

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

Sexismo en Ambientes Laborales: Importancia de la Interacción entre el Individuo y el Contexto

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE: DOCTOR EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A: JOSÉ BRIAM LIMÓN GONZÁLEZ

JURADO DE EXAMEN DE GRADO:

Directora: Dra. Tania Esmeralda Rocha Sánchez

Comité: Dra. Gabina Villagrán Vázquez

Dr. Fernando Arias Galicia Dra. Isabel Reyes Lagunes Dr. Jesús Felipe Uribe Prado





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.

ÍNDICE

	Pág
Resumen Abstract Introducción	i
Parte I. Marco Teórico	
1. Sexismo	1
1.1 Categorización social de la diferencia sexual1.2 Medición del sexismo1.3 Creencias sexistas1.4 Prejuicio sexista1.5 Discriminación sexista	4 15 20 22 24
2. Sexismo y trabajo	28
2.1 División sexual del trabajo2.2 Cifras de la discriminación sexista en el trabajo2.3 Sexismo en posiciones de liderazgo2.4 Integración de variables a la medición del sexismo en el trabajo	28 34 39 51
3. Atribución causal y su relación con el sexismo hacia líderes	57
3.1 Teorías de la atribución3.2 Relación de la atribución con el sexismo hacia líderes	57 61
Parte II. Investigación	
4. Método	67
1. Planteamiento del problema 1.1 Pregunta de investigación 1.2 Justificación 1.2.1 Práctica 1.1.2 Teórica 1.1.3 Metodológica	67 67 67 67 68 69
5. Etapa 1. Exploración del sexismo hacia líderes de organizaciones laborales	72
Fase a. Evaluación de escalas de sexismo ambivalente en contextos laborales	
Método Resultados Discusión	72 76 80
Fase b. Exploración de creencias y actitudes hacia líderes	
Método Resultados Discusión	85 87 93

Fase c.	Desarrollo y validación de un inventario multifactorial de sexismo
	hacia líderes

Método	99
Resultados	102
Discusión	113
6. Etapa 2. Evaluación multifactorial del sexismo hacia líderes en contextos laborales	116
Método	116
Resultados	125
Discusión	139
Conclusiones	150
Referencias	158
Anexos	169

AGRADECIMIENTOS

Es complicado tratar de pensar en todas las personas que colaboraron de una u otra forma en este trabajo. Sé que más de una quedará fuera de mi fallida memoria, pero ante todo quiero darles las gracias por haber estado justo ahí en el momento que más las necesitaba.

En primer lugar quiero darles las gracias a mis papás, porque aunque mi mamá ya no está con nosotros aún sigue haciendo un gran equipo con mi papá, para darme el ejemplo de vida del cual siempre estaré muy orgulloso. Los quiero muchísimo. También quiero agradecer a mis hermanas, que como siempre, han sido presas y victimas de mi forma malsana de ver las cosas. Sin embargo, lo único que quiero decirles es que detrás de mi imagen fría y a veces un poco dura, ustedes saben que hay mucho corazón para darles.

También quiero agradecer a mi familia muégano: los Manzano y los Báez (todos en realidad una extensión del matriarcado de las González). Muchas gracias a mis tías que adoro por su amor incondicional, a mis tíos por siempre tenderme la mano, a mis primos por ser el escape a las presiones del trabajo. A todos de nuevo les agradezco por enseñarme lo que significa tener una maravillosa familia.

A ti Mariana, te quiero dar las gracias por ser el motivo para cerrar este ciclo acompañándome con tu amor incondicional. Gracias también por ser un ejemplo de vida y por mostrarme como se puede combinar el compromiso y el cariño en cada cosa que haces. Nunca imaginé encontrar a alguien tan valiosa como tú, te adoro mi vida.

A mis amigos y amigas del cubículo actual, a quienes compartieron el espacio conmigo en algún momento en el cubículo del Dr. Díaz-Loving y a mis amigos del posgrado, mil gracias porque además de escucharme y orientarme en lo académico, también estuvieron para darme los momentos más felices en la Facultad de Psicología. Dentro de mis amigos no pueden faltar los incondicionales de la prepa que ya han vivido muchas cosas a mi lado y este momento no será la excepción. A mis amigos de la Universidad Insurgentes muchas gracias porque trabajando a su lado he crecido en lo académico y en lo emocional. Por último, dentro de este amplio grupo quiero dar las gracias a mis alumnos, quienes tuvieron que sufrir este proceso al estarme escuchando cada que encontraba algo que a mi parecer resultaba interesante en mi investigación. Gracias a todos.

A la Facultad de Psicología de la UNAM, le doy gracias a la vida pero también me doy gracias por haber puesto mucho empeño en entrar y formar parte de la mejor universidad de Iberoamérica. Gracias por mis amigos, gracias por mis maestros, gracias por los espacios, gracias por tus libros, gracias por tu arte, gracias por tu ciencia, gracias por tu inmensa cultura.

A mis tutores todo mi agradecimiento. A la Dra. Tania Rocha porque me ha acompañado desde la licenciatura y ha visto mis deformaciones, mis reencuentros, mis frustraciones, mis cierres y principalmente mi transformación en el hombre que espero la haga sentirse orgullosa de mi, te quiero mucho amiga. A la Dra. Gabina Villagrán porque me demostró como uno puede ir más allá en la psicología sin perder la calidad, pero principalmente como

uno tiene que estar comprometido con sus principios antes que con cualquier otra cosa. A la Dra. Isabel Reyes por ser maestra en toda la extensión de la palabra, porque con sus conocimientos y experiencia forma para la vida, gracias por permitirme aprender tanto de usted. Al Dr. Fernando Arias porque me enseñó que la psicología laboral va más allá de los cursos de motivación cuando se hacen investigaciones serias y sistemáticas, gracias por continuar con la formación de calidad en el posgrado de nuestra área. Finalmente, Dr. Felipe Uribe te agradezco porque en cada evaluación me hiciste pensar que los fenómenos en las empresas tienen muchas aristas y que por ende además de psicólogos debemos ser un poco de sociólogos, politólogos, economistas y filósofos. Gracias de nuevo a todos porque siempre tuvieron la mejor disposición de tiempo y escucha conmigo, pero sobretodo porque siempre estuvieron ahí para orientarme, apoyarme y aterrizarme en las evaluaciones.

Por último, quiero agradecer a todas las trabajadoras y trabajadores que participaron en esta investigación, por su tiempo y su disposición para contestar cada uno de los cuestionarios y pruebas que les aplicamos. Toda la información que se obtuvo ha derivado en esta tesis que regresará a ustedes como mejores condiciones de convivencia en el trabajo y en un trato más equitativo para hombres y mujeres en las empresas. También al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por financiar con una beca de posgrado mis estudios de doctorado. Sin ella definitivamente no hubiera sido posible continuar preparándome y desarrollándome académicamente.

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar el sexismo de trabajadores mexicanos en la evaluación del desempeño de líderes de empresas, a partir de variables individuales (sexo del evaluador) y variables situacionales (congruencia con el rol de género, sexo del evaluado y resultado en un proyecto). La investigación se dividió en dos etapas, en la primera de ellas se exploró la manifestación del sexismo en el trabajo a partir de dos estudios. El primero consistió en la aplicación del Inventario de Sexismo Ambivalente a 165 empleados, esto con el fin de indagar si mediante dicho inventario se lograba identificar la manifestación específica del sexismo en escenarios laborales. En el segundo estudio de esta etapa se exploraron las creencias y actitudes de 90 trabajadores hacia líderes de empresas de ambos sexos, lo que posteriormente permitió desarrollar un Inventario de Sexismo en la Evaluación del Desempeño de Líderes. Dicho inventario fue validado con 154 trabajadores mediante un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal y confiabilizado mediante análisis de consistencia interna con el alfa de Cronbach cuyos valores se ubicaron por encima del 0.78.

En la última etapa se analizó el sexismo mediante una propuesta multifactorial que contempló las dimensiones de atribuciones causales de éxito/fracaso, prejuicio y discriminación. Para cumplir con lo anterior se aplicó el inventario de sexismo desarrollado para esta investigación a 262 trabajadores mexicanos de distintos niveles jerárquicos. Los resultados de los análisis estadísticos se obtuvieron a partir de análisis de varianza de medidas repetidas en el que la variable dependiente fue el sexismo, las medidas intra-sujetos fueron las distintas situaciones presentadas a los participantes (combinaciones resultantes de la congruencia con el rol de género, sexo del evaluado y resultado en un proyecto) y el sexo de los evaluadores la variable independiente. Se encontró que la congruencia con el rol de género planteada por Eagly y Karau (2002) tiene un papel más relevante que el sexo del evaluador o el sexo del líder tanto en situaciones de éxito como de fracaso. Además se muestra que hombres y mujeres líderes se ven afectados por el sexismo, por lo que se descarta el perjuicio para las líderes y el beneficio para los líderes con independencia del contexto como lo señalan algunos estudios. Otra contribución de esta investigación fue analizar el papel de la rigidez cultural en México sobre la masculinidad y feminidad en la explicación del sexismo hacia líderes; se encontró que si bien en la actualidad el sexismo no parece reportarse porque resulta indeseable socialmente, éste se encubre en la percepción de congruencia entre los roles y los guiones de género. Conviene en futuras investigaciones someter el inventario de sexismo hacía líderes a una validación de criterio, en términos de indicadores objetivos que muestren cómo de la intención conductual se podría llegar a la discriminación sexista en las empresas.

Palabras clave: Congruencia con el rol, Sexismo, Líderes, Trabajadores, Prejuicio, Discriminación.

ABSTRACT

The aim of this study was to examine in a sample of Mexican workers how sexism is manifested in the performance evaluation of business leaders. Individual variables (sex of the evaluator) and situational variables (gender role congruity, leader sex and outcome in a project) were included. The research was divided into two stages, the first of which explored the manifestation of sexism in the workplace from the application of ambivalent sexism inventory to 165 employees, this in order to ascertain whether the inventory was accomplished by identifying the specific manifestation of sexism in work scenarios. In the second phase of this stage were explored the beliefs and attitudes of 90 workers to business leaders of both sexes, which subsequently allowed to develop an Inventory of Sexism in Leadership Performance Evaluation. The inventory was validated with 154 workers through a principal components factor analysis with orthogonal rotation and reliability obtained by analysis of internal consistency with Cronbach alpha values of which are located above 0.78.

In the final stage discussed sexism with a proposal that contemplated the multifactorial dimensions of causal attributions for success / failure, prejudice and discrimination. To comply with the above applies sexism inventory developed for this research to 262 Mexican workers in different hierarchical levels. The results of statistical analysis were obtained from analysis of variance with repeated measures on the dependent variable was the sexism, within-subjects measures were the different situations presented to participants (resulting combinations of gender role congruity, leader sex and outcome in a project) and sex of the evaluators as independent variable. We found that gender role congruity proposed by Eagly and Karau (2002) has a more important role than the evaluator sex or sex of the leader in situations of success and failure. It also shows that men and women leaders are affected by sexism, so the damage is ruled out for the benefit to leaders and leaders regardless of the context as noted by some studies. Another contribution of this research was to analyze the role of cultural rigidity in Mexico about masculinity and femininity in the explanation of sexism towards leaders, it was found that while sexism now seem not reported because it is socially undesirable, it is concealed in perception of congruence between the roles and gender scripts. Future research should submit the Inventory of Sexism in Leadership Performance Evaluation to validation criteria, in terms of objective indicators that show how behavioral intention could be reached gender discrimination in business.

Key Words: Role congruity, Sexism, Leaders, Workers, Prejudice, Discrimination.

INTRODUCCIÓN

La participación de las mujeres como población económicamente activa ha crecido a un ritmo constante desde la década de los 60's, mientras que la participación de los hombres ha ido disminuyendo de forma lenta pero constante (Dreher, 2003). Lo anterior representa un cambio de mucha importancia porque las condiciones de trabajo en las organizaciones se han tenido que redefinir. En sus inicios, la inclusión de las mujeres en las empresas representaba cubrir los espacios que los hombres habían dejado por ir a la Segunda Guerra Mundial (Langer, 1978). En la década de los 70's con el movimiento social de liberación femenina, las mujeres demandaron más espacios de trabajo, lo qué provocó un aumento sustancial de mujeres en las empresas, aunado a que los grandes corporativos se dieron cuenta que eran útiles para labores específicas que los hombres no realizaban fácilmente, y a que las condiciones económicas ya no permitían que sólo un miembro de la familia trabajara para sostener a la misma.

Actualmente, las mujeres ya no sólo ingresan a las empresas a ocupar los puestos de la base de la pirámide organizacional ni a obtener un empleo para "colaborar" con el gasto familiar; ahora tratan de colocarse en los puestos de la cima empresarial; es decir en los puestos de mando o de liderazgo desde donde pueden influir en las decisiones organizacionales y controlar las acciones de una empresa (Feregrino, 2002).

Sin embargo, las mujeres se enfrentan a un mercado altamente competitivo, segregado y selectivo, que responde a la economía moderna y a toda una ideología que las concibe como incompetente para ser líderes de una empresa dadas sus "características naturales" tales como la expresividad y emocionalidad

(González, 1997). Así, Barberá (2000) presenta como hecho significativo que sea cual sea el sector laboral analizado, la proporción de mujeres disminuye en la medida en que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que, aún en la actualidad, su presencia en puestos de poder es mínima a pesar de que en los puestos operativos tienen la misma participación que los hombres y de que no se ha demostrado que las mujeres no tengan la capacidad o las competencias para ser líderes, por lo qué, al parecer, esta segregación de las mujeres de puestos de liderazgo obedece más a una ideología sexista.

El sexismo puede entenderse como aquellas creencias (estereotipos), actitudes (prejuicio) y conductas (discriminación) perjudiciales hacia un individuo derivadas de la percepción negativa del mismo por pertenecer a un sexo determinado (Hamilton & Sherman, 1994). Se considera que es una de las principales razones por las cuales las mujeres no tienen acceso a los puestos de liderazgo en las empresas, ya que limita sus oportunidades de ascenso o promoción a mejores puestos y lleva a evaluarlas en desventaja con respecto a un hombre que compite por el mismo puesto o que realiza la misma actividad basándose en los estereotipos sobre el rol de hombres y mujeres en la sociedad (Burke & McKeenn, 1995). Dicha definición se vincula a las explicaciones que plantean una interacción psicosocial para la manifestación del sexismo, lo cual va más allá de las teorías individuales que propugnaban por la falta de competencia o de interés en las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo. Así, el perjuicio por el prejuicio asociado a los roles y actividades de género tradicionales se puede presentar hacia cualquier sexo, no sólo hacia las mujeres, por lo que también se habla de sexismo hacia los hombres cuando son evaluados por su apego a los roles tradicionales de género y no por sus competencias laborales. Lo anterior se evidencia cuando se percibe que un hombre está realizando actividades que "no se relacionan con su sexo" (p.e. ser muy sensible), por lo que al no ser congruente con su rol de género tradicional se percibirá como incompetente al dirigir una actividad. El mismo proceso puede presentarse en el caso de las mujeres que realizan una actividad que es incongruente con su rol de género tradicional (p.e. ser muy autoritaria) por lo que también pueden ser evaluadas como incompetentes o menos competentes al dirigir una actividad.

La teoría que da sustento a esta evaluación diferencial de competencias es la Teoría de la Congruencia con el Rol de Género (Eagly & Karau, 2002). Estas autoras proponen que cuando un hombre o una mujer son percibidos como congruentes con su rol de género tradicional al desarrollar una actividad, los observadores o evaluadores tienden a atribuir su éxito a causas internas y, cuando son percibidos como incongruentes con su rol de género tradicional al desarrollar una actividad, los observadores tienden a atribuir su éxito a causas externas.

En esta investigación se plantea que una vez hechas las atribuciones diferenciales sustentadas en la congruencia o no con el rol de género tradicional, se puede manifestar el prejuicio y la discriminación hacia hombres o mujeres que son líderes de un proyecto o que quieren acceder a un mejor puesto. De este modo, el proceso involucraría creencias sexistas y características de los evaluadores que analizan una situación de liderazgo, lo cual los lleva a una atribución interna o externa de éxito/fracaso por la percepción de congruencia o incongruencia con el rol de género y finalmente a un prejuicio o discriminación que

impide la evaluación centrada en las competencias del líder o la lideresa ya que se atiende más a su pertenencia a un determinado sexo que a sus capacidades.

En este sentido, el primer capítulo aborda el sexismo como un constructo multifactorial que se integra por: 1) estereotipos sobre hombres y mujeres, 2) prejuicios o actitudes tanto positivas como negativas y 3) la discriminación hacía ambos sexos. Se habla sobre el origen de la investigación acerca de esta temática y las aproximaciones tanto teóricas como empíricas a la misma.

En el segundo capítulo se describen las consecuencias sociales y laborales que ha tenido el sexismo hacia las mujeres y se analizan las posibles implicaciones que llevaría la redefinición de papeles de hombres y mujeres en el trabajo, que posiblemente generen un sexismo hacia los hombres; además, se toman en cuenta algunas características del evaluador tales como el sexo y su posición dentro de la jerarquía organizacional, las cuales se han asociado con la manifestación de sexismo en el trabajo.

En el tercer capítulo se hace referencia a las teorías de atribución causal y su relación con el sexismo en las empresas, ya que una atribución de éxito o fracaso sesgada por el sexo puede llevar al prejuicio y la discriminación hacia hombres y mujeres en las organizaciones; lo que afecta seriamente las posibilidades de desarrollo individual y social porque se atenta directamente contra la posibilidad de crecimiento tanto personal como grupal.

En el capítulo cuatro se describe el método que se empleó en esta tesis, se indica la pregunta de investigación, sus objetivos y la justificación de la misma. Además se señalan las distintas etapas que integraron la tesis con sus fases respectivas.

En el capítulo cinco se aborda la primera etapa que aludió a la exploración del sexismo hacia líderes de empresas. Se muestran los apartados metodológicos, de resultados y discusión específicos para cada fase

En el capítulo seis se integra la evaluación de dicho sexismo mediante una propuesta multifactorial que contempla tanto las características del individuo como del contexto que se evalúa.

Posteriormente se plantean las conclusiones generales de la tesis, las cuales indican la importancia de estudiar el sexismo bajo una perspectiva que no puede restringirse a la aplicación de un inventario de autoinforme, justo en un ambiente en el que las condiciones de equidad para hombres y mujeres se anclan a procesos de educación y oportunidades que siempre han favorecido a los primeros, como lo es el trabajo. Se señala que el sexismo en el contexto organizacional debe abordarse bajo una perspectiva multifactorial, en la que la interacción entre las características de los individuos y el contexto es de particular relevancia.

Finalmente, se presenta un apartado de referencias utilizadas para esta investigación y los anexos reportados a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO I. SEXISMO

"En el contexto del cambio cultural que ve emerger la conformación de una nueva identidad en los géneros, la práctica de las relaciones entre hombres y mujeres implica la transformación de las estructuras simbólicas que, en ese proceso, reevalúan el papel social de ambos sexos. De eso depende la construcción de una nueva cultura que libere tanto a hombres como a mujeres, de estructuras sociales de poder que imponen condiciones autoritarias entre los géneros"

Montesinos, 2005

Lo mencionado por este autor, es sólo una breve reflexión de lo que las condiciones actuales en México y el mundo entero demandan, más que por intención, por necesidad y obligación; la resignificación de lo considerado "masculino" y lo "femenino". Y es que es un aspecto bastante conocido, que las mujeres no han accedido históricamente en ningún tipo de estructura sociocultural que haya existido o exista, a las posiciones de poder en igualdad de condiciones con los hombres. Al respecto, Hernando (2003) nos dice que la relación de poder entre hombres y mujeres ha sido independiente de la posición de clase que ocupen, de la procedencia étnica que tengan o de los grupos ideológicos en los que se inserten. Cuando en todos éstos se consigue transformar la situación de desigualdad o de opresión, la relación de poder de los hombres sobre las mujeres sique manteniéndose intacta. Esto significa que debe estar regida por un mecanismo diferente, más profundo y difícil de detectar. Un mecanismo que ni siguiera generó una conciencia del perjuicio de esa desigualdad hasta llegar a la modernidad. Hasta entonces, las mujeres que querían acceder a posiciones del mismo valor social respecto de los hombres eran excepcionales. Sólo a partir del inicio de la modernidad las mujeres que reivindicaban la equidad han dejado de constituir excepciones marginales para convertirse en núcleos cada vez más densos y progresivamente potentes. Esto contribuye a explicar que el llamado orden patriarcal haya constituido el orden social a lo largo de la historia, y que sólo en la modernidad estén comenzando a cuestionarse los principios sobre los que se asienta.

Una posible explicación del mantenimiento de la desventaja de las mujeres con respecto a los hombres, consiste en concebir los papeles de ambos sexos como cuestiones naturales, es decir, se piensa que las mujeres no desean el poder en el ámbito público porque tienen mayor capacidad para el cuidado de los hijos y para las relaciones afectivas y emocionales. De tal forma que las diferencias de sexo aparecen, básicamente, como herencia de las teorías darwinianas que colocan a la mujer en una condición subordinada con relación al hombre. Esta interpretación bajo la lógica de una sociedad patriarcal, a veces todavía, quiere ser utilizada para "explicar" la superioridad "natural" del género masculino. En todo caso, a decir de Montesinos (2005), habría de considerarse una interpretación esencialmente antropológica donde la reproducción social se observe a partir de su relación con el medio ambiente, donde lo natural influye en la definición de lo social, pero es justo en esto último donde la construcción de la diferencia se ha vinculado fundamentalmente a los aspectos económicos que refuerzan el ciclo de la reproducción de las condiciones sexuales.

Una segunda explicación procede de algunos ámbitos feministas y considera que si las mujeres no han accedido históricamente a posiciones de poder en igualdad de condiciones que los hombres, es porque éstos no las han dejado, y a decir de Dio-Bleichmar (1996), las mujeres han sido discriminadas activamente por medio de todo tipo de regulaciones sociales, desde la propia

legislación del orden social hasta las instituciones a partir de las que se hace efectiva, personificadas por hombres en la mayoría de los casos.

Por otra parte, existe una explicación que desde una perspectiva de género indica que, las mujeres no han accedido al poder no sólo porque los hombres no se lo han permitido; se debe a que ambos han reproducido, a partir de la internalización de los rasgos de sus respectivas identidades de género, una cierta relación de poder que depositaba sólo en los hombres la responsabilidad de dirigir los destinos del grupo (Eagly, 1987). Esta identidad de género definida como la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y mujeres, estructuraron la identificación con el igual y la complementación con el diferente (Burin, 1996); además ha delimitado un papel de relación y cuidado de los demás para la mujer, y uno de dominio y protección de los demás por parte del hombre.

A esta marcada desigualdad e inequidad entre hombres y mujeres se le ha denominado sexismo. Éste puede ser definido como el conjunto de creencias, actitudes y comportamientos perjudiciales hacia un individuo derivados de la percepción negativa del mismo por pertenecer a un sexo determinado (Hamilton & Sherman, 1994). Del mismo modo, Goodwin y Fiske (2001) definen al sexismo como un conjunto de actitudes, creencias y conductas que mantienen el estatus inequitativo entre hombres y mujeres. Otros autores como Krieger (2001) lo definen como las relaciones de género inequitativas, lo cual se refiere a las prácticas interpersonales e institucionales según las cuales los miembros del grupo de género dominante acumulan privilegios mediante la subordinación de otros grupos de género y justifican esas prácticas mediante ideologías de

superioridad, diferencias o desviaciones innatas. Para Sau (2002) es el conjunto de todos y cada uno de los métodos empleados en el seno del patriarcado para poder mantener en situación de inferioridad, subordinación y explotación al sexo dominado: el femenino. Para algunos autores como Tougas, Brown, Beaton y Joly (1995), la denominación correcta en la actualidad debe ser Neosexismo, éste puede entenderse como la manifestación de un conflicto entre los valores igualitarios junto a sentimientos negativos residuales hacia las mujeres. Este sexismo, aunque está en contra de la discriminación abierta contra las mujeres, considera que éstas ya han alcanzado la igualdad y que no necesitan ninguna medida política de protección impidiendo con ello la igualdad real.

Para entender mejor las definiciones anteriores, es necesario recurrir a la descripción de los aspectos que delimitaron los roles y funciones tanto de hombres como de mujeres en el ámbito social.

1.1 Categorización social de la diferencia sexual

La percepción negativa del individuo perjudicado por el sexismo está sustentada en las categorías diferenciales para hombres y mujeres. Así, S., Bem y D., Bem (1973) señalan que el trato basado en el género es tan uniforme y generalizado que nuestras actitudes ante el sexo se han convertido en una "ideología inconsciente", es decir, nuestras ideas de cómo deberían pensar y comportarse los hombres y las mujeres se han integrado tan estrechamente al trato que rara vez reflexionamos sobre cómo nos conducimos.

Dichas categorías genéricas propician las diferencias sexuales, pues establecen normas que adoptan ambos sexos. El rol sexual femenino (feminidad)

asigna a las mujeres las cualidades comunales de altruismo, interés por los demás y sensibilidad interpersonal (privado, reproductivo). Mientras que el rol sexual masculino (masculinidad) asigna a los hombres las cualidades instrumentales de asertividad, orientación a las tareas y al dominio (público, productivo).

En este sentido, Morawski (1985) propone que la masculinidad y la feminidad deben ser consideradas como aspectos relevantes del autoconcepto o la autoimagen de las personas, dando lugar a la posibilidad de concebir la variabilidad individual vinculada al contenido específico de género en el autoconcepto. Es decir, que la masculinidad y la feminidad en tanto aspectos de la autopercepción estarán vinculados a los significados que culturalmente se asocien a los sexos. Por lo tanto, se abre una nueva vertiente ante la posibilidad de considerar el estudio de las diferencias culturales y sociales en la construcción de dichas autopercepciones.

En la transición de cómo se conceptuó la masculinidad y la feminidad, Bem (1974) diseñó el primer instrumento que evaluaba tales dimensiones como medidas independientes (Bem Sex Role Inventory [BSRI]). Con su trabajo sustentó la idea de que las personas pueden ser en mayor o menor medida masculinas o femeninas, en tanto otras son andróginas, ya que poseen niveles balanceados de ambas características.

La visión de la masculinidad y la feminidad como características dependientes del sexo biológico no se destituye, pero ahora empieza a vislumbrarse que hombres y mujeres se describen a sí mismos en distintos grados de masculinidad y feminidad. En términos generales, el inventario de dicha autora incluye una escala separada de masculinidad y otra escala de feminidad, las

cuales fueron definidas en función de las características, para hombres y para mujeres, que socialmente resultan deseables (Fagenson, 1990). Al considerar la masculinidad, la feminidad y la androginia, se evidenció la existencia de un grupo adicional no contemplado previamente. Por lo cual, se incorporó el sistema de la media teórica, formándose cuatro grupos: femeninos, masculinos, andróginos e indiferenciados en lo masculino y lo femenino, lo que, no sólo permitía identificar a aquellos que poseían características tanto masculinas como femeninas en altos niveles, sino también aquellos que se encontraban por debajo de la media teórica en ambas dimensiones, a quienes llamó indiferenciados (véase figura 1).

М	FEMINIDAD		
A +	A + - +		
S C U L I	MASCULINO	ANDROGINO	
N I D A D	INDIFERENCIADO	FEMENINO	

Figura 1. Tipología de la Masculinidad y la Feminidad (Bem, 1981)

A partir de lo anterior, Bem (1981) desarrolló "La Teoría del Esquema de Género", cuya idea general es que la tipificación de una persona como masculina o femenina se deriva de la manera en que el individuo codifica y organiza la información incluyendo aquella relacionada con su propia autopercepción, en términos de lo que culturalmente se define como masculino o femenino y que conforma el esquema de género de la sociedad, es decir, el consenso cultural.

Simultáneamente al desarrollo del Sex Role Inventory ([BSRI], Bem, 1974), Spence, Helmreich y Stapp (1974), elaboraron un cuestionario denominado Personal Attributes Questionnaire (PAQ). las Una de características fundamentales de dicho instrumento es que mide la masculinidad y la feminidad como dimensiones ortogonales. Asimismo, a diferencia del BSRI, este cuestionario incluye tanto aquellas características que son socialmente deseables en hombres y en mujeres, como las que son consideradas más típicas en uno u otro sexo. Adicionalmente, dichos autores añaden atributos socialmente indeseables a la conceptuación de lo masculino y femenino, creando con ello escalas de masculinidad y feminidad negativas. En este sentido, al igual que en el caso de atributos positivos, las características negativas aparecen en hombres y en mujeres, y los participantes que salen por arriba de la media en instrumentalidad y expresividad negativas, también son andróginos, aunque del tipo negativo.

Spence y Helmreich (1978) descubrieron cinco dimensiones de masculinidad en los Estados Unidos: a) masculinidad positiva, que designa los aspectos instrumentales ideales en el hombre, pero que también se evalúan positivamente en la mujer; b) feminidad positiva, compuesta por adjetivos expresivos típicos e ideales en la mujer, pero que también son socialmente deseables en los hombres; c) masculinidad negativa, ejemplificada por características instrumentales de valuación negativa para ambos sexos, pero más aceptables en los hombres; d) feminidad negativa, que designa las cualidades expresivas que son socialmente indeseables en ambos sexos pero con mayor aceptación en la mujer y; e) androginia, que se relaciona con la combinación en un

mismo individuo sea hombre o mujer, de las características instrumentales y expresivas.

No obstante, tanto la masculinidad como la feminidad no son aspectos aislados de las transformaciones sociales ligadas a los roles que hombres y mujeres desempeñan, dichas transformaciones favorecen el cuestionamiento de los supuestos tradicionales que recubren las percepciones individuales de pertenencia a uno u otro sexo, específicamente de lo que se considera "masculino" y "femenino". Por tal motivo, una de las problemáticas a las que se enfrentaron los instrumentos desarrollados y utilizados en el proceso de evaluar estas dimensiones es el de la sensibilidad cultural. Bajo una concepción etnopsicológica, en México, la masculinidad y la feminidad son vistas como rasgos de personalidad relativamente estables y asociados a la idiosincrasia de nuestra En un estudio realizado por Díaz-Loving, Díaz-Guerrero, Spence y Helmreich (1981), se encontró que los mexicanos muestran la existencia de las cuatro dimensiones básicas de la masculinidad y la feminidad. No obstante, se tuvieron que hacer cambios para incorporar y explicar lo que se encontró en México. En nuestro país, los atributos "dominante" y "dictatorial" parecen rasgos instrumentales socialmente deseables en ambos sexos, siendo juzgados indeseables en Estados Unidos.

Los resultados anteriores coinciden con los datos obtenidos por Díaz-Guerrero (1977), según los cuales la obediencia a la autoridad es más común en México por su identificación como sociedad de tendencia jerárquica. El adjetivo "servil", tomado de la escala de feminidad negativa del instrumento original de Spence, Helmreich y Stapp (1974), constituye un ejemplo más de especificidad

cultural. En México, indica una conveniencia social semejante a los adjetivos procedentes del constructo feminidad positiva. La evidencia recabada por Holtzman et al. (1975), Avendaño-Sandoval y Díaz-Guerrero (1990) muestra que el estilo de enfrentamiento complaciente automodificador y la abnegación de los mexicanos es una característica fundamental de la relación adecuada de miembros interdependientes de un grupo social, especialmente en el nivel familiar. Se explica de ese modo por qué lo que en los Estados Unidos se percibe como una exageración negativa de los valores del servicio se considera en México un rasgo de personalidad adecuado. Finalmente, en México la "agresividad" se describe como un aspecto negativo de ambos sexos, pero sólo de la mujer en Estados Unidos. Díaz-Guerrero y Salas (1975), con el método de diferencial semántico, descubrieron que el componente evaluativo de la agresión es más negativo en México, lo cual viene a corroborar el patrón de resultados descrito.

A pesar de que se evidenciaron algunos reactivos diferentes en la composición de los factores de lo masculino y femenino, el hecho de encontrar una congruencia conceptual en la mayoría de las dimensiones indicaba la existencia del fenómeno en las dos culturas. Además, fue posible detectar que el uso de los adjetivos que conformaban la escala original en inglés implicaba una limitación en la evaluación de la estructura que estos constructos tenían dentro de la cultura mexicana, ya que el proceso de socialización y endoculturación eran fundamentales en la manifestación diferencial de dichos rasgos en hombres y en mujeres, no sólo en puntuación, sino incluso en el tipo de adjetivos asociados a tales dimensiones. Por lo tanto, las diferencias entre hombres y mujeres en relación con la masculinidad y la feminidad tienen un claro sustrato sociocultural,

siendo sensibles a lo que en cada cultura es delimitado como "masculino" o "femenino" (Díaz-Guerrero, 2003).

Así, bajo una perspectiva de género se puede evidenciar como los grupos, a partir de las diferencias biológicas construyen los conceptos de masculinidad y feminidad; atribuyendo competencias, posibilidades de acción y valoración diferentes para hombres y mujeres. Esta categorización de lo masculino asociado a los hombres y lo femenino a las mujeres, limita las posibilidades de acción de cada sexo porque se crean expectativas de comportamiento que forman individuos prototípicos, lo cual activa de una forma más fácil el estereotipo y posteriormente un prejuicio porque ya se tiene una estructura de pensamiento que permite valorar por anticipado a los individuos por su pertenencia a un determinado grupo social; lo que finalmente podría provocar la aparición del más negativo de los tres elementos dentro del sexismo, la discriminación.

En nuestro país a diferencia de lo que sucede en las culturas anglosajonas, la mujer mexicana es más madre que esposa, se define más como protectora de los hijos que como compañera del hombre (Rodríguez & Ramírez, 1996). No obstante, también se ha ido perfilando otro tipo de mujer: la mujer moderna; de modo que coexisten dos estereotipos muy contrastantes: el primero, la dulce, fiel, amorosa, abnegada y dependiente; el segundo, la ambiciosa, manipuladora, traidora, exitosa e independiente. De esta situación de tesis y antítesis tendrá que irse madurando la síntesis del equilibrio entre ambas, que más que plantearse como antagonistas ofrecen una nueva perspectiva de análisis que se centra en los distintos matices de lo que significa ser mujer; de modo que no es posible hablar de la mujer en general sino de los múltiples tipos de mujeres.

Al respecto, Díaz-Guerrero (2003) indica que en nuestro país se han dado cambios sustanciales en el papel de las mujeres en la sociedad al menos en tres aspectos:

- a) Las mujeres se sienten menos supeditadas a la autoridad o a la superioridad del hombre.
- b) Su papel de ser dócil y de que su lugar esté exclusivamente en el hogar dejó de ser significativo.
- c) La tendencia en relación con los padres es a disminuir su nivel de obediencia ciega, si bien su respeto hacia ellos se mantiene.

Lo anterior representa un cambio importante con respecto a décadas anteriores, por ejemplo, el estudio realizado por Díaz-Guerrero en 1952 mostraba que el 83% de los participantes estaban de acuerdo con que "el hombre debe llevar los pantalones en el hogar" (controlar a la familia) y el 90% consideraba que "el lugar de la mujer es el hogar" (exclusivamente el hogar). Posteriormente, el mismo autor en 1955 concluye que: "La estructura de la familia mexicana se fundamenta en dos proposiciones fundamentales: a) la supremacía indiscutible del padre, y b) el necesario y absoluto autosacrificio de la madre". En este sentido, es posible hablar de que al menos en el autoinforme, el mandato de la supremacía del hombre sobre la mujer ha declinado fuertemente en los últimos 35 años.

Para otros autores, como Montesinos (2005), el espacio social que tradicionalmente se le asignó a la mujer mexicana hasta los años cincuentas, fue el espacio privado. Por ejemplo, la proyección de la imagen de la mujer en el cine de los años cincuentas, da cuenta del rol que nuestra sociedad le asignó. De aquí que los rasgos que definieron la personalidad de las mujeres hayan apelado a

"virtudes" (fidelidad y abnegación) que en la actualidad constituyen símbolos de la subordinación.

La discriminación de las mujeres se ha basado históricamente en la naturalización de las diferencias, atribuyéndoles un carácter estático en tanto que se identifique esto como comportamiento innato. El sexo en sí mismo no es la causa de las desigualdades ni de la discriminación de las mujeres, sino la posición de dominio y subordinación que el sistema patriarcal ha otorgado a cada uno de ellos, amparándose en las diferencias biológicas asociadas a la reproducción (Amorós, 1997).

La identificación entre lo natural y lo socialmente construido ha caracterizado el modelo social androcéntrico, en el que se basa nuestra sociedad y que ha creado un modelo ideológico que ha permitido (Hernando, 2003):

- a) La organización de las relaciones entre personas y grupos mediante la atribución del rol de género en función del sexo, articulando con ellos la ocupación de los espacios, el uso del tiempo, las funciones sociales, uniformando los intereses, gustos y expectativas de hombres y mujeres.
- b) El establecimiento de reglas y pautas de comportamiento idóneas para un sexo y otro, y que posteriormente se transmiten a modo de mensaje único desde los distintos medios de socialización.
- c) La articulación de un sistema de negociaciones e intercambios particulares entre mujeres y hombres, que convierte en afectivas y a veces igualitarias las relaciones de ambos en su vida cotidiana.

Este último elemento hace hincapié en el hecho de que el desigual valor social otorgado a las funciones domésticas respecto de las propias del ámbito

público, queda enmascarado por el valor afectivo que cobran en el ámbito de lo privado y personal. Esta situación parece justificar, o al menos ignora, que el trabajo doméstico no tenga horario de finalización, ni genere salario, ni derechos, ni aparezca en las estadísticas. Dos son pues, los conceptos a tener en cuenta: el de androcentrismo, ya que supone el conjunto de valores "masculinos" como modelo a imitar, el hombre como centro del universo; y el de patriarcado, que nos habla de la jerarquización o distribución de poder en la sociedad. Es esta relación jerárquica la que mantiene la posición desigual que mujeres y hombres ocupan en la estructura social actual, así como el desigual reparto de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres (Hernando, 2000a).

