7286).

---

### *Escala de Actitudes Hacia el Rol de Género*

Fue validada en 120 hombres y 224 mujeres entre 19 y 60 años y diversas escolaridades. El instrumento quedó conformado por 30 reactivos cuyo contenido son 13 afirmaciones sobre la evaluación de los roles tradicionales de hombres y mujeres y 17 afirmaciones encaminadas a la exploración de la disposición para una transformación de los roles y estereotipos tradicionales.

A partir del análisis factorial se obtuvieron inicialmente seis factores con autovalores mayores a uno, los cuales explicaron el 59.9% de la varianza total, pero se trabajó únicamente con los tres primeros factores debido a que fue en estos donde se concentraron el mayor número de reactivos con mayor claridad conceptual.

Estos tres factores explicaron el 46% de la varianza total y su estructura presentó una mayor congruencia teórica. Las tres dimensiones obtenidas fueron: a) actitud favorable hacia los roles tradicionales, b) actitud favorable hacia la equidad de género y c) actitud favorable hacia el empoderamiento. La escala presenta un índice de consistencia interna de .7000.

La escala está estructurada en formato de respuesta Likert con cinco opciones de respuesta que van del (5) “me gusta muchísimo” al (1) “me disgusta muchísimo”

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: actitud favorable hacia los roles tradicionales (0.7783), actitud favorable hacia la equidad de género (0.7220) y actitud favorable hacia el empoderamiento (0.7145).

### *Escala de Estereotipos de Género*

La escala fue validada en una muestra de 117 hombres y 215 mujeres, con una media de edad de 30 años. Las características de inclusión fueron personas con edad desde los 19 hasta los 60 años de edad.

La versión inicial estuvo conformada por 40 reactivos, los cuales correspondían a 40 afirmaciones generales sobre las características diferenciales sobre hombres y mujeres, y sobre sus comportamientos y roles establecidos tradicionalmente. Se tomaron 15 afirmaciones correspondientes a las premisas histórico-socioculturales de Díaz-Guerrero (1972), y 3 afirmaciones correspondieron al trabajo de Laimeiras et. al. (2002), el resto fueron derivadas de un estudio exploratorio.

Después del análisis estadístico, la escala quedó conformada por 37 reactivos debido a que fueron eliminados tres reactivos que no mostraron variabilidad en la respuesta de los sujetos. Se detectó que lo que este cuestionario evaluó, fue el grado de estereotipamiento global de las personas en relación con su visión sobre los hombres y las mujeres, empero fue posible generar cuatro dimensiones que explicaron el 43% de la varianza total, en las cuales se agruparon las creencias relacionadas con los roles y características de hombres y de mujeres: a) visión estereotipada sobre hombres y mujeres en el contexto social, b) visión estereotipada sobre los hombres en el contexto social, c) visión estereotipada sobre las mujeres en el contexto social y d) visión estereotipada sobre los roles que juegan ambos sexos. El índice de consistencia interna de la escala es de .9348.

Los reactivos tienen como formato de respuesta 5 opciones: (TA) Totalmente de acuerdo, (A) De acuerdo, (N) Ni si ni no, (D) En desacuerdo y (TD) Totalmente en desacuerdo.

Las confiabilidades obtenidas por medio del alpha de Cronbach para cada uno de los factores en la presente investigación fueron las siguientes: Estereotipos generales sobre hombres y mujeres (0.7702), estereotipos sobre los hombres (1 sólo reactivo), estereotipos sobre las mujeres (0.7698) y estereotipos sobre el rol de género (0.7961).

---

### *Procedimiento*

El instrumento se aplicó a las participantes en forma colectiva en distintas salas acondicionadas para el estudio en cada una de las empresas. El tiempo aproximado que les llevó contestar el cuestionario fue de 20 minutos.

## RESULTADOS

Se llevó a cabo una *t* de student para muestras independientes con el fin de identificar las diferencias en las dimensiones de la identidad de género entre el grupo de mujeres en puestos operativos y el de mujeres en mandos medios. Los resultados serán presentados a continuación para cada una de las dimensiones de la identidad de género en los dos grupos de mujeres en la jerarquía organizacional.

### *Instrumentalidad - Expresividad*

En la tabla 14 se puede observar que el análisis de diferencias muestra que los factores de expresividad positiva, instrumentalidad negativa y obediencia afiliativa expresiva; no fueron significativos, es decir, no existen diferencias entre mujeres operarias y de mandos medios. Por otra parte en el factor de expresividad egocéntrica, las mujeres en mandos medios se mostraron más aprovechadas, problemáticas y egoístas que las mujeres en puestos operativos. En contraparte, las mujeres en mandos medios se describieron como más competitivas, objetivas, reflexivas, exitosas, inteligentes (instrumentalidad positiva); así como más trabajadoras, responsables, productivas, fuertes, formales y cumplidas (obediencia afiliativa instrumental) que aquellas mujeres en puestos operativos.

Finalmente, se encontró que las mujeres en puestos operativos se consideran más miedosas, lloronas, preocupadas, débiles, indecisas y quejumbrosas (expresividad negativa) que las mujeres en mandos medios.

Tabla 14. Diferencias entre el grupo de mujeres operarias y el de mujeres en mandos medios para la dimensión de Instrumentalidad-Expresividad.

| FACTOR                             | VALOR DE LA MEDIA |               | MEDIA TEÓRICA | t      | p     |
|------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------|-------|
|                                    | Operarias         | Mandos Medios |               |        |       |
| Expresividad Positiva              | 5.171             | 5.117         | 4             | .358   | .721  |
| Expresividad Egocéntrica           | 2.441             | 2.733         | 4             | -1.919 | .056  |
| Instrumentalidad Negativa          | 2.979             | 3.210         | 4             | -1.617 | .107  |
| Instrumentalidad Positiva          | 4.510             | 5.242         | 4             | -5.502 | .000* |
| Expresividad Negativa              | 4.350             | 3.942         | 4             | 2.747  | .006* |
| Obediencia Afiliativa Instrumental | 5.490             | 5.821         | 4             | -2.447 | .015* |
| Obediencia Afiliativa Expresiva    | 5.120             | 4.974         | 4             | 1.224  | .222  |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

---

*Roles de género*

En el caso del análisis de las diferencias para la dimensión de roles de género se distinguen únicamente tres factores en los que las diferencias entre mujeres de distintos niveles no fueron significativas, a saber: rol expresivo materno, rol expresivo educativo y rol social afiliativo. Para los siguientes factores se observó un patrón en el cual las mujeres en mandos medios se identificaron en mayor medida con roles instrumentales en todas las áreas, es decir, son las que tienen la última palabra en las actividades que realizan con los amigos (rol social instrumental); tienen el control de la relación en su pareja (rol instrumental pareja); establecen las reglas y normas que rigen a su familia (rol instrumental dominante); y son líderes entre sus compañeras (os) de trabajo (rol instrumental laboral).

Por el contrario, las mujeres operarias se identificaron con roles expresivos. Así, externalizan sus sentimientos de tristeza y preocupación cuando están con sus amigos (rol social expresivo); buscan satisfacer los gustos y necesidades de su pareja antes que las suyas (rol expresivo pareja); y se encargan del aseo y limpieza del hogar (rol doméstico). Dichos resultados se presentan en la tabla 15.