Puede considerarse que la sociedad patriarcal utiliza el proceso de socialización como mecanismo de transmisión de la cultura, a partir del cual las personas aprenden e incorporan los valores y comportamientos dominantes masculinos de la sociedad en la que nacen. La socialización de género consistirá entonces, en un proceso de aprendizaje mediante el cual ambos sexos integran un modelo de mujer y de hombre concretos, definidos a partir de las normas, funciones, expectativas y espacios sociales que se les asignan como propios.

La función de la socialización de género es garantizar el aprendizaje del rol y el guión de género. Elementos que posteriormente se convierten en creencias o estereotipos que la sociedad mantiene y transmite sobre cómo son y deben comportarse hombres y mujeres, retroalimentándose entre ambos. De acuerdo con Hernando (2000b), la propia atribución de papeles diferenciales para ambos sexos ha generado las creencias de "qué pueden y qué son capaces de hacer", reflejando y reforzando con ello, a su vez, el desempeño de los mismos. Si bien el

proceso de socialización limita tanto a mujeres como a hombres, la posición de salida que supone para las mujeres sigue siendo aún discriminatoria y desigual. Sostener este modelo es tarea de la sociedad por medio de la acción de los agentes de socialización tales como la familia, la escuela, la religión, los medios de comunicación, el grupo de iguales y el lenguaje.

En este sentido, los agentes de socialización perpetúan, directa o indirectamente, un modelo de organización social centrado en el papel de la mujer como cuidadora de los demás. Situando su responsabilidad en el espacio reproductivo y potenciando el desarrollo en la vertiente afectiva. Incluso para Sau (2002) es a partir de la psicología y la antropología, el carácter histórico, político y cultural del "ser mujer; la división sexual del trabajo, la interpretación patriarcal de la maternidad como fenómeno "natural" inferior al "cultural" arriesgar la vida en la guerra, el sistema de representaciones de género en el lenguaje, los mitos y el arte que se estructuran todos los elementos que configuran el "ser mujer" en la imagen tradicional femenina. A su vez, se estructura un modelo de hombre cuyo eje de socialización es el empleo y el desempeño social. Por lo que se potencia en los hombres el desarrollo de la dimensión intelectual, lo que implica el refuerzo de aprendizajes ligados a la técnica, la política o la economía. Desde este modelo, se considera poco apropiado que los hombres muestren comportamientos asignados tradicionalmente a las mujeres, que además, generan escaso éxito social (Hernando, 2000b).

Hasta este punto se han abordado los orígenes del sexismo y sus posibles explicaciones desde distintas posturas teóricas. En el siguiente apartado se habla de la forma en que ha sido operacionalizado este constructo y su medición en el ámbito de la psicología.

1.2 Medición del sexismo

El diseño de escalas que evalúan sexismo específicamente tiene una historia reciente, acompañada de los movimientos feministas de los 70's que buscaban identificar las condiciones de desventaja de las mujeres, los primeros trabajos evaluaban las actitudes hacia las mismas (Attitudes Woman Scale [AWS]; Spence & Helmreich, 1972), posteriormente se desarrolló una escala que evaluaba la equidad en el rol sexual (Sex Role Equity [SER]; C., Beere, D., King, D., Beere, & L., King, 1984), ésta pretendía medir los roles de género tradicionales y la actitud hacia la equidad de género en hombres y mujeres.

A finales del siglo pasado emergió un nuevo postulado sobre la conceptualización del sexismo, que partió de los planteamientos del racismo moderno. Se señaló que a la par de los sentimientos negativos hacia un individuo de determinado sexo, el sexismo moderno implica la aceptación de valores igualitarios, socialmente deseables en aquellas sociedades que han evolucionado hacia posicionamientos más liberales. En ese sentido, Swim, Aikin, Hall y Hunter (1995), al identificar que las escalas de sexismo anteriormente desarrolladas no median las nuevas manifestaciones de sexismo, decidieron desarrollar la escala de sexismo moderno (Modern Sexism Scale [MSS]), que permite analizar las manifestaciones encubiertas del mismo. De la misma forma que el caso anterior,

Tougas, Brown, Beaton y Joly (1995) desarrollaron la escala de neo-sexismo (Neo Sexism Scale [NSS]), la cuál evalúa algunas manifestaciones latentes de sexismo a partir de afirmaciones sobre la situación actual de hombres y mujeres. Finalmente, Glick y Fiske (1996) desarrollaron una escala de sexismo ambivalente (ASI, por sus siglas en inglés), en la cual se plantea que el sexismo debe ser analizado a partir de sus contenidos y manifestaciones afectivas hostiles y benevolentes hacia hombres y mujeres, es decir, en el primer caso se trata de actitudes marcadamente negativas hacia un individuo de un sexo específico, que parte de las conceptualizaciones tradicionales del sexismo basadas en las diferencias biológicas, en el segundo se trata de actitudes marcadamente positivas hacia un individuo de un sexo específico por cumplir con su guión de género, pero que no dejan de ser sexistas en el sentido de que restringen las actividades de género "que deben llevar a cabo" hombres y mujeres. Estos autores indican que los hombres sexistas evitan conflictos entre sus actitudes positivas y negativas hacia las mujeres, clasificando a las mujeres en subgrupos, uno bueno y otro malo, en los que se incluyen aspectos positivos y negativos del sexismo ambivalente. Así, sugieren que si cada mujer puede categorizarse rápidamente dentro de un subgrupo favorable o desfavorable, los hombres no tendrían sentimientos confusos sobre ellas y que el sexismo ambivalente estaría constituido por ideas claras y consistentes. Porque para los hombres sexistas existen grupos de mujeres que merecen un tratamiento hostil, mientras que otros grupos de mujeres merecen ser tratadas con benevolencia. Por tanto, el sexismo ambivalente crea visiones polarizadas de subtipos de mujeres. El sexismo hostil se aplica como castigo a las mujeres no tradicionales tales como las mujeres profesionistas o las mujeres feministas que intentan alterar las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Mientras que el sexismo benevolente es una recompensa a las mujeres que cumplen los roles tradicionales al aceptar la correspondencia directa y exclusiva entre sexo-género.

Cabe aclarar que la primera escala desarrollada por dichos autores sólo evaluaba las actitudes negativas hacia las mujeres, pero a partir de una revisión teórica y análisis de las tendencias sociales decidieron desarrollar un inventario de sexismo ambivalente hacia los hombres (Ambivalence toward Men Inventory [AMI]; Glick & Fiske, 1999). En este inventario se alude a que las actitudes hostiles hacia los hombres están dadas por el resentimiento hacia el poder que tradicionalmente han poseído los hombres en las instituciones políticas, religiosas y económicas; mientras que las benevolentes se perfilan en función de aspectos subjetivos positivos que perciben a los hombres como competitivos, ambiciosos y fuertes en un esfuerzo por garantizar la complementariedad de los sexos, sustentada en el rol productivo del hombre y el reproductivo en la mujer.

Ambos inventarios presentan valores de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach de 0.83 a 0.92 y correlacionan de forma positiva con algunas escalas que miden sexismo aunque sólo en su parte hostil, Glick y Fiske argumentan que dicho dato es un buen indicio ya que las escalas anteriores al ASI y al AMI no incluían una visión de sexismo benevolente o sutil.

Glick y cols. (2000), utilizando el ASI, realizaron un estudio de diferentes culturas (19 países) con muestras heterogéneas formadas por un total de más de 15.000 personas. Los resultados demostraron que altas puntuaciones en sexismo hostil presentaban altas puntuación en sexismo benévolo, y las naciones con

puntuaciones altas de sexismo, las mujeres tendían a asumir las creencias sexistas. Esta justificación presentó un interesante matiz: cuantos más sexistas fueron los hombres, mayor era la diferencia entre puntuaciones de hombres y mujeres en sexismo hostil (SH). Esto es, las mujeres utilizan el sexismo benevolente (SB) para defenderse a sí mismas: cuanto más sexistas son los hombres más buscan las mujeres la protección, idealización y afecto que el sexismo benevolente ofrece. Cuanto más sexista era la muestra, más independiente era el sexismo hostil y el sexismo benevolente. Además encontraron que tanto el SH como el SB están relacionados negativamente con la feminidad; cuanto más femenino es un país, menos sexista es.

En México, además de los estudios realizados por Díaz-Guerrero (1967, 2003) alrededor de los constructos de machismo y virginidad, los cuales están directamente relacionados con el sexismo, y que han demostrado la influencia que la sociocultura tiene en los comportamientos de los individuos en cuanto a la disminución de las creencias sobre los papeles o roles "deterministas" de ambos sexos. Se han realizado una serie de estudios desde la perspectiva de la teoría crítica (Bustos Romero, 1996) en los que bajo un enfoque cualitativo se analizaron los mensajes en los medios de difusión masiva. Los resultados muestran que dichos mensajes tienen explícita o implícitamente contenidos sexistas.

En un esfuerzo por validar los inventarios de sexismo desarrollados por Glick y Fiske (1996, 1999), los resultados de un estudio desarrollado por Luna (2008) en nuestro país, muestra que existen dos factores generales de sexismo hostil y benevolente hacia las mujeres, y de sexismo hostil y benevolente hacia los hombres. Esto implica que la presencia del sexismo ambivalente hacia las mujeres

y hacia los hombres es un fenómeno constante entre diversas culturas, incluyendo México. En este sentido, es posible que la diferencia entre distintas sociedades pueda estar dada en las manifestaciones específicas en las cuales se da y se interpreta el sexismo como hostil y benévolo; sin dejar de lado las características propias de una cultura como la mexicana en la cual, a diferencia de la estadounidense, las relaciones entre los individuos están marcadas principalmente por una dependencia afectiva que implica respeto y poder.

A partir de las escalas descritas en este apartado se ha intentado medir el sexismo, pero los autores sólo se han enfocado en algún elemento del mismo (creencia o actitud, ninguno en discriminación), por lo que si bien son de importancia para evaluar dicho constructo, ofrecen una aproximación incompleta para analizar las repercusiones que tendrían esas creencias y actitudes en la práctica. Es cierto que el sexismo no implica siempre la aparición de los tres elementos (p.e. se pueden tener creencias sexistas y no evidenciar prejuicio o discriminación) pero resulta de mayor interés analizar la interacción de los mismos bajo la perspectiva de un proceso social, que en sus últimas consecuencias produce un trato injusto a hombres y mujeres. Por tanto, es necesario replantear la medición del sexismo a partir de una visión integral del fenómeno, es decir, contemplando sus tres dimensiones; lo que permitirá una mejor aproximación a sus repercusiones en distintos ámbitos de acción.

Una vez descrito el sexismo y su medición, conviene diferenciar cada uno de sus elementos para analizar sus implicaciones hacia ambos sexos y a partir de ello formular una propuesta que permita integrar creencias, prejuicios y discriminación.

1.3 Creencias o estereotipos sexistas

El término estereotipo fue acuñado en 1878 por Didot y se refería originalmente al proceso de impresión utilizado para crear reproducciones (citado en Ashmore & Del Boca, 1981). Posteriormente, Lippmann (1922) comparó los estereotipos con imágenes mentales o representaciones de la realidad por lo que desde ese momento, el término llegó a obtener un significado de generalizaciones acerca de miembros de algún grupo que si bien pueden ser positivos en algunos casos, la mayor parte son negativos.

Una revisión de la literatura sobre los estereotipos revela que en la actualidad el estudio de las relaciones intergrupales se centra en los procesos cognoscitivos que influyen en cómo percibimos a otros (Hamilton & Sherman, 1994). La razón principal se debe a que los investigadores se dieron cuenta que con el tiempo, el contenido de un estereotipo cambia en forma radical, lo cual no sucede con los procesos cognoscitivos en que se sostiene. Al parecer las personas se están volviendo más conscientes de lo que es socialmente deseable en cuanto a la aceptación de estereotipos y están encubriendo sus verdaderas creencias.

Los estereotipos, de acuerdo a Zárate y Smith (1990), son la generación de expectativas o suposiciones sobre un individuo basadas en su pertenencia a un grupo o a una categoría, lo cual influye la forma en la que las personas nos ven e interactúan con nosotros a lo largo de la vida. También indican que los principales estereotipos se han asociado a la raza o al sexo de las personas.

Para Deaux y Lafrance (1998), los estereotipos de género consisten en un conjunto de creencias acerca de lo que un hombre o una mujer "deben ser" por lo

que más que ser descriptivos son prescriptivos. En general son creencias acerca de las características y conductas habituales de hombres y mujeres. De este modo, se percibe a los hombres como independientes, dominantes, agresivos, asertivos y controladores, y a las mujeres como emocionales, compasivas, hogareñas, sumisas y gentiles (Bergen & Williams, 1991). Aunque no es negativo ser gentil o poseer cualquiera de los supuestos rasgos femeninos, históricamente no han sido características que llevan a posiciones de autoridad y liderazgo.

Swim, Aikin, Hall y Hunter (1995) señalan que la medición de estereotipos de género se ha convertido en una tarea elusiva, porque actualmente existen muchas presiones normativas que no permiten evidenciar o apoyar abiertamente dichas creencias sobre hombres y mujeres. Estos investigadores indican que aunque las personas tienden a apoyar menos las actitudes sexistas obsoletas, manifiestan el sexismo en formas sutiles pero significativas. Así este "sexismo moderno" se sustenta en tres principios básicos: algunos creen que a) ya no se discrimina a las mujeres, b) no hay oposición hacia las mujeres que plantean exigencias sociopolíticas y c) no existe prejuicio contra ellas.

Las estereotipos sexistas sostienen que los individuos pueden ser entendidos o juzgados basándose simplemente en las características del grupo al que pertenecen, en este caso al grupo de hombres o al grupo de mujeres. También se asumen características homogéneas para el grupo de los hombres "masculinos" y el de las mujeres "femeninas" sin tener en cuenta que pueden existir más diferencias intragrupo (entre mujeres) que entre los grupos (mujeres y hombres).

1.4 Prejuicio sexista

Allport (1954) indica que el prejuicio es una actitud negativa frente a todo individuo miembro de un grupo, motivada sólo por su pertenencia al mismo, es decir, el componente afectivo o emotivo de nuestros sentimientos hacia otros grupos. El prejuicio no es meramente una expresión de creencia o de opinión sino una actitud que resulta perjudicial para el sujeto receptor de la misma.

En general, implica llegar a un juicio sobre un objeto o sujeto antes de determinar la preponderancia de la evidencia, es decir, sin experiencia directa o real. Comúnmente es una actitud hostil, no obstante, puede ser favorable hacia una persona que pertenece a determinado grupo simplemente por el hecho de pertenecer a ese grupo, en la presunción de que posee las cualidades positivas o negativas atribuidas al mismo. La actitud se produce respecto del grupo prejuiciado y después incorpora al individuo (Plous, 2003).

Otra característica del prejuicio es que las diferencias dentro de los grupos tienden a ser minimizadas y las diferencias entre grupos tienden a ser exageradas. Más aún, si estas diferencias son consistentes con estereotipos bien conocidos, la distorsión en la percepción puede ser muy resistente al cambio. En un estudio realizado por Nelson, Biernat y Manis (1990), los participantes no pudieron liberarse de los estereotipos de género aún cuando se les alentó a hacerlo. En el experimento se les pidió a las personas que juzgaran la altura de varios hombres y mujeres de una serie de fotografías. Cada fotografía presentaba solamente una persona, y se les dijo a los participantes: En este folleto, los hombres y las mujeres tienen igual estatura. Nosotros hemos tomado el debido cuidado de igualar la estatura de los hombres y las mujeres que aparecen fotografiados. De tal forma

que, para cada mujer con una estatura particular, existe también un hombre de la misma estatura, en algún lugar del folleto. Por lo tanto, para hacer un juicio sobre la estatura, lo más exactamente posible, traten de juzgar cada fotografía como un caso individual sin basarse en el sexo de la persona. A pesar de estas instrucciones y de un premio de 50 dólares para la persona que llevará a cabo los juicios más acertados, las personas percibieron a los hombres, en promedio, unas cuantas pulgadas más altos que a las mujeres. Lo anterior pone de manifiesto cómo se activa el prejuicio sexista, ya que a pesar de darse la información completa sobre la actividad, las personas tienden a evaluar a los individuos en función de su pertenencia al grupo de hombres o al de mujeres.

La medición de las actitudes tradicionalmente se ha clasificado en dos grandes áreas: medidas explícitas y medidas implícitas. En las primeras de ellas se abordan las actitudes de las personas de una forma directa, es decir, se cuestiona sobre los sentimientos o afectos acerca de un grupo específico por lo que los participantes saben que van a medirse las actitudes negativas en la mayor parte de las ocasiones. En tanto, las medidas implícitas nunca contienen preguntas directas acerca de las actitudes. Éstas se evalúan mediante los patrones de respuesta a diversas preguntas, sin solicitar a los participantes su opinión. En un estudio llevado a cabo por Fazio, Jackson, Dunton y Williams (1995), se presentó a participantes blancos y afroamericanos estadounidenses una serie de palabras positivas (p.e agradable) y negativas (p.e. molesto), posteriormente se les pidió oprimir una de dos botones para indicar si era positiva o negativa. A cada palabra precedían fotografías de personas ajenas al grupo. En los dos grupos se observó un claro procesamiento prejuiciado, ambos respondían

más rápido a las palabras positivas cuando eran facilitadas por los rostros de los miembros del grupo y a las palabras negativas cuando eran facilitadas por rostros de personas ajenas al grupo.

Zanna y Rempel (1988) identificaron cuatro rasgos esenciales de las actitudes. Primero, las actitudes se refieren a un estímulo u objeto que puede ser específico (p.e. Miguel) o abstracto (p.e. la justicia o la libertad). Segundo, las actitudes se refieren a los prejuicios que hacen los individuos de los objetos, es decir, reflejan la favorabilidad o desfavorabilidad del perceptor hacia el objeto. En tercer lugar, las actitudes están representadas en la memoria en forma de esquemas, es decir, pensar en la actitud hacia un objeto activará la actitud hacia objetos relacionados. Finalmente, las actitudes se desarrollan a partir de la información cognoscitiva por lo que regularmente se sustentan en estereotipos.

1.4 Discriminación sexista

La discriminación involucra poner a miembros de un grupo en desventaja o tratarlos de forma injusta como resultado de su pertenencia a un grupo. En este sentido es un acto que viola el derecho de igualdad de oportunidades. La causa de tales efectos parece estar arraigada en los factores diferenciales del individuo que provoca conductas de dominio social, tales conductas son un intento de controlar a otros grupos (Pratto, Sidanius, Stallworth & Malle, 1994).

La discriminación por sexo es un fenómeno social, puesto que son necesarias representaciones de ambos sexos para que pueda darse esta situación. La base de este fenómeno es la supuesta supremacía de uno de los sexos. Mientras que el término "sexo" hace referencia a las diferencias biológicas

entre hombres y mujeres, "género" describe los roles, las funciones, los derechos y las responsabilidades establecidas por la sociedad y que las comunidades y sociedades consideran apropiados tanto para los hombres como para las mujeres. Esta serie de supuestos, construidos a partir de las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, crean las identidades sexuales y contribuyen, a su vez, a la discriminación por sexo. La discriminación por sexo adopta diversas formas de división de poder que implica accesos diferenciales a educación, vivienda, propiedad, trabajo y repartición de recursos económicos atendiendo al sexo y no a las competencias individuales (Klinger & Beall, 1992).

Algunas personas pueden expresar actitudes prejuiciosas, pero al mismo tiempo intentan dar el mismo trato a todos. A la inversa muchos que dicen no tener prejuicios muestran todo lo contrario con sus comportamientos, es decir, discriminan. En un experimento Word, Zanna y Cooper (1974) demostraron una fuerte discriminación por parte de sujetos que afirmaban no tener prejuicios. A unos estudiantes no graduados de la Universidad de Princeton se les pidió entrevistar a varios alumnos de enseñanza media superior. Estos últimos eran asistentes del experimentador y estaban entrenados para comportarse de determinada manera. La manipulación principal era la raza de los entrevistados (blancos y negros). Cuando los entrevistadores interactuaban con solicitantes negros, utilizaban oraciones más cortas, tenían menos contacto visual, cometían más errores de dicción y terminaban la sesión más pronto. Estas conductas las realizaban sin percatarse de ello. Posteriormente se llevó a cabo un estudio de seguimiento en el que a un nuevo grupo de estudiantes no graduados se les entrenó para que entrevistaran a los posibles solicitantes. Se les enseñó a

tratarlos en dos formas, en una de las cuales modelaban la conducta de los primeros estudiantes que habían entrevistado a lo solicitantes negros (e. g., oraciones cortas, poco contacto visual). Lo que pretendía determinarse era cómo ese estilo de entrevista repercutía en la conducta de los nuevos solicitantes que lo desconocían. En la condición experimental los participantes daban un desempeño menos satisfactorio que los del grupo control. Las conclusiones que se obtuvieron de este estudio señalan que, a veces, sin darnos cuenta, damos un trato menos justo o diferencial a las personas que no pertenecen a nuestro grupo. Además, este trato parece influir en el comportamiento de ellos de una forma negativa. Así pues, en la vida real muchos empleadores señalarán que contrataron a un solicitante blanco y no a uno negro, porque hizo una mejor entrevista o está mejor preparado; lo mismo podría pasar en el caso de una persona adulta y una joven o en el caso de un hombre y una mujer.

Así, es factible concluir con la aseveración de Rey (1995) en la que señala que la discriminación sufrida por las mujeres es la más antigua y persistente en el tiempo, la más extendida en el espacio, la que más formas ha revestido -desde la simple y brutal violencia hasta los más sutiles comportamientos falsamente protectores, es decir, aquellas medidas paternalistas en las que se protege a la mujer porque en definitiva se le considera un ser de menor valor social y, por ello mismo, merecedora de un plus de protección-, la que afecta al mayor número de personas y la más primaria, porque siempre se añade a las demás discriminaciones. Sin embargo, el análisis reflexivo del autor resulta necesariamente histórico y por ende alejado de una perspectiva que nos permita entender el devenir de los cambios sociales generados por la dinámica de interacción entre los sexos.

Por ende, conviene estructurar el sexismo como un proceso de tres niveles de afectación al individuo, en el primero de ellos se forma una creencia o expectativa de comportamiento de cada sexo, lo cual constituye un estereotipo, que es sexista al restringir los roles que pueden desempeñarse; en el segundo se hace manifiesta una actitud positiva o negativa por el hecho de pertenecer al grupo de hombres o mujeres (prejuicio) y; finalmente, en el más perjudicial, se da un trato diferencial sustentado en la pertenencia a un sexo y no en las capacidades del individuo (discriminación).

Retomando lo anterior, resulta de interés abordar cómo el sexismo se manifiesta en el ámbito práctico, es decir, su repercusión en la vida cotidiana, para así tener un área de exploración particular que permita identificar lo prescriptivo sobre ambos sexos dados los cambios actuales en los guiones de género, una de esas áreas en las que se han identificado más cambios es el trabajo.

CAPÍTULO II. SEXISMO Y TRABAJO

"Whatever women do they must do twice as well as men to be thought half as good.

Luckily, this is not difficult."

Charlotte Whitton

La manifestación del sexismo bien puede presentarse en todos los contextos sociales, pero es el trabajo una de las esferas en las que se ha reconocido una mayor incidencia negativa para las mujeres dadas las condiciones en las que se han llevado a cabo las relaciones laborales. Esto debido a que el trabajo remunerado en si mismo, es la principal vía por la cual las personas pueden obtener recursos y autonomía económica; aspectos de los cuales ha sido tradicionalmente relegada la mujer.

En este sentido, una área de investigación en las empresas de acuerdo con Ballina (1996) debería ser el papel que juegan los estereotipos sexistas en la toma de decisiones referidas a los recursos humanos en cuanto a cantidad y calidad de oportunidades laborales para las mujeres, así como las contrataciones, promociones, inversiones en capacitación, políticas de remuneraciones y acceso a puestos de liderazgo.

2.1 División sexual del trabajo

Una de las razones por las que se presenta la discriminación por sexo en el trabajo tiene una de sus principales bases en la división sexual del mismo, lo que ha supuesto el reparto de las tareas sociales y domésticas adjudicadas en función del sexo, lo que posteriormente se tradujo en el reparto de las actividades profesionales (Hernando, 2000a).

La división sexual del trabajo es una característica de la organización de las actividades productivas, y es también un mecanismo básico de socialización. En condiciones sexistas la elección de objeto de identificación está orientada hacia el progenitor del mismo sexo y las actividades que se realizan están marcadas por el género, dado que se toma el sexo como un punto de referencia básico. Considerar qué caracteriza la división sexual del trabajo en el momento en que entra en tensión el modelo de ciudadanía es doblemente importante, porque está en juego el funcionamiento de la sociedad en los aspectos más esenciales, los relativos a la producción, y por el impacto socializador que tienen esas actividades.

Dicha división se sustenta en el establecimiento de una relación directa entre la función biológica de tener hijos y las tareas a realizar, asignándosele así un papel social reproductor a la mujer. En ese sentido, se le ha otorgado una dimensión natural que lleva aparejada la idea de que ciertas actividades son propias de las mujeres y otras propias de los hombres. Desde esta perspectiva, parece propio de mujeres ocuparse de las funciones ligadas al ámbito doméstico y propio de los hombres ocuparse de aquellas que se desempeñan en el ámbito público (Burin, 1987).

Esta división se deriva fundamentalmente a partir de la identificación con las personas significativas de nuestro entorno: queremos ser y hacer lo que hacen. También deviene de la práctica misma de vivir, particularmente las actividades que realizamos en la producción de nuestra existencia. En ese sentido el amor por los coches se adquiere del placer socializado de arreglarlos, se aprende a no pisar o no permitir pisar el suelo recién limpiado, de estar limpiando pisos. El albañil aprende a pensarse como más fuerte y tolerante al trabajo rudo al estar cargando

y laborando bajo la inclemencia del sol, la mujer se hace madre cuando tiene un niño entre sus brazos y se le enseña o siente placer al cuidarlo.

Aunque la división del trabajo en función del sexo podría parecer un modelo de asignación de funciones complementarias, lo cierto es que el modelo social androcéntrico atribuye una desigual valoración de: 1) los ámbitos de trabajo, el ámbito de trabajo público goza de mayor prestigio que el ámbito de trabajo privado, aún cuando el primero no podría subsistir, en este modelo social, sin el segundo; 2) los aprendizajes, tienen menor valor los aprendizajes informales obtenidos en el ámbito doméstico que los obtenidos en el ámbito público y; 3) el desempeño profesional, como consecuencia de lo anterior, las tareas y funciones propias de los hombres se consideran transferibles al ámbito productivo en mayor medida que las de las mujeres. Esto desemboca en que ellas han de demostrar su valía y capacidad profesional de forma constante, más aún en profesiones y áreas de actividad masculinizadas. Esta desigual valoración tiene su reflejo en la discriminación salarial de las mujeres (Markus, 1990).

De acuerdo a Izquierdo (2003), una característica principal que se puede identificar en el trabajo *femenino*, es que el valor de lo producido depende del uso. La producción de la mujer adquiere su valor de un modo contextual y concreto. En un cierto momento, en un cierto lugar, personas concretas hallan satisfacción al usar o consumir aquello que produce la mujer. La medida de las virtudes del trabajo sólo se halla cuando alguna persona concreta se beneficia. Son dependientes del contexto, momento y persona que hace uso de lo producido por la mujer, o se beneficia directamente del trabajo de la mujer. En este caso, la producción y el consumo son expresiones por excelencia de la subjetividad, razón

por la cual no es posible hallar una medida universal de su valor. Al ocupar la posición femenina en la división del trabajo se configura una subjetividad para la cual ser aceptada y valorada por las actividades que se realizan es cuestión de primordial importancia. La mujer obtiene satisfacción principalmente de ser querida y valorada y sólo es capaz de valorarse en la medida en que se siente valorada. Conectada con el otro, receptiva a sus necesidades, relacionando su valor social con la capacidad de cuidar de los demás, tiene dificultades para enfrentar los conflictos, las oposiciones de intereses, los desencuentros, como lo tiene también para reconocer el valor de lo que hace.

Por otra parte, para la misma autora, el primer aspecto a destacar del trabajo de género masculino es que el valor de lo producido se realiza fundamentalmente en el mercado, en el momento en que los bienes o servicios que genera entran en relación con otros bienes y servicios, lo cual permite establecer relaciones de equivalencia. Su trabajo se vuelve social por el hecho de que se intercambia con otros trabajos, y esto es lo que permite establecer cuál es su propio valor social, no ya para personas concretas, sino para el conjunto de la sociedad. Esto implica que el valor se convierte en un universal de la sociedad, no remite a relaciones interpersonales concretas, sino al acto genérico de producir y consumir. La medida de las virtudes de su trabajo es universal cuando el producto se intercambia en el mercado y al margen de cuál sea la persona concreta que haga uso del mismo. Si en el caso de la mujer la relación de cuidado puede llegar a despersonalizarla, en el caso del hombre, dadas las relaciones de intercambio en las que se mueve, es su actividad la que queda despersonalizada.

La subjetividad del hombre se expresa en lo que consigue por el hecho de trabajar, sólo secundariamente en el producto de su trabajo. Es cierto que cada hombre tiene su modo de trabajar, pero lo hace dentro de un marco de relaciones mucho más rígido del que delimita el trabajo de la mujer. En la lógica mercantil de la organización productiva, el hombre se convierte en fuerza de trabajo y como tal es utilizado, la orientación de la actividad nace de las relaciones entre oferta y demanda, y más cercanamente en los consejos de administración de las empresas. El hombre difícilmente puede orientar su trabajo por su conexión con quien usará lo que produce, no conoce a quién consumirá el fruto de su esfuerzo, y muchas veces desconoce el producto final a cuya realización está contribuyendo.

Lo anterior no sólo tiene impacto en el desempeño privado de las tareas de mujeres y hombres, sino que marca claramente la organización del mercado laboral, originándose el llamado fenómeno de segregación ocupacional tanto vertical como horizontal, esto es, las ocupaciones y las profesiones a las que acceden, tanto hombres como mujeres son una clara derivación de sus funciones en el ámbito doméstico. Asimismo, en todos los ámbitos de ocupación, incluidos los mencionados como tradicionalmente femeninos, las mujeres tienen una menor representación en las posiciones de mando y toma de decisiones.

A este fenómeno se le ha denominado *techo de cristal*, el cual consiste en una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está

construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar (Burin, 1996). Ese techo de cristal que impide a las mujeres alcanzar las metas profesionales para las que están preparadas parece invisible, pero las estadísticas demuestran que existe; es decir, es un término enigmático, secreto, al parecer indetectable, pero cuyo resultado es cuantificable, y real: reflejándose en la no existencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones.

El ejemplo más sugerente de lo anterior es el caso de los hombres que tienen como superior, en el trabajo, a una mujer, pues no reconocen que ellas, las mujeres que han accedido al poder, han demostrado que la *razón* y el *don de mando* no son habilidades *naturales* de los hombres. Al momento en que las mujeres *conquistan el espacio público*, el hombre advierte que su *status quo* se ve amenazado por un ser que, en su interior, considera inferior a él. Su reacción inmediata e inconsciente es demostrar su superioridad mediante la violencia, de facto o simbólica. Como lo demuestran, por ejemplo, estudios donde se refleja que en las clases subalternas, los hombres recrean en el espacio privado su campo de dominio. Es claro que la violencia simbólica a partir de la cual se expresa la autoridad masculina, se da más en las relaciones sociales de las clases medias y altas (Montesinos. 2005).

Esta tendencia a evaluar a las mujeres duramente en relación a los hombres se da en función del mantenimiento del estatus social para estos últimos (Judge & Ferris, 1993). En ese sentido autores como Ridgeway y Johnson (1990) indican que las personas que se perciben con un alto estatus (p.e. hombres) usan expresiones negativas cuando interactúan con gente que consideran de bajo estatus (p.e. mujeres). Tales expresiones sirven para dos propósitos. El primero

implica comunicar a las mujeres que sus juicios no son valiosos, y segundo, pueden servir como un mecanismo para mantener la jerarquía social.

Todos estos aspectos en su conjunto se reflejan en una serie de datos que indican objetivamente la discriminación sexual que se presenta en los ambientes laborales.

2.2 Cifras de la discriminación sexista en el trabajo

De acuerdo a algunos datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001), se observó:

- Que las mujeres sólo desempeñaban del 1 al 3 por ciento de los máximos puestos ejecutivos en las mayores empresas del mundo.
- 2. Que sólo 8 países tenían como jefa de estado una mujer.
- Que las mujeres constituían el 13 por ciento de los parlamentarios del mundo; y 21 países contaban con una mujer desempeñando la vicepresidencia o segunda magistratura del Estado.
- 4. Que, aunque las mujeres representaban casi el 40 por ciento de los miembros de las organizaciones sindicales, sólo fueron mujeres el 1 por ciento de los dirigentes de los sindicatos.
- 5. Que el "diferencial salarial" llegó a ser de un 10 a un 30 por ciento en detrimento de las mujeres, incluso en los países que estaban más avanzados en términos de igualdad de género.
- Que las mujeres trabajaban más que los hombres en casi todos los países y que eran ellas quienes seguían realizando la mayor parte del trabajo no retribuido.

En otros estudios de la misma organización también se observa que los mayores niveles de instrucción no les garantizan a las mujeres más y mejores oportunidades de empleo en relación con los hombres. Ellas necesitan de credenciales educativas significativamente superiores para acceder a las mismas oportunidades de empleo que ellos: en promedio cuatro años más para obtener la misma remuneración y dos años adicionales para tener las mismas oportunidades de acceder a un empleo formal (OIT, 1999).

Tal es la magnitud de la problemática que en la IV Cumbre de las Américas llevada a cabo en Mar del Plata en el 2005, 34 jefes de Estado y gobierno (incluido México) se comprometieron a combatir la discriminación por género en el trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades, con el fin de eliminar las disparidades existentes entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo, a través de un enfoque integrado, que incorpore la perspectiva de género en las políticas de empleo, incluyendo la promoción de más oportunidades para que las mujeres sean dueñas de su propia empresa (Declaración de Mar del Plata, párrafo 23).

En cuanto a la categoría de empleadores o ejecutivos de empresas, datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004) indican que hay una brecha importante entre hombres y mujeres en todos los países de América, dicha brecha es especialmente alta en Argentina, Bolivia, Honduras, Venezuela y México. También se hace evidente en las presidencias de organismos empresariales, ya que el 95% de los presidentes de las cámaras que constituyen la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y el 94% de los que constituyen la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) son hombres. En los consejos de Administración de los principales

grupos empresariales del país, la participación de las mujeres es muy reducida ya que de las 111 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores sólo hay una presidenta y tres vicepresidentas de consejos (Zabludovsky, 2007). De esto se puede concluir que a pesar de existir un gran número de campañas y propuestas que indican que las mujeres tienen la misma capacidad que los hombres, esto no se refleja en el acceso y permanencia en los puestos ejecutivos o de liderazgo en las empresas.

En la actualidad la integración de las mujeres al ámbito laboral mexicano aún no refleja los discursos de equidad relacionados con similares oportunidades de empleo para ambos sexos, a pesar de que estas medidas se han incorporado tanto al marco legal como en el quehacer institucional de las dependencias de gobierno en México, por medio del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; además de la ratificación de las principales convenciones internacionales a favor de la equidad de género en el trabajo, una de las cuales es la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés, 1979) que en su artículo 11 señala: ... los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos.

Datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004) muestran que la población económicamente activa está distribuida en un 60% de hombres y un 40% de mujeres aproximadamente. De hecho, aunque de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2007) en los últimos años se ha dado un notable incremento de la

participación de las mujeres en el trabajo remunerado (p.e. a finales de los años setenta la tasa de participación femenina era de 17.6%, para 1996, era del 36.5%, y en el 2007 de 41.4%); al hacer una revisión más detallada de los datos se encuentran una serie de interacciones de particular importancia. Por ejemplo, el 84.2% de empleadores y patrones a nivel nacional son hombres, la tasa de participación económica de los hombres es del 75.5%, los hombres perciben un mayor ingreso por el mismo trabajo en las actividades agropecuarias (0.2 veces más), en la industria manufacturera (0.6 veces más), en el comercio (0.7 veces más), en los servicios financieros y profesionales (0.4 veces más) en los servicios sociales y la administración pública (0.2 veces más) y en los servicios personales (0.8 veces más). A pesar de que el porcentaje de mujeres económicamente activas se incrementó, el salario que reciben en condiciones equiparables de trabajo es de por lo menos 18% por debajo del de los hombres (Consejo Nacional de Población [CONAPO], 2004).

Una de las variables que se asocia con una mayor remuneración para las mujeres es la escolaridad, es decir, a cada año adicional de escolaridad le corresponde un incremento del 2% en el ingreso (INMUJERES, 2006), debido a qué el porcentaje de mujeres en las universidades se ha incrementado al pasar de un 17% en 1969 a más del 50% en el 2000, se piensa que tienen mayor oportunidad de colocarse en un puesto mejor remunerado, sin embargo, datos de la ENOE (2008) muestran que el primer lugar en desempleo a nivel nacional lo ocupan los profesionistas con un 34.95%, por lo que al hacer el cruce de datos, se encuentra que el grupo de mujeres profesionistas es el que tiene menor oportunidad de ocuparse en un empleo remunerado y con menor participación aun

en puestos de poder. En cuanto al ámbito político, aún cuando en el año 2002 se formuló una reforma al Código Federal de Procesos Electorales, que implicaba cuotas de representación mínimas para ambos sexos (al menos del 30%) en los ejercicios legislativos de ambas cámaras; la participación de las mujeres en el 2003 fue de 18.7% en el Senado y de 22.8% en la Cámara de Diputados.