Tabla 15. Diferencias entre el grupo de mujeres operarias y el de mujeres en mandos medios para la dimensión de Roles de Género.

| FACTOR                     | VALOR DE LA MEDIA |               | MEDIA TEÓRICA | t       | p     |
|----------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------|-------|
|                            | Operarias         | Mandos Medios |               |         |       |
| Rol Social Expresivo       | 3.403             | 3.158         | 3             | 2.742   | .007* |
| Rol Social Instrumental    | 2.891             | 3.193         | 3             | -2.994  | .003* |
| Rol Expresivo Pareja       | 3.966             | 3.701         | 3             | 2.855   | .005* |
| Rol Instrumental Pareja    | 3.059             | 3.476         | 3             | -4.537  | .000* |
| Rol Instrumental Dominante | 3.122             | 3.329         | 3             | -2.235  | .026* |
| Rol Doméstico              | 3.469             | 2.713         | 3             | 7.596   | .000* |
| Rol Expresivo Materno      | 3.122             | 3.015         | 3             | 1.11    | .268  |
| Rol Expresivo Educativo    | 3.643             | 3.803         | 3             | -1.53   | .127  |
| Rol Instrumental Laboral   | 2.700             | 3.819         | 3             | -15.286 | .000* |
| Rol Social Afiliativo      | 2.462             | 2.600         | 3             | -1.456  | .147  |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

### Actitudes hacia los roles de género

En la dimensión de las actitudes hacia los roles de género se mostraron diferencias significativas en todos los factores entre los grupos de mujeres en mandos medios y las operarias (tabla 16). Para el factor de actitud favorable hacia el rol tradicional, es decir, me gusta que el hombre sea la parte fuerte de una relación de pareja, que la mujer se dedique a las tareas domésticas y permanezca en el hogar, y que el hombre establezca las reglas en la casa; las mujeres en puestos operativos obtuvieron una media más alta que las de mandos medios.

En los siguientes factores denominados actitud favorable hacia la equidad de género y actitud favorable hacia el empoderamiento, las mujeres en mandos medios mostraron una actitud más positiva que las operarias ante las siguientes afirmaciones: me gusta que la mujer sea dueña de su tiempo, que la mujer tenga igual libertad que el hombre, que la mujer se supere personal y profesionalmente, que el hombre exprese sus emociones igual que una mujer y que la mujer participe en la toma de decisiones, por mencionar algunas.

Tabla 16. Diferencias entre el grupo de mujeres operarias y el de mujeres en mandos medios para la dimensión de Actitudes Hacia los Roles de Género.

| FACTOR   | VALOR DE LA MEDIA |               | MEDIA TEÓRICA | t      | p     |
|--|-------------------|---------------|---------------|--------|-------|
|  | Operarias         | Mandos Medios |               |        |       |
| Actitud Favorable<br>Hacia el Rol<br>Tradicional   | 3.227             | 2.676         | 3             | 6.325  | .000* |
| Actitud Favorable<br>Hacia la Equidad de<br>Género | 3.929             | 4.156         | 3             | -2.943 | .004* |
| Actitud Favorable<br>Hacia el<br>Empoderamiento    | 3.917             | 4.123         | 3             | -2.719 | .007* |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$



---

*Estereotipos de género*

En este análisis con la prueba t se encontró que una dimensión no presentó diferencia significativa entre los grupos de mujeres (estereotipos sobre los hombres). Los siguientes tres factores de la dimensión sí mostraron diferencias significativas entre las mujeres en mandos medios y operarias. En este caso las mujeres en puestos operativos tuvieron valores de medias más altos que las mujeres en mandos medios, lo cual representa que estuvieron más de acuerdo con las siguientes afirmaciones: un hombre es más inteligente que una mujer, el hombre es más racional que la mujer y una mujer se realiza plenamente hasta que se convierte en madre (estereotipos generales sobre hombres y mujeres); emocionalmente la mujer posee mayor fortaleza que un hombre, un hombre es más agresivo que una mujer, una madre es más cariñosa que un padre y, aunque las mujeres trabajen fuera del hogar es el hombre quien tiene que hacer responsable del sostén de la familia (estereotipos sobre las mujeres); el eje de una familia es indudablemente el padre, una familia funciona mejor si es el hombre quien establece las reglas del hogar y las mujeres tienen habilidades innatas para el quehacer doméstico (estereotipos sobre el rol de género). Los resultados se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Diferencias entre el grupo de mujeres operarias y el de mujeres en mandos medios para la dimensión de Estereotipos de Género.

| FACTOR   | VALOR DE LA MEDIA |               | MEDIA<br>TEÓRICA | t      | p     |
|--|-------------------|---------------|------------------|--------|-------|
|  | Operarias         | Mandos Medios |                  |        |       |
| Estereotipos<br>Generales<br>Sobre Hombres<br>y<br>Mujeres | 3.025             | 2.372         | 3                | 9.039  | .000* |
| Estereotipos<br>Sobre los<br>Hombres                       | 2.410             | 2.174         | 3                | 1.716  | .087  |
| Estereotipos<br>Sobre las<br>Mujeres                       | 3.823             | 3.455         | 3                | 4.917  | .000* |
| Estereotipos<br>Sobre el Rol de<br>Género                  | 3.308             | 2.009         | 3                | 18.063 | .000* |

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

---

## DISCUSIÓN

Con este trabajo se puede identificar que los cambios en la redefinición de los papeles de hombres y mujeres en la sociedad continúan, pero aún no son suficientes para erradicar las diferencias en el ámbito laboral y social. También que como lo señalan distintos autores (Bleichman, 1985; Burggraf, 1998; Díaz-Loving, Rivera-Aragón y Sánchez-Aragón, 2001; Heilman, 1995; y Rius, 2000) tanto hombres como mujeres tienen la capacidad para desenvolverse en los papeles del otro, es decir, ser instrumentales o expresivos sin importar su sexo, en este caso quedó demostrado para el grupo de las mujeres.

En este sentido lo que se observa es que la identidad de género se manifiesta de manera congruente en los individuos, en este caso las mujeres en el trabajo. De este modo, aquellas mujeres en puestos operativos presentan medias más elevadas, asociadas a dimensiones tradicionales sobre la identidad de género; y las mujeres en puestos de mando medio manifiestan una identidad de género vinculada a una mayor independencia, control y orientación al logro.

En un análisis por cada una de las dimensiones, es posible señalar que en cuanto a la dimensión de instrumentalidad-expresividad, las mujeres en mandos medios se atribuyen más rasgos positivos (competitivas, trabajadoras, exitosas, inteligentes y responsables) que las mujeres en puestos operativos. A decir de Carrero (1991), esto puede explicarse porque el trabajo desde las posiciones de poder, representa un medio para que la mujer incremente su espíritu crítico, tome decisiones de manera autónoma y se mantenga independiente, lo cual la lleva a valorarse más. También como lo señala Alducín (en Aguilar Camín, 1989) la mujer al trabajar se describe con mayores cualidades que van en contra del mito de su inferioridad y pasividad. Sin embargo, también las mujeres en mandos medios se definieron como más aprovechadas, problemáticas y egoístas que en cierta forma se relaciona con que al ingresar a estos puestos se enfrentan a un mercado altamente competitivo, segregado y selectivo (González, 1997) lo que de alguna manera las lleva a tratar de no parecer frágiles o débiles ante los demás, ya que dentro de su esquema de mando o liderazgo, la inversión de roles (Watson, 1998) las lleva a identificarse con aquello que creen posee un líder en las organizaciones.

Resulta de interés que en relación a lo encontrado por Barberá (1998), el poder adquisitivo que les dan los sueldos a las mujeres les permite tener independencia con respecto a su compañero o pareja. Así como fue indicado por la autora mencionada, el ser operaria de una fábrica se valora más que el ser empleada doméstica, también en este estudio el estar ubicada en puesto de mando medio es más valorado que el ser operaria; a todas luces esto resulta obvio, cualquier individuo podría valorarse más conforme asciende en la pirámide organizacional. El punto que aquí se pretende tratar no es ese, la idea es que a menudo se asume que la mujer por el sólo hecho de trabajar adquiere plena independencia de pensamiento, control y toma de decisiones. Sin embargo, lo que se pudo constatar es que no sólo depende de trabajar per se, depende la posición desde la cual se trabaje recibiendo o dando órdenes.

En cuanto a los roles de género fue clara la diferenciación de roles que ejercen las mujeres desde distintas posiciones en las empresas. Se encuentra que en general las mujeres en mandos medios presentan puntajes significativamente mayores que las mujeres en puestos operativos en las áreas de rol social instrumental, rol instrumental en la pareja, rol instrumental dominante y rol instrumental laboral, mientras que las mujeres en puestos operativos obtienen puntajes significativamente mayores que las mujeres en mandos medios en las áreas de rol social expresivo, rol expresivo en la pareja y rol doméstico. Lo anterior indica que las mujeres en puestos de mandos medios se comportan de una forma más instrumental, ejerciendo el control y dominando las situaciones tanto con sus amigos como con su pareja y en el trabajo, mientras que las mujeres en puestos operativos en general se comportan de una manera más expresiva siendo más cariñosas con su pareja, atentas con sus amigos y dedicándose a cumplir con las labores del hogar. Es importante señalar como es que se siguen manteniendo las prácticas tradicionales en las mujeres en puestos operativos, y como en concordancia con lo que señala Santi (2000) estos comportamientos donde lo femenino se debe supeditar a lo masculino, trascienden a todas las esferas de la vida familiar, grupal y laboral. También se aprecia como, a pesar de que la mujer en puesto operativo trabaja, se encarga en mayor medida de velar por la paz y la tranquilidad en el hogar, así como del cuidado de los hijos (Eustace, 1993).

Por tanto la mujer desde esta posición se mantiene en la dialéctica constante entre la lealtad a ese pasado interiorizado, y su deseo por vivir plenamente un presente donde quiere surgir como mujer autónoma (Eustace, 1993). Así, se tiene que señalar que es plausible la explicación que ofrece González (1997), al indicar que las mujeres desde puestos de trabajo que se ubican en la base de la pirámide organizacional, se ven limitadas en condiciones de autonomía, participación en los procesos de toma de decisiones, control sobre recursos y libertad de movimientos en el trabajo, lo cual como pudo verse en este estudio tiene correspondencia con otros planos de su vida social y familiar.

Para la dimensión de actitudes hacia los roles de género también hay una marcada diferencia en la apreciación o evaluación que hacen los dos grupos de mujeres con respecto al rol que juegan las mujeres en la sociedad. De esta manera tenemos que las mujeres en puestos operativos obtuvieron puntajes significativamente mayores que las mujeres en mandos medios en las actitudes favorables hacia un rol tradicional, es decir, aquellas que implican que el hombre sea la cabeza de la familia y la mujer mantenga un rol maternal y de cuidado del hogar. Las mujeres desde esta perspectiva mantienen la idea de que deben dedicarse al hogar y a su marido como actividad fundamental, ya que en realidad son menos las mujeres en especial desde estas posiciones en las empresas, que son capaces de considerar su trabajo como su principal vocación vital, como lo señaló Neft (1982). Por eso es relevante considerar que a pesar de que el planteamiento de este autor se dio hace más de treinta años aún continúa siendo vigente, ya que la actitud hacia el rol tradicional sigue formando parte de la idiosincrasia dentro de este grupo específico. En contraparte con lo señalado por Alducín (en Aguilar Camín, 1989) en su encuesta de actitudes, las nociones de abnegación y espíritu hogareño fueron cualidades destacadas para las mujeres en puestos operativos en esta investigación.

Por otro lado, las mujeres en mandos medios obtuvieron puntajes significativamente mayores en las escalas de actitudes favorables hacia la equidad de género y en las actitudes favorables hacia el empoderamiento, que las mujeres en puestos operativos, es decir, que el hombre participe en el cuidado de los hijos y que la mujer sea autosuficiente respectivamente.

En este sentido, las mujeres desde una posición de mando también ingresan al sector productivo para complementar, apoyar o sustentar completamente el gasto familiar como lo indica Carrero (1991), aunque con la idea de que la pareja también debe colaborar en la misma medida en que lo hacen ellas y además con el trabajo como un marco de desarrollo de la autonomía, ya que les permite crecer como individuos a la par de su familia y de su entorno social. En este caso se puede apreciar que este grupo de mujeres forma parte del sector reducido de mujeres que si ven el trabajo como su principal vocación vital (Neft, 1982), lo que se refleja en sus actitudes ya que buscan un equilibrio en la participación de ambos sexos en todas las esferas sociales.

La última dimensión concerniente a este análisis es la de estereotipos de género, dentro de la cual sólo la escala de estereotipos sobre los varones no fue significativa. En general se encuentra que las mujeres en puestos operativos mantienen las creencias relacionadas con el papel de hombres y mujeres en la sociedad en mayor medida que las mujeres en puestos de mandos medios. Así, se encuentra que están de acuerdo con afirmaciones del tipo “un hombre es más racional que una mujer”, “una madre es más cariñosa que un padre” y “el eje de una familia es indudablemente el padre”. Esto delimita su posibilidad de actuación, ya que al atribuir simbólicamente competencias a uno u otro sexo a decir de Santi (2000) se perpetua la diferenciación de lo masculino y lo femenino, donde lo segundo se debe supeditar a lo primero en una clara relación de inequidad.

De acuerdo con lo mencionado por Feregrino (2002), el hecho de que la mujer ya no sólo reciba órdenes sino que ahora tenga la capacidad de influir en las decisiones organizacionales, le permite romper con la creencia de que su lugar sólo esta en el hogar y no desarrollándose al lado de su pareja, puesto que al dejar de lado su responsabilidad en la familia como su principal fuente de gratificación tiene la posibilidad de emerger en otros aspectos de manera independiente.

Para Rius (2000), el diseño de los roles de género desde un paradigma androcéntrico ha llevado a fuertes dicotomías, rivalidad y desencuentro entre los sexos, éstas ideas han sido y siguen siendo transmitidas desde las prácticas laborales. En esta investigación es posible ver que existen diferencias en relación a estas prácticas, lo cual se distingue para las mujeres en puestos operativos que mantienen las mismas creencias y las mujeres en mandos medios que rechazan el diseño de los roles de género impuesto tradicionalmente.

Además, el mantenimiento de los estereotipos de género puede traducirse en conformación de estereotipos de género en el mundo empresarial respecto al desempeño laboral, esto a decir de Ballina (1996) puede reflejarse en la disminución de la calidad y cantidad de oportunidades laborales para las mujeres y en el limitado acceso a los puestos de mando, ya que de mantenerse los estereotipos prevalecientes las mujeres continuarán siendo relegadas a los puestos de menor jerarquía organizacional.

Es necesario hacer énfasis en la marcada diferenciación para todas las dimensiones de la identidad de género entre las mujeres en puestos de mando y mujeres en puestos operativos. Tal parece que la posibilidad de que la mujer desarrolle una marcada autonomía e independencia, se dará conforme ocupe cada vez más posiciones desde las cuales ejerza el control de las situaciones. Sin embargo, sería conveniente tener en cuenta una serie de variables que podrían ayudar a explicar con mayor precisión este tipo de cambios, tales como la preparación académica, posición económica, etc.

Por último, en este estudio se puso de manifiesto que el género constituye un término psicológico y cultural. Como lo señalan Deaux y Major (1987), el género es la cantidad de masculinidad y feminidad que se da en una persona, es decir, que pueden presentarse diferencias en dichas dimensiones hacia el interior del grupo de mujeres y hacia el grupo de los hombres, no necesariamente entre los hombres y las mujeres como se analiza en posturas tradicionales.