Los últimos datos de la ENOE (2011) muestran que las brechas siguen disminuyendo pero aún no son suficientes los avances en materia de equidad, por ejemplo, aún se mantiene el 76% de hombres como población económicamente activa y sólo el 40.6% de las mujeres está en esa misma condición. Las mujeres se ocupan predominantemente en el sector terciario de la economía (80.2%), mientras que el sector primario y el secundario sólo concentran el 3.3% y el 16% respectivamente. Además, las mujeres se ocupan más en el sector informal que los hombres a pesar de tener casi un año más de escolaridad en promedio (9.7 años de las mujeres por 9 de los hombres).

Datos como los anteriores ponen de manifiesto que en México, las mujeres reciben un menor salario por las mismas actividades y están sub-representadas en cuanto a participación económica y posicionamiento en la cima de la jerarquía organizacional. Además muestran que aunque han existido cambios en las organizaciones laborales para permitir una mayor inclusión de la mujer en estos espacios, la realidad indica que aún no se tiene el suficiente impacto en las estructuras y los modos de dirigir en dichas empresas.

Por lo que se puede concluir que el principal problema se presenta conforme se asciende en la pirámide organizacional, ya que es en los puestos de liderazgo o poder donde se perciben diferencias marcadas en la participación de ambos sexos (84.2% son hombres y el 15.8% son mujeres). Siendo las expectativas de la sociedad en torno a los distintos patrones de éxito en hombres y mujeres, los que han influido para que los cargos de liderazgo sean considerados como prototipos de lo masculino.

Estas cifras evidencian que el hecho de que las mujeres no se ubiquen en los altos niveles de las empresas, se debe a que las estructuras jerárquicas de las mismas se rigen por reglas masculinas y por ende, el prototipo de líder ideal sigue siendo un hombre masculino. La designación para ocupar puestos de alta dirección no se hace por méritos sino por elección y tienen mucha influencia las redes sociales que los hombres tienen dentro de las empresas. Sigue siendo predominante el estereotipo que relaciona al hombre como directivo considerando que la mujer no puede serlo porque estereotípicamente no tiene capacidad de mando y autoridad. Estos estereotipos proceden no sólo del ámbito empresarial sino del entorno familiar y educativo (Martínez, 1993).

2.3 Sexismo en posiciones de liderazgo

Por tal razón, para Goetz (1992) es importante entender la perspectiva de género como un componente central para el análisis del ejercicio del liderazgo que conlleva una serie de relaciones entre el sexo, el ejercicio del poder y la estructura de la organización. Así, a su entender, el sexismo alude a una serie de relaciones sociales basadas en percepciones culturales de supuestas diferencias entre los sexos, que a su vez presuponen y reproducen una serie de significantes y jerarquías que sustentan relaciones asimétricas de poder.

Uno de los mayores problemas en la trayectoria profesional de la mujer, viene dado por la elección que tiene que hacer entre su vida personal y laboral. La cultura empresarial predominante y vigente es la que mantiene que para llegar a ser alguien en la empresa hay que hacer una cesión completa de la vida personal, ya que si no se hace esto, no se tiene en cuenta a esa persona para un puesto de mayor responsabilidad en la empresa. Esta forma de gestión de los recursos humanos responde a ese prototipo masculino y a una sociedad basada en la división sexual del trabajo. También responde a un modelo basado en la generación de dinero y no de riqueza, en las políticas a corto plazo (Martínez, 1993).

Otro de los campos desde el cual puede abordarse la desigualdad de género en el ámbito laboral es el de la sociología de las profesiones. Para éste, el estudio de las profesiones tiene un triple objeto: la organización social de las actividades de trabajo, la organización subjetiva de las mismas, y las formas de estructuración de los mercados de trabajo (Rodríguez & Guillén, 1992).

Así, actualmente predominan tres enfoques en el estudio sistemático de las profesiones de acuerdo con Mercado y Javier (2006):

♣ En el primero se intenta identificar y definir las características que supuestamente son inherentes a las profesiones y que las distinguen, en forma relativamente precisa, de las ocupaciones no profesionales. La mayoría de los autores que siguen este enfoque no se limitan simplemente a enumerar una lista de características sino que, además, afirma que ellas constituyen una respuesta a las necesidades de la sociedad y son las más

adecuadas para que las profesiones puedan satisfacer dichas necesidades de forma eficiente.

- ♣ Un segundo enfoque rechaza la dicotomía entre profesional-no profesional. Según este planteamiento, las diversas ocupaciones exhiben grado variables de profesionalización; es decir, algunas son más profesionales, otras menos, en relación a un "tipo ideal", sin que exista dentro del continuo, una separación tajante entre ellas.
- ♣ En el último enfoque se interpreta la evolución y el funcionamiento de las profesiones, y explican la existencia de sus principales rasgos, sobre la base de las relaciones de poder y privilegio que existen entre ellas y los otros sectores e instituciones de la sociedad.

Dichos enfoques bien pueden vincularse con la distribución de los papeles de hombres y mujeres en el trabajo, ya que desde el punto de vista de cada uno de ellos, las profesiones y la organización laboral pueden vislumbrarse como esencialistas, funcionalistas y como relaciones jerárquicas. En el primer enfoque se habla de características "inherentes" a las profesiones que a fin de cuentas dan respuesta a las demandas de la sociedad; de ser así, en la actualidad se estaría viviendo la manifestación de dicho enfoque por su asociación con características deterministas de hombres y mujeres, lo cual implica la división del trabajo en femenino y masculino (perpetuación de estereotipos); no obstante, pueden encontrarse mujeres realizando "trabajos de hombres" y hombres realizando "trabajos de mujeres". En el segundo enfoque se habla de un continuo de profesiones, en las que algunas poseen más o menos de un "ideal" que invariablemente fue desarrollado desde la óptica masculina, ya que ellos han sido

los que han determinado el curso de las organizaciones, de este modo las tareas masculinas tienen más de este "ideal" que las femeninas. Finalmente, la última postura habla de las relaciones de poder y laborales como sustentantes de las profesiones, aspecto que también ha sido vinculado con el patriarcado por las posturas feministas que aluden a la división sexual del trabajo, ya que en las estructuras laborales tradicionales prevalece una estratificación jerárquica marcadamente vertical en la que los hombres están en la cima de la pirámide organizacional.

La situación de la mujer mexicana en el trabajo, al igual que en otras culturas, difiere de la del hombre. Tradicionalmente se le ha inculcado a la mujer que su papel principal en la vida es ser madre. Más que compañera o esposa, debe ser buena madre, lo que significa tener hijos, amarlos, alimentarlos, cuidar de su salud, preocuparse por ellos y hacerles la vida fácil. En una investigación realizada en 1999 por el Programa Nacional de la Mujer (Instituto Nacional de las Mujeres, 2003), se mostró que en México el estereotipo sobre mujer incluye características tales como "delicada, frágil, débil, que cuida a sus hijos, amorosa, pura y bonita", pero también se presentaron los adjetivos "peligrosa, manipuladora, mentirosa y agresiva".

A pesar de que se ha registrado un cambio en la concepción de la mujer en nuestra sociedad, aún se sigue considerando que su papel está en torno al hogar y la familia. En una encuesta realizada por Alducín (1992) se muestra que existe un ligero cambio en el concepto de la mujer como compañera del hombre e igual a él, en especial en los niveles de escolaridad e ingreso medio y superior, pero se le sigue juzgando centro de la familia. En los niveles más bajos de escolaridad e

ingresos, se le ve como la responsable del cuidado familiar, hecha para el hogar y para tener hijos. Sin embargo, la mujer mexicana también enfrenta cambios drásticos en su entorno. Se encuentra con oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social más activa que años atrás. Su madre, incansable, veló por ella, pero ella disfruta más la vida hedónica, tiene menos hijos y se siente útil no sólo para ser madre sino para participar activamente en el desarrollo científico, comercial e industrial del país.

Así, la dualidad de oportunidades, por un lado, y de valores que tradicionalmente se le atribuyen, por otro, al tratarse de una sociedad predominantemente colectivista, puede crear en la mujer mexicana sentimientos de culpa. Si se dedica al hogar exclusivamente, se siente frustrada e inútil. Si trabaja y es madre, siente culpa por descuidar a sus hijos y a su hogar.

De este modo, las mujeres que se individualizan y que en consecuencia desean el poder, no sólo no suelen encontrar personas que cumplan para ellas la función de sostenedores emocionales que cumplían para los hombres, sino que además, ni siquiera suelen encontrar relaciones emocionales de equidad que les permitan canalizar la necesidad de relación que para ellas implica la vida en general. Por otra parte, las mujeres que no trabajan y se dedican a las labores del hogar suelen ser minimizadas (discriminadas) por las mujeres exitosas en el ámbito público, atribuyéndoles falta de ambición y de deseos de superación, es decir, se les concibe como conformistas.

En efecto, la propia dinámica histórica ha conducido a la sociedad a un momento de crisis estructural, pues la ha llevado a incurrir en una contradicción fundamental. Aunque los hombres se negaron al principio de la modernidad a que

las mujeres asumieran las categorías de sujeto y razón, mediante el impedimento de su alfabetización y escolarización (Amorós, 1997), la propia lógica del sistema exigía la individualización de todos los componentes del grupo –tanto hombres como mujeres– para continuar la dinámica de control de la realidad que la caracterizaba.

De hecho, el sistema capitalista es un sistema de individuos, pues es necesario, por un lado, que cada miembro del grupo social vaya especializándose funcionalmente para que el sistema mantenga su ritmo de control material del mundo y, por otro, es necesario además, que los miembros del grupo social sean conscientes de sus propios deseos y crean que los pueden satisfacer, para que puedan consumir y el sistema se mantenga. De esta forma, todo el sistema que se basaba en la no individualización de las mujeres, se vuelve sobre si mismo al desarrollar la lógica que lo retroalimenta y exige ahora que todos los miembros del grupo se individualicen, lo que se instrumentaliza a partir de su escolarización y entrenamiento en la comprensión racional del mundo. En consecuencia, las mujeres empiezan a entender las mecánicas causales que explican los fenómenos de la realidad al tiempo que van desarrollando distintas trayectorias vitales entre sí en virtud de su especialización funcional, lo que va generando en ellas la sensación de individualidad y de poder sobre el mundo (Hernando, 2003). No obstante, este autor menciona que lo anterior no es exclusivo para el sistema capitalista, ya que independientemente de la estructura ideológica o grupo social, las condiciones de segregación laboral de las mujeres permean a la mayor parte de las sociedades en el mundo.

De tal suerte que el sistema capitalista en su máximo grado de individualización implica que, aquel individuo que no "produce", sea hombre o mujer, pierde su valor como sujeto y pasa a ser objeto, creando una dialéctica que genera una mayor crisis en sociedades como la nuestra en las que los vínculos emocionales y afectivos tienen mayor relevancia. Por tal razón, las mujeres en sí mismas demeritan la labor de unas y otras, de las unas por mantener el papel de la madre abnegada y sumisa, de las otras por volverse ambiciosas y manipuladoras.

Al respecto, Aguirre (2000) realizó un estudio en el que preguntó a un grupo de hombres y mujeres su grado de acuerdo con las siguientes frases: "la mujer no tiene la suficiente autoridad para mandar", "si está en ese puesto (la mujer) 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". Los resultados mostraron que tanto hombres como mujeres manifestaron estar de acuerdo con esas frases. Los hallazgos del estudio anterior indican que existe una atribución distinta alrededor de la promoción de mujeres y hombres a puestos de mando, la cual es reflejo de los estereotipos y prejuicios sexistas.

En el mismo sentido, Hughes (2003) señalaba que las decisiones en materia de promoción se basan en dos tipos de características: las que guardan relación con los requisitos oficiales asociados a un determinado cargo, y las características relativas a la "similitud social" entre quién toma la decisión y quién es afectado por ella. Este segundo tipo de características refleja la preocupación de quién toma decisiones de establecer un clima y una relación de confianza con

el recién llegado, con el objeto de asegurar el funcionamiento sin tropiezos de la empresa. La confianza, a su vez, radica en el entendimiento mutuo, basado en el hecho de compartir valores comunes y reconocerse como miembros de una misma comunidad que actúa de manera predecible y comprensible. De ahí la resistencia a admitir en cargos de poder e influencia a personas diferentes, como las mujeres, que se incorporaron al mundo del trabajo remunerado en tiempos más recientes y por ende no son vistas como merecedoras de ser ejecutivas o líderes en las empresas.

De esto se puede resumir que además de los patrones culturales de socialización que delimitan la diferenciación de los roles de hombres y mujeres en el trabajo, también se deben tomar en cuenta otros factores que integran los aspectos institucionales de estructuración de las actividades laborales, así como la percepción de los mismos en un marco apegado a los lineamientos instrumentales de desarrollo en las empresas. Así, la estructura y vida organizacional determinan los comportamientos esperados en hombres y mujeres, que como señala Zabludovsky (2002) se asume en términos generales que éstas últimas son menos ambiciosas y se encuentran menos comprometidas y motivadas, sin cuestionarse hasta que punto estas actitudes se deben a las diferencias en las oportunidades de los cargos que se abren para los distintos sexos. De esto se puede observar como el comportamiento organizacional ha privilegiado rasgos, actitudes y estrategias racionales que tratan de significar como neutras pero en la realidad son consideradas como "propiamente masculinas" y alejadas de las emociones "femeninas".

A pesar de la investigación, leyes y políticas públicas, tanto hombres como mujeres líderes usan modelos tradicionales masculinos para avanzar en las empresas, debido a que invariablemente son seleccionados por evaluadores que consideran más relevantes dichas características para alcanzar el éxito (Brunner & Grogan, 2005).

En el mismo sentido, Rusch (2004) señala que los líderes que aspiran a practicar los caminos del liderazgo femenino, son inmediatamente socializados a las normas de una cultura laboral masculina.

Para Zabludovsky (2009) la baja participación de las mujeres en puestos ejecutivos se explica en gran medida por factores inherentes las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías en función de la distribución y jerarquización con relación al género; los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres; la poca flexibilidad en el horario de trabajo; las estructuras piramidales; y la expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa. Lo anterior se ve reflejado en un estudio de la misma autora en el 2007, en el que se señala en primer nivel que los obstáculos de las mujeres en las grandes empresas son precisamente los relacionados con las dificultades para desempeñar las resonancias familiares y laborales. En segundo lugar se señalaron varios factores que aluden al "machismo" de la sociedad mexicana y en tercer lugar, las barreras que son producto de las políticas específicas de la empresa y falta de oportunidades dentro de la misma. Además, el análisis de las respuestas de los directores y presidentes de las grandes compañías mostró que no consideran como responsabilidad fundamental de la empresa la implementación de políticas que permitan incorporar

a las mujeres a los cargos de dirección. Por el contrario, lejos de pensar que hacen falta algunas acciones a nivel institucional, se afirma que las posibilidades de tener éxito en una carrera ejecutiva, recaen únicamente en las propias mujeres quienes tienen que vérselas por su cuenta para cumplir con su doble o triple jornada. En este sentido, de acuerdo a la autora se puede afirmar que, a pesar de que la realidad está cambiando y que hay un creciente número de mujeres que ingresan al ámbito laboral, la cultura organizacional no ha modificado significativamente sus patrones y expectativas de trabajo respecto a hombres y mujeres.

En el estudio del liderazgo en las empresas se ha encontrado que los trabajadores asocian con mayor frecuencia aquellas características que describen a un líder, con características que se atribuyen principalmente al género masculino. Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) encuentran que al menos en el ámbito empresarial se define a los líderes como instrumentales, orientados a los resultados y autónomos. Un par de trabajos conducidos por Schein (1973; 1975) mostraron que tanto hombres como mujeres creen que los hombres son más propensos que las mujeres a tener características vinculadas con un liderazgo efectivo. De una lista de 92 descriptores de liderazgo efectivo, 60 fueron identificados como característicos de hombres (p.e., ser emocionalmente estable, agresivo, competitivo, objetivo y ambicioso). Réplicas recientes del trabajo de Schein muestran que esas teorías implícitas siguen vigentes en los Estados Unidos de América (p.e., Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Heilman, Block & Martell, 1995), en el Reino Unido y en Alemania (Schein & Mueller, 1992), en Japón y China (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996), así como en escenarios militares (Boyce & Herd, 2003). Estos estudios son evidencia de que las características que se asocian habitualmente al rol del líder (p.e., poder, autoridad, logro, competitividad) también se asocian con mayor frecuencia al rol de género masculino tradicional que al femenino tradicional, es decir existe una atribución diferencial de características de liderazgo para los géneros.

Eagly y Karau (2002) argumentan que la incongruencia entre lo femenino tradicional y lo que significa ser líder puede producir dos formas de prejuicio sexista: 1) Evaluación menos favorable del potencial de las mujeres para ser líderes en comparación con los hombres y 2) evaluaciones menos favorables de la efectividad de las mujeres como líderes. Como Schein (2001) menciona, si una posición de liderazgo es vista como inherentemente masculina, un candidato a líder parecerá ser más calificado que una candidata. También las mujeres líderes son calificadas de una forma menos favorable que sus contrapartes incluso cuando se comportan de la misma manera (p.e., Agars, 2004; Eagly et al., 1992).

Por otra parte, se ha encontrado que las mujeres en puestos de poder tienden a ser más supervisadas y criticadas que los hombres, y tienden a ser evaluadas menos favorablemente, incluso cuando ejecutan el mismo rol de liderazgo que un hombre (Eagly et al., 1992). Los trabajadores además expresan una tendencia a preferir a supervisores masculinos (Simon & Landis 1989), y los hombres –particularmente los gerentes- se muestran poco convencidos de la efectividad de las mujeres líderes (Sczesny, 2003). Al respecto, Swim, Aikin, Hall y Hunter (1995) señalan que, aunque las personas tienden menos a apoyar las actitudes sexistas obsoletas, manifiestan el sexismo en formas sutiles pero significativas; para representarlo citan un sondeo de opinión Gallup realizado en

los Estados Unidos de América en 1990, según el cual 43% de los hombres y 54% de las mujeres preferían tener en su trabajo un supervisor que una supervisora. En cambio, apenas 15% de ellos y el 12% de ellas dijo preferir una supervisora.

En un estudio Ryan et al. (2007) cuestionaron a 1602 trabajadores sobre las características de un líder que hace las cosas bien, un líder que hace las cosas mal, un hombre y una mujer. El resultado más sobresaliente fue una fuerte asociación (r= 0.82, p<.01) entre el estereotipo femenino y un líder que hace las cosas mal.

Otra manifestación sutil de sexismo en el trabajo implica asociar determinadas conductas como específicas de hombres o mujeres. En una revisión documental, Eagly y Johnson (1990) concluyeron que las mujeres líderes tienden más a adoptar un estilo democrático y optan menos por uno autocrático que los hombres. El sexismo radica en que asociar un determinado estilo con cada sexo implicaría una evaluación diferencial de los líderes cuando manifiesten un estilo contrario al esperado (p.e. hombre democrático o mujer autocrática).

Los hallazgos de las investigaciones mencionadas enfatizan la influencia que tienen los estereotipos y las actitudes hacia los roles de género sobre una serie de aspectos que involucran tanto evaluaciones negativas de la participación de mujeres en puestos de liderazgo, como toma de decisiones que pueden afectar su ascenso a dichos puestos (discriminación). De hecho, en una encuesta realizada en México, el 94.2% de las mujeres opina que son discriminadas por su condición, es decir, por ser mujeres (Primera Encuesta Nacional sobre Discriminación en México, 2005). Lo anterior se ve reflejado en que de acuerdo a la revista CNNExpansión (junio de 2010), las mujeres sólo dirigen el 3% de las 500

empresas más importantes de México, es decir, sólo 15 de dichas empresas. Sin embargo, estas investigaciones no han tenido en cuenta múltiples factores que podrían ofrecer una explicación integral de dicha interacción. En el siguiente apartado se hablará de la importancia de incluir dichos factores.

2.4 Integración de variables a la medición del sexismo en el trabajo

En primer lugar, además del sexo, no se indican características sociodemográficas de los participantes que realizan las atribuciones, es decir, la posición social desde la cual se ejerce este sexismo. ¿Los participantes con mayor escolaridad manifestarán menos prejuicio hacia las líderes? ¿Cómo se relacionan con la manifestación del sexismo hacia dichas mujeres, características como el tipo de empresa o la posición que ocupe el participante que realiza las atribuciones? ¿La edad de los trabajadores se asocia a su nivel de sexismo?

Respecto a lo anterior, algunos autores como Mesa, Huici y Garriga (1993) señalan que, los grupos de estatus elevado muestran mayor discriminación por las minorías que los grupos de menor estatus. Al parecer esto se debe a que si dieran más oportunidades de igualdad a los grupos minoritarios, comprometerían su poder y privilegios derivados de su posición en la estructura social. Por otra parte, el grupo de menor estatus muestra también una discriminación a las minorías; sin embargo, ésta está sustentada en una asimilación de las creencias sociales, es decir, la asimilación de los estereotipos sobre un grupo en particular a partir de un proceso de socialización que específica las características de un miembro prototípico.

En cuanto al sexo de los participantes que realizan evaluaciones de hombres y mujeres, se encuentra que los hombres tienden a discriminar con mayor frecuencia que las mujeres independientemente del sexo del evaluado (Jacobs, 1999). Autores como Moya y Expósito (2000) indican que los participantes que realizan una valoración diferencial sobre atributos y características de hombres y mujeres se muestran más proclives a valorar a las mujeres de una forma más positiva que a los hombres; no obstante esta valoración es positiva expresiva y no positiva instrumental, es decir, las mujeres son vistas como tiernas, agradables y comprensivas, no como inteligentes, dinámicas y arriesgadas.

Allport (1954) indicó que muchos fenómenos discriminatorios derivan de las influencias familiares a las que es sometido el niño durante los primeros años de su vida, pero que uno de los aspectos de mayor relevancia es sin duda su formación escolar. Varias investigaciones parecen indicar que existe una correlación negativa entre nivel de preparación o escolaridad y expresión del prejuicio o de un estereotipo (Devine, 1989; Guimond, 1982; Schonbach et al., 1981). Sin embargo, parece existir desconfianza de dichos resultados ya que no se sabe si las personas con mayor escolaridad asumen efectivamente actitudes y creencias más positivas hacía los grupos minoritarios, o bien han adquirido simple y llanamente una mayor habilidad para dar respuestas socialmente aceptables.

En cuanto al prejuicio, Pérez et al. (1993) señalan que dentro de éste coexisten dos dinámicas, una manifiesta y otra latente. Estos autores indican que sólo determinadas minorías bien identificadas manifiestan abiertamente actitudes

prejuiciosas. La mayoría de las personas rechaza el prejuicio, si bien sólo en el plano manifiesto ya que en el plano latente pueden aceptarlo al mantener un estereotipo que no expresan por deseabilidad social. En su opinión, cuando las personas no tengan el pleno control de la acción para descubrir que están siendo prejuiciosas emergerá la actitud negativa hacia el miembro del otro grupo que estaba latente en el estereotipo.

Una de las formas en que se podría controlar la deseabilidad social ante el prejuicio hacia las mujeres líderes, sería la atribución que realicen los participantes sobre éxitos y fracasos de líderes bajo la perspectiva del liderazgo situacional; y en la identificación de rasgos y estilos de liderazgo. La premisa básica del liderazgo situacional consiste en que cada situación requiere distintas clases de liderazgo y por consiguiente de estilos. Su principal objetivo es encontrar que estilo del líder encaja mejor en un momento dado de acuerdo a la situación y a los seguidores (Fiedler & Chemers, 2004; Hersey & Blanchard, 1998). En este sentido se plantea que los resultados de un proceso de liderazgo dependen de la interacción de los tres elementos mencionados anteriormente y no sólo del papel del líder. Sin embargo, de existir sexismo basado en una atribución diferencial por la percepción de incongruencia de roles de género (p.e. mujer autocrática desarrollando una actividad masculina u hombre democrático desarrollando una actividad femenina), la evaluación será distinta para líderes de ambos sexos aún cuando lleguen al mismo resultado. En cuanto a los rasgos de liderazgo, autores como House (1977) los han definido como aquellas características que provocan que el seguidor confíe en la rectitud de las creencias del líder, la similitud de las creencias, la aceptación incuestionable del líder, el afecto al líder, la identificación y la emulación del líder. En este sentido, si hay sexismo en los participantes, sólo identificarán que un líder o lideresa es exitoso (a), cuando sus características sean congruentes con las demandas propias de su rol de género.

Un segundo punto a analizar es que el sexismo desde la perspectiva de género no se reduce a los aspectos negativos para las mujeres, es cierto que ha sido el grupo más vulnerado de ambos sexos en el transcurso de la historia y no sólo en el ámbito laboral sino también en otras esferas de la vida, sin embargo, dado que el sexismo es la conjunción del estereotipo, el prejuicio y la discriminación hacia un individuo por el sólo hecho de pertenecer a un sexo u otro: bien podría existir sexismo hacia los hombres al no cumplir con los roles establecidos socialmente, tal como lo señala la teoría del Rol Social (Eagly, 1987) en la que se plantea que la dimensión prescriptiva de los roles estereotipados de género estructura las normas sociales sobre los comportamientos adecuados para cada grupo sexual, por lo que el individuo que salga de dichas normas, tenderá a ser prejuiciado en función de su apego a los "comportamientos específicamente masculinos o femeninos". Por tal razón, en esta investigación se pretende también explorar las condiciones en las que los hombres pueden verse afectados por el sexismo en las organizaciones.

Finalmente, la mayor parte de las investigaciones desarrolladas para evaluar la manifestación de sexismo hacia mujeres en el trabajo, y específicamente hacia candidatas a líderes se han desarrollado en Estados Unidos. En México, no hay investigaciones que se enfoquen en la evaluación del

sexismo de manera integral tanto para hombres como para mujeres líderes de organizaciones laborales. Además, no se ha incorporado una perspectiva psicológica de análisis, ya que si bien, en nuestro país, se ha estudiado ampliamente la inequidad entre los sexos, dicho estudio ha sido más bien dentro de los campos de la sociología, la administración, la filosofía y la antropología social. Por ello en este trabajo se retoma una teoría psicológica denominada Teoría de la Congruencia del Rol de Género (Eagly & Karau, 2002), la cual complementará lo abordado por otras disciplinas.

Así, a partir de un punto de vista psicológico el sexismo puede ser entendido desde dos aproximaciones. La primera se refiere al objeto percibido. En ésta, el sexismo se entiende como determinado por la naturaleza de la realidad objetal. Por otra parte, el sexismo puede ser explicado a partir de las características del sujeto perceptor. Según este último punto de vista, el sexismo está delimitado por los conocimientos generales o las teorías implícitas que los individuos tienen acerca de su entorno, o a propósito de sus objetivos. La postura actual implica la convergencia de ambas propuestas ya que examina las aproximaciones que conciben el sexismo por la interacción del sujeto y del objeto (Bourhis, 1994). Así en el caso del sexismo hacía líderes potenciales de ambos sexos, bien podría hablarse de características del sujeto perceptor, además del sexo, tales como las creencias sexistas, la edad, la escolaridad, su posición en la empresa; y características del objeto percibido que pueden ser la congruencia o no con el rol de género tradicionalmente asignado a hombres y mujeres, y el resultado obtenido por los líderes. La interacción de dichos factores provocaría distintos grados de sexismo hacía líderes de ambos sexos por parte de los trabajadores y los empleadores, ya que este sexismo no se lleva a cabo en un universo neutro de significaciones, sino que se ancla en interacciones sociales concretas, se apoya en creencias y actitudes generales sobre la categorización de los individuos y en su rol social.

Hasta aquí se ha hablado de la relación entre los estereotipos, el prejuicio y la discriminación sexista, lo que en su conjunto se denomina sexismo. Además, se ha indicado que algunas variables sociodemográficas en los trabajadores podrían estar vinculadas a la manifestación del mismo. No obstante esta relación no es directa, por lo que conviene retomar la Teoría de la Congruencia con el Rol de Género propuesta por Eagly y Karau (2002), en la que indican que la percepción de congruencia o incongruencia con el rol de género tanto de hombres como de mujeres puede vincularse con una evaluación sexista del resultado en una actividad. Así, la percepción de congruencia con los roles de género implica un prejuicio o discriminación por una atribución causal interna o externa del resultado de una actividad en la que alquien tiene éxito o fracasa. Esta atribución puede ser diferencial para hombres y mujeres cuando se sustenta en los estereotipos sexistas, lo que finalmente llevaría a exacerbar las actitudes negativas y las conductas perjudiciales contra el líder. Por tal motivo en el siguiente capítulo se abordará con mayor detalle el papel de las atribuciones causales de éxito/fracaso de líderes de ambos sexos.

CAPÍTULO III

ATRIBUCIÓN CAUSAL Y SU RELACIÓN CON EL SEXISMO HACIA LÍDERES

La teoría de la atribución es parte de la psicología social cognitiva y se centra en la propensión humana de explicar porque la gente se comporta de la forma en que lo hace ya que sería muy difícil funcionar en el mundo si no fuéramos capaces de explicar porque pasan las cosas.

3.1 Teorías de la atribución

El campo de la atribución en la psicología social tiene su origen en Heider (1958). Este autor fue el primero en conceptualizar al proceso por el cual tratamos de comprender la causa de una acción. Él se centró en la importancia de decidir si el hecho se debe a factores internos (p.e., personalidad) o externos (p.e., la situación), ya que tales decisiones tienen consecuencias en la forma en que sentimos y nos comportamos con otros.

Otra teoría de la atribución fue propuesta por Jones y Davis (1965), y la denominaron teoría de la inferencia correspondiente. Su principal interés era cómo inferir la causa partiendo de un solo caso de la conducta. Así, el concepto clave de la atribución es la correspondencia. Ésta designa el grado en que advertimos una relación directa entre una conducta y cierta disposición. Si hay varias razones verosímiles que expliquen por qué alguien realizó una acción, la correspondencia será baja y no podremos hacer una atribución respecto a la causa de su conducta. Pero si sólo hay una razón verosímil, la correspondencia será alta y podremos atribuirle con una mayor probabilidad la acción a ella. La deseabilidad social de

una conducta es el primer factor a considerar. Las acciones que presentan gran deseabilidad social no aportan mucha información ya que no indican mucho sobre la personalidad del agente. El comportamiento atípico e inconsistente con los requisitos del rol es el que sienta las bases para efectuar una inferencia sobre la inclinación de una persona. El segundo factor a considerar es el grado de libertad con que alguien realiza una conducta. Las acciones elegidas libremente transmiten información correcta porque reflejan las preferencias y disposiciones latentes, pero si las acciones admiten poca o nula libertad no se puede inferir nada sobre las tendencias latentes del individuo. Finalmente, el tercer factor exige que observemos la conducta del agente dentro del contexto de otras posibilidades, una vez que se elige analizamos si hay algún efecto o resultado que sólo podría obtenerse realizando la conducta escogida, si lo hay nos da información disposicional. La teoría de Jones y Davis (1965) específica los factores que nos ayudan a hacer las inferencias disposicionales sobre la conducta ajena. No obstante, la teoría no se ocupa de las situaciones donde los observadores tienen la oportunidad de recabar mucha información sobre el agente cuando hace una atribución, para ello surge la teoría de covariación de Kelley (1971, citado en Kimble et al., 2002).

De acuerdo a este autor, para que una persona pueda entender a qué se debió una conducta en particular debe atender a tres dimensiones del comportamiento. Primero, el observador habrá de analizar la congruencia de la conducta en otras situaciones y momentos. Si la consistencia es baja, se atribuye la conducta a la situación concreta, pero si la consistencia es alta, puede tratarse de una causa interna más estable. La segunda dimensión es la distintividad, la

cual indica si la conducta siempre ocurre en presencia del mismo estímulo. Una baja distintividad produce una atribución interna al agente, una alta distintividad implica una atribución estable al estímulo. La última dimensión alude al consenso, el cual indica cómo reaccionan otras personas al mismo estímulo. Si el consenso es bajo, se atribuirá la conducta al agente, si el consenso es alto, se atribuirá al estímulo.

En este sentido, la teoría de Kelley (1971, op. cit.) establece que hacemos tres clases de atribuciones: a la persona, al estímulo y a las circunstancias según los patrones de la información recibida. También desarrolló el principio atribucional del decremento, de acuerdo con el cual tendemos a restarle importancia a la causa de una conducta según el número de otras causas posibles de la conducta; aunado al anterior propuso un segundo principio de la atribución, que se refiere a situaciones donde algunas fuerzas inhiben la realización de una conducta. En el principio de incremento atribuimos un mayor impacto causal a un factor facilitador cuando intervienen fuerzas inhibidoras, pues debe ser muy potente para superar lo efectos de los factores inhibidores.

Finalmente, Weiner (1986) vinculó los factores de influencia internos y externos de la teoría de Heider (1958) con la teoría del locus de control de Rotter (1966), resultando en una propuesta de los determinantes percibidos de la conducta del rendimiento. Este autor indica que son cuatro los factores percibidos como principales responsables del éxito y el fracaso: la capacidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte. Si un individuo logra el éxito, entonces el resultado se adjudica a la alta capacidad, a trabajar mucho, a la facilidad de la tarea o a la buena suerte. De un modo similar, el fracaso se adscribe a la poca

capacidad, la falta de esfuerzo, la dificultad de la tarea o la mala suerte. No obstante, las causas percibidas de éxito y fracaso son casi infinitas, por lo cual Weiner (1986) postula un esquema clasificatorio de causas, de tal forma que las propiedades subyacentes de las mismas sean identificadas. Estas propiedades o dimensiones son: locus de causalidad, controlabilidad y estabilidad.

El locus de causalidad se refiere a la percepción de las causas como externas o internas al sujeto. El control se refiere a la percepción de modificabilidad (controlabilidad) de las causas por parte del sujeto. La estabilidad se refiere a la percepción que tiene el sujeto sobre la variabilidad temporal de las causas: esto es, si las causas son momentáneas o permanentes.

Hasta aquí se han revisado las distintas teorías que parten de la idea del por qué la gente explica de la forma en la que lo hace las conductas de los demás, es decir, a qué atribuyen el accionar de una persona. No obstante, el deseo de explicar no necesariamente implica que se da una correcta explicación de las causas de los comportamientos (Gedeon & Rubin, 1999). Una forma habitual de dar una explicación incorrecta cuando se realiza una atribución causal ha sido denominada "el error fundamental de atribución" (Ross, 1977). Éste consiste en que las personas tienen una tendencia a atribuir el comportamiento a causas disposicionales, aunque es más probable que los comportamientos sean causados por factores situacionales. Uno de estos casos sería el liderazgo, ya que involucra un proceso en el que intervienen tanto el líder, los seguidores y la situación. El resultado de dicho proceso depende de los tres elementos pero habitualmente se enfatiza el papel del líder (Hersey & Blanchard, 1998).

Pettigrew (1979) encontró que el error fundamental de atribución puede llevarse a cuestiones más específicas a las que denominó "el máximo error de atribución". Éste ocurre cuando miembros del endogrupo atribuyen el comportamiento negativo de los miembros del exogrupo a causas disposicionales (más de lo que lo harían para un comportamiento idéntico para miembros del endogrupo), y atribuyen el comportamiento positivo de los miembros del grupo externo a una o más de las siguientes causas: 1) caso excepcional, 2) suerte, 3) alta motivación y esfuerzo, 4) la situación.

3.2 Relación de la atribución con el sexismo hacia líderes

El sexismo puede estar relacionado con dichos errores en la atribución, ya que al ofrecer una explicación de las causas del comportamiento de un hombre o una mujer sustentada en su pertenencia al grupo de hombres o de mujeres y no en sus competencias y capacidades, sería un paso de atribución previo a la manifestación de prejuicio y discriminación. En el caso de los líderes, cuando se evalúan sus resultados pueden verse afectados no sólo por su sobrevaloración de participación en los mismos, también por su valoración respecto a su pertenencia al grupo de hombres o de mujeres.

Una de las explicaciones más sólidas del por qué las mujeres no ocupan posiciones de liderazgo en las empresas se vincula a la manifestación del sexismo hostil por parte de hombres y mujeres quienes reproducen o están conformes con las normas de una cultura sexista masculina (Ellemers, van den Heuvel, De Gilder, Maass, & Bonvini, 2004). No obstante, para Haslam y Ryan (2007) dicha discriminación no puede explicarse en función de ese factor solamente. En

términos generales, el fenómeno necesita ser interpretado en aspectos que son más sutiles. Al respecto, las atribuciones causales sustentadas en la percepción de congruencia con el rol de género tradicional pueden explicar cómo a pesar de que en el discurso algunos ejecutivos no hagan evidente el sexismo, tienden a encubrirlo en esta ideología.

Algunos autores como Morrison y Von Glinow (1990) han encontrado que los estereotipos basados en el género son suficientemente fuertes para provocar un comportamiento irracional en el área de evaluaciones de gerentes. Cuando esto se extiende al área laboral, la teoría de la categorización sugiere que los evaluadores comparan a los gerentes con su estereotipo de gerente exitoso. Como los evaluadores son tradicionalmente expuestos a más hombres gerentes que a mujeres gerentes, una característica de su estereotipo de gerente es que éste debe ser hombre. Las mujeres gerentes no encajan en este estereotipo y consecuentemente pueden ser evaluadas de una forma menos favorable en comparación con los hombres.

Cuando la división de labores está justificada, se mantiene la creencia de que el éxito en ocupaciones dominadas por un sexo requiere las características personales típicas de ese sexo (Cejka & Eagly, 1999). Este estereotipamiento se refleja en la evaluación del desempeño en aquellas ocupaciones consideradas como masculinas tales como la gerencia, en las que los hombres salen mejor calificados que las mujeres.