## *ALCANCES Y LIMITACIONES*

Con el desarrollo de este trabajo se tuvo una aproximación a la conceptualización del liderazgo en trabajadores de empresas mexicanas, lo cual es un intento por ofrecer un punto de vista más cercano a nuestra cultura y que redunde en resultados más confiables. Posteriormente, los resultados del primer estudio exploratorio permitieron la construcción de un cuestionario de liderazgo para lo que también se retomaron hallazgos de otras investigaciones y de la literatura sobre este fenómeno. La construcción de instrumentos psicológicos válidos y confiables para la cultura mexicana en el contexto organizacional, debe constituirse en un elemento de gran importancia para sustentar resultados que originen explicaciones de relevancia y que sean significativas para nuestro país. Es por esta razón que en este estudio se partió de la idea de no utilizar un instrumento de liderazgo que necesitaba ser adaptado, y al cual se le tenían que agregar de cualquier manera distintas escalas debido a que ninguno integraba las tres dimensiones que se requerían en este estudio, a saber: rasgos, conductas y estilos. En este sentido, se obtuvo un cuestionario de liderazgo integral que puede ser utilizado para su aplicación en distintas organizaciones de México.

Por tal motivo, este cuestionario fue empleado para identificar la relación del liderazgo con la identidad de género como una primera aproximación, ya que mediante las múltiples dimensiones que aportan cada uno de los constructos se puede llegar a un análisis más profundo en investigaciones posteriores que contemplen otras variables de relevancia para el ámbito organizacional.



Finalmente, la manifestación de diferencias en cuanto a identidad de género en mujeres de distintos niveles organizacionales (mandos medios y operarias), implica que los análisis deben tener una mayor profundidad e integrar variables multifactoriales, ya que como lo reportan Díaz-Loving, Rivera y Sánchez (2001), en realidad se encuentran más diferencias en distintas variables dentro de los grupos de mujeres y de hombres que entre uno y otro sexo. De hecho, algunos autores como Ballina (1996) y Coleman (2003), argumentan que el número de mujeres en posiciones de mando es irrelevante mientras existan raíces profundas de pensamiento que asocien liderazgo con hombres, lo cual lleve a las mujeres a comportarse como hombres. Sin embargo, debe considerarse que si bien el hombre ha sido protagonista en las posiciones de poder en el transcurso de la historia, el ser mujer no es condición limitante para que ocupen estos puestos y más importante aún, el ser autoritaria, orientada a la tarea, carismática o capaz sólo son unos ejemplos de la gama de posibilidades de actuación que tienen las mujeres si llegan a posiciones de liderazgo, y no sólo limitarlas a la visión estereotípica que las encasilla una vez más en ser orientadas a las relaciones, democráticas o delicadas con sus empleados.

Dentro de las limitaciones de esta investigación, se contempla que en el primer estudio el número de trabajadores fue un tanto reducido y no alcanzó proporciones de representatividad de la cultura, ya que el fin era identificar si surgían descriptores adicionales a los ya contemplados en análisis anteriores de liderazgo. Es por esto que se recomienda ampliar la investigación del esquema de liderazgo que se tiene en nuestra cultura con un mayor número de trabajadores de distintas empresas y contextos laborales en México. En el segundo estudio conviene retomar otras dimensiones que puedan complementar la visión integral del cuestionario de liderazgo. Otra cuestión que debe abordarse es buscar la identificación del tipo de liderazgo en los niveles directivos o de altos mandos, ya que si bien existe liderazgo en los niveles de supervisión y de mando medio, las cabezas de las organizaciones son las que inciden en mayor medida en los cambios profundos dentro de las empresas. Por último, en el estudio final resultaría importante incluir más niveles jerárquicos para identificar si las diferencias son ascendentes o se explican por otras variables que no se controlaron.

---

**REFERENCIAS**

- Adair, J. (1991). *Líderes, no jefes*. Bogotá: Legis.
- Agars, M. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103-111.
- Aguilar Camín, H. (1989). Después del milagro. México: *Cal y Arena*, 193
- Aguirre, R. (2000). *Desigualdades de género en el mercado de trabajo*. Primer encuentro de formación profesional y equidad de género, Montevideo, Uruguay.
- Ayuso, L. M. (1997). *Fuentes documentales sobre el trabajo de las mujeres*. Madrid: Akal.
- Ballina, R. F. (1996). Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo. *Contaduría y Administración*, 182 (1), 31-35.
- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel.
- Barberá, E. (2000). Género y organización laboral: intervenciones y cambio. En J. Fernández (coord.), *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*, capítulo 8, pp. 251-258. Madrid: Pirámide.
- Barón, A. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 27-39.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press Inc.
- Bedolla, M., Bustos, O., Flores P., y García, G. (1989). *Estudios de Género y Feminismo I*. México: Fontamara, U. N. A. M.
- Bleichman, E. (1985). *Memorias del seminario de estudios de la mujer*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Boix, M. (2005). *La historia de las mujeres, todavía una asignatura pendiente*. Barcelona: Indymedia

- Bullock, S. (1994). *Women and Work*. Women and World Development Series, Londres: Zed Books.
- Burggraf, J. (1998). *Perspectiva de género: sus peligros y alcances*. Navarra, España.
- Carrero, V. (1991). *Aportaciones de un modelo de gestión femenina en el ámbito laboral*. Valencia: Ed. Institut Valencià de Serveis Socials.
- Casares, A. D. (1995). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México:Fondo de Cultura Económica.
- Coleman, M. (2003). Gender and the Orthodoxies of Leadership. *School, Leadership & Management*, 23(3), 325-339.
- Conger, J. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Kanungo Sage Publications.
- Cortés, X; Guillen, N y Zohn, T. (2000). *La Cultura de género en los y las integrantes de la comunidad del ITESO*. México: Centro de Investigación y Estudios de Género (CIEG).
- Crosby, P. (1996). *Los principios del liderazgo*. México, D. F.: Prentice Hall/Hispanoamericana.
- Deaux, K. & Major, D. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(2), 369-379
- Díaz-Loving, R., Rivera-Aragón, S., y Sánchez-Aragón, R. (2001). Rasgos instrumentales (masculinos) y expresivos (femeninos) normativos (típicos e ideales) en México. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33,131-139.
- Díaz-Loving, Rocha, S. T. y Rivera-Aragón, S. (2004). Elaboración, validación y estandarización de un inventario para evaluar las dimensiones atributivas de instrumentalidad y expresividad. *Revista Interamericana de Psicología*, 38 (2), 263-276.
- Dubrin, A. (1999). *Liderazgo*. México: Prentice Hall.

- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 3-22.
- Espinosa I. y Pérez C. (1994). Cultura en México y su impacto en las empresas. *Revista Gestión y Estrategia*, 6 (julio-diciembre).
- Eustace, J. R. (1993). *La mujer autónoma: Una nueva organización social, su adaptabilidad activa con relación a la mujer dependiente*. (Tesis de doctorado). Facultad de Psicología, U. N. A. M.
- Feregrino, A. (2002). Liderazgo y género. *Sociedad y Género*, 3, 3-9.
- Fernández, P. A. (1995). *Participación política de las mujeres en México al final del milenio*. México: Colegio de México.
- Fernández, J. (1996). *Varones y Mujeres: Desarrollo de la doble realidad del sexo y del género*. España: Pirámide.
- Fernández, J. (1998). *Género y Sociedad*. Madrid, España: Pirámide.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc. Graw Hill.
- Fisher, H. (1999). *El primer sexo: las capacidades innatas de las mujeres y como están cambiando*. España: Taurus Pensamiento.
- García, B. y Oliveira, O. (1994). *Trabajo Femenino y Vida Familiar en México*. México: El Colegio de México.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Giménez, G. (2000). Paradigmas de identidad. En: Aquiles Chihu Amparán (coord.). *Sociología de la identidad*. pp. 35-62. México: Miguel Ángel Porrúa/UAM-I.

- González, M. L. (1997). *Mitos y realidades del mundo laboral y familiar de las mujeres mexicanas*. México: Siglo XXI.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gutiérrez, R. (1992). *Escala Actitudinal de Liderazgo. Directivo y Grupal*. México.
- Harragan, B. (1992). *Games mother never taught you*. USA: Warner Books Inc.
- Heilbrun, A. B. (1976). Measurement of masculine and feminine sex role identities as independent dimensions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44(2), 183-190.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(1), 3-26.
- Helgessen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer, liderazgo femenino*. Buenos Aires: Granica Vergara.
- Hersey, P. (1985). *El ejecutivo eficaz*. México, D. F.: I. D. H.
- Hersey P. & Blanchard K. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, 4 (1), 1-15
- Hersey P. & Blanchard K. (1988). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. (1989). *El Supervisor Eficiente*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI (2004). Los hombres y las mujeres en México. (en red). Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx>.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 3(3), 330-332
- Kelleg, R. (1992). *Líderes y seguidores*. Madrid, España: Mc Graw Hill/Interamericana.

- 
- Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(5), 678-685.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*, capítulos 5 y 10. Quinta edición. México: Harla.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*, Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). *Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lagarde, M. (1990). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México. U. N. A. M.
- Lamas, M. (2003). *El género: la construcción de la diferencia sexual*. México: PUEG-PORRUA.
- Lameiras, F. M., López, L. W., Rodríguez, C. Y., D' Avila, P. M., Lugo, C. I., Salvador, B. C., et al. (2002). La ideología del rol sexual en países iberoamericanos. *Avances en Psicología Clínica Latinoamericana*, 20(1), 37-44.
- Langer, M. (1978). *Maternidad y sexo*. Buenos Aires: Paidós.
- Lips, H. M. (2003). The gender pay gap: Concrete indicator of women's progress toward equality. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 3 (1), 87-109.
- Locke, A. E. (1991). *Sea un gran líder*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor S.A.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1998). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadersis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions. *Journal of Applied Psychology* 3(3), 406-414.
- Lorentzen, G. I. (1991). *La psicología de la mujer, verdadero mito*. Excélsior. Sección A. Núm. 26, 937. pp. 1-2.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.

- 
- McFarland, L., Senn L. & Childress J. (2000). *Liderazgo para el siglo XXI*, Bogotá, McGraw Hill.
- Marsh, H., & Byrne, B. (1991). Differentiated additive androgyny model: Relations between masculinity, femininity, and multiple dimensions of self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(6), 811-828.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mon Pan de S., Cardona, S., Miller, P., & Poelmans, R. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, Madrid, McGraw Hill.
- Neft, L. (1982). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8 (5), 993-1002
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership, Theory and Practice*. Sage Publications.
- Orlofsky, J. (1981). Relationship Between Sex Role Attitudes and Personality Traits and the Sex Role Behavior Scale: A new measure of Masculine and Feminine Role Behaviors and Interests. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(6), 927-940.
- Paez, G. I. y Yepes L. G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Pierce, J. (2000). *Leaders and the Leadership Process: Readings Self-assessments and Applications*, McGraw Hill.
- Reyes, L. I. (1993). Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su Utilización en la Construcción de Instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9(1), 81-97.
- Rius, L. (2000). Roles de género – mujeres - ¿conflictos? *Revista Cubana de Género*, 12 (6), 567-582.
- Rivera, A. S. y García, M. M. (2005). *Aplicación de la estadística a la psicología*. México: Porrúa-FES Zaragoza.
- Robinson, J., Shaver, P., & Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. New York, USA: Wrigh Brian Academic Press.

- Rocha, S. T. (2000). *Roles de género en los adolescentes mexicanos y rasgos de masculinidad-femineidad*. (Tesis de licenciatura). Facultad de Psicología. UNAM.
- Rocha, S. T. (2004). *Socialización, cultura e identidad de género: El impacto de la diferenciación entre los sexos*. (Tesis de doctorado). Facultad de Psicología, UNAM.
- Rodríguez, E. (1988). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*. Segunda edición, México: Manual Moderno.
- Rodríguez, F. A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. México: Pirámide.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(2), 119-120.
- Sánchez-Bringas, A. (1986). Marxismo y feminismo; Mujer trabajo. *Nueva Antropología*. VIII (30), 67-72.
- Sánchez, A. M. (1997). *Mujeres. Dirección y cultura organizacional*. España: CIS.
- Santi, H. P. (2000). Rol de género y funcionamiento familiar. *Revista Cubana de Medicina General Integral*. 16 (6), 568-573.
- Saucedo, E. (2002). *Aspectos psicosociales de las mujeres lideresas*. (Tesina de licenciatura). Facultad de Psicología, U. N. A. M.
- Schein, E. H. (1992). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall,
- Siliceo, A. A. (1998). *Líderes para el siglo XXI*. México: Mc Graw Hill.
- Smith, A. (1990). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 36(1), 29-34.
- Spence, J. T. (1993). Gender-related traits and gender ideology: Evidence for a Multifactorial Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), 624-635.



- Spence, J. & Helmreich, R. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 147-163.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. N. Y.: Free Press Inc.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). Leader Behavior: Its Description and Measurement. *Research Monograph*, 88(2). Columbus, Ohio State University.
- Tannembaum, R. (1961). *Liderazgo y Organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel.
- Urrutia, E. (compiladora) (1975). *Imagen y realidad de la mujer*. pp. 7-43. México: SEP – SETENTAS.
- Vidal, E. (1990). Costos psicosociales del doble papel de la mujer, como asalariada y como ama de casa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22 (1), 161-167
- Villanueva, G. (2001). *Liderazgo como factor importante en el desarrollo de las organizaciones privadas*. (Tesis de licenciatura). Facultad de Psicología, UNAM.
- Watson, C. (1988). When a woman is the Boss: Dilemmas in taking charge. *Group & Organization Studies*, 13(3), 163-181.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall



# *APÉNDICES*



## APÉNDICE 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIDAD DE INVESTIGACIONES PSICOSOCIALES

### *DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS*

Escriba por favor los datos que se le solicitan a continuación:

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa en la organización:

\_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

### *INSTRUCCIONES:*

A continuación se le presentan un par de preguntas. Léalas y escriba la mayor cantidad de palabras que le vengan a la mente (sustantivos, verbos, adjetivos, adverbios) relacionadas con las preguntas; sin utilizar preposiciones o artículos.

Una vez que las haya escrito, numérelas en orden de importancia, dando el número uno a la que tenga una mayor relación, el número dos a la siguiente, y así sucesivamente hasta terminar de numerar todas las palabras que escribió.

Escriba al menos diez palabras para la pregunta que se le presenta.

Ejemplo:

## **¿QUÉ ES UN LIBRO?**

|             |   |
|-------------|---|
| Pasta       | 5 |
| Hojas       | 4 |
| Contenido   | 2 |
| Interesante | 3 |
| Cultura     | 1 |

## **¿CÓMO ES UN LÍDER?**

## **¿QUÉ HACE UN LÍDER?**

## APÉNDICE 2

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

#### FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Este cuestionario esta hecho con fines de investigación y su participación es muy importante. Todas sus respuestas son anónimas y confidenciales, no existen respuestas correctas o incorrectas, todo es resultado de su propia experiencia. Su honestidad al responder es indispensable.

El contenido de este cuestionario esta dividido en cinco partes, responda en función de las instrucciones indicadas en cada una de las mismas. No deje ninguna pregunta sin contestar. Si tiene alguna duda pregunte a la persona responsable de la aplicación. Gracias por su colaboración.

#### INTRUCCIONES PARTE I

A continuación encontrará una serie de palabras que usará para describirse, se le presentan 5 opciones de respuesta que van del **nada al totalmente** coloque una **cruz x** en el espacio que la describa.