En un meta-análisis, Eagly y Karau (2002) estudiaron las diferencias de género en la evaluación de líderes y mostraron que esta tendencia es particularmente observada cuando las conductas de liderazgo son

estereotípicamente masculinas; es decir, cuando los líderes actúan más autoritarios son percibidos como congruentes con la expectativa que se tenía de ellos; mientras que las mujeres que se comportaron autoritarias fueron percibidas como incongruentes con las expectativas que se tenían de ellas. De acuerdo a estas autoras, los trabajadores manifestarán mayor prejuicio contra la líder que desempeñe una tarea masculina, incongruente con el estereotipo que tienen de las mujeres y por ende atribuirán su efectividad a aspectos externos aunque el resultado sea igual al de un equipo dirigido por un hombre, al que se atribuirá su efectividad a aspectos internos independientemente de la actividad que se realice. Otros autores (Swim & Sanna, 1996; Taylor, Newman, Mangis & Gittes, 1993) han investigado el prejuicio hacia las mujeres en el trabajo desde el área de la atribución de éxitos y fracasos. Sus resultados muestran que los éxitos de hombres se atribuyen a aspectos internos y los éxitos de mujeres a aspectos externos, mientras que en el caso de los fracasos la atribución es a la inversa.

García-Retamero y López-Zafra (2006) encontraron que, las estimaciones de participantes sobre la probabilidad de obtener éxito o fracaso en la consecución de un ascenso y las atribuciones causales que realizan sobre dicho éxito o fracaso, muestran un claro prejuicio hacia la candidata mujer cuando ésta trabaja en una empresa evaluada como propia del género masculino. Concretamente, se predice que es menos probable su ascenso en estas empresas, y si lo consigue se atribuye a factores causales externos como la decisión de un superior o la suerte. Asimismo, su fracaso se atribuye a factores internos como su falta de capacidad. En ese mismo estudio, el candidato hombre se percibió como más alto en masculinidad que en feminidad cuando los participantes habían predicho que

tendría éxito en la consecución de un ascenso. De manera inversa, es percibido por los participantes como más alto en feminidad que en masculinidad cuando se había predicho que fracasaría en la consecución de un ascenso.

De lo anterior podemos concluir que el sexismo ha sido evaluado de una forma fragmentada, es decir, tomando el fenómeno como separado y no enmarcado como un proceso integral. Al respecto, los estudios revisados indican que hay diferencias por sexo (los hombres con calificaciones más altas) en el tipo de sexismo que se manifiesta, cuando en realidad sólo hablan de una de las áreas del mismo, por lo regular de las creencias sexistas y no del prejuicio o la discriminación. Además la forma en que se ha medido el sexismo ha resultado en la mayor parte de las ocasiones, en una medida explícita del mismo. Sin embargo, al tener en cuenta las implicaciones de dicho fenómeno en la actualidad dada la dificultad para que alguien exprese abiertamente su prejuicio con respecto a hombres y mujeres, resulta conveniente medirlo a partir de evaluaciones implícitas o indirectas.

En este sentido, algunas investigaciones señalan que formas menos abiertas de discriminación en el contexto laboral pueden ser posibles. Por ejemplo, la discriminación puede haberse vuelto más sutil y ubicarse ahora en el contexto de la evaluación del desempeño (Swim, 1993). Esto es porque la evaluación del desempeño es esencialmente un proceso subjetivo y probar la discriminación es frecuentemente complicado. En estas situaciones de evaluación es más probable incluir los sesgos de los calificadores, sus prejuicios y estereotipos que en las situaciones de contratación. Además, los evaluadores pueden no ser conscientes

de que sus prejuicios internalizados han sesgado sus evaluaciones (Johnson, Kaplan & Reckers, 1998).

Algunos estudios han mostrado que los criterios basados en el género tienen una influencia importante en la evaluación del desempeño de mujeres líderes (Biernat, 2003; Fletcher, 2004). Las mujeres ejecutivas reportan que los estereotipos basados en el género continúan siendo una barrera significativa para su avance en las organizaciones, aunque ellas notan también algunos logros en años recientes (Catalyst, 2003).

Así, el proceso de evaluación del desempeño de altos mandos en empresas puede resultar en un aspecto que implica prejuicios sexistas contra las mujeres, ya que los evaluadores tienden a ser predominantemente hombres y además hay una tendencia a evaluar los procesos bajo una mirada masculina. Por ello cuando una mujer tiene éxito en dichos escenarios tiende a atribuirse su resultado a aspectos externos a ella o se piensa que se esforzó el doble para conseguir lograr tal resultado. Por otra parte, una mujer que fracasa en un dominio masculino es consistente con los estereotipos de los evaluadores y por lo tanto la necesidad de atribución es innecesaria (Johnson, Kaplan & Reckers, 1998).

Lyons y McArthur (2007) muestran en su estudio el grado en el que la retroalimentación sistemática sobre el desempeño de mujeres ejecutivas incluye comentarios sobre el género y elementos comparativos con los hombres. Además indican que las mujeres ejecutivas son criticadas por sus colegas hombres por ser demasiado emocionales, pero también por no ser lo bastante emocionales, lo cual es visto como un intento equivocado de ser hombres. Básicamente si su comportamiento refleja el estereotipo de género femenino, no se considera que

estén actuando como un líder, y si su comportamiento es coherente con el estereotipo de liderazgo, entonces se piensa que están traicionando su rol tradicional. Lo anterior puede conducir a evaluaciones negativas de su rendimiento. Incluso, de acuerdo a Ellemers (2001) es probable que muchas mujeres que han alcanzado puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones, contemplen que lo han logrado en función de sus capacidades individuales, de modo que niegan la importancia del género como un aspecto relevante de discriminación dentro de la estructura laboral.

No obstante, se considera que el hecho de pertenecer a un sexo u otro no implicaría necesariamente ser sexista, esto podría originarse de la interacción con variables contextuales y como producto de dicha interacción se tendrían atribuciones causales, prejuicios o discriminación sexistas en el contexto laboral.

En este sentido, el propósito de la presente investigación fue analizar cómo se manifiesta el sexismo hacia los líderes en el contexto laboral a partir de variables individuales (sexo del evaluador) y variables situacionales (congruencia con el rol de género, sexo del evaluado y resultado en un proyecto). En esta misma línea, algunos autores (Chung, 2001; Rusch & Marshall, 2006) señalan que la alta dirección de la empresa debe monitorear las evaluaciones de desempeño y asegurarse de que los evaluadores no exhiben sesgos asociados al género en las calificaciones, ya que esto se constituye como un obstáculo que repercute en la promoción, desarrollo y mantenimiento de la equidad en escenarios laborales.

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Planteamiento del problema

A partir de lo revisado en el marco teórico en el que se señalan las implicaciones sociales y psicológicas del sexismo hacia líderes en las organizaciones, se plantea la siguiente pregunta:

1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se manifiesta el sexismo (atribuciones diferenciales, creencias, prejuicio y discriminación) hacia los líderes de empresas a partir de variables individuales (sexo del evaluador) y variables situacionales (congruencia con el rol de género, sexo del evaluado y resultado en un proyecto)?

A continuación se plantea la justificación de dicha pregunta en tres niveles: práctico, teórico y metodológico.

1.2 Justificación

1.2.1 Práctica

Algunos investigadores (Ballina, 1996; Swim, Aikin, Hall & Hunter, 1995) plantean que el sexismo puede incidir de forma negativa en las mujeres al limitar la cantidad y calidad de contrataciones y promociones laborales; así como en su oportunidad para tomar decisiones en puestos de liderazgo al restringir su acceso a los mismos. Además dichos estereotipos pueden estar relacionados con un menor salario para las mujeres aún cuando realicen las mismas labores. Sin embargo, en la actualidad es cada vez más común (aunque no suficiente) ver mujeres ubicadas en puestos de poder en diversas ramas y sectores organizacionales; por lo que comienza a hacerse evidente que el sexismo no sólo

se presentaría hacia las mujeres sino también hacia los hombres en los sectores donde tengan menor participación y sus capacidades sean evaluadas sustentándose en su sexo. En este sentido, al hacerse manifiesto el sexismo mediante atribuciones diferenciales de éxitos/fracasos, prejuicios y discriminación por sexo, disminuirían las oportunidades tanto para mujeres como para hombres de liderar una organización simplemente por el hecho de pertenecer a un sexo y no a otro.

Por tal motivo, con esta investigación se pretende tener una aproximación más precisa e integral sobre la manifestación del sexismo en las organizaciones con el fin de evaluar la situación en la que se encuentran las mismas y tener campos de acción más específicos que permitan una mejor intervención para disminuir o eliminar las consecuencias negativas del prejuicio y la discriminación tanto a nivel individual como organizacional. Aunado a lo anterior se explorará si las características individuales de los trabajadores inciden en su nivel de sexismo, dentro de las cuales el sexo ha sido la variable asociada de forma más consistente.

1.2.2 Teórica

La mayor parte de las investigaciones desarrolladas para evaluar sexismo se han enfocado en las consecuencias negativas del mismo para las mujeres (Aguirre, 2000; Eagly, Makhijani & Klonski, 1992; Simon & Landis, 1989). En esta investigación se plantea que el sexismo puede presentarse no sólo hacia las mujeres sino también hacia los hombres en la medida en la que se exige un rol de género para ambos. La forma en que se abordará dicha manifestación de sexismo será a partir de la evaluación de las consecuencias del desarrollo de un proyecto

liderado por hombres o mujeres. Esta evaluación de acuerdo al proceso de atribución, puede estar sustentada en las características del evaluador; y en las características del contexto a evaluar. En estas últimas, las investigaciones desarrolladas para abordar los procesos de atribución diferenciales para hombres o mujeres (García Retamero & López-Zafra, 2006; Swim & Sanna, 1996) han presentado una situación que si bien, ha sido verosímil, no ha estado sustentada en un modelo que permita a los evaluadores identificar las características más relevantes del ámbito a evaluar y por ende realizar una atribución más precisa. Por tal razón, en esta investigación se utilizará el Modelo Tridimensional de Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1998) que contempla tres elementos básicos dentro del proceso de liderazgo: características del líder, de la situación y de los seguidores. Al controlar estos tres elementos y su influencia sobre un resultado (éxito/fracaso), y sólo hacer variar el sexo del líder, se espera que surjan las atribuciones diferenciales, el prejuicio y la discriminación sexistas.

1.2.3 Metodológica

La evaluación inicial del sexismo se restringió a la aplicación de inventarios de autoinforme que como ya se mencionó, sólo evaluaban creencias o actitudes y ninguna tomaba en cuenta la discriminación. Además, resultaron ser muy sensibles a la deseabilidad social ya que dados los planteamientos actuales por una mayor equidad de género, la gente no reportaba abiertamente ser sexista. A finales del siglo pasado, algunos investigadores como Glick y Fiske (1996, 1999) propusieron llevar cabo mediciones implícitas del sexismo mediante la inclusión de dimensiones que no fueran sensibles a la deseabilidad social; razón por la que integraron una dimensión denominada sexismo benevolente, la cual aborda las

características positivas de hombres y mujeres pero que son sexistas en cuanto los limita a aspectos tradicionales ligados a su sexo. No obstante, para los propósitos de este trabajo la medición del sexismo propuesta por los autores mencionados puede resultar inespecífica ya que se contemplan las creencias sexistas generales respecto a hombres y mujeres, sin abordar el contexto organizacional (concretamente en una situación de liderazgo) y que aunado a ello, tome en cuenta aspectos no incluidos en trabajos anteriores, tales como la discriminación mediante toma de decisiones sesgadas por el sexo del líder y el prejuicio que surja de la percepción de congruencia con el rol.

Para cumplir con el propósito general de esta tesis se plantearon dos etapas en la investigación con sus fases correspondientes que se indican a continuación:

Etapa 1. Explorar la manifestación del sexismo hacia líderes en el contexto laboral.

- Fase a. Evaluar si las escalas de sexismo ambivalente hacia hombres y mujeres son sensibles a la identificación del sexismo en el contexto organizacional.
- Fase b. Explorar las creencias y actitudes de trabajadores hacia líderes de empresas.
- Fase c. Desarrollar, validar y confiabilizar un inventario que integre las creencias, la atribución diferencial, el prejuicio y la discriminación sexista hacia líderes de empresas.

Etapa 2. Evaluar el sexismo hacia líderes de empresas, mediante una propuesta multifactorial que integra tanto las características del individuo como del contexto que se evalúa.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Describir el nivel en el que los trabajadores presentan sexismo hacia
 líderes en el contexto laboral, a partir de su calificación en cada una de las dimensiones que integran dicho constructo.
- Analizar los efectos principales y de interacción entre el sexo de los trabajadores que evalúan y la situación de liderazgo evaluada sobre el sexismo hacia líderes de empresas.
- Analizar las diferencias intra-sujeto en el grado de sexismo de trabajadores de ambos sexos en función de la situación de liderazgo evaluada (congruente con el rol, sexo del líder y resultado del proyecto).

En las siguientes páginas se muestran los apartados metodológicos, de resultados y discusión específicos por cada fase con el fin de establecer una secuencia que permita dar respuesta a la pregunta general que guía esta tesis.

CAPÍTULO V

EXPLORACIÓN DEL SEXISMO HACIA LÍDERES DE ORGANIZACIONES LABORALES

Fase a. Evaluación de las escalas de sexismo ambivalente en contextos laborales.

MÉTODO

En el presente estudio se analizó si los autoinformes de sexismo ambivalente ([ASI, AMI] Glick & Fiske, 1996, 1999) permitían identificar diferencias entre trabajadores, en función de una serie de aspectos sociodemográficos reportados por la literatura como relevantes tales como: el sexo, el tipo de empresa, el nivel jerárquico, la edad y la escolaridad. Lo anterior con el fin de identificar si resultan sensibles a la medición del sexismo en el contexto organizacional de nuestro país. Objetivo específico

Analizar las diferencias en creencias sexistas ambivalentes hacia hombres y mujeres por sexo, tipo de empresa y nivel jerárquico de trabajadores en México, así como la relación entre la edad y escolaridad de los mismos y su grado de sexismo ambivalente.

De acuerdo al planteamiento teórico se delimitaron las siguientes hipótesis para esta fase del estudio:

a) H1₁: Existen diferencias estadísticamente significativas en el autoinforme de creencias sexistas hostiles y benevolentes entre los niveles operativos, mandos medios y ejecutivos.

- b) H1₂: Existen diferencias estadísticamente significativas en el autoinforme de creencias sexistas hostiles y benevolentes entre hombres y mujeres trabajadores.
- c) H1₃: Existen diferencias estadísticamente significativas en el autoinforme de creencias sexistas hostiles y benevolentes entre trabajadores del sector productivo y de los servicios.
- d) H1₄: Existe relación estadísticamente significativa entre la edad y la escolaridad de los trabajadores con su autoinforme de creencias sexistas hostiles y benevolentes.

Definición conceptual y operacional de variables

Variables independientes atributivas

Sexo: Se refiere a las características anatómicas que diferencian a hombres de mujeres.

Fue identificado a partir de las respuestas de los participantes en la sección de datos sociodemográficos siendo 1) mujer y 2) hombre.

Nivel jerárquico: Posicionamiento organizacional determinado por relaciones de mando que implican diferenciación derivada del esfuerzo intelectual, es decir, grado de responsabilidad, toma de decisiones, manejo y control de recursos; así como del esfuerzo físico, es decir, la acción sobre el insumo que permiten la generación de plusvalía (Koontz & Weihrich, 2007).

Fue identificado a partir de las respuestas de los participantes en la sección de datos sociodemográficos siendo 1) operarios, 2) mandos medios y 3) ejecutivos.

74

Tipo de empresa: Orientación de las acciones de una empresa en

función de los resultados y beneficiarios sus derivaciones. Las cuales pueden ser:

servicios o producción (Delgado y Ena, 2004).

Fue identificado a partir de las respuestas de los participantes en la sección

de datos sociodemográficos siendo 1) producción y 3) servicios.

Variable dependiente

Creencias sexistas: Conjunto de afirmaciones tanto positivas como

negativas acerca de un individuo derivadas de la percepción de pertenencia del

mismo a un sexo determinado (Hamilton & Sherman, 1994). Puede manifestarse

de dos formas:

a) Hostil.- Creencias negativas sobre un individuo basadas en la

pertenencia del mismo a un sexo determinado (Glick & Fiske, 1996)

b) Benevolente.- Creencias positivas sobre un individuo que son sexistas

en cuanto lo considera de forma estereotipada y limitado a ciertos roles por el

hecho de pertenecer a un sexo determinado (Glick & Fiske, 1996).

Consistió en las respuestas dadas por los participantes al Inventario de

Sexismo Ambivalente (ASI, Glick & Fiske, 1996) y al Inventario de Ambivalencia

hacia los Hombres (AMI, Glick & Fiske, 1999).

Tipo de estudio:

Lugar: Campo (Kerlinger & Lee, 2002).

Tiempo: Transversal (Kerlinger & Lee, 2002)

Alcance: Comparativo

Diseño: No experimental (Kerlinger & Lee, 2002).

Participantes

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico de tipo intencional en el que se trabajó con 165 trabajadores (88 mujeres y 77 hombres) cuyo promedio de edad fue de 34 años. Participaron 85 trabajadores del sector servicios y 80 del sector productivo, en tres niveles jerárquicos: operativos (89), mandos medios (52) y ejecutivos (20).

Instrumentos

Inventario de Sexismo Ambivalente (Glick & Fiske, 1996): Consta de 28 reactivos que indican las creencias sexistas (14 reactivos de sexismo hostil y 14 de sexismo benevolente) hacia las mujeres, a los cuales tiene que responderse el grado de acuerdo o desacuerdo con ellos en una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta que van del cero (totalmente en desacuerdo) al cinco (totalmente de acuerdo) (véase anexo 1).

Inventario de Ambivalencia hacia Hombres (Glick & Fiske, 1999): Consta de 26 reactivos que indican las creencias sexistas (13 reactivos de sexismo hostil y 13 de sexismo benevolente) hacia los hombres, a los cuales tiene que responderse el grado de acuerdo o desacuerdo con ellos en una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta que van del cero (totalmente en desacuerdo) al cinco (totalmente de acuerdo) (véase anexo 2). El índice de consistencia interna obtenido mediante el alfa de Cronbach para ambos inventarios estuvo entre 0.78 y 0.85.

Procedimiento

Se aplicó a los trabajadores en las distintas organizaciones la escala de sexismo ambivalente en sus dos versiones (sexismo hacia hombres y hacia

mujeres). Una vez recolectadas el total de aplicaciones de esta fase se realizaron dos pruebas t de Student para muestras independientes con el fin de comparar al grupo de hombres y mujeres, así como a las empresas del sector productivo y de servicios en cuanto al grado de sexismo hostil y benevolente que reportaron. Además, se realizó un análisis de varianza de una vía para comparar a operativos, mandos medios y ejecutivos en cuanto al grado de sexismo. Finalmente, se realizó un análisis de correlación producto momento de Pearson entre el grado de sexismo ambivalente, la edad y la escolaridad de los trabajadores. Los distintos análisis estadísticos fueron realizados con el SPSS (versión 17).

RESULTADOS

Con el fin de identificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en el grado de sexismo que reportaron, se procedió a analizar los datos mediante una t de Student para muestras independientes. Los resultados se muestran en la tabla dos.

Tabla 2. Diferencias entre hombres y mujeres en el grado de sexismo hostil y benevolente hacia ambos sexos.

	Medias			
Sexismo	Hombres	Mujeres	t	р
Hostil hacia	2.52	2.10	2.953	.004**
mujeres				
Benevolente	2.35	2.03	2.528	.012*
hacia mujeres				
Hostil hacia hombres	2.37	2.60	-1.413	.159
Benevolente hacia hombres	2.05	1.71	2.339	.021*

*p< .05 **p<.01

Resulta de interés señalar que todos los puntajes en ambas escalas estuvieron por debajo de la media teórica (a excepción de dos marginales: 2.52 y

2.60). Lo anterior nos indica que el atributo evaluado no es una característica predominante en la muestra que se utilizó para esta investigación, es decir, las personas respondieron fundamentalmente entre las opciones de "ligeramente en desacuerdo" y "ligeramente de acuerdo". En ese sentido, los resultados que se comentarán a continuación deben ser tomados con cautela y sólo tomarse como indicadores de las diferencias de medias entre los grupos de hombres y mujeres. Así, se muestra que existieron diferencias significativas entre hombres y mujeres en las áreas de sexismo hostil hacia las mujeres, sexismo benevolente hacia las mujeres y sexismo benevolente hacia los hombres. En este sentido, algunos reactivos plantean que: los hombres perciben en mayor medida que las mujeres se ofenden muy fácilmente, que en el fondo las mujeres feministas pretenden que la mujer tenga más poder que el hombre o que las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo" (sexismo hostil hacia mujeres). Por otra parte, los hombres a diferencia de las mujeres, consideran en mayor medida que en caso de una catástrofe, las mujeres deben ser rescatadas antes que los hombres, que muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen y que las mujeres son más responsables que los hombres (sexismo benevolente hacia mujeres). Finalmente, se encontró que los hombres creen que ellos están más preparados que las mujeres para correr un riesgo, los hombres tienden a controlar más sus nervios y saben trabajar mejor en equipo que las mujeres (sexismo benevolente hacia hombres).

En lo que respecta a la comparación entre trabajadores de empresas de producción y de empresas de servicios en su grado de sexismo, se realizó una t de Student para muestras independientes. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 3. Diferencias entre trabajadores de empresas de producción y servicios en el grado de sexismo hostil y benevolente hacia ambos sexos.

	Medias			
Sexismo	Servicios	Producción	t	р
Hostil hacia mujeres	2.21	2.37	-1.121	.264
Benevolente hacia mujeres	2	2.37	-2.889	.004**
Hostil hacia hombres	2.44	2.53	617	.538
Benevolente hacia hombres	1.77	1.96	-1.262	.209

*p< .05 **p<.01

Como se puede apreciar en la tabla tres —y del mismo modo que en la tabla anterior- los puntajes de la muestra están por debajo de la media teórica, razón por la que es conveniente tomar en cuenta la recomendación dada con anterioridad para la interpretación de los resultados. Como se puede apreciar, se presentó una diferencia estadísticamente significativa entre los trabajadores de empresas de producción y servicios, siendo los primeros quienes consideraron que muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen, que todo hombre debe tener a una mujer a quien amar y que las mujeres en comparación con los hombres tienden a tener una mayor sensibilidad moral (sexismo benevolente hacia mujeres).

Para identificar si existían diferencias entre los operarios, mandos medios y ejecutivos en el grado de sexismo de las organizaciones evaluadas se corrió un análisis de varianza de una vía; el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Diferencias entre operarios, mandos medios y ejecutivos en grado de sexismo

	Medias			-	
Sexismo	Operativos	Mandos medios	Ejecutivos	F	р
Hostil hacia mujeres	2.3451	2.0879	2.4607	1.712	.184
Benevolente hacia mujeres	2.1723	2.1231	2.2667	.217	.805
Hostil hacia hombres	2.5177	2.3284	2.6500	.916	.402
Benevolente hacia hombres	1.8574	1.8240	1.8154	.030	.971

*p< .05 **p<.01

Los resultados muestran que no existieron diferencias estadísticamente significativas para ninguno de los grupos comparados en este análisis y que de nuevo todos los grupos estuvieron por debajo de la media teórica. Sin embargo, se observa que los ejecutivos tienen mayores puntajes en tres de las cuatro dimensiones del sexismo.

Por último, se llevó a cabo un análisis de correlación entre el grado de sexismo, la escolaridad y la edad de los participantes. Los resultados se pueden apreciar en la tabla cinco.

Tabla 5. Relación entre edad, escolaridad y sexismo hostil y benevolente hacia ambos sexos.

	Sexismo	Sexismo	Sexismo	Sexismo
	hostil hacia	benevolente	hostil hacia	benevolente
	mujeres	hacia mujeres	hombres	hacia hombres
Edad	084	.113	.037	.027
Escolaridad	096	050	122	124

*p< .05 **p<.01

Los resultados indican que no existen correlaciones estadísticamente significativas entre el nivel escolar y la edad de los participantes con el grado de sexismo hostil o benevolente hacia hombres o mujeres.

DISCUSIÓN

El propósito de esta fase fue identificar si los inventarios desarrollados por Glick y Fiske (1996, 1999) para medir el sexismo hacia hombres y mujeres, resultaban sensibles en la identificación de diferencias en variables sociodemográficas planteadas en otros estudios (Deaux & Lafrance, 1998) y en variables específicamente asociadas al contexto organizacional.

Se encontró que los valores de los puntajes en sexismo ambivalente para los grupos formados en esta investigación resultaron ser bajos. En ese sentido, resulta conveniente discutir si la variable no se presenta de manera importante en los trabajadores evaluados o si el instrumento no resulta sensible a las características específicas del sexismo en el contexto organizacional. Por ende, se sugiere tomar con cautela el hecho de que se presenten diferencias significativas entre los grupos puesto que éstas se dan por debajo de la media teórica, no obstante, resulta de interés analizar las tendencias que se manifiestan en función de la congruencia con los fundamentos teóricos.

Tomando en cuenta las hipótesis planteadas para este estudio, los resultados parecen corroborar lo indicado por otros autores (Jacobs, 1999; Scezny, 2003; Simon & Landis, 1989), cuyas investigaciones indican que los hombres tienden a hacer más manifiesto el sexismo que las mujeres. En este caso, los hombres reportaron en mayor medida que las mujeres, el estar de acuerdo con afirmaciones que aluden a un sexismo de tipo hostil (las mujeres se ofenden muy fácilmente) y benevolente (muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen). Mientras que hacia los hombres sólo se

presentó un sexismo de tipo benevolente (aunque ambos trabajen la mujer debe apapachar al hombre).

Esto se sustenta en lo mencionado por Montesinos (2005) quién señala que los papeles de hombres y mujeres se siguen concibiendo como "naturales", lo cual se vincula con esta investigación en la manifestación del sexismo benevolente tanto hacia hombres como hacia mujeres. Sin embargo, resulta interesante que se hizo manifiesta una diferencia significativa en cuanto al sexismo hostil hacia las mujeres, siendo los hombres quienes obtuvieron una mayor calificación, y por el contrario, no se hizo evidente una diferencia significativa en el sexismo hostil hacia los hombres, a pesar de que las mujeres tuvieron una mayor calificación en este factor. Tal efecto puede relacionarse con la transformación de los guiones de género en la actualidad, ya que de acuerdo a Hernando (2003), al ser las mujeres quienes han tenido una participación más activa en dicha transformación, quizá para los hombres sea necesario reafirmarse en la medida que critican las acciones de las mujeres por percibirlas como amenazantes de su rol dominante en la sociedad. Al respecto, Díaz-Guerrero (2003) indica que en México se han dado cambios sustanciales en el papel de las mujeres, por lo que además de percibirlas estereotípicamente como dulces, fieles, amorosas, abnegadas y dependientes; ahora coexiste el estereotipo de la mujer "moderna" que engloba características tales como ambiciosa, independiente, exitosa y traidora de los roles tradicionales, razón por la que el sexismo hostil hacia ellas se presenta aunque no de forma evidente.

Al identificar que se presenta el sexismo hostil tanto hacia hombres como hacia mujeres se corroboran los resultados presentados por Luna (2008), sin

embargo, los bajos puntajes obtenidos por la muestra de esta investigación implican cuestionarse la manifestación diferencial del fenómeno en nuestra cultura, a partir de su abordaje en escenarios y situaciones específicas. Además, se puede apreciar que el sexismo no se da sólo entre miembros de un sexo y otro, éste se presenta a nivel intrasexo como fue planteado originalmente por Glick y Fiske (1999). Así, lo que se identifica a partir de lo reportado por los trabajadores es que aunque las mujeres son sexistas con otras mujeres, el mayor grado de sexismo se está orientando hacia los hombres en el ámbito de lo hostil y en menor medida hacia lo benevolente, siendo el valor más alto y más bajo respectivamente en su calificación de sexismo.

Finalmente, el hecho de que las medias obtenidas en cada factor de sexismo estén por debajo de la media teórica, parecen avalar los planteamientos de Swim, Aikin, Hall y Hunter (1995), quienes indican que actualmente existen muchas presiones sociales que no permiten evidenciar abiertamente las creencias sexistas obsoletas (sexismo hostil), pero sí aquellas sutiles (sexismo benevolente) que pueden resultar igualmente significativas en cuanto al perjuicio de un sexo u otro.

En el caso del sexismo por tipo de empresa sólo se presentó una diferencia significativa entre los trabajadores de empresas de producción y de servicios en el factor de sexismo benevolente hacia mujeres, siendo los primeros quienes estuvieron de acuerdo con que las mujeres, en comparación con los hombres tienden a tener una mayor sensibilidad moral. En este sentido, García-Retamero y López-Zafra (2006) reportan que los trabajadores de empresas de producción en comparación con las empresas de servicios tienden a ser más sexistas con las

mujeres debido a las estructuras jerárquicas y la predominancia del rol instrumental en las relaciones laborales que se encuentran en el primer tipo de empresas. Así, lo que parecen indicar los resultados es que el sexismo benevolente de los trabajadores de empresas de producción se da por una "naturalización de roles", es decir, apelan a las características prescriptivas de masculinidad para los hombres y a las prescriptivas de feminidad para las mujeres, tal como lo señala Rius (2000).

A diferencia de lo señalado por Mesa, Huici y Garriga (1993) quienes indican que los ejecutivos y los operativos tenderían a ser más sexistas, los primeros al comprometer su estatus y los segundos al reproducir de una forma más directa el proceso tradicional de socialización de los géneros; en esta investigación no se encontraron diferencias significativas en el grado de sexismo entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos. Quizá esto se relacione con las características propias de nuestra cultura, en la que el sexismo permea a los distintos estratos sociales o laborales, es decir, independientemente de la posición que se ocupe en la empresa, el individuo ha adquirido en su proceso de socialización un esquema de género que incorpora al ámbito organizacional las creencias sobre los papeles de un sexo y otro, por lo que, a pesar de que los ejecutivos obtuvieron calificaciones más altas en sexismo, éstas no alcanzan a marcar una diferencia con los otros grupos de comparación.

De lo mencionado en este apartado podemos concluir que el sexismo evaluado en el trabajo a partir de las dimensiones tanto hostil como benevolente, se vincula con el sexo y no así, con el nivel jerárquico, el tipo de empresa, la edad o la escolaridad. Dichas interacciones se han abordado tradicionalmente en el

campo de los estereotipos sexistas. El hecho de que las relaciones no hayan sido significativas y que los valores de las medias estén por debajo de los esperados implica que la aproximación al sexismo en la actualidad, no puede reducirse a la identificación del mismo por la respuesta a una serie de reactivos que sólo atañen a las creencias estereotípicas de los individuos en contextos generales. De acuerdo al autoinforme del grado de sexismo por parte de los trabajadores, no representa mucha diferencia el ser operativo, mando medio o ejecutivo, o pertenecer a una empresa de producción o de servicios, ya que el sexismo en nuestro país se presenta como una característica que se ha introyectado profundamente en hombres y mujeres por medio de las representaciones culturales de ambos sexos.

Una opción es complementar la aproximación a la medición del sexismo en el trabajo mediante la integración de una medida implícita del mismo. De modo que se buscaría analizar, cómo es qué las características de los trabajadores de esta investigación afectan sus evaluaciones independientes de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo sin aludir directamente al sexismo, pero controlando la congruencia/incongruencia con los roles tradicionales de género de los evaluados y su éxito o fracaso en un proyecto. Para tales fines se propone la creación de una medida de sexismo específica para el contexto organizacional, que permita identificar si el sexismo se hace más evidente ante aspectos encubiertos del mismo, en situaciones de liderazgo asociadas a las características propias de nuestra cultura.

Fase b. Exploración de las creencias y actitudes hacia líderes en el contexto organizacional

MÉTODO

El presente estudio tuvo como propósito explorar las creencias y actitudes hacia líderes de distinto sexo en una muestra de trabajadores mexicanos. Esto con el fin de responder a dos objetivos: a) saber la forma en que se concibe el sexismo en nuestro país, analizando la contribución de la rigidez cultural en la transmisión de creencias sobre lo que son y deben hacer hombres y mujeres y b) tomar como base dichos aspectos para la conformación de un instrumento que evalúe el sexismo de forma integral e implícita, que a diferencia de las escalas más utilizadas para evaluar dicho constructo, no sólo evalúe una de las áreas de dicho fenómeno.

Objetivo específico

Explorar las características y manifestaciones de creencias y actitudes sexistas que tienen los trabajadores mexicanos hacia líderes de empresas, en términos de lo que consideran que deben ser y hacer en función de su rol de género.

Categorías de análisis

Creencias sexistas hacia líderes: Conjunto de creencias tanto positivas como negativas asociadas a un rol de género tradicional que se tienen sobre hombres y mujeres en puestos de liderazgo.

Prejuicio sexista hacía líderes: Afecto positivo o negativo que se tiene hacia líderes de ambos sexos con base en la asociación a un rol de género tradicional.

86

Tipo de estudio:

Lugar: Campo (Kerlinger & Lee, 2002).

Tiempo: Transversal (Kerlinger & Lee, 2002)

Alcance: Exploratorio (Kerlinger & Lee, 2002).

Participantes

Se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional a partir del cual

se trabajó con 90 personas (48 hombres y 42 mujeres), los cuales se identificaron

como operarios (30), mandos medios (32) y ejecutivos (28) de distintas

organizaciones laborales asociadas a la manufactura en la zona centro de México,

con una media de edad de 36 años (D.E.= 4.6 años).

Técnica

Para identificar las creencias y actitudes sexistas hacia líderes de empresas

se elaboró un cuestionario de siete preguntas abiertas ex profeso para indagar en

torno a características y prejuicios generales hacía líderes. Del total de preguntas

tres fueron distractoras (p.e ¿qué líderes de empresas conoce?). En la parte final

del cuestionario venían preguntas generales sobre su sexo, el puesto que

desempeñaban al momento de la aplicación, la edad y la escolaridad. El

cuestionario utilizado se ubica en el anexo 3.

Procedimiento

Se entregó el cuestionario a cada trabajador y se les indicó que

respondieran en función de su propia experiencia y con la mayor sinceridad

posible. Se garantizó la confidencialidad de las respuestas. El tiempo que llevó a

los trabajadores contestarlo fue de 15 minutos aproximadamente. Se recolectaron

el total de aplicaciones y se procedió a su captura en el programa ATLAS-ti (v.5.0)

en el que se obtuvieron diagramas de las características y actitudes hacia líderes de distinto sexo con el fin de realizar un análisis de contenido de los datos bajo la perspectiva de la congruencia con el rol de género planteado por Eagly y Karau (2002).

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del estudio cuyo fin fue explorar las características y manifestaciones de creencias y actitudes sexistas que tienen los trabajadores mexicanos hacia líderes de empresas, en términos de lo que consideran que deben ser y hacer en función de su rol de género.

Respecto a las características de los líderes, las respuestas de los participantes se clasificaron en función de las características positivas o negativas asociadas a los hombres y a las mujeres en el contexto del liderazgo.

En el caso de los hombres líderes se manifestaron dos tipos de creencias negativas: a) vinculadas al rol de género masculino tales como autoritarismo (p.e. son prepotentes), la corrupción (p.e. realiza estrategias poco éticas para alcanzar sus objetivos), el machismo (p.e. discriminan a las mujeres), el abuso (p.e. abusan de su poder para sacar provecho) y el acoso (p.e. por tener el control quieren obtener otras cosas de las mujeres) y, b) las neutras dentro de las cuales sólo figuró la metrosexualidad (p.e. son muy vanidosos). En cuanto a las creencias positivas sólo se identificaron aquellas asociadas al rol de género masculino tales como carisma (p.e. son carismáticos y cautivadores), dinamismo (p.e. son muy ágiles y siempre están buscando que hacer), responsabilidad (p.e. son responsables con sus tareas) e inteligencia (p.e. son inteligentes en general). En

la figura dos se puede apreciar que se presentaron más citas para las creencias negativas (61 menciones) que para las positivas (46 menciones) sobre los hombres líderes.

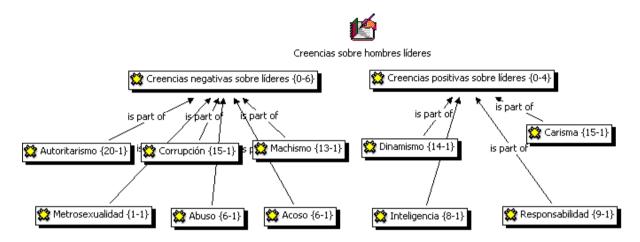


Figura 2. Diagrama de las características positivas y negativas identificadas en hombres líderes.

En cuanto a las creencias sobre mujeres líderes se encontró una mayor variabilidad en las respuestas de los participantes, ya que se identificaron un mayor número de categorías (32), siendo 22 para las creencias positivas y 10 para las negativas. Además, las citas asociadas a las creencias positivas tuvieron una frecuencia de 146 y para las creencias negativas la frecuencia fue de 69 (véase figura 3).

Dentro de las creencias negativas se encontraron aquellas asociadas al rol de género femenino como por ejemplo ser emocionales negativas (p.e. histéricas y desesperadas) y débiles de carácter (p.e. son confiadas, vulnerables y les falta ser más duras); también se identificaron las incongruentes con el rol de género femenino como ser autoritarias (p.e. son mandonas, prepotentes y abusan del poder) e incongruentes (p.e. prefieren el trabajo que a su familia) y finalmente; las neutras como el nepotismo (p.e. mezclan la amistad con el trabajo).