Ejemplo:

|         |      |       |       |       |                      |            |
|---------|------|-------|-------|-------|----------------------|------------|
| Delgada | Nada | _____ | _____ | _____ | _____ <u>X</u> _____ | Totalmente |
|---------|------|-------|-------|-------|----------------------|------------|

En el ejemplo se puede observar que la persona selecciono la segunda línea de derecha a izquierda, lo cual representa que esta persona se percibe más delgada que menos. Es decir, que si usted marca la línea más cercana al extremo izquierdo, esto indica que tiene poco de esa característica, pero si marca la línea más cercana al extremo derecho; esto indica que dicha característica la describe en mayor medida.

No existen respuestas correctas. Coloque una sola cruz en cada pregunta. Las respuestas son totalmente anónimas y confidenciales, recuerde que debe responder de acuerdo a **"COMO USTED ES SIEMPRE Y NO COMO LE GUSTARIA SER"**

## YO COMO LÍDER SOY:

|                        | Nada  |       |       |       | Totalmente |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 1. Agradable           | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 2. Influyente          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 3. Pasiva (a)          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 4. Trabajador (a)      | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 5. Ineficiente         | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 6. Ética (o)           | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 7. Valorada (o)        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 8. Activa (o)          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 9. Emprendedor (a)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 10. Eficiente          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 11. Antipática (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 12. Organizada (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 13. Respetuosa (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 14. Inteligente        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 15. Simpática (o)      | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 16. Fuerte             | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 17. Modesta (o)        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 18. Vanidosa (o)       | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 19. Superior           | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 20. Persuasiva (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 21. Atractiva (o)      | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 22. Capaz              | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 23. Insegura (o)       | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 24. Decidida (o)       | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 25. Formal             | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 26. Buena (o)          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 27. Segura (o)         | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 28. Descuidada (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 29. Estricta (o)       | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 30. Mala (o)           | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 31. Sociable           | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 32. Comprensiva (o)    | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 33. Permisiva (o)      | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 34. Preparada (o)      | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 35. Meticulosa (o)     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 36. Justa (o)          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 37. Responsable        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 38. Tolerante          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 39. Amable             | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 40. Déspota            | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 41. Incomprensiva (o)  | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 42. Accesible          | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |
| 43. No carismática (o) | _____ | _____ | _____ | _____ | _____      |

|                     | Nada |     |     |     | Totalmente |
|---------------------|------|-----|-----|-----|------------|
| 44. Intransigente   | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 45. Hábil           | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 46. Inaccesible     | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 47. Informal        | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 48. Carismática (o) | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 49. Intolerante     | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |
| 50. Flexible        | ___  | ___ | ___ | ___ | ___        |

## INSTRUCCIONES PARTE II

A continuación se le presentan una serie de enunciados a los que usted deberá responder marcando una **cruz X** sobre el espacio que mejor represente **la frecuencia** con la que **realiza las siguientes actividades**:

| ACTIVIDADES   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1. Indico a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea.        |         |              |               |            |       |
| 2. Dedico tiempo a platicar con mis empleados en las horas de trabajo para conocerlos personalmente.                        |         |              |               |            |       |
| 3. Durante las juntas de trabajo detallo a mis empleados las tareas por realizar.   |         |              |               |            |       |
| 4. Permito que los empleados lleguen tarde y salgan temprano para que puedan ocuparse de problemas personales.              |         |              |               |            |       |
| 5. Establezco objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir.                        |         |              |               |            |       |
| 6. Me hago partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarles a resolverlos.                                       |         |              |               |            |       |
| 7. Dedico buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento. |         |              |               |            |       |
| 8. Me aseguro de que los empleados realicen su labor de acuerdo con el método estándar independientemente de su postura.    |         |              |               |            |       |
| 9. Pido el consejo de mis empleados cuando tomo decisiones.   |         |              |               |            |       |
| 10. Llevo registros de la productividad de mi departamento para asegurar el cumplimiento de las metas.                      |         |              |               |            |       |

| ACTIVIDADES   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 11. Fomento la confianza entre mis empleados y yo.  |         |              |               |            |       |
| 12. Adopto medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares y los objetivos.   |         |              |               |            |       |
| 13. Agradezco en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y objetivos.                                |         |              |               |            |       |
| 14. Establezco estándares y metas más altas a mis empleados.  |         |              |               |            |       |
| 15. Estoy abierto a discutir con los empleados problemas personales durante el horario de trabajo.                        |         |              |               |            |       |
| 16. Programo las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos.                       |         |              |               |            |       |
| 17. Aliento a mis empleados para que cooperen entre sí en lugar de competir uno con otro.                                 |         |              |               |            |       |
| 18. Me concentro en tratar de mejorar la productividad de mi departamento antes de mejorar la relación con mis empleados. |         |              |               |            |       |
| 19. Defiendo a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas critican su trabajo.                                     |         |              |               |            |       |
| 20. Organizo a los trabajadores para que no pierdan el tiempo al realizar sus labores.                                    |         |              |               |            |       |
| 21. Ordeno a mi equipo de trabajo que el tiempo que este en la empresa lo dedique exclusivamente a trabajar.              |         |              |               |            |       |
| 22. Cuando mis trabajadores han trabajado lo suficiente les permito tomar un descanso.                                    |         |              |               |            |       |
| 23. Cuando los empleados tienen problemas personales que afecten su rendimiento laboral los ayudo a solucionarlos.        |         |              |               |            |       |
| 24. Planifico el trabajo de mis empleados en función de las políticas y objetivos organizacionales.                       |         |              |               |            |       |
| 25. Convenzo a mis empleados de trabajar en un ambiente de comunicación y respeto.  |         |              |               |            |       |
| 26. Trabajo de manera conjunta con mis empleados para sacar adelante los trabajos.  |         |              |               |            |       |
| 27. Logro que mi equipo de trabajo realice las labores en el menor tiempo posible.  |         |              |               |            |       |
| 28. Dedico gran parte de mi atención a satisfacer las demandas de mis empleados.  |         |              |               |            |       |



### INSTRUCCIONES PARTE III

A continuación se le presentan una serie de palabras que describen conductas que desempeña un líder. Le pedimos que coloque una cruz **x** en el espacio que mejor represente la **frecuencia** con la que realiza las siguientes actividades:

| ACTIVIDADES      | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|------------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1. Dirigir       |         |              |               |            |       |
| 2. Organizar     |         |              |               |            |       |
| 3. Ordenar       |         |              |               |            |       |
| 4. Mandar        |         |              |               |            |       |
| 5. Guiar         |         |              |               |            |       |
| 6. Decidir       |         |              |               |            |       |
| 7. Motivar       |         |              |               |            |       |
| 8. Ayudar        |         |              |               |            |       |
| 9. Enseñar       |         |              |               |            |       |
| 10. Planificar   |         |              |               |            |       |
| 11. Solucionar   |         |              |               |            |       |
| 12. Controlar    |         |              |               |            |       |
| 13. Convencer    |         |              |               |            |       |
| 14. Coordinar    |         |              |               |            |       |
| 15. Trabajar     |         |              |               |            |       |
| 16. Proponer     |         |              |               |            |       |
| 17. Actuar       |         |              |               |            |       |
| 18. Influir      |         |              |               |            |       |
| 19. Apoyar       |         |              |               |            |       |
| 20. Crear        |         |              |               |            |       |
| 21. Organizar    |         |              |               |            |       |
| 22. Aprender     |         |              |               |            |       |
| 23. Participar   |         |              |               |            |       |
| 24. Analizar     |         |              |               |            |       |
| 25. Verificar    |         |              |               |            |       |
| 26. Manipular    |         |              |               |            |       |
| 27. Modificar    |         |              |               |            |       |
| 28. Proteger     |         |              |               |            |       |
| 29. Elaborar     |         |              |               |            |       |
| 30. Mejorar      |         |              |               |            |       |
| 31. Defender     |         |              |               |            |       |
| 32. Opinar       |         |              |               |            |       |
| 33. Comunicar    |         |              |               |            |       |
| 34. Manejar      |         |              |               |            |       |
| 35. Aconsejar    |         |              |               |            |       |
| 36. Relacionarse |         |              |               |            |       |
| 37. Cambiar      |         |              |               |            |       |
| 38. Involucrar   |         |              |               |            |       |
| 39. Beneficiar   |         |              |               |            |       |

## INSTRUCCIONES PARTE IV

A continuación se le presentan una serie de enunciados a los que usted deberá responder marcando una **cruz x** sobre el espacio que mejor represente **la frecuencia** con la que realiza las siguientes actividades:

| ACTIVIDADES   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1. Controlo las diversas formas de trabajo en la organización.  |         |              |               |            |       |
| 2. Diseño el plan de trabajo de acuerdo a mis convicciones personales.                                    |         |              |               |            |       |
| 3. Hago cumplir mis órdenes sin que se discutan.  |         |              |               |            |       |
| 4. Exploro las opiniones de los subordinados para tomar decisiones en la organización.                    |         |              |               |            |       |
| 5. Cuando tomo decisiones importantes pido la opinión de mis subordinados.                                |         |              |               |            |       |
| 6. No superviso de manera constante a mis empleados porque los hostigo.                                   |         |              |               |            |       |
| 7. No intervengo en la forma en la que los empleados trabajan porque ellos saben que hacer.               |         |              |               |            |       |
| 8. Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás.                     |         |              |               |            |       |
| 9. Dirijo las diversas formas de trabajo en la organización.  |         |              |               |            |       |
| 10. Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás.                    |         |              |               |            |       |
| 11. Colaboro conjuntamente con mis empleados para lograr trabajos de calidad.                             |         |              |               |            |       |
| 12. Mis reuniones son de carácter deliberativo más que informativo.                                       |         |              |               |            |       |
| 13. Doy libertad a mis empleados de decidir como realizar su trabajo.                                     |         |              |               |            |       |
| 14. Superviso a mis empleados sólo cuando el trabajo es muy demandante.                                   |         |              |               |            |       |
| 15. Hago que los empleados obedezcan mis órdenes ejerciendo autoridad.                                    |         |              |               |            |       |
| 16. No acepto las críticas y sugerencias de los subordinados cuando doy órdenes.                          |         |              |               |            |       |
| 17. Me involucro en solucionar los problemas de mis trabajadores sólo cuando son estrictamente laborales. |         |              |               |            |       |
| 18. Confió en la capacidad de mis colaboradores para tomar decisiones organizacionales.                   |         |              |               |            |       |

| ACTIVIDADES   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 19. Cuando los trabajadores realizan un buen trabajo los motivo para que lo hagan cada vez mejor.                       |         |              |               |            |       |
| 20. Enseño a mis trabajadores los lineamientos específicos para llevar a cabo las actividades en la empresa.            |         |              |               |            |       |
| 21. Permito que mis empleados tomen decisiones en curso dentro de los límites definidos.                                |         |              |               |            |       |
| 22. Delego tareas sencillas en empleados que se desempeñan bien.  |         |              |               |            |       |
| 23. Cuando mi equipo de trabajo se desempeña bien dejo de dirigirlos y supervisarlos.                                   |         |              |               |            |       |
| 24. Controlo las actividades que se realizan en mi área.  |         |              |               |            |       |
| 25. Coordino a los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales.  |         |              |               |            |       |
| 26. Determino las actividades de mi grupo de trabajo para que no existan conflictos entre mis empleados.                |         |              |               |            |       |
| 27. Cuando se debe cumplir con un trabajo propongo las actividades para realizarlo, sin que esto sea la última palabra. |         |              |               |            |       |
| 28. Saludo cálida y amablemente a mis trabajadores al iniciar las labores.  |         |              |               |            |       |
| 29. Reconozco y aprecio el trabajo que llevan a cabo mis subordinados.  |         |              |               |            |       |
| 30. Presento a mis trabajadores el nuevo proyecto de trabajo y dejo que lo hagan a su manera.                           |         |              |               |            |       |
| 31. Explico a mis trabajadores el problema que se presenta y trabajamos juntos en buscar una solución.                  |         |              |               |            |       |
| 32. Intervengo en lo mínimo en el trabajo de mis empleados porque saben los lineamientos de la empresa.                 |         |              |               |            |       |
| 33. No vigilo de manera constante a mis empleados porque ellos saben cuales son sus funciones.                          |         |              |               |            |       |
| 34. Doy ideas a mis empleados de cómo realizar su trabajo y superviso su progreso.                                      |         |              |               |            |       |
| 35. No proporciono retroalimentación a mis empleados sobre su trabajo.  |         |              |               |            |       |
| 36. No establezco objetivos a mi grupo de trabajo ya que cada quien hace su trabajo lo mejor posible.                   |         |              |               |            |       |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 37. Superviso muy de cerca a los trabajadores para que hagan bien su trabajo. |  |  |  |  |  |
| 38. Tomo las decisiones sobre los proyectos de trabajo de manera unilateral.  |  |  |  |  |  |

**INSTRUCCIONES PARTE V**

Ahora le pedimos que por favor conteste los siguientes datos sociodemográficos, los cuales serán confidenciales y tratados con fines estadísticos.

1. Sexo: Hombre  Mujer       2. Edad: \_\_\_\_\_ (años)

| 3. Escolaridad          |  |
|-------------------------|--|
| Preparatoria incompleta |  |
| Preparatoria            |  |
| Licenciatura incompleta |  |
| Licenciatura            |  |
| Posgrado                |  |
| Otros estudios          |  |

| 4. Ingreso mensual aproximado |  |
|-------------------------------|--|
| Entre \$4 500 y \$6 500       |  |
| Entre \$6 500 y \$8 500       |  |
| Entre \$8 500 y \$10 500      |  |
| Entre \$10 500 y \$12 500     |  |
| Entre \$12 500 y 15 000       |  |
| Más de \$15 000               |  |

| 5. Nivel ocupado en la jerarquía organizacional |  |
|---|--|
| Mando medio                                     |  |
| Ejecutivo                                       |  |

|  |  |
|--|--|
| 6. Número de empleados a su cargo                |  |
| 7. Antigüedad en la empresa                      |  |
| 8. Tiempo que tiene desempeñando el cargo actual |  |

| 9. La empresa en que labora pertenece al sector |  |
|---|--|
| Público   |  |
| Privado   |  |

| 10. Giro de la empresa |  |
|------------------------|--|
| Comercial              |  |
| Servicios              |  |
| Producción             |  |

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### APÉNDICE 3

Inventario Multifactorial de Identidad de Género (Rocha, 2004)

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Este cuestionario es parte de una investigación que se está realizando sobre los hombres y las mujeres en México, por tal motivo su participación es importante. Recuerde que todas sus respuestas son anónimas y confidenciales, no existen respuestas correctas, todo es resultado de su propia experiencia. Su honestidad al responder es indispensable. Gracias por su colaboración.

### DATOS GENERALES

1. Sexo: H  M
2. Edad: \_\_\_\_\_(años)
3. Edo.Civil: \_\_\_\_\_
4. Escolaridad Terminada: \_\_\_\_\_
5. Ocupación o Trabajo: \_\_\_\_\_

A continuación se presentan ejemplos de reactivos por cada dimensión.

## INSTRUCCIONES PARTE I

A continuación encontrarás una serie de palabras que usará para describirse tomando en consideración que, entre más grande y más cerca de la palabra se encuentre el cuadro, indica que usted tiene más de esa característica.