En lo que respecta a las creencias positivas de las mujeres líderes también se presentaron las congruentes con el rol de género femenino como el tener buenas relaciones (p.e. es alguien a quien puedes contarle tus problemas), ser comprensivas (p.e. son sensibles y te comprenden), tener habilidad verbal (p.e. tienen mucha facilidad de palabra). Además se encontraron una serie de creencias vinculadas al rol de género masculino tales como ser decididas (p.e. luchan por sus metas para salir adelante) o independientes. Por último hubo una mayor identificación de características vinculadas a un plano neutral como la responsabilidad, la eficacia y la organización. El total de categorías para las creencias sobre las mujeres líderes se puede apreciar en la figura tres.

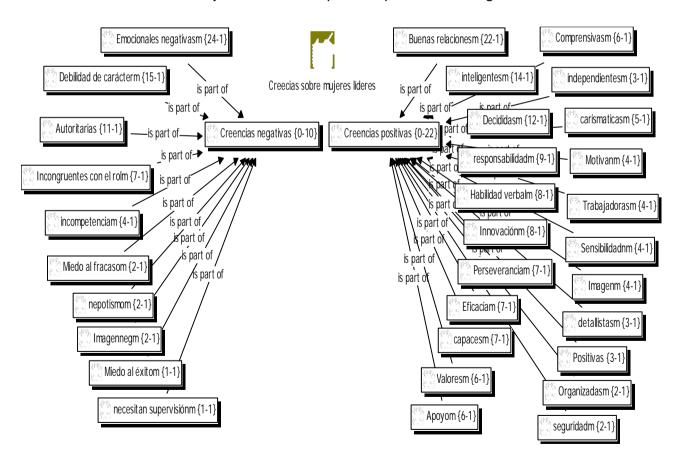


Figura 3. Diagrama de las características positivas y negativas identificadas en mujeres líderes.

A continuación se presentan los resultados del análisis de las actitudes sexistas. En primer lugar se presentan las actitudes hacia los líderes y posteriormente hacia las líderes.

Siguiendo la lógica de los resultados para las creencias sexistas, se observaron actitudes negativas y actitudes positivas hacia los líderes. En la figura cuatro se puede ver que se presentaron 13 categorías para las actitudes negativas y 14 para las actitudes positivas. Las frecuencias para cada una de ellas fueron 67 menciones y 68 respectivamente.

En cuanto a las actitudes negativas hacia líderes todas las categorías correspondieron a la congruencia con el rol de género masculino, es decir, a los trabajadores les disgusta que un líder sea autoritario, abuse del poder (p.e. que saque provecho de los demás), discrimine a las mujeres (p.e. que crean que piensan más que las mujeres y las quieran hacer menos), sea individualista (p.e. que sólo miran por su propio beneficio), su agresividad (p.e. que sean enojones y reaccionen agresivamente), no tomen en cuenta al personal y que se preocupen exclusivamente por el trabajo.

Para las actitudes positivas predominaron las asociadas al rol de género masculino, por ejemplo: a los trabajadores les gusta que los líderes sean carismáticos (p.e. que tengan todas las cualidades para lograr que tanto hombres como mujeres los sigan), que tengan fuerza de carácter (p.e. que sean fuertes y dominantes), que no sean sentimentales (p.e. que no se dejan llevar por sentimentalismos) ni hormonales (p.e. que no son afectados por su ciclo hormonal). También se identificó que a los trabajadores les gustan algunos aspectos de los líderes que fueron asociados a categorías neutrales

independientes del rol de género como ser entregados al trabajo, proactivos (p.e. les gusta anticiparse a las cosas y ser arriesgados) o atractivos (véase figura 4).

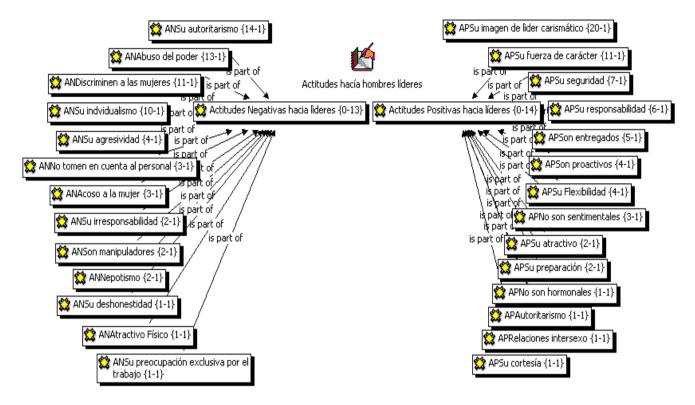


Figura 4. Diagrama de las actitudes positivas y negativas hacia hombres líderes.

En el caso de las actitudes hacia las líderes se presentaron más categorías positivas (17) que negativas (15). No obstante, la diferencia en las frecuencias de mención es más evidente ya que se presentaron 96 menciones para el caso de las actitudes positivas y sólo 66 para las actitudes negativas hacia las líderes (véase figura 5).

En lo que respecta a las actitudes negativas hacia las líderes, se evidencia que a los trabajadores les disgusta que las mujeres tengan características no asociadas tradicionalmente con su rol de género tales como el autoritarismo (p.e. que sean dictadoras y no permitan otras opiniones), el egocentrismo (p.e. que se crean mucho y sólo vean por sus propios intereses) o competir con los hombres

(p.e. que traten de ganarle a los hombres). También les disgusta que tengan características asociadas tradicionalmente a su rol de género como por ejemplo ser manipulables (p.e. que se dejan manipular inclusive por otros hombres), relaciones laborales negativas (p.e. que se meta de más en la vida de sus trabajadores) o su sensibilidad (p.e. que por su sensibilidad a veces no sea escuchada en serio).

Por último, las actitudes positivas hacia las líderes denotaron en primer lugar el gusto por el buen trato que tienen las mujeres (p.e. que sean cálidas y traten bien a la gente) o su compromiso con el trabajo (p.e. que sean muy dedicadas y comprometidas con lo que hacen), aspectos vinculados a un rol femenino tradicional. Posteriormente se presentan una serie de categorías vinculadas al rol de género masculino tales como la capacidad (p.e. que son muy capaces al hacer las cosas), el carácter firme (p.e. son decididas y tienen un carácter fuerte), su seguridad (p.e. que son muy seguras de sí mismas). Además se encontró que algunos aspectos que generaron actitudes negativas también generan actitudes positivas hacia las líderes, dentro de estos se ubican el uso del físico (p.e. que con su belleza puede abrir caminos o cerrar pactos que un hombre no podría) y la sensibilidad (p.e. que al ser más sensibles dan un trato más humano a los otros). El resto de las categorías pueden observarse en la figura cinco.

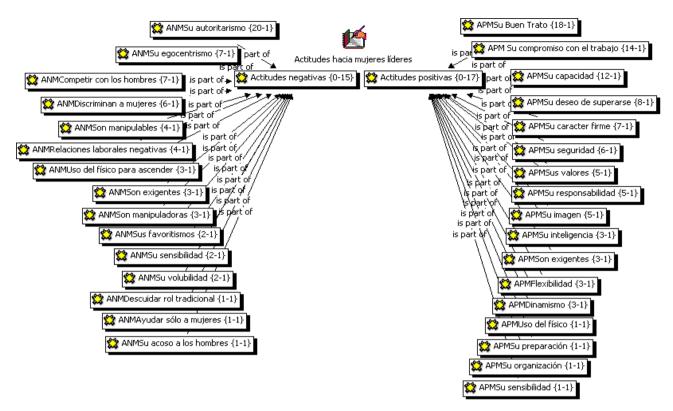


Figura 5. Diagrama de las actitudes positivas y negativas hacia mujeres líderes.

DISCUSIÓN

Al explorar las creencias y actitudes hacia líderes de ambos sexos con el fin de contextualizar la medición del sexismo en escenarios laborales de México, se encontró que existen tanto creencias positivas como negativas hacia las líderes, que están vinculadas con sus roles tradicionales de género, pero también de manera importante con los roles tradicionales masculinos. Al respecto parece corroborarse lo planteado por Díaz-Guerrero (1990), al señalar que las diferencias entre hombres y mujeres en relación con la masculinidad y la femineidad tienen un claro sustrato sociocultural, siendo sensibles a lo que en cada cultura en determinado momento histórico es delimitado como "masculino" o "femenino" y que en la actualidad, dados los cambios en las actividades desarrolladas por

hombres y mujeres permiten la flexibilización de los roles de género. Sin embargo, resulta de interés que las creencias negativas y positivas que recibieron un mayor número de menciones sobre las líderes, son aquellas identificadas con aspectos relacionales o afectivos y esto sugiere que en el contexto de nuestra cultura dicha evaluación sigue girando en torno a un conjunto de roles y rasgos asociados a la feminidad tradicional, lo que puede evidenciar la prevalencia de la rigidez cultural aun en la actualidad. Por otra parte, es posible que el hecho de que las mujeres reciban más menciones en términos de creencias positivas que negativas muestre las implicaciones favorables que han tenido las políticas de equidad de género al menos en el nivel de las creencias como lo señalan Eagly y Mladinic (1994), en tanto dichas políticas han propiciado evaluaciones más favorables hacia las acciones vinculadas a un liderazgo relacional. Sin embargo, convendría señalar el que algunas de estas menciones se vinculan específicamente con el sexismo benevolente hacia las mujeres planteado por Glick y Fiske (1996) y con la percepción de congruencia con el rol de género tradicional femenino (Eagly & Karau, 2002), ya que como se aprecia en los resultados las menciones positivas más frecuentes para las líderes fueron las que hablan de las buenas relaciones en el trabajo.

En el caso de los hombres líderes se percibe que los trabajadores los identifican más con categorías de tipo negativo que positivo. Aunado a ello, las características negativas se asocian específicamente a lo congruente con el rol de género tradicional masculino en el plano de lo autoritario y del abuso del poder, lo que de acuerdo a Glick y Fiske (1999) pone de manifiesto el sexismo hostil hacia los hombres. La identificación con lo tradicionalmente masculino se conserva en la

descripción de las características positivas ya que no se mencionaron aspectos vinculados a categorías del tipo femenino tradicional. Al parecer, la creencia de los trabajadores es que los hombres se han mostrado resistentes al cambio en el plano de lo positivo y de lo negativo, como lo señala Montesinos (2005). Por otra parte, el único aspecto que resalta de las creencias negativas sobre líderes y que no sería congruente con lo indicado por Glick y Fiske (1999), es el vinculado al cuidado excesivo del físico, es decir, la metrosexualidad. Esto podría explicarse en función de la devaluación de lo "femenino" en los contextos de ejercicio del poder ya que quizá para los trabajadores un hombre que cuida su apariencia en exceso parece estar más preocupado por la imagen que por el trabajo en sí mismo.

En cuanto a las actitudes hacia los líderes, se presentó un equilibrio entre la evaluación favorable y desfavorable de los mismos. Por lo que respecta a las evaluaciones desfavorables, los resultados de este estudio parecen dar sustento a los planteamientos de Glick y Fiske (1999) en el sentido de que se presenta un sexismo hostil hacia los hombres sólo en el plano de la masculinidad negativa.

En el mismo sentido, los elementos que generan una actitud positiva hacia los líderes también se asocian a la masculinidad positiva como lo plantea el sexismo benevolente, es decir la pauta de la predisposición actitudinal sexista hacia los hombres, resulta de la identificación lineal entre el "ser hombre" y las conductas o características de dominio esperadas en él o congruentes con su rol de género tradicional, teniendo en cuenta que las premisas culturales que delimitan la identidad masculina son la fuente elicitadora de dicho prejuicio.

Resulta de interés que las categorías con mayor número de menciones dentro de las actitudes negativas hacia las líderes sean aquellas integradas en el rol de

género masculino negativo, es decir, a los trabajadores les disgusta más que una mujer desempeñe las actividades negativas asociadas estereotípicamente a los hombres, que incluso las actividades negativas asociadas estereotípicamente a las mujeres. En este sentido, algunas autoras como Eagly y Karau (2002) señalan que el liderazgo en sí mismo es una actividad vinculada al estereotipo masculino, por lo que de alguna forma los trabajadores recurren a dicho estereotipo como su único elemento evaluativo. Además, estas autoras señalan que la percepción de incongruencia de roles lleva a exacerbar los afectos negativos hacia la persona evaluada independientemente de su sexo, no obstante conviene acotar el planteamiento y señalar que en el contexto laboral mexicano sólo las líderes incongruentes con su rol de género tradicional son evaluadas de una forma más negativa.

Por otra parte, aún se sigue teniendo disgusto por las mujeres líderes en función de creencias estereotípicas sexistas, tales como: "las mujeres no saben trabajar en equipo", las mujeres son manipulables" o "usan su físico para ascender" ideas que se han manifestado en estudios como el de García-Retamero y López-Zafra (2006) y que se corroboran en la presente investigación. Por último, comienza a vislumbrarse una problemática propia a las interacciones actuales entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, haciéndose evidente un proceso de competitividad asociada al rechazo del crecimiento del otro, lo cual se refleja en las siguientes frases: "a los hombres les disgusta que las mujeres quieran ganarles", "a los trabajadores les disgusta que las líderes descuiden su rol tradicional" y "a los trabajadores les disgusta que las líderes acosen a los hombres".

En términos de los aspectos que generan actitudes positivas hacia las líderes, se encontró que su flexibilización en los roles, es decir, tener características positivas tanto masculinas (p.e. firmeza de carácter) como femeninas (p.e. buen trato) lleva a una evaluación favorable de dichas líderes. Al respecto, autores como Rocha y Díaz-Loving (2005) señalan que la incorporación de la mujer al campo laboral en las últimas tres décadas, está permeando lentamente la visión estereotipada sobre los géneros, lo cual es congruente con el impacto que estas transformaciones tienen en el desempeño de roles menos tradicionales y que apuntan a aspectos vinculados a una androginía positiva entendida como la capacidad de un individuo para mostrar tanto rasgos como comportamientos instrumentales y expresivos. Esto además resulta coherente con los planteamientos actuales del liderazgo en los que se señala que debe existir una adecuada interacción entre las actividades orientadas a la tarea y a las relaciones (Terroni, 2002).

En conclusión, los resultados de este trabajo parecen ser consistentes con la literatura relacionada al estudio del sexismo en la actualidad. Se necesita indagar en las creencias y actitudes que dan paso a la discriminación sexista, ya que como la señalan Glick y Fiske (1996, 1999), la ambivalencia que generan los estereotipos y actitudes hacia los roles de género en términos de lo positivo y lo negativo, tiene repercusiones en muchos ámbitos del desarrollo humano dentro de los cuales, se pudo corroborar que el liderazgo empresarial no es la excepción. La principal contribución de la presente investigación radica en significar cómo la percepción de congruencia del rol de liderazgo con el rol de género tradicional (Eagly y Karau, 2002), delimitan y propician evaluaciones que bajo un contexto cultural rígido podrían llevar a un sexismo sutil o benevolente en las

organizaciones, el cual puede afectar de la misma forma que el sexismo hostil. Se sugiere que esta ambivalencia del sexismo tiene repercusiones negativas en el logro de la equidad de los géneros dentro de los puestos de liderazgo en las empresas, como lo muestran los datos del INEGI (2007) y del FEM (2009). También es importante resaltar que no todas las creencias y predisposiciones actitudinales hacia los líderes fueron sexistas, lo cual podría representar un área de oportunidad para enfatizar que el liderazgo en las organizaciones se debe orientar a la integración de cualidades que pueden ser aprendidas por ambos sexos y que no son exclusivas de uno u otro.

Con los resultados de este estudio se elaboró un inventario de sexismo que contempló dimensiones tales como: creencias sexistas, atribución causal de éxito/fracaso, prejuicio y discriminación sexista hacia líderes. El fin de lo anterior fue buscar una mayor especificidad en la evaluación del sexismo en el contexto organizacional, ya que al ser un ambiente en el que el sexismo es más encubierto dadas sus implicaciones manifiestas para la equidad de los géneros, resultó importante tener una medida que no estuviera sujeta a la deseabilidad social y que por ende permitiera una identificación adecuada de la problemática que refiere la desproporción de hombres y mujeres en los puestos de liderazgo.

99

Fase c. Desarrollo y validación de un inventario multifactorial de sexismo

hacia líderes en el contexto laboral.

MÉTODO

En este estudio se desarrolló un inventario de sexismo que integró todas las

dimensiones relevantes para su medición de acuerdo a los planteamientos de

Hamilton y Sherman (1994) y que además tiene la característica de ser una

medida implícita del mismo; ya que como se ha indicado en otras investigaciones,

en la actualidad resulta complicado evaluar el sexismo mediante un autoinforme

por la deseabilidad social que implica identificarse como: "no sexista" dadas las

transformaciones sociales producto de los movimientos a favor de una equidad de

los géneros. Aunado a ello se buscó contextualizar al participante en el ámbito

laboral para tener una medida más específica del sexismo, en un escenario donde

se mantiene la distinción sexual predominantemente en los altos niveles

jerárquicos.

Objetivo específico

Diseñar y validar un inventario de sexismo que integre las dimensiones de

creencias sexistas, atribución de éxito/fracaso, prejuicio y discriminación hacia

líderes en el ámbito laboral.

Tipo de estudio:

Lugar: Campo (Kerlinger & Lee, 2002).

Tiempo: Transversal (Kerlinger & Lee, 2002)

Alcance: Exploratorio y descriptivo (Kerlinger & Lee, 2002).

Participantes

Se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional en el que se trabajó con 154 hombres y mujeres con una media de edad de 32 años. Se ubicaron desde el nivel operativo hasta el nivel ejecutivo. La escolaridad fue de primaria (26%), secundaria (37%), preparatoria (28%) y licenciatura (9%). Finalmente pertenecieron en mayor medida al sector productivo (68%).

Instrumento

Inventario de Sexismo hacia Líderes (desarrollado para este estudio). Dicho Instrumento se integra por las siguientes dimensiones:

- 1. Dimensión de atribuciones causales de éxito/fracaso: Consta de 16 reactivos asociados a la teoría de la atribución de Weiner que indican una serie de elementos a los que puede atribuirse el resultado del proyecto liderado por un hombre o una mujer. El formato de respuesta es escala tipo Likert con cuatro opciones que van del totalmente en desacuerdo al totalmente de acuerdo. Ejemplos:
 - a) El esfuerzo del Lic. Jiménez (atribución interna inestable)
 - b) El tipo de empresa en que se trabajaba (atribución externa estable)

Dimensión de creencias sexistas: Consta de 10 reactivos que indican las creencias estereotípicas tanto positivas como negativas sobre hombres y mujeres en el contexto del liderazgo organizacional. El formato de respuesta es escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van del *totalmente en desacuerdo* al *totalmente de acuerdo*. Ejemplos:

- a) La presión acaba con las mujeres en puestos de liderazgo.
- b) Los hombres son más corruptos en puestos de liderazgo.

- 2. Dimensión de prejuicios sexistas: Contiene dos secciones, en la primera de ellas se incluyen 20 reactivos que aluden a características instrumentales (p.e. competitivo) y expresivas (p.e. amable) del líder que pudieron afectar el resultado en el proyecto. El formato de respuesta es pictórico tipo Likert con cinco opciones que van del *nada* al *totalmente*. En la segunda sección se enlistan 15 reactivos que describen estilos de liderazgo (ocho de un estilo orientado a la tarea y siete del estilo orientado a las relaciones) que pudo haber ejercido el líder durante el desarrollo del proyecto. Se presentan cinco opciones de respuesta que van del *nada* al *totalmente* en formato escala tipo Likert que señalan el grado de importancia del estilo de liderazgo para el resultado. Ejemplos:
- a) Adoptó medidas correctivas estrictas con los empleados que no eran productivos (Estilo de liderazgo orientado a la tarea).
- b) Dedicó tiempo a conocer personalmente a sus empleados (Estilo de liderazgo orientado a las relaciones).
- 3. Dimensión de discriminación sexista: Está integrada por 14 reactivos que implican toma de decisiones en cuanto a promociones, retribuciones económicas, desarrollo profesional y manejo de responsabilidades respecto al líder del proyecto. El formato de respuesta es escala tipo Likert de cuatro opciones que van del 1 (no tomaría esa decisión) al 4 (definitivamente tomaría esa decisión).

Procedimiento

Se aplicó el inventario a los trabajadores en sus centros de trabajo y por medio de intermediarios. El tiempo que les llevó contestarlo fue de 20 minutos aproximadamente. Se recolectaron el total de aplicaciones y se procedió a la validación y confiabilización del inventario por medio de una prueba t de Student,

un análisis de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach y un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal.

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del análisis para la discriminación de reactivos del inventario de sexismo hacia líderes mediante una prueba t de Student para muestras independientes.

Tabla 6. Análisis de discriminación de reactivos mediante t de Student

Reactivos			
Atribución	t	gl	р
1. El esfuerzo del (la) Lic. Jiménez	-3.999	47	.001**
2. Las características de los trabajadores	-5.840	47	.001**
3. La entrega del (la) Lic. Jiménez	0.620	47	.538
4. El trato que el (la) Lic. Jiménez daba a los trabajadores	-2.980	47	.005**
5. El tipo de empresa en que se trabaja	-3.793	47	.001**
6. La preparación del (la) Lic. Jiménez	-8.632	47	.001**
7. La situación del país	-0.086	47	.932
8. El clima laboral	-1.696	47	.096
9. La suerte	-4.043	47	.001**
10. La inteligencia del (la) Lic. Jiménez	-7.429	47	.001**
11. La facilidad de la tarea	-7.569	47	.001**
12. La simpatía del (la) Lic. Jiménez	-8.214	47	.001**
13. La personalidad del (la) Lic. Jiménez	-6.930	47	.001**
14. Apoyo de sus superiores	-3.786	47	.001**
15. Dios	-7.348	47	.001**
16. La intuición del (la) Lic. Jiménez	-8.632	47	.001**
Creencias sexistas	t	gl	р
1. La presión acabaría con (el) la Lic. Jiménez	-7.83	136	.438
2. Las mujeres líderes son más comprensivas con los trabajadores	-1.216	136	.230
3. Los hombres se organizan mejor en el trabajo	-1.508	136	.138
4. Los líderes son más autoritarios que las mujeres líderes	-1.204	135.1	.235

5. Las mujeres líderes no saben tener mano dura con los empleados	-1.386	136	.173
6. Los líderes son corruptos	-1.611	131.4	.118
7. Las mujeres líderes son más honestas que los líderes	.843	134.5	.403
8. Los líderes son machistas	-1.817	136	.076
9. Las mujeres líderes abandonan a su familia	1.887	136	.065
10. Los líderes saben trabajar mejor en equipo	.250	136	.804
Prejuicio sexista rasgos de liderazgo	t	gl	р
1. Competitivo	-9.328	136	.001**
2. Empático	-12.697	136	.001**
3. Amable	-14.778	136	.001**
4. Objetivo	-13.185	136	.001**
5. Responsable	-15.192	136	.001**
6. Cálido	-12.771	136	.001**
7. Comprensivo	-13.185	136	.001**
8. Reflexivo	-13.272	136	.001**
9. Servicial	-13.366	136	.001**
10. Inteligente	-13.721	136	.001**
11. Consentidor	012	136	.990
12. Sensible	-12.711	136	.001**
13. Estricto	-13.738	136	.001**
14. Respetuoso	-12.210	136	.001**
15. Atractivo	-16.465	133.6	.001**
16. Dinámico	-9.981	136	.001**
17. Apacible	-1.305	136	.194
18. Trabajador	-12.711	136	.001**
19. Accesible	-13.233	136	.001**
20. Carismático	-11.362	136	.001**
Prejuicio sexista Estilos de liderazgo	t	gl	р
Adoptado medidas correctivas estrictas con los empleados	-2.766	81.6	.007**
2. Dedicado tiempo a conocer personalmente a sus empleados	-9.650	105	.001**
3. Establecido consecutivamente metas más altas a sus empleados	-8.804	105	.001**
Ayudado a los empleados a resolver conflictos personales	-2.457	105	.016*
5. Establecido lineamientos específicos de castigo	-1.056	105	.293
6. Ordenado a su equipo que el tiempo en la empresa lo dedicaran sólo a trabajar	-12.863	105	.001**
7. Sido flexible con el horario de trabajo para que sus empleados pasaran tiempo con su familia	-4.284	104.9	.001**
8. Platicado más con sus empleados	-1.829	72.2	.072
9. Llevado registros de productividad para asegurar el cumplimiento de metas	-12.084	105	.001**
10. Evitado supervisar el trabajo de su equipo para no molestarlos	-10.468	105	.001**
		•	

11. Detallado en las juntas de trabajo las tareas a realizar por el grupo	-10.464	105	.001**
12. Visitado a cada empleado en su hogar para conocerlo más a fondo	-12.365	105	.001**
13. Permitido que los empleados decidieran como hacer su trabajo para evitar conflictos	-13.201	105	.001**
14. Interesado únicamente en mejorar la productividad del equipo	-13.256	96.7	.001**
15. Integrado a los trabajadores para hacerlos productivos	-1.332	105	.186
Discriminación sexista	t	gl	р
1. Lo ascendería	-4.178	89	.001**
2. Le pagaría más en un proyecto futuro	-4.029	85.8	.001**
3. Apoyaría su formación profesional	-4.411	89	.001**
4. Le daría prestaciones por encima de la ley	-1.278	89	.204
5. Le daría más incentivos	-4.453	89	.001**
6. Le asignaría un proyecto nuevo	-7.364	89	.001**
7. Lo dejaría tomar decisiones de mayor importancia	-10.269	89	.001**
8.Le asignaría tareas que exigieran mucha capacidad de liderazgo	-6.271	89	.001**
9.Le asignaría tareas de mayor importancia	-7.069	89	.001**
10. Prestaría mayor atención a sus propuestas	-5.214	89	.001**
11. Tomaría en cuenta su opinión para la realización de nuevos proyectos	-6.198	89	.001**
12. Lo apoyaría para que fuera socio	-2.135	89	.036*
13. Asignaría más personas a su cargo	-2.795	88.3	.006**
14. Le daría un mayor presupuesto para un proyecto futuro.	-2.851	89	.005**
*n - 0F **n - 01			

*p<.05 **p<.01

De los resultados anteriores se encontró que de la dimensión de atribución se eliminaron tres reactivos, de la dimensión de creencias sexistas ninguno de los reactivos discriminó, en la dimensión de prejuicio sexista por rasgos sólo se eliminaron dos y en el caso de los estilos fueron tres reactivos los que no discriminaron. Finalmente en la discriminación sexista sólo se eliminó un reactivo. De este modo la dimensión de atribución pasa al análisis de confiabilidad con 13 reactivos, la dimensión de creencias sexistas se elimina del inventario, la correspondiente a prejuicios sexistas por rasgos se queda con 18 reactivos, los prejuicios sexistas por estilos de liderazgo se mantiene con 12 reactivos, y por último, la dimensión de discriminación sexista con 13 reactivos.

A continuación se muestran los resultados para el análisis de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach por cada dimensión.

Con el fin de analizar la contribución de cada reactivo a la consistencia interna de la dimensión de atribución se ejecutó un análisis del total de reactivos, cuyos resultados se observan en la tabla siete.

Tabla 7. Estadísticos de confiabilidad del total de reactivos de la dimensión de atribución

REACTIVOS	Correlación del reactivo con la escala	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el reactivo es eliminado	Alfa de Cronbach de escala	Alfa de Cronbach basada en reactivos estandarizados
1. El esfuerzo del (la) Lic. Jiménez	.238	.425	.802		
2. Las características de los trabajadores	.437	.735	.786		
4. El trato que el (la) Lic. Jiménez daba a los trabajadores	.204	.429	.807		
5. El tipo de empresa en que se trabaja	.303	.731	.797		
6. La preparación del (la) Lic. Jiménez	.594	.999	.772		
9. La suerte	.255	.983	.802	.799	.805
10. La inteligencia del (la) Lic. Jiménez	.578	.995	.774		
11. La facilidad de la tarea	.555	.996	.775		
12. La simpatía del (la) Lic. Jiménez	.593	.924	.772		
13. La personalidad del (la) Lic. Jiménez	.537	.971	.777		
14. Apoyo de sus superiores	.242	.983	.804		
15. Dios	.559	.992	.775		
16. La intuición del (la) Lic. Jiménez	.601	.999	.771		

En la tabla ocho se observa el valor del alfa de Cronbach para la dimensión de prejuicio sexista por rasgos de liderazgo así como el análisis de confiabilidad para el total de reactivos.

Tabla 8. Estadísticos de confiabilidad del total de reactivos de la dimensión de prejuicio sexista por rasgos de liderazgo

REACTIVOS	Correlación del reactivo con la escala	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el reactivo es eliminado	Alfa de Cronbach de escala	Alfa de Cronbach basada en reactivos estandarizados
1. Competitivo	.604	.810	.968		
2. Empático	.842	.910	.965		
3. Amable	.806	.867	.965		
4. Objetivo	.835	.898	.965		
5. Responsable	.873	.959	.964		
6. Cálido	.669	.750	.967		
7. Comprensivo	.797	.858	.965		
8. Reflexivo	.843	.955	.965		
9. Servicial	.853	.899	.965		
10. Inteligente	.838	.887	.965	.968	.968
12. Sensible	.833	.870	.965		
13. Estricto	.742	.804	.966		
14. Respetuoso	.705	.807	.967		
15. Atractivo	.820	.907	.965		
16. Dinámico	.596	.790	.958		
18. Trabajador	.841	.938	.965		
19. Accesible	.758	.825	.966		
20. Carismático	.743	.863	.966		

En la tabla nueve se reporta el valor del alfa de Cronbach para la dimensión de prejuicio sexista por estilos de liderazgo así como el análisis de confiabilidad para el total de reactivos de la misma.

Tabla 9. Estadísticos de confiabilidad del total de reactivos de la dimensión de prejuicio sexista por estilos de liderazgo

REACTIVOS	Correlación del reactivo con la escala	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el reactivo es eliminado	Alfa de Cronbach de escala	Alfa de Cronbach basada en reactivos estandarizados
Adoptado medidas correctivas estrictas con los empleados	.154	.678	.886		
2. Dedicado tiempo a conocer personalmente a sus empleados	.609	.872	.866		
3. Establecido consecutivamente metas más altas a sus empleados	.622	.635	.865		
4. Ayudado a los empleados a resolver conflictos personales	.164	.584	.890		
6. Ordenado a su equipo que el tiempo en la empresa lo dedicaran sólo a trabajar	.762	.699	.856		
7. Sido flexible con el horario de trabajo para que sus empleados pasaran tiempo con su familia	.225	.826	.888	.878	.870
Secondaria de la compositiva de la compositiva de la compositiva de metas Segurar el cumplimiento de metas	.776	.823	.855		
10. Evitado supervisar el trabajo de su equipo para no molestarlos	.645	.755	.864		
11. Detallado en las juntas de trabajo las tareas a realizar por el grupo	.650	.760	.863		
12. Visitado a cada empleado en su hogar para conocerlo más a fondo	.708	.634	.860		
13. Permitido que los empleados decidieran como hacer su trabajo para evitar conflictos	.777	.757	.85		
14. Interesado únicamente en mejorar la productividad del equipo	.697	.824	.861		

Finalmente, en la tabla 10 se incluyen los valores de confiabilidad para cada reactivo dentro de la dimensión de discriminación sexista, así como el valor del alfa de Cronbach para la escala total. Se eliminó el reactivo 12 porque la confiabilidad se incrementaba de forma significativa.

Tabla 10. Estadísticos de confiabilidad del total de reactivos de la dimensión de discriminación sexista

REACTIVOS	Correlación del reactivo con la escala	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el reactivo es eliminado	Alfa de Cronbach de escala	Alfa de Cronbach basada en reactivos estandarizados
1. Lo ascendería	.220	.258	.742		
2. Le pagaría más en un proyecto futuro	.196	.358	.747		
3. Apoyaría su formación profesional	.162	.314	.744		
5. Le daría más incentivos	.270	.693	.734		
6. Le asignaría un proyecto nuevo	.517	.753	.689		
7. Lo dejaría tomar decisiones de mayor importancia	.590	.780	.672		
8.Le asignaría tareas que exigieran mucha capacidad de liderazgo	.371	.331	.716		
9.Le asignaría tareas de mayor importancia	.422	.844	.706	.750	.748
10. Prestaría mayor atención a sus propuestas	.315	.652	.725	., 60	10
11. Tomaría en cuenta su opinión para la realización de nuevos proyectos	.369	.812	.716		
12. Lo apoyaría para que fuera socio	.043	.130	.752		
13. Asignaría más personas a su cargo	.242	.473	.749		
14. Le daría un mayor presupuesto para un proyecto futuro.	.237	.319	.744		

Con el fin de obtener la validez de constructo se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal para cada dimensión, con excepción de la dimensión de discriminación sexista ya que sólo se compone de indicadores y no de factores. Se tomaron en cuenta aquellos factores con valores propios mayores a uno y se eligieron aquellos reactivos con un peso factorial mayor a 0.40.

El hecho de que el inventario se validara con una muestra de 154 participantes, se debió principalmente a que se tomó cada dimensión del mismo como una escala independiente para las cuales la muestra resulta suficiente (la escala con un mayor número de reactivos contiene 18). No obstante, se decidió correr un análisis de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores por debajo de 0.5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando. El valor de KMO para la muestra analizada en esta investigación es de 0.875 por lo que se concluye que es correcto realizar análisis factoriales para los datos obtenidos. A continuación se muestran los resultados de los análisis factoriales para cada una de las dimensiones del sexismo contempladas en el inventario desarrollado para esta investigación.

En el análisis factorial de la dimensión de atribución de éxito/fracaso se obtuvieron dos factores que en su conjunto explicaron el 62.7% de la varianza (véase tabla 11).

Tabla 11. Análisis factorial de la dimensión de atribución de éxito/fracaso

Reactivo	Atribución interna	Atribución externa
1. El esfuerzo del (la) Lic. Jiménez	.912	
10. La inteligencia del (la) Lic. Jiménez	.911	
4. El trato que el (la) Lic. Jiménez daba a los trabajadores	.905	
16. La intuición del (la) Lic. Jiménez	.891	
6. La preparación del (la) Lic. Jiménez	.632	
13. La personalidad del (la) Lic. Jiménez	.498	
12. La simpatía del (la) Lic. Jiménez	.490	
2. Las características de los trabajadores		.700
11. La facilidad de la tarea		.691
5. El tipo de empresa en que se trabaja		.684
14. Apoyo de sus superiores		.619
15. Dios		.591
9. La suerte		.478

Como se puede observar en la tabla 11, se formaron dos factores los cuales corresponden a una atribución interna del resultado, es decir, a las características del líder (p.e. el esfuerzo, la preparación o la personalidad) y a una atribución externa del resultado (p.e. las características de los trabajadores, dios, la suerte).

En el análisis factorial de la dimensión de prejuicio sexista por rasgos de liderazgo se obtuvieron también dos factores que en su conjunto explicaron el 72.5% de la varianza (véase tabla 12). Los factores correspondieron a rasgos instrumentales de liderazgo (p.e. competitivo, objetivo, trabajador) y rasgos expresivos de liderazgo (p.e. amable, empático, sensible).

Tabla 12. Análisis factorial de dimensión de prejuicio sexista por rasgos de liderazgo

Reactivo	Instrumentales	Expresivos
1. Competitivo	.918	
10. Inteligente	.889	
20. Carismático	.810	
4. Objetivo	.792	
5. Responsable	.785	
18. Trabajador	.762	
13. Estricto	.738	
8. Reflexivo	.673	
16. Dinámico	.616	
3. Amable		.819
12. Sensible		.790
7. Comprensivo		.784
2. Empático		.781
14. Respetuoso		.758
15. Atractivo		.692
19. Accesible		.684
6. Cálido		.611
9. Servicial		.558

Para el análisis factorial de la dimensión de prejuicio sexista por estilos de liderazgo se obtuvieron dos factores que en su conjunto explicaron el 67.4% de la varianza (véase tabla 13). Se integraron factores que aludían a prejuicios por estilos de liderazgo orientado a la tarea (p.e. haber establecido consecutivamente metas más altas a sus empleados) y a las relaciones (p.e. haber ayudado a los empleados a resolver conflictos personales).

Tabla 13. Análisis factorial de dimensión de prejuicio sexista por estilos de liderazgo

Reactivo	Orientado a la tarea	Orientado a las relaciones
3. Establecido consecutivamente metas más altas a sus empleados	.834	
9. Llevado registros de productividad para asegurar el cumplimiento de metas	.827	
6. Ordenado a su equipo que el tiempo en la empresa lo dedicaran sólo a trabajar	.821	
Adoptado medidas correctivas estrictas con los empleados	.802	
11. Detallado en las juntas de trabajo las tareas a realizar por el grupo	.797	
14. Interesado únicamente en mejorar la productividad del equipo	.788	
2. Dedicado tiempo a conocer personalmente a sus empleados		.886
10. Evitado supervisar el trabajo de su equipo para no molestarlos		.870
4. Ayudado a los empleados a resolver conflictos personales		.835
7. Sido flexible con el horario de trabajo para que sus empleados pasaran tiempo con su familia		.787
13. Permitido que los empleados decidieran como hacer su trabajo para evitar conflictos		.776
12. Visitado a cada empleado en su hogar para conocerlo más a fondo		.710

DISCUSIÓN

Como se pudo apreciar en los resultados, la evaluación de las creencias sexistas no resultó significativa dentro del inventario de sexismo hacia líderes ya que no permitió discriminar adecuadamente entre los grupos de comparación. Al parecer la dimensión de creencias sexistas en el contexto laboral tampoco puede ser evaluada mediante un inventario de autoinforme en el que se contemple tanto la dimensión hostil como la benevolente de dichas creencias, tal como lo señalan Glick y Fiske (1996). Se sugiere llevar a cabo evaluaciones orientadas a partir de la teoría de la atribución, debido a que encubren la manifestación directa de la creencia. Además, se considera que al tratarse de afirmaciones directas de las creencias sexistas negativas sobre una persona en una posición de autoridad, las personas no respondieron del mismo modo que cuando se plantean creencias generales como en el inventario de sexismo ambivalente. Esto debido a que en la actualidad se favorece la relación interpersonal mediante el evitar aludir a las características estereotípicas sexistas de hombres y mujeres.