Ejemplo:

|           |                          |                          |                                     |                          |                          |                          |                          |
|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Flaco (a) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

En el ejemplo se puede observar que la persona selecciono el tercer cuadro de izquierda a derecha, lo cual representa que esta persona se percibe más flaca que menos. Es decir, que si usted marca el cuadro más grande, esto indica que tiene mucho de esa característica, pero si marca el cuadro más pequeño; esto indica que dicha característica no lo describe.

No existen respuestas correctas. Coloca una sola cruz en cada pregunta. Las respuestas son totalmente anónimas y confidenciales, recuerde que debe responder de acuerdo a **"COMO USTED ES SIEMPRE Y NO COMO LE GUSTARIA SER"**

YO COMO \_\_\_\_\_ SOY:  
[MUJER / HOMBRE]

|   |                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Amoroso (a)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Aprovechado (a) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Agresivo (a)    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Competitivo (a) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Miedoso (a)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Trabajador (a)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Amable          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Tierno (a)      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Chismoso (a)    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## INSTRUCCIONES PARTE II

A continuación deberás responder marcando una cruz X sobre el espacio que mejor represente la frecuencia con la que usted realiza las siguientes actividades:

| <b>YO CON MIS AMIGOS (AS)<br/>SOY QUIEN:</b>                                       | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Rara vez | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|----------|-------|
| 1. Los aconsejo cada vez que tienen problemas                                      |         |              |               |          |       |
| 2. Tengo la última palabra en las actividades que realizamos                       |         |              |               |          |       |
| 3. Externo mis sentimientos de tristeza y preocupación cuando estoy con ellos (as) |         |              |               |          |       |
| 4. Busco platicar y escucharlos para ayudarlos (as) en sus problemas               |         |              |               |          |       |
| <b>YO<br/>CON MI PAREJA [ESPOSO (A), NOVIO (A)]<br/>SOY QUIEN:</b>                 | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Rara vez | Nunca |
| 1. Le brindo apoyo moral cuando lo necesita  |         |              |               |          |       |
| 2. Decido a donde salimos o vamos a pasear   |         |              |               |          |       |
| 3. Busco platicar de sus problemas para ayudarlo (a)                               |         |              |               |          |       |
| 4. Estoy pendiente de lo que necesita  |         |              |               |          |       |
| 5. Le doy consejos cuando tiene problemas  |         |              |               |          |       |
| <b>YO<br/>CON MI FAMILIA Y EN MI HOGAR SOY<br/>QUIEN:</b>                          | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Rara vez | Nunca |
| 1. Administro el dinero para los gastos familiares                                 |         |              |               |          |       |
| 2. Establezco las reglas y normas que rigen a mi familia                           |         |              |               |          |       |
| 3. Barro, trapeo y sacudo la casa  |         |              |               |          |       |
| 4. Me encargo de cuidar a mis hijos (as) o hermanos (as) más pequeños (as)         |         |              |               |          |       |
| 9. Tomo las decisiones más importantes dentro de mi familia                        |         |              |               |          |       |
| 16. Me encargo de lavar la ropa  |         |              |               |          |       |
| 17. Me encargo de recoger a mis hijos (as) o hermanos (as) de la escuela.          |         |              |               |          |       |

|  |                |                     |                      |                 |              |
|--|----------------|---------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| 18.Me encargo de fomentar el respeto entre los miembros de la familia                    |                |                     |                      |                 |              |
| <b>YO<br/>CON MI FAMILIA Y EN MI HOGAR SOY<br/>QUIEN:</b>                                | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Rara vez</b> | <b>Nunca</b> |
| 24.Me encargo de enseñar valores morales   |                |                     |                      |                 |              |
| 25.Me encargo de castigar a mis hijos (as) o hermanos (as) pequeños (as)                 |                |                     |                      |                 |              |
| 26.Me encargo del mantenimiento y cuidado del automóvil                                  |                |                     |                      |                 |              |
| 27.Tengo mayor responsabilidad   |                |                     |                      |                 |              |
| 28.Dialogo con mis hijos (as) o hermanos (as) para resolver sus problemas                |                |                     |                      |                 |              |
| <b>YO<br/>EN MI TRABAJO SOY QUIEN:</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Rara vez</b> | <b>Nunca</b> |
| 1. Indico lo que se hace cuando trabajo en equipo con mis compañeros (as)                |                |                     |                      |                 |              |
| 2. Cuando hay un problema grave en mi trabajo, trato de resolverlo en vez de angustiarme |                |                     |                      |                 |              |
| 3. Estoy al pendiente de lo que mis compañeros (as) de trabajo necesita                  |                |                     |                      |                 |              |
| 4.Salgo a tomar unas copas con mis compañeros (as) de oficina                            |                |                     |                      |                 |              |
| 5.Tomo las decisiones más importantes al trabajar en equipo                              |                |                     |                      |                 |              |
| 6.Invito a salir a alguien que me interesa   |                |                     |                      |                 |              |
| 11.Organizo las actividades sociales y recreativas entre mis compañeros (as)             |                |                     |                      |                 |              |
| 13.Platico con mis compañeros (as) de trabajo para ayudarlos en sus problemas            |                |                     |                      |                 |              |
| 14.Trabajo firme para lograr lo que me propongo  |                |                     |                      |                 |              |



### INSTRUCCIONES PARTE III

A continuación se presentan una serie de afirmaciones sobre los hombres y las mujeres, por favor marca una cruz X en el espacio que mejor refleje tu opinión sobre estas frases. *Por favor responde en función de lo que tú piensas.*

| <b>A MÍ</b>  | Me gusta<br>muchísimo | Me gusta              | Me da<br>igual        | Me<br>disgusta        | Me<br>disgusta<br>muchísimo |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Que la mujer se encargue del cuidado y alimentación de los hijos    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 2. Que el hombre sea la parte fuerte de una relación de pareja         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 3. Que la mujer sea dueña de su tiempo                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 11. Que el hombre exprese sus emociones igual que una mujer            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 12. Que el hombre participe en el cuidado de los hijos                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 13. Que la mujer se desarrolle fuera del ámbito hogareño               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 14. Que la mujer tenga oportunidades laborales similares a los hombres | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 15. Que el hombre se encargue del cuidado de los hijos                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 19. Que los hombres y las mujeres desempeñen las mismas tareas         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 20. Que el hombre sea dominante  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 21. Que la mujer decida sobre su propio cuerpo                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 22. Que el hombre establezca las reglas del hogar                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |

## INSTRUCCIONES IV

A continuación se presentan una serie de afirmaciones sobre los hombres y las mujeres, por favor marque una cruz (X) en el espacio que mejor refleje su opinión sobre estas frases.

***Por favor responda en función de lo que usted realmente CREE.***

| YO CREO QUE   | Total Acuerdo | Acuerdo | Ni en acuerdo ni en desacuerdo | Desacuerdo | Total Desacuerdo |
|---|---------------|---------|--------------------------------|------------|------------------|
| 1.El eje de una familia es indudablemente el padre                  |               |         |                                |            |                  |
| 2.Emocionalmente la mujer posee mayor fortaleza que un hombre       |               |         |                                |            |                  |
| 3.Ser hombre es mejor que ser mujer                                 |               |         |                                |            |                  |
| 4.Un hogar funciona mejor si es el padre quien establece las reglas |               |         |                                |            |                  |
| 5.El hombre es más racional que una mujer                           |               |         |                                |            |                  |
| 6.Una madre es más cariñosa que un padre                            |               |         |                                |            |                  |
| 15.La mujer debe llegar virgen al matrimonio                        |               |         |                                |            |                  |
| 16.La mujer tiene habilidades innatas para el quehacer doméstico    |               |         |                                |            |                  |
| 17.Un hombre es menos sensible que una mujer                        |               |         |                                |            |                  |
| 18.Un buen esposo es el que provee económicamente a su familia      |               |         |                                |            |                  |