Por lo que respecta a la atribución del resultado, en este estudio se muestra que la clasificación inicial que contemplaba interacciones entre lo interno/externo y lo estable/inestable (Weiner, 1979) no se cumplieron en la validación de la dimensión, por lo que se decidió mantener la estructura habitual de la atribución del resultado al líder (interna) y la atribución del resultado a lo externo, tal como lo muestran los estudios de García-Retamero y López-Zafra (2006) y Eagly y Karau (2002). De lo anterior se puede inferir que para la muestra evaluada no existe una clara diferenciación entre aquellas características que serían estables o inestables tanto del líder como del contexto.

En la dimensión de prejuicios sexistas por rasgos de liderazgo se mantuvieron los factores planteados a partir de las investigaciones (Ryan et al., 2007) que señalan una diferenciación clara entre las características instrumentales y expresivas de los líderes, ya que al parecer para los individuos evaluados se mantiene aún una estructura tradicional que implica la agencia por un lado y la sensibilidad por el otro; lo que quizá lleve a un prejuicio que asocie la expresividad a las lideresas y la instrumentalidad a los líderes. Además se encontró que el atractivo físico se vinculó con los rasgos expresivos y el carisma con los rasgos instrumentales, lo cual indica que los trabajadores de este estudio no asocian el atractivo físico con el carisma en los contextos organizacionales.

En cuanto a los prejuicios sexistas por estilos de liderazgo se encontró que también resulta congruente el planteamiento del liderazgo como una serie de aspectos vinculados exclusivamente a la tarea y otros asociados a las relaciones con los trabajadores (Caseres, 1995; Lussier & Achua, 2002). El primero consiste de acuerdo a Rosener (1990) en una influencia que pretende conseguir específicamente los objetivos laborales. La actividad directiva es 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. Mientras que el liderazgo orientado a las relaciones 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. El prejuicio sexista deviene del planteamiento de Eagly y Johnson (1990) quienes señalan que tradicionalmente se ha vinculado a las lideresas con un estilo más democrático o relacional y a los líderes con un estilo autocrático u orientado a la tarea.

Por último, la dimensión de discriminación sexista medida a partir de toma de decisiones sobre el (la) líder, agrupa integralmente las áreas de promociones, pagos, incentivos, formación profesional y responsabilidades, las cuales obtuvieron una buena consistencia interna. Resulta congruente que se eliminara el reactivo que indicaba el apoyo para que el líder del proyecto se convirtiera en socio, ya que posiblemente para los trabajadores era una recompensa demasiado grande por su éxito en un sólo proyecto.

En su conjunto las dimensiones tuvieron una buena consistencia interna mediante el alfa de Cronbach, la cual estuvo por encima de .750. Además los datos de la validación indican que resultan pertinentes para evaluar las distintas dimensiones del sexismo, tales como la atribución del resultado, el prejuicio sexista por rasgos y estilos de liderazgo, y la discriminación sexista.

Por tanto, se plantea que la evaluación del sexismo en el trabajo puede llevarse a cabo desde un abordaje multifactorial, ya que los elementos que configuran su manifestación en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, tienden a vincularse e integrarse en una compleja red de significados, que se estructuran a partir de las interacciones entre el sujeto perceptor y la situación percibida. Dicha propuesta se retoma en el siguiente capítulo, para desarrollar una aproximación al sexismo que contemple la evaluación del desempeño de líderes de empresas.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN MULTIFACTORIAL DEL SEXISMO HACÍA LÍDERES EN CONTEXTOS LABORALES

MÉTODO

Se desarrolló este estudio con el fin de evaluar el sexismo hacia líderes de empresas, mediante una propuesta multifactorial que integra tanto las características del individuo como del contexto que se evalúa. Para ello se identificó el nivel de sexismo a partir de la calificación obtenida por los trabajadores en cada una de las dimensiones que conforman dicho constructo. Posteriormente se analizaron los efectos principales y de interacción en el sexismo hacia líderes en función del sexo de los trabajadores y la situación laboral evaluada (congruente con el rol, sexo del líder y resultado del proyecto). Una vez identificados dichos efectos, se corrieron análisis intra-sujetos con el fin de identificar diferencias significativas por pares de comparación.

A partir de lo anterior se desprenden las siguientes hipótesis:

Hipótesis

H1₁: Existe un efecto principal del sexo del participante sobre la atribución diferencial de resultados, el prejuicio y la discriminación sexista hacia líderes.

H1₂: Existe un efecto principal de la situación laboral evaluada sobre la atribución diferencial de resultados, el prejuicio y la discriminación sexista hacia líderes.

H1₃: Existen efectos de interacción entre el sexo de los participantes y las situaciones de liderazgo evaluadas sobre la atribución diferencial de resultados, el prejuicio y la discriminación sexista hacia líderes.

H1₄: Existen diferencias significativas en el sexismo de los evaluadores en relación a la comparación de dos situaciones de liderazgo con líderes de distinto sexo pero con el mismo resultado.

Definición conceptual y operacional de las variables

Variable independiente atributiva

Sexo: Se refiere a las características anatómicas que diferencian a hombres de mujeres.

Fue identificado a partir de las respuestas de los participantes en la sección de datos sociodemográficos siendo 1) mujer y 2) hombre.

Variables independientes activas

Situación de liderazgo: Se trato de un caso de liderazgo desarrollado a partir del Modelo Tridimensional de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1998) en el que se manipularon los siguientes aspectos:

Congruencia con el rol de género: Congruencia percibida entre el rol de género asignado a hombres y mujeres, y el tipo de empresa en que se desarrolla la situación de liderazgo (Eagly y Karau, 2002). Se identificaron dos tipos de empresas: masculina (venta de maquinaria) y femenina (venta de cosméticos). Se eligieron dichas empresas con base en la respuesta de 50 participantes (24 hombres y 26 mujeres) a una pregunta en la que se les solicitó que indicaran de entre cuatro empresas (automotriz, venta de cosméticos, venta de maquinaria y diseño de modas), la empresa más típica en la que trabajarían hombres y las más típica en la que trabajarían mujeres en nuestro país. Los resultados mostraron que la empresa de venta de maquinaria recibió el mayor número de menciones como la empresa más típica en la que trabajarían hombres

(32), seguida de la automotriz (14) y finalmente la de diseño de modas (6). En cuanto a la empresa más típica en la que trabajarían mujeres se identificó que la empresa de venta de cosméticos fue la que recibió más menciones (27), seguida de la de diseño de modas (20) y finalmente la empresa automotriz (3). De este modo se conjuntaron los tipos de congruencia o incongruencia con el rol de género que a continuación se detallan:

a) Un líder en una empresa de venta de maquinaria (congruente con el rol), una líder en una empresa de venta de maquinaria (incongruente con el rol), un líder en una empresa de venta de cosméticos (incongruente con el rol) y una líder en una empresa de venta de cosméticos (congruente con el rol).

Resultado del proceso: Resultado obtenido al desarrollar una serie de actividades asociadas al proyecto de liderazgo. Dos tipos: Éxito o fracaso.

Sexo del líder. Sexo de la persona a cargo del proyecto de liderazgo.

Dos tipos: Hombre o mujer.

Variable dependiente

Sexismo: Es el conjunto de creencias, prejuicios y comportamientos perjudiciales hacia un individuo derivados de la percepción negativa del mismo por pertenecer a un sexo determinado (Hamilton & Sherman, 1994). Se integró por las siguientes dimensiones:

Atribución causal de éxito o fracaso: Atribución de tipo interna o externa del resultado positivo o negativo de un proceso (Weiner, 1979).

Fue el grado en que los participantes atribuyeron el éxito o fracaso del proyecto a los aspectos internos o externos al o la líder, indicado mediante su

119

calificación en la escala correspondiente del Inventario de Sexismo hacia Líderes

desarrollado para esta investigación.

Prejuicio sexista hacia líderes: Evaluación positiva o negativa sobre

líderes de ambos sexos con base en la asociación tradicional de rasgos y estilos

de liderazgo como exclusivos de un sexo u otro.

Fue el grado de prejuicio que los participantes tuvieron hacía el líder, en

función de la percepción de congruencia con el rol de género de las características

y estilos desarrollados por el mismo para la obtención de un resultado. Lo anterior

fue reportado mediante su calificación en la escala correspondiente del Inventario

de Sexismo hacia Líderes desarrollado para esta investigación.

Discriminación sexista hacia líderes: Trato diferencial que se da a

líderes de ambos sexos por la percepción de pertenencia exclusiva a las

categorías tradicionales de hombres o mujeres.

Fue el grado en que los participantes manifestaron discriminación hacia

líderes de ambos sexos, reportado mediante su calificación en una serie de

indicadores de toma de decisiones desarrollados para esta investigación y que se

incluyen en el Inventario de Sexismo hacia Líderes desarrollado para el estudio

anterior.

Tipo de estudio:

Lugar: Campo (Kerlinger y Lee, 2002).

Tiempo: Transversal (Kerlinger y Lee, 2002)

Alcance: Descriptivo, comparativo y explicativo (Kerlinger y Lee, 2002).

Tipo de diseño: Cuasiexperimental factorial: 2 (Sexo de los participantes: hombremujer) X 2 (Congruencia/ Incongruencia con el Rol de Género) X 2 (Sexo del líder del proyecto: hombre/mujer) X 2 (Resultado del proyecto: éxito/fracaso).

Participantes

Se trabajó con 262 empleados (133 hombres y 129 mujeres) de los giros de producción y de servicios en México con un rango de edad de 17 a 79 años, (34 en promedio, DE = 10.3 años) ubicados predominantemente en los niveles operativos y de mandos medios. La mayor parte de los participantes (71%) tuvieron una escolaridad de preparatoria o licenciatura. El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas y la participación de los empleados en las distintas empresas fue voluntaria.

Instrumento

Inventario de Sexismo hacia Líderes. Consiste en un inventario integrado por tres dimensiones del sexismo que se describen a continuación:

Dimensión de atribuciones causales de éxito/fracaso: Consta de 13 reactivos asociados a la teoría de la atribución de Weiner (1986) que indican una serie de elementos a los que puede atribuirse el resultado del proyecto liderado por un hombre o una mujer. El formato de respuesta es escala tipo Likert con cuatro opciones que van del totalmente en desacuerdo al totalmente de acuerdo (Anexo 4). Ejemplos:

- a) El esfuerzo del Lic. Jiménez (atribución interna)
- b) El tipo de empresa en que se trabajaba (atribución externa)

Dimensión de prejuicio sexista: Contiene dos secciones, en la primera de ellas se incluyen 18 reactivos que aluden a características instrumentales (p.e.

competitivo) y expresivas (p.e. amable) del líder que pudieron afectar el resultado en el proyecto. El formato de respuesta es pictórico tipo Likert con cinco opciones que van del *nada* al *totalmente*. En la segunda sección se enlistan 12 reactivos que describen estilos de liderazgo (seis de un estilo orientado a la tarea y seis del estilo orientado a las relaciones) que pudo haber ejercido el líder durante el desarrollo del proyecto. Se presentan cinco opciones de respuesta que van del *nada* al *totalmente* en formato escala tipo Likert que señalan el grado de importancia del estilo de liderazgo para el resultado (Anexo 4). Ejemplos:

- a) Adoptó medidas correctivas estrictas con los empleados que no eran productivos (Estilo de liderazgo orientado a la tarea).
- b) Dedicó tiempo a conocer personalmente a sus empleados (Estilo de liderazgo orientado a las relaciones).

Dimensión de discriminación sexista (véase anexo 4): Está integrada por 12 reactivos que implican toma de decisiones en cuanto a promociones, retribuciones económicas, desarrollo profesional y manejo de responsabilidades respecto al líder del proyecto. El formato de respuesta es escala tipo Likert de cuatro opciones que van del uno (no tomaría esa decisión) al cuatro (definitivamente tomaría esa decisión).

Procedimiento

Se formaron un grupo de hombres y un grupo de mujeres. Cada uno de estos grupos se dividió en distintas situaciones por pares de comparación de modo que se integraran las variables establecidas para este estudio (Sexo del líder, congruencia con el rol de género y resultado del proyecto). De esta manera se tuvieron cuatro subgrupos dentro de cada grupo de hombres y mujeres.

Concretamente, cada subgrupo tuvo dos casos de comparación en los que se manipuló el sexo del líder del proyecto. Así, los participantes contestaron primero a un caso en el que el proyecto fue liderado por un hombre o una mujer y posteriormente contestaron a un caso de un líder de otro sexo. Para cada subgrupo se presentó un par de combinaciones de modo que tuvieran el total de las mismas en función del resultado del proyecto y la congruencia con el rol de género. Una vez que terminaron de leer cada caso se les pidió que indicaran en la escala de atribución causal de éxito/fracaso, aquellos factores que contribuyeron al resultado del proyecto. Al terminar contestaron la escala de prejuicio en la que señalaron que tan importantes fueron las características y estilos de liderazgo del líder para el resultado obtenido en el proyecto. Por último, se les pidió que imaginaran que tenían la posibilidad de tomar decisiones respecto al líder del proyecto que tuvo éxito o fracasó y que indicaran en que medida tomarían ciertas decisiones respecto al mismo a partir de un listado de decisiones que involucraban discriminación sexista.

El fin de entregar casos iguales en los que sólo se modificó el sexo del líder fue identificar si las personas otorgan calificaciones diferenciales en función de esta variable en las distintas escalas de atribuciones de éxito/fracaso, prejuicio (rasgos y estilos) y discriminación sexista.

Se agregaron dos grupos de hombres y mujeres a los cuales se les aplicaron casos de comparación en los que se manipuló la congruencia y la incongruencia con el rol de género, sin manipular el sexo y el resultado del proyecto debido a que se necesitaba establecer si las calificaciones diferenciales

se daban en función de ésta variable, aspecto que no se controlaba con la manipulación en los grupos anteriores. De esta manera, los participantes contestaron primero a un caso en el que el proyecto fue liderado por un hombre o una mujer en una situación de congruencia o incongruencia y posteriormente contestaron a un caso de un líder de otro sexo que también estaba en una situación de congruencia o incongruencia, según fuera el caso.

A continuación se muestra la distribución de los casos para los participantes en función de las variables planteadas en esta investigación (véase tabla 14).

Tabla 14. Distribución de casos para cada grupo de comparación

Grupos	Subgrupos	Caso 1	Caso 2
		Hombre	Mujer
	1	Congruente	Incongruente
		Éxito	Éxito
		Mujer	Hombre
HOMBRES	2	Incongruente	Congruente
		Fracaso	Fracaso
		Mujer	Hombre
	3	Congruente	Incongruente
		Éxito	Éxito
		Hombre	Mujer
	4	Incongruente	Congruente
		Fracaso	Fracaso
		Hombre	Mujer
	1	Congruente	Incongruente
		Éxito	Éxito
		Mujer	Hombre
	2	Incongruente	Congruente
MUJERES		Fracaso	Fracaso
		Mujer	Hombre
	3	Congruente	Incongruente
		Éxito	Éxito
		Hombre	Mujer
	4	Incongruente	Congruente
		Fracaso	Fracaso

	1	Hombre	Mujer
HOMBRES		Congruente	Congruente
	2	Mujer	Hombre
		Incongruente	Incongruente
	1	Hombre	Mujer
MUJERES		Congruente	Congruente
	2	Mujer	Hombre
		Incongruente	Incongruente

Una vez recolectada el total de aplicaciones se procedió al análisis estadístico de los datos mediante análisis descriptivo de los mismos, un análisis de varianza de medidas repetidas en el que la variable dependiente fue el sexismo, las medidas intra-sujetos fueron las distintas situaciones presentadas a los participantes y el sexo de los evaluadores la variable independiente. Además se realizaron pruebas t de Student para muestras relacionadas con el fin de identificar si existían diferencias significativas por cada par de comparación.

RESULTADOS

Para analizar los efectos inter-sujetos del sexo de los evaluadores (trabajadores) y los efectos intra-sujetos de las distintas situaciones de liderazgo presentadas a dichos evaluadores (combinaciones resultantes del sexo del líder, la congruencia con el rol de género y el resultado del proyecto) sobre las atribuciones diferenciales de resultados, el prejuicio y la discriminación sexista; se llevó a cabo un análisis de varianza de medidas repetidas. A continuación se muestran los resultados del análisis para cada uno de los factores por las distintas dimensiones contempladas.

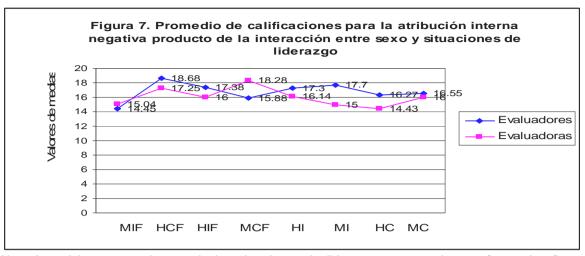
Los resultados de los análisis multivariados muestran un efecto significativo sobre la *atribución interna positiva* de las distintas situaciones de liderazgo presentadas a los evaluadores (Wilk's Lambda F (5, 123) = 5.016, p<0.001, η =.17). Esto nos indica que la atribución interna positiva no es la misma para las condiciones de liderazgo en que se varía el sexo del líder y la congruencia con el rol de género. Concretamente, se identifica una mayor atribución del éxito a la capacidad, la inteligencia o la personalidad de las líderes en ambientes congruentes con su rol de género tradicional y se dan menores calificaciones en dicho factor tanto a los líderes como a las líderes incongruentes con su rol de género tradicional. En la figura 6 se pueden apreciar los valores de las medias para cada condición de comparación.



Nota: Las siglas para cada una de las situaciones de liderazgo corresponden en ésta y las figuras subsecuentes a los siguientes significados: Hombre Congruente Éxito (HCE), Mujer Incongruente Éxito (MIE), Mujer Congruente Éxito (MCE), Hombre Incongruente Éxito (HIE), Hombre Incongruente (HI), Mujer Incongruente (MI), Hombre Congruente (HC) y Mujer Congruente (MC).

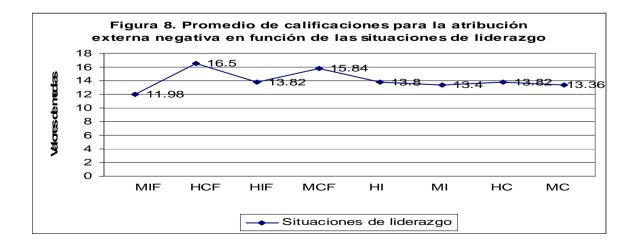
En el caso de la *atribución externa positiva* las situaciones de liderazgo no tuvieron un efecto significativo. Por otra parte el sexo de los evaluadores si tuvo un efecto significativo sobre dicha dimensión (F (1, 123) = 4.447, p<0.05, η =.035). En este caso, los hombres (Media=15.19, D.E=3.29) obtuvieron calificaciones más altas en la atribución del éxito a la suerte o dios que las mujeres (Media=14.37, D.E=3.37).

Para el factor de *atribución interna negativa* se presentó un efecto de interacción intra-sujetos entre el sexo de los evaluadores y las situaciones de liderazgo (Wilk's Lambda F (2, 122) = 3.557, p<0.05, η =.055). En la figura 7 se percibe que los hombres atribuyen el fracaso a la falta de esfuerzo o capacidad cuando evalúan a hombres en mayor medida que cuando evalúan a mujeres, independientemente del contexto. En contraparte, las mujeres dan un mayor puntaje a las líderes en este factor que a los líderes. No obstante, cuando ambos sexos están en una situación incongruente con su rol de género también reciben calificaciones más altas en este factor.

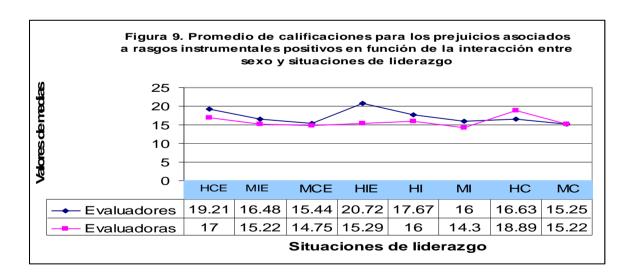


Nota: Las siglas para cada una de las situaciones de liderazgo corresponden en ésta y las figuras subsecuentes a los siguientes significados: Mujer Incongruente Fracaso (MIF), Hombre Congruente Fracaso (HCF), Hombre Incongruente Fracaso (HIF), Mujer Congruente Fracaso (MCF), Hombre Incongruente (HI), Mujer Incongruente (MI), Hombre Congruente (HC) y Mujer Congruente (MC).

Hubo un efecto significativo de las situaciones de liderazgo sobre la atribución externa negativa (Wilk's Lambda F (5, 123) = 4.533, p<0.01, η =.159). Específicamente, cuando un líder fracasaba en ambientes congruentes con su rol de género, dicho fracaso se atribuyó en mayor medida a la falta de suerte o a la dificultad de la tarea que cuando fracasó en escenarios incongruentes con el rol de género tradicional. De hecho, el menor puntaje para este factor se dio ante la líder incongruente con su rol. Esto se puede apreciar en la figura 8.



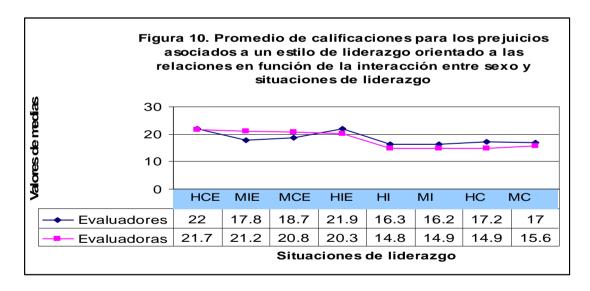
En cuanto a los prejuicios por *rasgos instrumentales positivos* se presentó un efecto principal de las situaciones de liderazgo (Wilk's Lambda F (5, 123) = 3.411, p<0.01, η =.122) y el efecto de interacción entre el sexo de los evaluadores y las situaciones de liderazgo (Wilk's Lambda F (1, 123) = 3.938, p<0.05, η =.031). Los valores de las medias para esta interacción se muestran en la figura 9. El análisis inter-sujetos reveló un efecto significativo del sexo de los evaluadores (F (1, 123) = 8.833, p<0.01, η =.067). Se puede observar que los hombres consideran una asociación entre tener éxito y ser más instrumental, es decir, ser competitivo (a), objetivo (a), dinámico (a), en mayor medida que las mujeres e independientemente de la congruencia o no con el rol de género. Sin embargo, también figura un mayor puntaje dado por las mujeres en la situación de liderazgo que involucra a un hombre congruente con su rol.



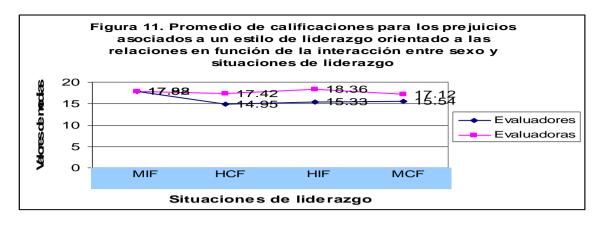
No se presentaron efectos significativos de las situaciones de liderazgo y el sexo de los evaluadores sobre los prejuicios por rasgos expresivos positivos, los prejuicios por rasgos instrumentales negativos, los prejuicios por rasgos

expresivos negativos y los prejuicios por desarrollar un estilo de liderazgo orientado a la tarea.

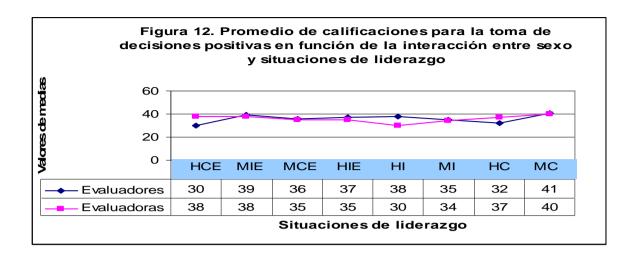
Respecto a *los prejuicios por desarrollar un estilo de liderazgo orientado a las relaciones*, se presentó un efecto de interacción intra-sujetos entre el sexo de los evaluadores y las situaciones de liderazgo (Wilk's Lambda F (4, 249) = 3.168, p<0.05, η =.048). Concretamente, en aspectos como ayudar a los empleados a resolver conflictos personales o dedicar parte del tiempo a conocerlos personalmente, las mujeres dan un mayor puntaje que los hombres en aquellas situaciones en las que una líder tiene éxito independientemente de la congruencia o no con el rol de género (figura 10).



En cuanto a las situaciones de fracaso, en la figura 11 se observa que las mujeres dan calificaciones más altas en *el estilo de liderazgo orientado a las relaciones asociado al fracaso* independientemente del sexo del líder o de la congruencia o no con el rol de género.



En términos de *la discriminación positiva hacia líderes* se identificaron efectos intra-sujetos de las situaciones de liderazgo (Wilk's Lambda F (5, 119) = 2.317, p<0.05, η =.089) y el efecto de interacción entre dichas situaciones y el sexo de los evaluadores (Wilk's Lambda F (1, 119) = 5.144, p<0.05, η =.041). En este caso, se percibe que cuando una situación está liderada por un hombre en un ambiente congruente con su rol y tiene éxito, dicho líder tiende a ser menos recompensado por los evaluadores que por las evaluadoras, no obstante, cuando un líder tiene éxito en un ambiente incongruente con su rol de género, los evaluadores tienden a recompensarlo más que las evaluadoras. Para las situaciones de liderazgo restantes, los evaluadores otorgan más recompensas que las evaluadoras sin importar el sexo o la congruencia o incongruencia con el rol (figura 12).



No se identificaron efectos significativos de las situaciones de liderazgo y el sexo de los evaluadores sobre *la discriminación negativa hacia líderes*.

En los análisis anteriores se identificaron los efectos multivariados del sexo de los evaluadores y las situaciones de liderazgo sobre el sexismo hacia líderes. Posteriormente, se llevaron a cabo pruebas t de Student para muestras relacionadas con el fin de identificar las diferencias intra-sujetos por cada par de comparación resultado de la combinación entre situaciones de liderazgo y sexo de los evaluadores. En las siguientes tablas se muestran únicamente los resultados que indican diferencias significativas en la atribución de éxito/fracaso, prejuicio sexista por rasgos, por estilos de liderazgo y discriminación sexista. En las tablas del anexo cinco se presentan todos los resultados para las combinaciones posibles de las distintas situaciones.

Tabla 15. Diferencias en la atribución de éxito/fracaso de líderes de distinto sexo en

provectos iquales.

proyectos iguales.								
Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media teórica	t	gl	р
Atribución de éxitos/fracasos					teerioa			
Interna positiva	Hombres- HCE	18.39	Hombres- MIE	13.48	17.5	4.148	22	.000**
	Hombres- MCE	19.64	Hombres- HIE	16.28	17.5	3.998	24	.001**
	Mujeres- HCE	18.65	Mujeres- MIE	14.48	17.5	3.835	22	.001**
	Mujeres- MCE	20.33	Mujeres- HIE	14.67	17.5	5.743	23	.000**
	Mujeres- HIE	18.7	Mujeres- MIE	16.2	17.5	2.390	14	.041*
Interna negativa	Hombres- MIF	14.45	Hombres- HCF	18.68	17.5	-4.008	21	.001**
Externa negativa	Hombres- MIF	11.77	Hombres- HCF	16.68	15	-8.244	21	.000**
	Mujeres- MIF	12.16	Mujeres- HCF	16.33	15	-3.959	23	.001**
	Mujeres- HIF	13.24	Mujeres- MCF	15.88	15	-2.686	24	.013*
	Mujeres- HIF	9.71	Mujeres- MIF	14	15	-2.785	14	.032*

*p < 0.05 **p < 0.01

Nota: En cada celdilla de la tabla correspondiente a los grupos de comparación se identifica en primer lugar el sexo de los evaluadores (Hombres-Mujeres) y las siglas para cada una de las situaciones de liderazgo evaluadas (p.e. HCE-MIE). Los significados de las siglas para dichas situaciones corresponden en ésta y las tablas subsecuentes a los siguientes: Hombre Congruente Éxito (HCE), Mujer Incongruente Éxito (MIE), Mujer Congruente Éxito (MCE), Hombre Incongruente Éxito (HIE), Mujer Incongruente Fracaso (MIF), Hombre Congruente Fracaso (HCF), Hombre Incongruente Fracaso (HCF), Mujer Congruente Fracaso (MCF).

En la tabla 15 se puede observar que se presentaron diferencias significativas en cinco condiciones respecto a la *atribución interna positiva* y no así en la *atribución externa positiva*. Concretamente, los hombres atribuyeron en mayor medida el éxito en el proyecto a la capacidad, inteligencia y personalidad del líder o la líder que trabajó en un ambiente congruente con su rol de género (venta de maquinaria/venta de cosméticos) que a las mismas características en la líder o el líder que trabajó en una actividad incongruente con su rol tradicional. En el mismo sentido, las mujeres dan un mayor puntaje a las características internas del líder o de la líder que realiza actividades congruentes con su rol de género

cuyo resultado es el éxito. Finalmente, se identificó que las mujeres atribuyen el éxito en situaciones incongruentes con el rol de género más a las características internas del líder que de la líder.

En cuanto a la *atribución interna negativa*, los hombres indicaron que el fracaso de un líder en la venta de maquinaria (congruente con su rol de género) se asocia a su falta de inteligencia o falta de esfuerzo más que a las mismas características de una líder que realiza dicha actividad (incongruente con su rol).

En la atribución externa negativa, tanto hombres como mujeres dieron en promedio mayores calificaciones a líderes de ambos sexos que trabajaban en ambientes congruentes con su rol de género, respecto de aquellos que trabajaron en ambientes incongruentes con dicho rol. Así por ejemplo, atribuyeron el fracaso de un líder dedicado a la venta de maquinaria más a la suerte, la dificultad de la tarea o a la presión de los superiores que el fracaso de una líder realizando la misma actividad. Por otra parte, las mujeres consideraron que el fracaso de una líder en una actividad incongruente con su rol de género se debe más a elementos externos a ella (p.e. dios o la suerte) que el fracaso de un líder en una actividad incongruente con dicho rol.

Tabla 16. Diferencias en el prejuicio sexista de rasgos de liderazgo hacia líderes de distinto sexo

Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media	t	gl	р
	•				teórica			,
Prejuicio								
Sexista Rasgos								
	Hombres- MCE	15.44	Hombres- HIE	20.72	27	-3.255	24	.003**
Instrumentales positivos	Hombres- MCE	35.62	Hombres- HCE	39.25	27	2.889	14	.020*
	Mujeres- MCE	38.89	Mujeres- HCE	35.22	27	2.889	13	.02*
Expresivos positivos	Hombres- MCE	31.25	Hombres- HCE	32.25	27	2.718	14	.026*
	Mujeres- MCE	32.67	Mujeres- HCE	27.78	27	2.718	13	.026*
Expresivos negativos	Hombres- HIF	24.21	Hombres- MCF	27.83	27	-2.272	23	.033*

*p < 0.05 **p < 0.01

Para la dimensión de *prejuicios por rasgos de liderazgo*, los hombres identificaron más la responsabilidad, la objetividad y la competitividad (Instrumentalidad positiva) en un líder que tuvo éxito en una situación incongruente con su rol de género que en una líder trabajando en la misma actividad. Los hombres asociaron las mismas características como más descriptivas de un líder que de una líder, cuando ambos trabajaban en situaciones congruentes con su rol y tuvieron éxito. En contraparte, las mujeres identificaron dichas características a la inversa, es decir, la líder que tuvo éxito en la empresa congruente con su rol de género fue calificada como más inteligente, competitiva y responsable (Instrumentalidad positiva) que el líder que obtuvo el mismo resultado en una empresa congruente con su rol.

En el factor de *rasgos de liderazgo expresivos positivos*, los hombres indicaron que los líderes que realizaban la actividad de venta de maquinaria (congruente con su rol de género) tenían más de amables, comprensivos y sensibles que las líderes que se dedicaban a la venta de cosméticos (congruente

con su rol de género). En el mismo sentido que para la instrumentalidad positiva, las mujeres consideraron que las líderes tenían más las características de empatía, amabilidad y comprensión (expresividad positiva) que los líderes.

Los hombres también calificaron de forma diferente en los *rasgos* expresivos negativos (p.e. incomprensivo, insensible e inaccesible) a hombres y mujeres líderes, señalando que ante una misma actividad en la que ambos fracasaron las líderes tenían en mayor medida estos rasgos que los líderes (véase tabla 16).

Tabla 17. Diferencias en el prejuicio sexista de estilos de liderazgo hacia líderes de distinto sexo en provectos iguales

aletinte dexe en proyecte iguales									
Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media	t	gl	р	
					teórica				
Prejuicio									
Sexista Estilos									
	Hombres-	21.96	Hombres-	17.83	18	2.785	22	.011*	
Orientado a	HCE		MIE						
las relaciones	Hombres-	17.81	Hombres-	14.95	18	3.189	21	.004**	
	MIF		HCF						

*p ≤ 0.05 **p ≤ 0.01

El estilo de liderazgo orientado a la tarea no llevó a trabajadores de ambos sexos a calificar de forma diferente a hombres y mujeres líderes bajo distintas situaciones de éxito o fracaso. En el caso del estilo de liderazgo orientado a las relaciones, los hombres identificaron que los líderes ejercieron más dicho estilo en situaciones de éxito y congruentes con su rol de género (venta de maquinaria) que las líderes en la misma situación. Por otra parte, también consideraron que las líderes que fracasaron dedicaron más tiempo a conocer personalmente a sus empleados o fueron más flexibles con el horario de trabajo de los mismos en una empresa incongruente con su rol de género, que los líderes que fracasaron en una actividad congruente con su rol de género (véase tabla 17).

Tabla 18. Diferencias en la discriminación sexista hacia líderes de distinto sexo en proyectos iguales

proyected igualed									
Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media	t	gl	р	
					teórica				
Discriminación									
sexista									
Positiva	Hombres-	30.39	Hombres-	39.26	30	-3.590	22	.002**	
	HCE		MIE						
Negativa	Mujeres-	27.58	Mujeres-	33	30	-2.545	23	.018*	
	MIF		HCF						

*p < 0.05 **p < 0.01

En la tabla 18 se presentan los resultados de la discriminación a partir de toma de decisiones. Concretamente, los hombres consideraron que tomarían la decisión de ascender, pagar más o asignar un proyecto nuevo (discriminación positiva) a una líder que ejerce una actividad incongruente con su rol de género que a un líder que desempeña la misma actividad y también tuvo éxito. En el mismo sentido, las mujeres indicaron que le pagarían menos, asignarían menos personas a su cargo y no dejarían tomar decisiones de importancia (discriminación negativa) a un líder que fracasó en una actividad congruente con su rol de género, que a una líder que fracaso en una situación incongruente con su rol.

En síntesis, el sexismo en la evaluación del desempeño de líderes reflejado mediante la atribución causal, los prejuicios y la discriminación, está influenciado en algunos casos por el sexo de los evaluadores, la situación evaluada o por ambos. Concretamente, la atribución interna de éxitos (p.e. capacidad, personalidad, esfuerzo) se presenta en mayor medida cuando se percibe congruencia que incongruencia con el rol de género tradicional (efecto de la situación evaluada), la atribución externa de éxitos (p.e. la suerte, dios, apoyo del jefe) depende del sexo de los evaluadores —los hombres realizan más este tipo de atribuciones que las mujeres-, la atribución interna de fracasos (p.e. falta de

capacidad o esfuerzo) se ve afectada por la interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación evaluada -los evaluadores dan calificaciones más altas a los líderes y las evaluadoras dan calificaciones más altas a las líderes en situaciones de incongruencia con el rol de género tradicional- y la atribución externa de fracasos (p.e. falta de suerte o de apoyo de los superiores) se presenta más cuando se percibe congruencia que incongruencia con el rol de género tradicional (efecto de la situación). En el caso de los prejuicios, se encuentra que para los evaluadores el éxito de líderes de ambos sexos se asocia a poseer más rasgos instrumentales positivos (p.e. responsable, organizada, trabajadora) independientemente de la situación evaluada (efecto del sexo del evaluador), los hombres consideraron que los líderes con éxito fueron más expresivos positivos (p.e. empáticos, cálidos y serviciales) que las líderes, por su parte las mujeres consideraron que las líderes con éxito tenían más de este factor que los líderes (efecto de la interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación), también se identifica una mayor expresividad negativa (p.e. incomprensiva, desatenta, inflexible) en las líderes que fracasan que en los líderes (efecto de la situación). Por otra parte, el estilo de liderazgo orientado a la tarea (p.e. llevo registros de productividad para asegurar el cumplimiento de las metas) no resulta afectado por el sexo de los evaluadores o la situación evaluada, en cambio el estilo de liderazgo orientado a las relaciones (p.e. dedicar tiempo a conocer personalmente a sus empleados) se ve afectado por la interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación -las evaluadoras consideran que líderes de ambos sexos desarrollaron este estilo en las situaciones de éxito, pero también piensan que el desarrollo de este estilo puede llevar al fracaso. Finalmente, en la discriminación positiva reflejada en la toma de decisiones respecto al líder, se encuentra que hubo un efecto de interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación evaluada —los hombres tienden a ejercer una discriminación más positiva para líderes de ambos sexos que se desempeñan en una situación incongruente con su rol de género tradicional. En la discriminación negativa se identificó que hubo un efecto de interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación evaluada —las mujeres tomaron más decisiones negativas respecto a los líderes congruentes que fracasaron que respecto a las líderes incongruentes que fracasaron-. En el esquema que se presenta a continuación se pueden apreciar dichas interacciones.

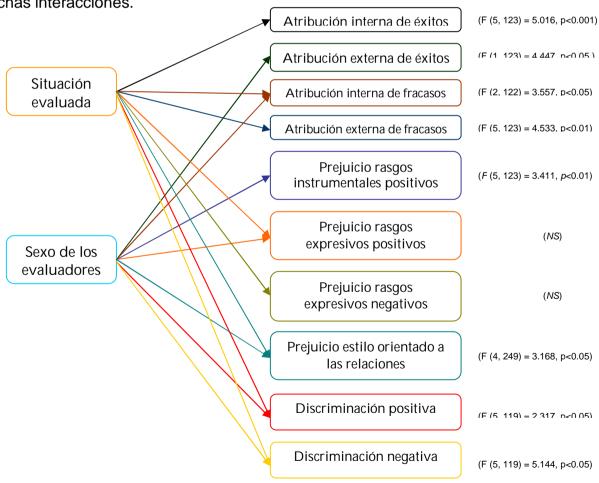


Figura 13. Esquema de los efectos del sexo de los evaluadores y la situación evaluada sobre la atribución, el prejuicio y la discriminación sexista

DISCUSIÓN

En esta etapa de la investigación se abordó el sexismo en la evaluación del desempeño de líderes de empresas, mediante una propuesta multifactorial que incluyó como variables independientes el sexo del evaluador y la situación que se evaluaba (Congruente o no con el rol de género tradicional, el sexo del líder y el resultado del proceso de liderazgo).

Los resultados mostraron que el sexo de los evaluadores aislado de la interacción con la condición evaluada, sólo tiene efecto en dos de las 10 dimensiones del sexismo planteadas para este estudio, en cuyos casos los hombres obtuvieron los puntajes más altos. Lo anterior parece indicar, a diferencia de lo mencionado por Jacobs (1999), que el sexo de los evaluadores por sí mismo no es una variable que tenga un efecto determinante en las atribuciones causales de éxitos/fracasos o en los prejuicios sexistas, además de no tener efecto alguno sobre la discriminación sexista. En este sentido, puede señalarse que el sexismo en la actualidad es un asunto que va más allá del sexo del individuo que realiza las evaluaciones, ya que sin un marco de referencia para poder calificar los procesos de liderazgo tanto de hombres como de mujeres, los trabajadores evitaron emitir juicios que implicaran sexismo sin un contexto de análisis. El hecho de que los hombres atribuyeran el éxito a características externas a los líderes (p.e. la suerte o dios), resulta contrastante con datos de otras investigaciones (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992; Zabludovsky, 2007) en las que se muestra una asociación significativa entre el éxito y las características internas del líder. Quizá como lo indican los resultados de este estudio, la atribución a elementos internos sólo resulta significativa cuando se especifican las características positivas que son prototípicas "ideales" del liderazgo como lo señalan Boyce y Herd (2003) y que aluden a una estructura sexista sutil (Glick & Fiske, 1996) hacia los hombres.

El hecho de que la situación evaluada tuviera un efecto significativo en la atribución interna de éxitos, corrobora los planteamientos de Eagly y Karau (2002) acerca del papel de la percepción de congruencia con el rol de género tradicional como aspecto relevante para esta dimensión del sexismo, es decir, más allá de la identificación de los líderes como referentes de éxito en sí mismos, las personas atribuyen el resultado positivo a los aspectos internos del líder cuando existe una congruencia con el rol tradicional de género entre la tarea que se lleva a cabo y el sexo del individuo que la realiza, así, califican bien en esta dimensión tanto a hombres como a mujeres que realizan lo esperado en función de su guión de género. El mismo efecto de la congruencia con el rol de género tradicional se presenta cuando los líderes fracasan en el proyecto, sólo que en este último se atribuye el mismo a la falta de suerte o a la falta de apoyo de los superiores, al parecer los evaluadores no consideran que el fracaso en una actividad congruente con el rol se deba a aspectos internos del líder porque se espera que el individuo se desempeñe bien en una actividad "propia de su sexo". El último efecto de la situación evaluada consistió en un vínculo entre la expresividad negativa de las líderes y el fracaso en el proyecto, este resultado se asemeja a lo reportado por otros autores (Ryan et al. 2007) en donde se indica una fuerte asociación entre el estereotipo femenino y el percibir que un líder hace las cosas mal, esto es, los trabajadores consideran que el fracaso se asocia más a la expresividad que a la instrumentalidad independiente del sexo de los líderes evaluados.

Resulta de interés señalar que el producto de la interacción entre el sexo de los evaluadores y la situación evaluada tuvo una mayor cantidad de efectos significativos sobre las distintas dimensiones del sexismo en la evaluación del desempeño de líderes, que cada una de las variables por separado. Dichos resultados dan sustento a esta tesis al mostrar la relevancia de la interacción entre el individuo que evalúa y el contexto evaluado para la manifestación del sexismo en escenarios laborales.

Así, los trabajadores de este estudio dan un mayor énfasis a la expresividad y la orientación a los roles como aspectos vinculados al éxito, quizá la tendencia en el liderazgo empresarial enfocada a reconocer el papel de las relaciones interpersonales esté impactando de manera importante en la percepción de lo que significa ser un "buen líder" en la actualidad, es decir, cada vez más se privilegia la integración de lo asociado específicamente al trabajo con los aspectos emocionales y afectivos para lograr el éxito en las organizaciones, dejando de lado el empleo de los modelos tradicionales masculinos (Bruner & Grogan, 2005) que implican la identificación de los líderes sólo con la instrumentalidad o la orientación a los resultados (Eagly, Makhijani &Klonsky, 1992) como única vía para lograr el crecimiento personal en las empresas. Además, ya no se presenta la asociación exclusiva entre estereotipo femenino y un líder que hace las cosas mal como lo señalaba el estudio de Ryan et al. (2007). Incluso, un dato de relevancia en esta investigación muestra que los hombres tienden a pensar que los líderes con éxito son más expresivos que las líderes con éxito, lo cual implica una mayor aceptación de la expresividad en el liderazgo efectivo por parte de los trabajadores. Sin embargo, también se pudo apreciar la presencia del máximo error de atribución descrito por Pettigrew (1979) en el que se señala que los individuos tienden a favorecer al endogrupo cuando el resultado es positivo, en este caso, los hombres dieron puntajes más altos en expresividad a los líderes y las mujeres hicieron lo mismo con las líderes, lo cual puede conducir a las siguientes preguntas: ¿por qué razón los trabajadores reportan aceptar la expresividad en los líderes?, ¿se trata de una mayor flexibilización en el liderazgo empresarial?. Por otra parte las trabajadoras siguen identificando la expresividad como una característica que se asocia en mayor medida a las líderes, lo cual puede considerarse como una expresión del sexismo sutil.

También se encontró que en actividades incongruentes con el rol tradicional de género, los trabajadores y las trabajadoras asociaron el fracaso con la falta de capacidad o inteligencia en líderes de ambos sexos, probablemente al mantener el estereotipo de las competencias específicas para un sexo y otro (Eagly y Johnson, 1990) llevó a los empleados a creer que dichos líderes no podían evidenciar sus capacidades en un escenario o situación que "no era propia de su sexo", aún cuando también tuvieron la oportunidad de atribuir el fracaso a aspectos externos al líder.

Para las trabajadoras evaluadas en esta investigación las y los líderes con éxito utilizan más el estilo de liderazgo orientado a las relaciones que el estilo de liderazgo orientado a la tarea. Esto parece romper con los modelos tradicionales de liderazgo en los que se apuntalaba la orientación al trabajo como referente fundamental para la obtención del éxito, sin embargo, dista también de los enfoques actuales del liderazgo (p.e. transformacional), ya que en lugar de buscar la integración de la parte relacional y la intelectual o racional (Bass & Avolio,

1994), se da preponderancia al estilo orientado a las relaciones. Cabe tener en cuenta que dicho estilo también es identificado por las trabajadoras como un elemento que lleva al fracaso en las empresas, lo cual parece involucrar una ambivalencia respecto al mismo, puesto que algunas investigaciones como las de Alducín (1992) o Lyons, McArthur y De Vries (2007), señalan que una de las principales críticas al liderazgo femenino es preocuparse por el aspecto relacional más que por el orientado a la tarea. En este sentido, para algunas de las trabajadoras implica una ventaja que las líderes ejerzan el estilo relacional en las empresas, pero para otras se mantiene la idea del vínculo de dicho estilo con el fracaso en el liderazgo.

En la dimensión de *discriminación positiva* (toma de decisiones positivas) sobre los líderes, el hecho de tener éxito en una empresa incongruente con el rol de género tradicional resultó fundamental para los trabajadores para otorgar más premios y recompensas independientemente del sexo. Quizá, haciendo manifiesto un sexismo de tipo sutil (Glick y Fiske, 1996), los trabajadores identificaron que los líderes bajo situaciones de incongruencia se encontraban en desventaja o tenían una menor probabilidad de tener éxito y por esto, cuando se les indicó que tuvieron éxito, consideraron que esos líderes necesitaban un mayor reconocimiento porque fueron más allá de lo esperado. Además, este sistema de recompensas sesgadas puede llevar a que se desarrolle en hombres y mujeres que han alcanzado puestos de liderazgo, la idea de que el género no es un aspecto relevante de discriminación dentro de la estructura laboral y que el logro del éxito se debe más a sus capacidades individuales, como lo señala Ellemers (2001). Sin embargo y siguiendo los planteamientos del liderazgo situacional

(Hersey & Blanchard, 1998) el éxito en un proceso de liderazgo depende tanto de las características del líder, de los trabajadores y de la situación en que se llevé a cabo el mismo.

Por otra parte, en lo que concierne a la dimensión de *discriminación* negativa (toma de decisiones negativas), las trabajadoras evidenciaron una combinación entre el sexismo hostil y benevolente hacia los líderes (Glick y Fiske, 1999). Esto lo mostraron al castigar más al líder que a la líder (sexismo hostil) que fracasó en un ambiente congruente con su rol tradicional (sexismo benevolente), ya que lo esperado por las trabajadoras sexistas es que un hombre en una empresa masculina tenga mayor probabilidad de alcanzar el éxito, por ende, si fracasa es básicamente su culpa.

En lo que corresponde a los análisis intra-sujetos por pares de comparación se corroboraron los resultados del análisis multivariado. Fundamentalmente se encontró que en la atribución causal de éxitos, tanto hombres como mujeres atribuyen dicho resultado más a aspectos internos del o la líder que trabajó en un ambiente congruente con su rol de género que al líder que desarrolló una actividad incongruente con su rol de género tradicional. Estos resultados parecen mostrar que al menos en este contexto, el sexo tanto del evaluador como del líder no resultan relevantes y si lo es la congruencia con el rol de género. Lo anterior apoya parcialmente lo reportado por Eagly y Karau (2002), ya que si bien estas autoras señalan la importancia de la congruencia con el rol en la atribución interna, indican que los hombres reciben atribuciones internas independientemente del contexto. En esta investigación se encuentra que los trabajadores piensan que ambos sexos deben apegarse a la congruencia con el rol de género para

considerar que su éxito fue producto de su capacidad o esfuerzo. No obstante, en las situaciones de éxito e incongruencia para ambos sexos, las trabajadoras y no los trabajadores atribuyeron más el resultado a los aspectos internos del líder, a diferencia de lo que plantea Schein (2001) quien señala que los hombres más que las mujeres tienen una fuerte tendencia a ver a las líderes como menos calificadas que los líderes porque tienen una conceptualización más masculina del liderazgo que las mujeres.

Para las situaciones de fracaso, en los trabajadores se mantiene la idea de la congruencia con el rol de género como relevante para la atribución interna del resultado. En este sentido parece tomar particular relevancia la rigidez cultural en México respecto a la masculinidad de la que hablaban Avendaño-Sandoval y Díaz-Guerrero (1990), y que explicaría por qué se atribuye el fracaso a la falta de capacidad o de esfuerzo de los líderes cuando desarrollan actividades "propias de su sexo" y para las cuales se tienen expectativas altas de competencia. Esto tiene una correspondencia directa con la atribución externa que se presentó en este estudio ante el fracaso en situaciones congruentes con el rol de género, quizá los trabajadores consideraron que al tratarse de actividades que líderes de uno u otro sexo deben dominar por tratarse de "actividades de hombres o de mujeres", la única explicación del fracaso fue algo externo al individuo.

Así, se puede identificar que la manifestación del sexismo en la dimensión de atribuciones causales de éxito/fracaso no se asocia exclusivamente al sexo del líder como lo señalan algunos estudios (p.e., Agars, 2004; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992, Simon & Landis 1989).

Para la dimensión de prejuicios por rasgos de liderazgo se encontró que en la actualidad los líderes de ambos sexos que tienen éxito, son identificados con características tanto instrumentales (p.e. organizados y trabajadores) como expresivas (p.e. amables y sensibles). Esto apoyaría la teoría de la categorización del liderazgo (Lord & Maher, 1990), la cual señala que la percepción de un "buen líder" es dinámica y dependiente del contexto. En este sentido los cambios respecto a las políticas de equidad de género parecerían impactar en la forma en la que se concibe al o la líder contemporánea, como un individuo que integra tanto los rasgos "masculinos" como los "femeninos". Los cambios más significativos identificados en los resultados de esta investigación, consistieron en que las mujeres identificaron más características instrumentales positivas en las mujeres que ejercían una actividad congruente con su rol que en los hombres que ejercieron una actividad del mismo tipo y que los hombres identificaron más características expresivas positivas en los hombres que ejercieron una actividad congruente con su rol que en las mujeres que ejercieron una actividad del mismo tipo. Respecto a lo anterior habría que integrar en futuras investigaciones el efecto que podría tener la deseabilidad social sobre la percepción del líder.

Sin embargo, un dato relevante es que ante situaciones de fracaso los hombres mantienen la rigidez sobre el menor valor de las características femeninas respecto de las masculinas como lo señala Dio-Bleichmar (1996), y al igual que en el estudio de Ryan et al. (2007) asociaron el estereotipo femenino con el fracaso en la actividad. Estos datos parecen mostrar un perfil diferencial de evaluación de lo instrumental y lo expresivo independientemente del sexo, en las situaciones en que se fracasa o se tiene éxito

El estilo de liderazgo relacional fue asociado por los trabajadores al éxito en el proyecto cuando éste fue dirigido por un hombre en un ambiente congruente con su rol; pero el mismo estilo fue asociado al fracaso cuando lo ejercía una mujer en un ambiente incongruente con su rol de género. Lo anterior se puede explicar en función de que actualmente es socialmente deseable un líder que cubre tanto la parte vinculada específicamente al trabajo como las buenas relaciones con los trabajadores. No obstante, lo mismo no aplica para las líderes en "empresas masculinas" ya que persisten las ideas reportadas por Alducín (1992) respecto a que "la mujer no tiene la suficiente autoridad para mandar" o que "por ser sentimentales los empleados se aprovechan de ellas". Así cabría aclarar que para los trabajadores no representó ningún problema el que las mujeres fueran orientadas hacia las relaciones en escenarios laborales femeninos, pero en escenarios laborales masculinos consideran que el ejercer este estilo las lleva al fracaso, tal como lo reportan hallazgos de investigaciones realizadas por Agars (2004) e Eagly et al. (1992).

En el plano conductual del sexismo, es decir en la discriminación mediante toma de decisiones diferenciales para un sexo u otro, los hombres favorecieron a una líder que ejerció una actividad incongruente con su rol de género y que tuvo éxito. Tal vez el que una mujer tenga éxito en una actividad masculina resulta muy significativo para los trabajadores, por lo que consideran que deben recompensar su esfuerzo en mayor medida que el de un hombre que obtiene el mismo resultado. Sin embargo, una de las posibles explicaciones es que tal vez los trabajadores consideren a estas mujeres excepcionales, es decir, no cualquier mujer podría tener éxito en un ambiente incongruente con su rol, sólo aquella que

muestre un comportamiento y características vinculadas al estereotipo masculino de liderazgo, lo anterior se constituiría como una manifestación de sexismo sutil. Por otra parte, las trabajadoras al tener una expectativa de éxito más alta sobre un líder en un ambiente congruente con su rol, tendieron a afectarlo más cuando el resultado fue el fracaso, es decir, la percepción de congruencia con el rol de género señalada por Eagly y Karau (2002) en la atribución causal de resultados, parece generalizarse al área conductual negativa del sexismo en el caso de las mujeres.

Los análisis de los efectos corroboraron que en la explicación de las atribuciones causales, el sexo de los evaluadores tiene menos relevancia que la situación evaluada como lo señalan Eagly y Karau (2002) y resulta contrario al planteamiento de Jacobs (1999) quién indicaba que los hombres tienden a discriminar más. La contribución de este trabajo radica en señalar que, además de las atribuciones causales en el ámbito de lo interno y de lo externo, esto se generaliza tanto a los prejuicios sobre los rasgos y estilos de liderazgo, así como a la discriminación sexista evaluada a partir de la toma de decisiones, convendría retomar para futuras investigaciones el impacto de esta intención conductual en las evaluaciones de desempeño *in situ* y en indicadores objetivos de las retribuciones a partir de dichas evaluaciones.

Los resultados de esta investigación implican un replanteamiento del abordaje del sexismo en el ámbito del liderazgo organizacional. Se sugiere que las próximas investigaciones deberían centrarse en el impacto que tiene en las personas la internalización de roles de género, lo cual al parecer aun delimita estereotípicamente el "cómo debe ser y lo que tiene que hacer un o una líder" para

tener éxito en una empresa o qué es lo que hace o deja de hacer en función de lo esperado para su rol de género, que como consecuencia y de acuerdo a la percepción de los trabajadores, lo (la) lleva al fracaso.

En cuanto a las trabajadoras, sería interesante abordar en futuras investigaciones por qué para ellas es de mayor relevancia la congruencia con el rol de género tanto para favorecer como para perjudicar a líderes de ambos sexos, ya que contradice los planteamientos de algunas autoras como Gilligan (1982) quien señalaba que las mujeres tendían más a la flexibilización de los roles de género que los hombres.

CONCLUSIONES

La presente investigación partió de la premisa de que el sexismo es un proceso que tiene que ser analizado en la complejidad de su desarrollo en múltiples contextos, uno de los cuales sin duda es el laboral. Se pretendió evidenciar que en la actualidad el abordaje del mismo no puede restringirse a la aplicación de un inventario de autoinforme que sólo evalúa la dimensión de creencias de dicho fenómeno y omite tanto el prejuicio como la discriminación justo en un ambiente en el que las condiciones de equidad para hombres y mujeres se anclan a procesos de educación y oportunidades que siempre han favorecido a los primeros, como lo es el liderazgo en las empresas.

En este sentido, con este trabajo se plantea que el sexismo debe analizarse a partir la interacción de los elementos que configuran su carácter simbólico, pero que impactan en el ámbito práctico. Para ello, se identificaron aquellas creencias estereotípicas sobre los sexos en posiciones de liderazgo ya que son el punto de partida del proceso sexista; sin embargo, esas creencias no operan de la misma forma para todos lo actores sociales, puesto que si partimos de que existen diferentes procesos de socialización para un sexo u otro, entonces el sexo es el primer referente para entender la realidad social. No obstante, dicha realidad se entiende al analizarla en su interacción con un contexto que ofrece la reafirmación o confrontación de dichas creencias, por lo que al percibir que existe una congruencia o incongruencia con el rol prescrito para hombres o mujeres en distintas actividades de liderazgo, los trabajadores generaron un prejuicio en función de la imagen esterotípica que tuvieron de un líder o de una líder.

Lo que se hizo evidente en el primer estudio es que el Inventario de Sexismo Ambivalente ([ASI] Glick & Fiske, 1996) y el Inventario de Ambivalencia hacia los Hombres ([AMI] Glick & Fiske, 1999) resultan insuficientes para evaluar la multidimensionalidad del sexismo en las organizaciones, ya que su planteamiento es muy general para identificar las especificidades que involucran las interacciones propias del líder con los seguidores y la situación. Así, en los resultados arrojados por estas escalas se muestra a los trabajadores como más sexistas que las trabajadoras, sin contemplar las implicaciones que tendría el ofrecerles un marco de análisis que les permita evidenciar el peso específico que tiene la cultura en la configuración del "sexismo moderno" y que por supuesto rebasa las manifestaciones hostiles del "sexismo tradicional".

En la fase exploratoria del estudio uno, que buscó cubrir la falta de sensibilidad cultural y situacional tanto del ASI como del AMI, se encontró que hay sexismo hostil y benevolente hacia líderes de ambos sexos, no obstante en los líderes se asociaron principalmente a los aspectos congruentes con su rol de género y en las líderes tanto a los congruentes como a los incongruentes. Lo que estos resultados muestran es que la rigidez cultural tiene un mayor efecto sobre los líderes que sobre las líderesas, ya que si bien se empieza reconocer en las mujeres la posibilidad de incursionar en actividades anteriormente "exclusivas de los hombres", estos últimos siguen mirándose desde una sola perspectiva y su campo de acción se limita a las actividades y comportamientos que tradicionalmente se esperan de ellos.

Otro aspecto relevante fue el mayor número de valoraciones positivas para las líderes. Este resultado puede interpretarse desde dos perspectivas y por ende

ofrece dos líneas de investigación viables: ¿obedecen dichas valoraciones a un cambio "genuino" en la percepción de las líderes o sólo son reflejo de la deseabilidad social que pueden estar generando las políticas de equidad de género en la actualidad?

Esta tesis contribuyó también con un inventario de sexismo producto del estudio exploratorio mencionado y de la literatura vinculada al liderazgo organizacional. Dicho inventario contempló cuatro elementos de particular relevancia: a) fue sensible culturalmente ya que se desarrolló a partir de un estudio en una muestra de trabajadores mexicanos, b) fue específico para el contexto del liderazgo en las empresas, c) fue elaborado a partir de una propuesta multifactorial que evalúa el sexismo en sus distintos niveles de manifestación y, d) se integró como una medida implícita del sexismo, lo cual repercute en la objetividad de los resultados aportados por el mismo al aislar la deseabilidad social que genera un constructo como el que aquí se abordó. Además, al ser validado y confiabilizado con trabajadores, ofrece una mejor aproximación a dicho fenómeno en escenarios laborales, que aquellas investigaciones en las que se recurría a muestras de estudiantes universitarios para cumplir con estos propósitos.

Con base en lo anterior, se obtuvieron análisis precisos sobre las dimensiones más perjudiciales del sexismo: el prejuicio sexista y la discriminación sexista, incorporando estos hallazgos a los de investigaciones sobre atribuciones causales de éxito/fracaso de líderes. Al respecto, algunos autores como Morales y Cuadrado (2004) critican la falta de confirmación empírica acerca del prejuicio social hacia las mujeres líderes, argumentando que sólo existe información

documental que avala aspectos como el *techo de cristal*. Motivo por el que, bajo esta perspectiva de análisis, el presente trabajo tiene una de sus principales contribuciones al establecer desde un estudio empírico, cómo es que las situaciones enmarcadas en la interacción del sexo del líder, la percepción de congruencia con el rol de género tradicional y el resultado de una actividad dan fundamento a la forma en la que el individuo interactúa con una situación específica para desarrollar o no atribuciones causales, prejuicios o conductas sexistas. Lo anterior permite alejarse de un planteamiento estático que señala que el hecho de pertenecer a un sexo, a un nivel jerárquico, tener determinada edad o escolaridad son factores de riesgo o protectores con respecto al sexismo, es decir, evitando centrarse en la explicación a partir de efectos determinantes en los individuos y sí centrándose en la contribución de la interacción entre el individuo y el contexto como elemento explicativo de los procesos psicológicos y sociales.

Esta tesis además planteó en su inicio la necesidad de resignificar lo "masculino y lo femenino" debido a que estas estructuras simbólicas, imponen las formas de interacción entre hombres y mujeres, limitando las posibilidades de acción de ambos sexos. Si bien en la actualidad en muchos sectores se evita incurrir en prácticas sexistas, con este trabajo se corrobora que es difícil erradicar dichas prácticas, ya que como éstas están introyectadas en el imaginario colectivo, no se ha modificado su estructura puesto que se siguen estableciendo correspondencias directas entre los roles y los guiones de género en el trabajo, concretamente en los ámbitos del liderazgo empresarial. Lo anterior implica un mayor reto en el abordaje de esta problemática, ya que ahora resulta más difícil

identificar el sexismo en cualquier ámbito social dado que en la actualidad la manifestación del mismo se encubre en aspectos sutiles.

En congruencia con lo anterior, se rescata en el análisis de estos hallazgos la contribución de la rigidez cultural en México sobre los guiones de género. Se encontró que dicha rigidez lleva a exacerbar o devaluar las competencias de hombres y mujeres por corresponder o no a las expectativas de comportamiento "masculinas o femeninas". Convendría averiguar mediante investigaciones transculturales, si existe un impacto de la misma que origine distintas manifestaciones del sexismo hacia líderes de empresas, en contextos culturales marcados por una mayor o menor equidad de género; lo cual toma particular relevancia debido al fenómeno de la globalización, en el que es necesario que los líderes se enfrenten a escenarios laborales que posiblemente contraríen o convengan a su ideología de género.

Una aportación más de esta investigación fue contemplar el sexismo en la evaluación del desempeño de los líderes y no sólo en la promoción a puestos de liderazgo, algunos investigadores sugieren que la discriminación sexista pudo haberse vuelto más sutil y ubicarse ahora en el contexto de la evaluación del desempeño. Por lo regular, las políticas de equidad de género en las empresas se han orientado a identificar el sexismo en la contratación y promoción de mujeres y hombres a puestos de liderazgo, no obstante, una vez que ingresan a estos puestos se desconoce si la introyección de los roles y guiones de género en los individuos impacta las evaluaciones de resultados de los líderes. Esto es porque la evaluación del desempeño es un proceso en el que es más probable incluir los sesgos de los calificadores, sus prejuicios y estereotipos que en las situaciones de

contratación. De lo anterior se recupera lo indicado por Chung (2001) quién indica que para evitar la discriminación de las mujeres en puestos de liderazgo, tanto en lo que respecta a su presencia en los mismos como en la retribución que les corresponde una vez que los ocupan, la alta dirección de la empresa debería monitorear las evaluaciones de desempeño y asegurarse de que los evaluadores no exhiben sesgos asociados al género en las calificaciones. Se considera que a lo mencionado debe agregarse que la evaluación del desempeño no es un aspecto exclusivo de los altos mandos o de las personas designadas para tal función. En este trabajo se mostró que los empleados de menor jerarquía en la empresa también tienden a evaluar con base en los estereotipos de género, quizá sus evaluaciones no tengan un impacto directo en la toma de decisiones en la organización (o al menos no han sido evaluadas), pero al interactuar con él o la líder para alcanzar los objetivos laborales, su accionar resulta relevante para la consecución de los mismos como lo señala el enfoque del liderazgo situacional. Así, si dicho accionar esta influenciado por prejuicios sexistas, los resultados en las tareas variarán en función de aspectos que no guardan correspondencia directa con el desarrollo de la actividad en sí misma, y por ende, se atribuye toda la responsabilidad de los éxitos o fracasos a los líderes.

En resumen, el sexismo es un proceso que no corresponde exclusivamente a hombres o a mujeres, implica el desarrollo de creencias que generan actitudes y atribuciones estereotípicas para finalmente, establecer un trato diferencial hacia ambos sexos. Lo anterior se da bajo el impacto de la esquematización de los géneros, la cual no se ha eliminado por la participación de un sexo en las actividades del otro, más bien se ha transformado en aspectos encubiertos o

sutiles de un sistema de correspondencia sexo-género que permean la percepción v el análisis que los individuos hacen de las interacciones sociales.

Específicamente, las posiciones de liderazgo en las empresas han sido un espacio en el que se ha hecho evidente la división sexual del trabajo, y que por lo menos en nuestro país ha dado paso a una marcada discrepancia en la cantidad de mujeres que las ocupan y la calidad de los puestos designados para las mismas. Por ello, no resulta sorprendente el hecho de que México se siga manteniendo en los últimos lugares de los índices que evalúan el buen uso y reparto de los recursos y oportunidades entre la población de hombres y mujeres. Al respecto, pueden elaborarse más tesis y tratados que señalarán los cambios que en los próximos años implicará la mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo en las empresas (que si bien ha sido lenta, ésta ha sido sostenida), lo adecuado que resulta designar espacios específicos para las mismas o el cubrir cuotas de representatividad en ámbitos gubernamentales. Sin embargo, si estos se siguen orientando en términos de "acciones afirmativas" que buscan cumplir con un sentido de "justicia social", sin tener en cuenta las implicaciones psicológicas que conllevan dichos cambios generados en la macroestructura, el resultado de esto será simplemente un intento fallido por lograr la equidad entre hombres y mujeres; que si bien de momento afecta en mayor medida a las últimas, a la larga y dada la tendencia a la categorización y no a la reflexión, provocará un efecto negativo para hombres o mujeres que no cumplan con el rol prescrito socialmente para su sexo.

Las limitaciones de esta investigación se establecen a partir de los aspectos metodológicos. En primer lugar se entiende que el inventario de sexismo hacia

líderes, debe someterse a una validez de criterio en términos de indicadores objetivos que reflejen los efectos de la toma de decisiones sexistas. Si bien la muestra trabajada en esta investigación resulta suficiente para derivar las conclusiones que aquí se indican, conviene que se incremente la misma para poder identificar cómo es que se presenta este fenómeno en las distintas regiones de México, sin perder de vista que la rigidez cultural sobre los guiones de género es el aspecto de mayor relevancia para la configuración del sexismo hostil y benevolente.

Finalmente, me gustaría señalar que este trabajo representa una propuesta inacabada desde la psicología en el ámbito empírico, para abordar la orientación del sexismo en la actualidad, adentrándose en las estructuras que dan origen a las estadísticas del día a día en las que se percibe que distamos mucho de ser un país con equidad de género. Si bien, se han logrado avances importantes en materia de equidad de género, los "datos duros" aún siguen señalando que la discriminación sexista no se ha erradicado significativamente en el trabajo, quizá debido a que la aproximación a la problemática sólo ha provocado cambios que no impactan en las cogniciones que perpetúan los estereotipos.

REFERENCIAS

- Agars, M. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103-111.
- Aguirre, R. (2000). Desigualdades de género en el mercado de trabajo. Primer encuentro de formación profesional y equidad de género, Montevideo, Uruguay.
- Alducín, R. (1992). Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica. México: CONAPO/INEGICOLMEX.
- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Amorós, C. (1997). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad,* Madrid: Ediciones Cátedra.
- Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, Cap. I: 1-35. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avendaño-Sandoval, R. y Díaz-Guerrero, R. (1990). "El desarrollo de una escala de abnegación para los mexicanos", en *La Psicología Social en México*. Vol. 3, (9-14), México, DF: Asociación Mexicana de Psicología Social (AMEPSO).
- Ballina, R. F. (1996). Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo. *Contaduría y Administración*, 182 (1), 31-35.
- 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, Madrid: Pirámide.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beere, C.A., King, D.W., Beere, D.B. & King, L.A. (1984). The Sex Role Egalitarian Scale: A measure of attitudes toward equality between the sexes. *Sex Roles*, 10, 563-576.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bem, S. L. (1975a). Beyond androgyny: Some presumptuous prescriptions for a liberated sexual identity. En J. Sherman y F. Denmark (Eds.). Psychology of women: Future directions and research. New York: Psychological dimensions.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing source. *Psychological Review, 88,* 354-364.
- Bem, S. L., & Bem, D. J. (1973). Does sex-biased job advertising "aid and abet" sex discrimination? Journal of Applied Social Psychology, 1, 6-18.

- Bergen, D.J. & Williams, J. E. (1991). Sex stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. Sex Roles, 24, 413-423
- Biemat M (2003). "Toward a Broader View or Social Stereotyping," *American Psychologist*. 58(12), 1019-1027.
- Bourhis, R. Y. (1994). Power, gender and intergroup discrimination: Some minimal group experiments. *The psychology of prejudice: The Ontario Symposium.* Hillsdale, NJ.
- Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military characteristics. *Sex Roles*, *49*, 365–379.
- Brenner, O. C, Tomkiewicz, J., & Schein, V. (1989). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, *32*, 662-669.
- Brunner, C. and Grogan, M. (2005, November). Motivation theory and attitudes of aspiration: Why do [not] women central office administrators seek the superintendency? Paper presented to the Fall Conference of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN.
- Burin, M. (1987). Sobre la pulsión de dominio y el deseo de poder en las mujeres, en *Estudios Sobre la Subjetividad Femenina. Mujeres y Salud Mental,* Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Burin, M. (1996). Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables, en Burin, M. y Dio Bleichmar (comp.), *Género, psicoanálisis, subjetividad,* 61-99, Buenos Aires, Paidós.
- Burke R. J., & McKeen, C. A. (1995). Work experiences, career development, and career success of managerial and professional women. *Journal of Social Behavior and Personality*, 111 (1), 3–22.
- Bustos Romero, O. (1996). Contradicciones entre democracia y sexismo. Análisis de un texto de educación cívica y cultura política. *La Psicología Social en México*, Vol. VI, (400-406), México, DF: Asociación Mexicana de Psicología Social (AMEPSO).
- Caseres, D. (1995). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: McGraw Hill.
- Catalyst, (2003), Women in U.S. Corporate Leadership: 2003, (Catalyst publication code D36),
- Cejka, M.A. & Eagly, A.H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 25 (4), 413-423.
- CEPAL (2004). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
- Chung, J. (2001). The effects of rater sex and ratee sex on managerial performance evaluation. Australian Journal of Management, 26 (2), 147-161.

- CNNExpansión. (2010). *Mujeres dirigen sólo el 3% de las 500*. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de http://www.cnnexpansion.com/las-500-de-expansion/2010/06/10/las-mujeres-lideran-solo-3-de-las-500
- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (2002). Reforma en materia de cuotas electorales de género, en el *Diario Oficial de la Federación* del 24 de junio de 2002.
- Consejo Nacional de Población (2004). *Boletines de prensa*. Recuperado el 8 de septiembre de 2008 de http://www.conapo.gob.mx/prensa/boletines2004.htm
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Aprobada en 1979 por la Asamblea General de la ONU. Ratificada por México en 1981.
- IV Cumbre de las Américas (Noviembre, 2005). *Declaración final de la Cumbre de las Américas*, Mar del Plata: Argentina.
- Deaux, K. & LaFrance, M. (1998). Gender, In: Gilbert, D.T., Fiske, S.T., Lindzey, G. (Eds.), 4th Ed. *The Handbook of Social Psychology*, vol. 1, (788–827), McGraw-Hill, Boston, MA.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. Journal of Personality and Social Psychology, 56, 5-18.
- Díaz-Guerrero, R. (1952). Teoría y resultados preliminares de un ensayo de determinación del grado de salud mental, personal y social del mexicano de la ciudad, *Psiquis* 2, (31-56).
- Díaz-Guerrero, R. (1955). Neurosis and the Mexican Family Structure, *The American Journal of Psychiatry*, 112 (6).
- Díaz-Guerrero, R. (1967). Sociocultural premises, attitudes and cross-cultural research. *International Journal of Psychology, (*2).
- Díaz-Guerrero, R. (1977). A Mexican Psychology. American Psychologist, 32, (934-944).
- Díaz-Guerrero, R. (2003). Bajo las garras de la cultura: Psicología del Mexicano 2. México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. y Salas, M. (1975). El diferencial semántico del idioma español, México: Trillas.
- Díaz-Loving, R., Díaz-Guerrero, R., Helmreich, R. y Spence, J. (1981). Comparación Transcultural y Análisis Psicométrico de una medida de rasgos masculinos (instrumentales) y femeninos (expresivos). Revista de la Asociación Latinoamericana de Psicología Social, 1, 3-33.
- Díaz-Loving, R., Rocha, T. y Rivera, 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.
- Dio-Bleichmar, E. (1996). Feminidad/masculinidad. Resistencias en el psicoanálisis al concepto de género. En Burin, M. y Dio Bleichmar, E. (comp.), *Género, psicoanálisis, subjetividad,* 100-139. Buenos Aires: Paidós.

- Doña, K. (Enero 2005). Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? *Agenda Pública, 5*, 1-8. Universidad de Chile.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, *56*, 541–562.
- Eagly, A.H. (1987). Sex differences in social behavior. A social role interpretation. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Eagly A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*, 573-598.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 3-22.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy:* 205–222. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315–338.
- Epstein, G. (2005). More women advance, but sexism persists. [En línea]. *The Wall street Journal Retrieved March 5 de:* http://www.collegejournal.com/succeswork/workplace.
- Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 204-211.
- Fazio, R. H., Jackson, J. R., Dunton, B. C., & Williams, C. J. (1995). Variability in automatic activation as an unobstrusive measure of racial attitudes: A bona fide pipeline? *Journal of Personality & Social Psychology.* 69(6), 1013-1027.
- Feregrino, A. (2002). Liderazgo y género. Sociedad y Género, 3 (1), 3-9.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (2004). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas.
- Fletcher J (2004). "The Paradox of Post heroic Leadership: An Essay on Gender. Power, and Transformational Change," *The Leadership Quarterly, 15,* 247-261.
- Foro Económico Mundial (2009). *Índice de Disparidad de Géneros*. Recuperado el 10 de septiembre de 2010 de http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2009.pdf
- García, C. T. (1999). *Bienestar subjetivo y locus de control en jóvenes mexicanos.* Tesis de licenciatura. México: Facultad de psicología, UNAM.

- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38, 245-257.
- Gedeon, J. & Rubin, R. (1999). Attribution theory and academic library performance evaluation. *The Journal of academic librarianship, 25 (1),* 18-25.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development.*Cambridge: Harvard University Press.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (*5*), 491-512.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). The Ambivalence toward Men Inventory: Differentiating hostile and benevolent beliefs about men. *Psychology of Women Quarterly*, 23 (3), 519-536.
- Goetz, A. M. (1992). Gender and administration, en IDS Bulletin, vol. 23 (4), 9.
- González, M. L. (1997). *Mitos y realidades del mundo laboral y familiar de las mujeres mexicanas*. México: Siglo XXI.
- Goodwin, S. A. & Fiske, S. T. (2001). Power and gender: The double-edged sword of ambivalence. In R. Unger (Ed.), *Handbook of the psychology of women and gender*, 358-366. New York: Wiley.
- Guimond, S. (1982). Efectos de la educación sobre las actitudes intergrupos. *Revista canadiense de psicología*, *13*, 74-93.
- Hamilton, D. L. & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes. En R. S. Wyer & T. S. Srull (Eds.), Handbook of Social Cognition, cap. 1, (3-58). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. 2007. The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. Working paper, University of Exeter.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237–252.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación,* México: McGraw Hill.
- Hernando, A. (2000a). Factores estructurales asociados a la identidad de género femenina. La no-inocencia de una construcción socio-cultural, en A. Hernando (ed.). *La construcción de la subjetividad femenina*. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas.
- Hernando, A. (2000b). Hombres del Tiempo y Mujeres del Espacio: Individualidad, poder y relaciones de género, *Arqueología Espacial*, 22, (23-44).

- Hernando, A. (2003). ¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo, Madrid: Minerva Ediciones.
- Hersey P. y Blanchard K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*, México: Prentice Hall.
- Holtzman, W. H., Díaz-Guerrero, R., Schwartz, J. D., Lara Tapia, L., La Rosa, L., Morales, M. L., Reyes Lagunes, I. y Witzke, D. (1975). *El desarrollo de la personalidad en dos culturas:* México y Estados Unidos, México: Trillas.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge:* 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hughes, O. (2003). Public Management and Administration: an introduction, New York: Palgrave.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2004). Sistema de seguimiento para la situación de la mujer en México. Recuperado el 22 de noviembre de 2008 de http://dgcnesyp.inegi.org.mx/sisesim.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2007). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 9 de febrero de 2009 de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2007/Junio/comunica6.doc
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2008). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 9 de febrero de 2009 de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.asp
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2011). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 16 de agosto de 2011 de http://www.inegi.org.mx/sistemas/microdatos2/encuestas.aspx?c=27614&s=est
- Instituto Nacional de las Mujeres (2003). *Perfil de mujeres y hombres en México*, Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2006). PROEQUIDAD. Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres. México.
- Izquierdo, M. (2003). Del sexismo y la mercantilización del cuidado a su socialización: Hacia una política democrática del cuidado.
- Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century. En G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (125-144). Londres: SAGE.
- Johnson, E.N., Kaplan, S.E. & Reckers, P.M. (1998). An examination of potential gender-based differences in audit manager's performance evaluation judgments. *Behavioral Research IN Accounting*, Vol. 10, 47-75.
- Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: the attribution process in social psychology, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, *2*, 219-266, New York: Academic Press.

- Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, 80-105
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales,* México: McGraw Hill
- Kimble, Ch., Hirt, E. Díaz-Loving, R., Hosch, H., Lucker, G. y Zárate, M. (2002). *Psicología Social de las Américas*, México: Prentice Hall.
- Klinger, M. R., & Beall, P. M. (1992). Conscious and unconscious effects of stereotype activation. Paper presented at the annual meetings of the Midwestern Psychological Association, Chicago.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Administración: Una perspectiva global, México: McGrawHill
- Krieger, N. (2001). A glossary for social epidemiology. Journal Epidemiology Community Health.
- Langer, M. (1978). Maternidad y sexo. Buenos Aires: Paidós.
- Lippmann, W. (1922). Public opinion. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Perceptions of leadership and their implications in organizations. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings:* 129–154. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luna, B. D. (2008). *Una aproximación al estudio del sexismo ambivalente en México*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México: Thomson Learning.
- Lyons, D., McArthur, C., & De Vries, L. (2007). Gender's unspoken role in leadership evaluations. *Human Resource Planning*, *30*(3), 24–32.
- Markus, M. (1990). Mujeres éxito y sociedad civil. Sumisión o subversión del principio de logro. En Benhabib S. H. y Cornella, D. *Teoría feminista y teoría crítica,* 151-168. Valencia: Alfons el Magnanim.
- Martínez, V. (1993). La mujer en el proceso de modernización en México, *El Cotidiano*, (53), marzo-abril.
- Mercado, F. y Javier, A. (2006). Capital Humano y Migración. Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico. Instituto de Investigaciones Socio-Económicas
- Mesa, C., Huici, C. & Garriga T. (1993). Scaling intergroup differentiation stereotypes: muslims and christians, *International Society for Psychophysics*, 21-24.
- Montesinos, R. (2005). Feminidades y Masculinidades emergentes. Del espacio público al privado y viceversa, *Veredas (10)*, Primer semestre.

- Morawski, J. G. (1985). The measurement of masculinity and feminity: engendering categorical realities, *Journal of Personality*, 53 (2), 196-223.
- Morrison, A. & Von Glinow, M. (1990). Woman and minorities in management. *American Psychologist*, 1 (200-208).
- Moya, M. y Expósito, F. (2000). Antecedentes y consecuencias del neosexismo en varones y mujeres de la misma organización laboral. En D. Caballero, M. Méndez y J. Pastor (Eds.), *La mirada psicosociológica* (619-625). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Munch, G. L. (2006). Fundamentos de administración: casos y prácticas. México: Trillas.
- Nelson, T. E., Biernat, M. R., & Manis, M. (1990). Everyday base rates (sex stereotypes): Potent and resilient. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 664-675.
- Organización Internacional del Trabajo (2001). Datos de la Comisión de Igualdad de Género, en Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 16 de julio de 2008 de http://igenero.oit.org.pe/index.php?option=com content&task=view&id=19&Itemid=53
- OIT (1999). Panorama Laboral de América Latina. Lima: OIT Oficina Regional, 6.
- Pérez, J., Mugny, G., Llavata, E. y Fierres, R. (1993). *Paradoja de la discriminación y conflicto cultural.* 145-168.
- Pettigrew, T. F. (1979). The ultimate attribution error: Extending Allport's cognitive analysis of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *5*, 461-476.
- Plous, S. (2003). La psicología del prejuicio, el estereotipo y la discriminación: Un resumen. En S. Plous (Ed.), *Comprendiendo el prejuicio y la discriminación,* cap. 1, (3-48). Nueva York: McGraw-Hill.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. Journal of *Personality and Social Psychology*, *67*, 741-763.
- Rey, M. (1995). El derecho fundamental a no ser discriminado por razón de sexo. Madrid: McGraw-Hill
- Ridgeway, C.L. & Johnson, B. (1990). Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review*, vol. *51*, 603-617.
- Rius, L. (2000). Roles de género mujeres ¿conflictos? Revista Cubana de Género, 12 (6), 567-582.
- Rocha, S. T. y Díaz-Loving, R. (2005). Cultura de género: La brecha ideológica entre hombres y mujeres *Anales de psicología*, *21(1)*, 42-49.
- Rodríguez, J. y Guillén, M. (1992). El estudio de las profesiones en la sociedad contemporánea.
- Rodríguez E. M, y Ramírez B. P. (1996). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, México: Mc Graw Hill.

- Rosener, J. (1990). "Ways Women Lead", Harvard Business Review, 28 (6), 119-125.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, *10*, 173-220. New York: Academic Press.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, *80*, Whole No. 609.
- Rusch, E. (2004) Gender and race in leadership preparation: A constrained discourse. *Educational Administration Quarterly*, 40 (1), 16–48.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M., & Bongiorno, R. (2007). Think crisis—think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Working paper*, University of Exeter.
- Sau, V. (2002). Diccionario Ideológico Feminista. (1). Barcelona: Editorial Icaria
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. Sex Roles, 49, 353–363.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*, 675–688.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 340–344.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *57*, 95–105.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33–41.
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439–447.
- Schonbach, P., Gollwitzer, P., Steipel, G. & Wagner, V. (1981). *Education and intergroup attitudes*. London: Academic Press.
- Schwarz, N. (2000). Social judgment and attitudes: warmer, more social, and less conscious. *European Journal of Social Psychology. 30*, 149-176
- SEDESOL (2005). *Primera Encuesta Nacional sobre Discriminación en México*. Recuperado el 13 de octubre de 2008 de http://sedesol2006.sedesol.gob.mx/subsecretarias/prospectiva/subsediscriminacion
- Simon, R. J., & Landis, J. M. (1989). Women's and men's attitudes about a woman's place and role. *Public Opinion Quarterly*, *53*, 265–276.

- Spence, J.T. & Helmreich, R. L. (1972). The Attitudes toward Women Scale: An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of women in contemporary society. *JSAS: Catalog of Selected Documents in Psychology*, *2*, 66-67
- Spence, J. T., Helmreich, R. & Stapp, J. (1974). The Personal Attributes Questionnaire: a measure of sex-role stereotypes and masculinity-feminity. *JSAS Cat. Select Doc. Psychol.* 4, 43-4.
- Spence, J. T. & Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and feminity: their psychological dimensions, correlates and antecedents.* Austin, TX: University of Texas Press.
- Swim, J. (1993). In search of gender bias in evaluations and trait inferences: The role of diagnosticity and gender stereotypicality of behavioral information. *Sex Roles,* Vol. 29 (3/4), 213-237.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199–214.
- Swim, J. K., & Sanna, L. J. (1996). He's skilled, she's lucky: A meta-analysis of observers' attributions for women's and men's successes and failures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 507-522.
- Taylor, L., Newman, S., Mangis, C., & Gittes, M. (1993). Gender and attribution: A reversal of bias? *The Journal of Social Psychology*, 133, 575-582.
- Terroni, N. (2002). El liderazgo en grupos y organizaciones: Una revisión teórica. *Revista IDEA*, 37, 75-84.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A.M. & Joly, S.L. (1995). Neosexism: Plus a change, plus c'est pareil. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21*, 842-850.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71, 3-25.
- Weiner, B. (1986). An attributional theory of emotion and motivation, New York: Springer-Verlag
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. y Olson, J. (2000). *Psicología Social.* México: Thomson Learning.
- Word, C. O., Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 109-120.
- Zabludovsky, G. (2002). La política de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de las grandes compañías privadas. En G. Zabludovsky (Coordinadora), *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*. México, D. F.: Miguel Angel Porrúa-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2007). México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 9-26.
- Zabludovsky, G. (2009). Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder. *Política cultural* [en línea]., n.28. Recuperado el 9 de agosto de 2010 de

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01877422007000200002&Ing =es&nrm=iso
- Zanna, M. P. & Rempel, J.K. (1988). Attitudes: A new look at and old concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.). *The social psychology of knowledge*, (315-334). Cambridge: England.
- Zárate, M. (2002). Los estereotipos el prejuicio y la discriminación. En Kimble, Ch. et al. (Comp.), Psicología Social de las Américas (409-432). México: Prentice Hall.
- Zárate, M. A. & Smith, E. R. (1990). Person categorization and stereotyping, *Social Cognition*, *8*, 161-185.

Anexo 1 A. S. I. - M (Glick & Fiske, 1996)

Pseudónimo:	
i soudoimino.	

A continuación se presentan una serie de frases sobre los hombres y las mujeres y sobre su relación mutua en nuestra sociedad. Por favor, indique el grado en qué usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las frases usando la siguiente escala:

- O Totalmente en desacuerdo
- 1 Moderadamente en desacuerdo
- 2 Ligeramente en desacuerdo
- 3 Ligeramente de acuerdo
- 4 Moderadamente de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Ahora, indique marcando con una ${\bf X}$ el recuadro que mejor represente su opinión sobre esa frase.

FRASE	0	1	2	3	4	5
1. Aun cuando un hombre logre muchas cosas en su vida, nunca podrá						
sentirse verdaderamente completo a menos que tenga el amor de una						
mujer (B).						
2. Con el pretexto de pedir "igualdad", muchas mujeres buscan						i
privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las						
favorezcan a ellas sobre los hombres (H).						
3. En caso de una catástrofe, las mujeres deben ser rescatadas antes						i
que los hombres (B).						
4. La mayoría de las mujeres interpretan comentarios o conductas						i
inocentes como sexistas, es decir, como expresiones de prejuicio o						
discriminación en contra de ellas (H).						
5. Las mujeres se ofenden muy fácilmente (H).						
6. Las personas no pueden ser verdaderamente felices en sus vidas a						i
menos que tengan pareja del otro sexo (B).						
7. En el fondo, las mujeres feministas pretenden que la mujer tenga						i
más poder que el hombre (H).						
8. Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres						i
poseen (B).						
9. Las mujeres deben ser queridas y protegidas por los hombres (B).						
10. La mayoría de las mujeres no aprecian completamente todo lo que						
los hombres hacen por ellas (H).						
11. Las mujeres intentan ganar poder controlando a los hombres (H).						Ì
12. Todo hombre debe tener una mujer a quien amar (B).						
13. El hombre está incompleto sin la mujer (B).						
14. Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo (H).						
15. Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con						
ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente (H).						,

16. Cuando las mujeres son vencidas por los hombres en una competencia justa, generalmente ellas se quejan de haber sido discriminadas (H).			
17. Una buena mujer debería ser puesta en un pedestal por su hombre (B).			
18. Existen muchas mujeres que, para burlarse de los hombres, primero se insinúan sexualmente a ellos y luego los rechazan (H).			
19. Las mujeres, en comparación con los hombres tienden a tener una mayor sensibilidad moral (B).			
20. Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres (B).			
21. Las mujeres feministas están haciendo demandas completamente irracionales a los hombres (H).			
22. Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto (B).			

Anexo 2 A. S. I. - H (Glick & Fiske, 1999)

A continuación se presentan una serie de frases sobre los hombres y las mujeres y sobre su relación mutua en nuestra sociedad. Por favor, indique el grado en qué usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las frases usando la siguiente escala:

- O Totalmente en desacuerdo
- 1 Moderadamente en desacuerdo
- 2 Ligeramente en desacuerdo
- 3 Ligeramente de acuerdo
- 4 Moderadamente de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Ahora, indique marcando con una ${\bf X}$ el recuadro que mejor represente su opinión sobre esa frase.

FRASE	0	1	2	3	4	5
1. Los hombres siempre van a luchar para tener más control sobre las						
mujeres (H).						
2. Aunque algunos hombres pretenden estar abiertos a los derechos						
de las mujeres, al final quieren una relación tradicional donde la mujer						
hace gran parte de las labores domesticas y cuida a los niños (H).						
3. Aunque ambos trabajen la mujer debe apapachar al hombre (B).						
4. Los hombres deben estar pendientes de la seguridad económica de						
la mujer (B).						
5. Cuando se enferman los hombres se comportan como bebés (H).						
6. Las mujeres deben atender a los hombres porque ellos no pueden						
hacerse cargo de sí mismos (B).						
7. Los hombres están más dispuestos que las mujeres a ponerse en						
peligro para defender a otros (B).						
8. La mayoría de los hombres acosan sexualmente a las mujeres						
cuando sienten estar en una posición de poder frente a ellas (H).						
9. Los hombres están más preparados que las mujeres para correr un						
riesgo (B).						
10. La mayoría de los hombres hablan de equidad, pero no pueden						
aguantar tener una mujer con iguales derechos (H).						
11. Los hombres tienden a controlar más sus nervios que las mujeres						
(B).						
12. Toda mujer necesita un hombre que la proteja (B).						
13. Un hombre atraído sexualmente por una mujer normalmente no						
tiene escrúpulos en hacer todo lo posible por llevarla a la cama (H).						
14. Una mujer nunca va a tener una vida verdaderamente plena si no						
tiene una relación estable con un hombre (B).						
15. Cada mujer debe tener un hombre a quien admire (B).						
16. Después de todo la mayoría de los hombres son como niños (H).						

17. Los hombres normalmente tratan de dominar las pláticas con las mujeres (H)			
18. Las mujeres están incompletas sin un hombre (B).			
19. Los hombres estarían perdidos sin las mujeres (H).			
20. Los hombres ayudan a las mujeres sólo porque quieren mostrar su			
superioridad (H).			

Ahora le pedimos que por favor conteste los siguientes datos sociodemográficos marcando con una cruz "X" o indicando la información que se le solicita. Se le recuerda que su información es confidencial y sólo será tratada con fines estadísticos.

1.	Sexo:	Hombre \bigcirc	Mujer	\bigcirc	2. Edad:	(años
----	-------	-------------------	-------	------------	----------	-------

3. Escolaridad	
Primaria	
Secundaria	
Carrera técnica	
Preparatoria	
Licenciatura	
Posgrado	
Otros estudios	

4.	Giro	de	la	organi	zación
	Serv	ici	os		
	Produ	ıcci	Lón		

5. Nivel ocupado en la jerarquía organizaci	onal
Operativo	
Mando medio	
Ejecutivo	

Anexo 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE PSICOLOGÍA

El presente cuestionario forma parte de un estudio sobre la situación de los líderes en México. Por favor indique lo que se le solicita con base en su propia experiencia (ideas, pensamientos, sentimientos o emociones). La información que proporcione será totalmente confidencial. Siéntase libre de escribir lo que desee y si necesita más hojas solicítelas. Si tiene alguna duda por favor pregunte al aplicador. Gracias.

Ejemplo:

• ¿Cuáles son las características positivas y negativas de comer carne?

Considero que algunas cosas positivas de comer carne son que: es sabrosa, es pura proteína, me llena más que las verduras, en cualquier lado encuentras, la puedes guisar de diferentes formas, repara músculos. Lo negativo, tiene mucho colesterol, es grasosa, tiene toxinas, es más cara, y que por lo general proviene de animales estresados y mal alimentados.

1. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de las mujeres líderes? Recuerde que
puede pedir más hojas si le hacen falta para responder.
Positivas:
No makinga.
Negativas:
2. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de los hombres líderes?
Positivas:

Negativas:
3. ¿Qué le gusta o disgusta de una mujer líder?
Le gusta:
20 guota.
Le disgusta:
Le disgusta.
4. ¿Por qué es importante el liderazgo en las empresas?
5. ¿Por qué le gusta o disgusta que un hombre sea líder?
Le gusta:
Le disgusta:

6. ¿Qué entiende por liderazgo?
7. ¿Para usted quién es un líder y que lo hace ser líder?
Quién es un líder:
Qué lo hace ser:
Mencione personajes que consideres líderes:
Hombres:
Mujeres:
wujor est

Anexo 4

PROYECTO DE LIDERAZGO MELTEC

La empresa Meltec S. A. de C. V. con sede en el Estado de México está por desarrollar un nuevo proyecto de expansión, que implica la venta de maquinaria para empresas a nivel nacional. Para tales fines se designa al Lic. Jiménez como líder del proyecto, a quién se ofrece todo el apoyo para cumplir con este objetivo. El Lic. Jiménez integra un grupo de trabajo lo suficientemente competitivo, capaz y motivado para cumplir una meta de tales alcances.

El desarrollo del proyecto fue abordado a partir de las políticas y aspectos específicos para generar una mayor competitividad y ganancia para la empresa, congruentes con la misión, visión y filosofía de la misma con el fin de colocarse como líder en el sector.

Al cabo de un año de avance en el proceso, se revisaron los resultados de dicho proyecto y los datos son contundentes en señalar que la empresa tuvo éxito en sus planes de expansión.

INVENTARIO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

SECCIÓN 1

Existen muchas razones por las cuales **se logró el objetivo**, no obstante, nos interesa saber su opinión considerando que en el trabajo cotidiano uno puede darse cuenta de los aspectos que más influyen para que las cosas se den como se planean. Partiendo de lo anterior, indique qué tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, colocando una "X" en la opción que mejor represente su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

TD Totalmente en desacuerdo

D En desacuerdo

A De acuerdo

TA Totalmente de acuerdo

EL <u>ÉXITO</u> EN EL PROYECTO SE DEBIÓ A:

Afirmación	TA	Α	D	TD
1. El esfuerzo del Lic. Jiménez				
2. Las características de los trabajadores				
3. El trato que el Lic. Jiménez daba a los				
trabajadores				
4. El tipo de empresa en que se trabaja				
5. La preparación del Lic. Jiménez				
6. La suerte				
7. La inteligencia del Lic. Jiménez				
8. La facilidad de la tarea				
9. La simpatía del Lic. Jiménez				
10. La personalidad del Lic. Jiménez				
11. Apoyo de sus superiores				
12. Dios				
13. La intuición del Lic. Jiménez				

SECCIÓN II-A

Sabemos que el éxito en el proyecto pudo deberse a los aspectos mencionados en la tabla anterior e inclusive a otros no contemplados en ella. Ahora encontrará una serie de características del Lic. Jiménez qué pudieron haber sido importantes para su buen desempeño en el proyecto. Por favor, indique marcando con una X la opción más cercana a su forma de pensar de acuerdo al siguiente ejemplo:

Delgado	X

En el ejemplo se puede observar que la persona seleccionó el cuarto cuadro de izquierda a derecha, lo cual representa que esta persona percibe que **el ser delgado favoreció bastante el éxito que tuvo el Lic. Jiménez en el proyecto**. Es decir, que si usted marca el **cuadro más grande**, esto indica que considera que esa característica del Lic. Jiménez favoreció **totalmente** su buen desempeño en el proyecto, pero si marca el **cuadro más pequeño**; esto indica que dicha característica no favoreció en **nada** el éxito en el proyecto.

EL SER:	En qué graعن	ado favore	eció el é	xito d	el Lic.	Jiménez?
1. Competitivo						
2. Empático						
3. Amable						
4. Objetivo						
5. Responsable						
6. Cálido						
7. Comprensivo						
8. Reflexivo						
9. Servicial						
10. Inteligente						
11. Sensible						

12. Estricto	
13. Respetuoso	
14. Atractivo	
15. Dinámico	
16. Trabajador	
17. Accesible	
18. Carismático	

SECCIÓN II-B

Recuerde que el proyecto encargado al Lic. Jiménez consistió en la venta de maquinaria para empresas a nivel nacional. En la siguiente tabla se enlistan una serie de estilos de liderazgo que pudo haber llevado a cabo el Lic. Jiménez. Ahora por favor indiquemos: ¿en qué medida cree que hubieran sido importantes para el resultado en el proyecto? Para ello, marque con una X la opción más cercana a su forma de pensar. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas y que su información será confidencial.

Challing Brown as builting	¿Qué tan importante habría sido para su éxito					
Si el Lic. Jiménez hubiera		en el proyecto?				
	Totalmente	Bastante	Algo	Poco	Nada	
Adoptado medidas correctivas estrictas						
con los empleados que no eran						
productivos						
Dedicado tiempo a conocer						
personalmente a sus empleados						
Establecido consecutivamente metas más						
altas a sus empleados						
Ayudado a los empleados a resolver						
conflictos personales						
Ordenado a su equipo que el tiempo en						
la empresa lo dedicaran sólo a trabajar						
Sido flexible con el horario de trabajo						
para que sus empleados pasaran tiempo						
con su familia						
Llevado registros de productividad para						
asegurar el cumplimiento de metas						
Evitado supervisar el trabajo de su						
equipo para no molestarlos						
Detallado en las juntas de trabajo las						

tareas a realizar por el grupo			
Visitado a cada empleado en su hogar			
para conocerlo más a fondo			
Permitido que los empleados decidieran			
como hacer su trabajo para evitar			
conflictos			
Interesado únicamente en mejorar la			
productividad del equipo			

SECCIÓN III

Considerando las respuestas que ha dado en la sección anterior, <u>imagine que ahora usted está en la posición de tomar ciertas decisiones en torno al Lic. Jiménez.</u> Por favor lea cuidadosamente las siguientes decisiones e indique marcando con una "X" la opción que mejor represente lo que usted haría. Recuerde que no hay respuestas correctas, lo importante es conocer su opinión. Utilice la siguiente escala:

- 1 No tomaría esa decisión
- 2 Sería **poco probable** que tomara esa decisión
- 3 Sería **muy probable** que tomara esa decisión
- 4. Definitivamente tomaría esa decisión

Decisión	1	2	3	4
1. Lo ascendería				
2. Le pagaría más en un proyecto futuro				
3. Apoyaría su formación profesional				
4. Le daría más incentivos				
5. Le asignaría un proyecto nuevo				
6. Lo dejaría tomar decisiones de mayor importancia				
7.Le asignaría tareas que exigieran mucha capacidad de				
liderazgo				
8.Le asignaría tareas de mayor importancia				
9. Prestaría mayor atención a sus propuestas				
10. Tomaría en cuenta su opinión para la realización de				
nuevos proyectos				
11. Asignaría más personas a su cargo				
12. Le daría un mayor presupuesto para un proyecto futuro.				

-

3. Escolaridad	
Primaria	
Secundaria	
Carrera técnica	
Preparatoria	
Licenciatura	
Posgrado	
Otros estudios	

 Nivel ocupado en la jerarqu 	ía
organizacional	
Operativo	
Mando medio	
Ejecutivo	

5. Giro de la organiz	ación
Servicios	
Producción	

Anexo 5 Tablas de análisis intra-sujeto para cada dimensión del sexismo

Tabla 20. Diferencias en la atribución de éxito/fracaso de líderes de distinto sexo en proyectos iguales.

iguales.				1				_
Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media teórica	t	gl	р
Atribución de éxitos/fracasos								
	Hombres- HCE	18.39	Hombres- MIE	13.48	17.5	4.148	22	.000**
	Hombres- MCE	19.64	Hombres- HIE	16.28	17.5	3.998	24	.001**
	Mujeres- HCE	18.65	Mujeres- MIE	14.48	17.5	3.835	22	.001**
Interna	Mujeres- MCE	20.33	Mujeres- HIE	14.67	17.5	5.743	23	.000**
positiva	Hombre- HIE	17.22	Hombre- MIE	18.11	17.5	501	14	.630
	Hombre- MCE	18	Hombre- HCE	19.37	17.5	398	14	.701
	Mujer- HIE	18.7	Mujer- MIE	16.2	17.5	2.390	14	.041*
	Mujer- MCE	17.22	Mujer- HCE	17.78	17.5	398	13	.701
	Hombres- HCE	15.7	Hombres- MIE	17.74	15	-1.664	22	.110
	Hombres- MCE	14.60	Hombres- HIE	14.96	15	404	24	.690
	Mujeres- HCE	14.78	Mujeres- MIE	13.65	15	1.270	22	.217
Externa	Mujeres- MCE	15.54	Mujeres- HIE	15.17	15	.442	23	.663
positiva	Hombre- HIE	14.56	Hombre- MIE	12.33	15	1.739	14	.120
	Hombre- MCE	13.87	Hombre- HCE	14.37	15	.774	14	.461
	Mujer- HIE	14	Mujer- MIE	13.1	15	1.221	14	.253
	Mujer- MCE	13.56	Mujer- HCE	12.67	15	.774	13	.461
	Hombres- MIF	14.45	Hombres- HCF	18.68	17.5	-4.008	21	.001**
	Hombres- HIF	17.37	Hombres- MCF	15.87	17.5	1.273	23	.216

Interna negativa	Mujeres- MIF	15.04	Mujeres- HCF	17.25	17.5	-1.812	23	.083
	Mujeres- HIF	16	Mujeres- MCF	18.28	17.5	-1.576	24	.128
	Hombre- HIF	17.27	Hombre- MIF	17.90	17.5	474	14	.646
	Hombre- MCF	16.27	Hombre- HCF	16.54	17.5	369	14	.720
	Mujer- HIF	16.14	Mujer- MIF	15	17.5	.629	14	.553
	Mujer- MCF	16	Mujer- HCF	14.43	17.5	1.444	13	.199
	Hombres- MIF	11.77	Hombres- HCF	16.68	15	-8.244	21	.000**
	Hombres- HIF	14.42	Hombres- MCF	15.79	15	-1.326	23	.198
	Mujeres- MIF	12.16	Mujeres- HCF	16.33	15	-3.959	23	.001**
Externa	Mujeres- HIF	13.24	Mujeres- MCF	15.88	15	-2.686	24	.013*
negativa	Hombre- HIF	13.81	Hombre- MIF	13.09	15	.644	14	.534
	Hombre- MCF	13.82	Hombre- HCF	13.36	15	.544	14	.598
	Mujer- HIF	9.71	Mujer- MIF	14	15	-2.785	14	.032*
	Mujer- MCF	13.57	Mujer- HCF	12.86	15	.884	13	.411

^{*}p < 0.05 **p < 0.01

Tabla 21.

Diferencias en el prejuicio sexista de rasgos de liderazgo hacia líderes de distinto sexo

Variable	Grupo X₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media	t	gl	р
		(23)		(23)	teórica			
Prejuicio Sexista Rasgos								
	Hombres- HCE	19.22	Hombres- MIE	16.48	27	1.919	22	.068
	Hombres- MCE	15.44	Hombres- HIE	20.72	27	-3.255	24	.003**
Instrumentales positivos	Mujeres- HCE	17	Mujeres- MIE	15.22	27	1.361	22	.187
	Mujeres- MCE	14.75	Mujeres- HIE	15.29	27	703	23	.489
	Hombre- HIE	37.67	Hombre- MIE	36	27	.613	14	.557
	Hombre- MCE	35.62	Hombre- HCE	39.25	27	2.889	14	.020*

	Mujer- HIE	36	Mujer- MIE	34.3	27	.472	14	.648
	Mujer- MCE	38.89	Mujer- HCE	35.22	27	2.889	13	.02*
	Hombres- HCE	23.22	Hombres- MIE	21.30	27	.906	22	.375
	Hombres- MCE	21.56	Hombres- HIE	23.16	27	830	24	.415
Expresivos	Mujeres- HCE	23.39	Mujeres- MIE	21.13	27	1.387	22	.179
positivos	Mujeres- MCE	22.17	Mujeres- HIE	20.63	27	.977	23	.339
	Hombre- HIE	30.78	Hombre- MIE	30.33	27	.253	14	.807
	Hombre- MCE	31.25	Hombre- HCE	32.25	27	2.718	14	.026
	Mujer- HIE	31.6	Mujer- MIE	30.1	27	.686	14	.510
	Mujer- MCE	32.67	Mujer- HCE	27.78	27	2.718	13	.026
	Hombres- MIF	29.5	Hombres- HCF	27.27	27	1.160	21	.259
	Hombres- HIF	22.37	Hombres- MCF	23.42	27	654	23	.520
	Mujeres- MIF	27.46	Mujeres- HCF	25.42	27	1.015	23	.321
Instrumentales negativos	Mujeres- HIF	23.96	Mujeres- MCF	23.08	27	.487	24	.631
	Hombre- HIF	29.45	Hombre- MIF	30	27	196	14	.849
	Hombre- MCF	31.55	Hombre- HCF	30.64	27	.296	14	.773
	Mujer- HIF	24.29	Mujer- MIF	28.43	27	-1.108	14	.310
	Mujer- MCF	27.29	Mujer- HCF	23.14	27	1.394	13	.213
	Hombres- MIF	31.32	Hombres- HCF	29.45	27	1.177	21	.252
	Hombres- HIF	24.21	Hombres- MCF	27.83	27	-2.272	23	.033*
Expresivos	Mujeres- MIF	28.54	Mujeres- HCF	29.16	27	368	23	.716
negativos	Mujeres- HIF	26.44	Mujeres- MCF	25.64	27	.490	24	.629
	Hombre- HIF	24.72	Hombre- MIF	27.09	27	957	14	.361
	Hombre-	28.09	Hombre-	25.91	27	.795	14	.445

MCF		HCF					
Mujer-	20	Mujer-	23.86	27	-1.404	14	.210
HIF		MIF					
Mujer-	25.71	Mujer-	20.57	27	1.961	13	.098
MCF		HCF					

^{*} $p \le 0.05$ ** $p \le 0.01$

Tabla 22.

Diferencias en el prejuicio sexista de estilos de liderazgo hacia líderes de distinto sexo en proyectos iguales

proyectos iguales									
Variable	Grupo X₁	Media (23)	Grupo X ₂	Media (23)	Media teórica	t	gl	р	
Prejuicio Sexista Estilos									
	Hombres- HCE	13.13	Hombres- MIE	12.09	18	.785	22	.441	
	Hombres- MCE	13.44	Hombres- HIE	12.52	18	1.252	24	.223	
	Mujeres- HCE	11.87	Mujeres- MIE	12.74	18	708	22	.486	
	Mujeres- MCE	11.86	Mujeres- HIE	10.67	18	1.464	23	.157	
	Hombres- MIF	18.27	Hombres- HCF	16.04	18	1.844	21	.079	
	Hombres- HIF	20.63	Hombres- MCF	19.96	18	.619	23	.542	
	Mujeres- MIF	20.12	Mujeres- HCF	21.62	18	997	23	.329	
Orientado a la tarea	Mujeres- HIF	19.4	Mujeres- MCF	20.48	18	858	24	.399	
	Hombre- HIE	18.4	Hombre- MIE	17.9	18	.411	14	.686	
	Hombre- MCE	17.31	Hombre- HCE	18.1	18	-1.013	14	.327	
	Mujer- HIE	18.7	Mujer- MIE	17.47	18	1.007	14	.329	
	Mujer- MCE	18.38	Mujer- HCE	19.5	18	-1.013	13	.327	
	Hombre- HIF	18.4	Hombre- MIF	17.9	18	.411	14	.686	
	Hombre- MCF	17.32	Hombre- HCF	18.1	18	607	14	.552	
	Mujer- HIF	18.7	Mujer- MIF	17.47	18	1.007	14	.329	
	Mujer- MCF	18.37	Mujer- HCF	19.5	18	-1.013	13	.327	

	Hombres- HCE	21.96	Hombres- MIE	17.83	18	2.785	22	.011*
	Hombres- MCE	18.72	Hombres- HIE	21.92	18	1918	24	.067
	Mujeres- HCE	21.7	Mujeres- MIE	21.22	18	.436	22	.667
	Mujeres- MCE	20.83	Mujeres- HIE	20.29	18	.470	23	.643
Orientado a las relaciones	Hombres- MIF	17.81	Hombres- HCF	14.95	18	3.189	21	.004**
	Hombres- HIF	15.33	Hombres- MCF	15.54	18	154	23	.879
	Mujeres- MIF	17.37	Mujeres- HCF	17.42	18	029	23	.977
	Mujeres- HIF	18.36	Mujeres- MCF	17.12	18	1.422	24	.166
	Hombre- HIE	16.3	Hombre- MIE	16.45	18	099	14	.922
	Hombre- MCE	17.16	Hombre- HCE	17	18	.624	14	.542
	Mujer- HIE	14.88	Mujer- MIE	14.82	18	.046	14	.964
	Mujer- MCE	15.62	Mujer- HCE	14.87	18	.624	13	.542
	Hombre- HIF	16.3	Hombre- MIF	16.45	18	099	14	.922
	Hombre- MCF	17.16	Hombre- HCF	17	18	.127	14	.900
	Mujer- HIF	14.88	Mujer- MIF	14.82	18	.046	14	.964
	Mujer- MCF	15.62	Mujer- HCF	14.87	18	.624	13	.542

^{*}p < 0.05 **p < 0.01

Tabla 23.

Diferencias en la discriminación sexista hacia líderes de distinto sexo en proyectos iguales

Variable	Grupo X ₁	Media	Grupo X ₂	Media	Media	t l	gl	p
Variable	Grupo XI	IVICUIU	Grupo \mathcal{N}_2	IVICUIU	teórica		9,	"
Discriminación					(33.134			
sexista								
	Hombres-	30.39	Hombres-	39.26	30	-3.590	22	.002**
	HCE		MIE					
	Hombres-	36.44	Hombres-	37.28	30	360	24	.722
	MCE		HIE					
	Mujeres-	37.91	Mujeres-	37.52	30	.250	22	.805
	HCE		MIE					
	Mujeres-	34.67	Mujeres-	35.37	30	423	23	.677
	MCE	38	HIE Hombre-	34.89	30	1.322	14	.223
Positiva	Hombre- HIE	38	MIE	34.89	30	1.322	14	.223
roomra	Hombre-	32	Hombre-	41	30	1.511	14	.182
	MCE	32	HCE	"'	30	1.511	17	.102
	Mujer-	34.25	Mujer-	30.37	30	1.548	14	.166
	HIE		MIE					
	Mujer-	39.57	Mujer-	37	30	1.511	13	.182
	MCE		HCE					
	Hombres-	25.63	Hombres-	25.04	30	.333	21	.742
	MIF		HCF					
	Hombres-	27.79	Hombres-	28.37	30	402	23	.691
	HIF		MCF					
	Mujeres-	27.58	Mujeres-	33	30	-2.545	23	.018*
	MIF	20.22	HCF	30.76	30	212	24	024
	Mujeres- HIF	30.32	Mujeres- MCF	30.76	30	213	24	.834
Negativa	Hombre-	26.73	Hombre-	27.73	30	252	14	.806
liogania	HIF	20.73	MIF	21.13	30	232	14	.000
	Hombre-	26.36	Hombre-	26.27	30	.055	14	.957
	MCF	20.00	HCF	20.27		1000		.,,,,
	Mujer-	29.43	Mujer-	27.14	30	.590	14	.576
	HÍF		MIF					
	Mujer-	28.43	Mujer-	26.71	30	.581	13	.582
	MCF		HCF					

^{*} $p \le 0.05$ ** $p \le 0.01$