



**PUCP**

**FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS**

**LIDERAZGO Y ROLES DE GÉNERO EN ESTUDIANTES DE CARRERAS  
VINCULADAS A RECURSOS HUMANOS**

Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social  
que presenta la Bachillera:

**YESSENIA CHARLOTE DE LA CRUZ TARRILLO**

Asesora:

**DRA. NOELIA RODRÍGUEZ ESPARTAL**

Lima, 2017



**PUCP**

## Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, especialmente a mis padres y hermanas. Gracias por el apoyo y amor incondicional en cada etapa de mi vida, las que pasaron y las que están por venir. Gracias por el esfuerzo, por el buen ánimo y por todos los consejos dados.

Gracias a mis amigas de universidad; cada una más particular que la otra pero todas con grandes personalidades y una calidad humana única. Gracias por las risas, los buenos momentos y los aprendizajes. Gracias por permitirme pasar los mejores años de mi formación académica - e incluso hasta personal - con un grupo tan maravilloso. Todos los éxitos para cada una de nosotras.

Gracias a Noelia, mi asesora de tesis, por el buen humor, los consejos y todas las oportunidades. Creo que no pude escoger una mejor asesora que tú. Gracias por el interés en mi tema desde que te lo presenté por primera vez, y desde ahí, gracias por todo el guiamiento en este proceso. Asimismo, debo agradecer a la Dra. María Raguz por los comentarios recibidos cuando me disponía a aplicar su instrumento.

Gracias también a mis compañeros de trabajo y amigos de la OSD por el apoyo brindado cuando tuve que salir a aplicar o preparar mis presentaciones finales.

Gracias especiales a Milagros, Julissa, Paola, Liz y Priscilla. Gracias por cada encuentro, planeado o no, cada conversación, porque en cada una de ellas me llenaba de energía e inspiración para poder concluir este trabajo.

Finalmente, las gracias más especiales van para mi madre: la primera mujer líder que conocí en mi vida y todo un referente para mí. Este trabajo es por y para ti.

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar los roles de género y estilos de liderazgo asignados a personas en altos puestos directivos por parte de un grupo de estudiantes de una universidad privada de Lima. La muestra está conformada por 122 estudiantes, quienes describieron a una persona directora ejecutiva, un hombre director ejecutivo o una mujer directora ejecutiva, dependiendo del grupo de trabajo al que fueron asignados. Con el fin de lograr los objetivos planteados se utilizó la Escala de Estereotipos de Roles Sexuales de Raguz (1991) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X de Bass y Avolio (2000). Los resultados mostraron que el campo del liderazgo continúa siendo masculino, aun cuando no existen diferencias entre los estilos de liderazgo ejercidos por hombres y mujeres. Por esta razón, tanto los hombres como mujeres con características masculinas generan una mayor intención de contratación que aquellos con características femeninas. También se observa que las mujeres en puestos de liderazgo presentan una incongruencia entre su rol de género y su rol social.

*Palabras clave: roles de género, liderazgo, contratación, dirección ejecutiva.*

## Abstract

The aim of this study is to identify the gender roles and leadership styles that are given to high level managers by a group of students of Lima (Peru). The sample consists in 122 students, who described an executive director, a male executive director or a female executive director, depending on which of the three work groups they were assigned. The measurement scales used were the Sexual Roles Stereotype Scale (Raguz, 1991) and the Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Bass & Avolio, 2000). The results show that leadership continues to be masculine, even though there are no significant differences between leadership styles of men and women. For that reason, men and women with masculine characteristics are more likely to be hired than those with feminine characteristics. This study also shows that women in leadership positions go through incongruence between their gender role and their social role as leaders.

*Key words: gender roles, leadership, hiring, executive management.*

## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	5
2. Método .....	15
2.1. Participantes .....	15
2.2. Medición .....	15
2.3. Procedimiento .....	17
2.4. Análisis de datos .....	18
3. Resultados .....	19
4. Discusión .....	25
5. Referencias .....	33
6. Apéndices .....	45



## Introducción

A lo largo de los años, la mujer ha ganado cada vez mayor presencia en el campo laboral; sin embargo, esta se reduce en los puestos de liderazgo. Tal vez en parte, a los grandes mitos y prejuicios que se han generado sobre el tema: que son pocas las personas que tienen condiciones para ser líderes, y que hasta resulta ser una capacidad innata (Guerrero, 2002), lo que excluye a las mujeres de este grupo, al ser características culturalmente asociadas a lo masculino.

Durante los siglos XVII y XVIII, Europa se caracterizaba por la desigualdad política, económica, jurídica y social: mientras los nobles y clérigos gozaban de un sinfín de privilegios, el pueblo no tenía derechos ni libertades. Recién con la Revolución Francesa y otras revoluciones liberal-burguesas, el pueblo se planteó como objetivo central la obtención de todo lo que se les había negado, y lo cual finalmente consiguieron en 1789 por medio de la declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Sin embargo, pronto surgió contradicción respecto a esta declaración pues se refería exclusivamente al hombre y no a las personas en general, hombres y mujeres. De esta manera, las mujeres empezaron un movimiento para luchar por la igualdad de sus derechos (Nash & Tavera, 1995). Desde entonces, y especialmente en los últimos años, se han venido realizando importantes avances con respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en distintas áreas (Molero, Cuadrado, García, Recio & Rueda, 2009). Uno de los más favorecidos ha sido el campo laboral pues, tal como lo señala el *Instituto Nacional de Estadística e Informática* (INEI) (2015), la disminución en las brechas de participación entre mujeres y hombres resulta uno de los cambios más importantes que ha experimentado el mercado laboral en las últimas décadas.

No obstante, aunque la mayor incursión de la mujer en el trabajo ha generado diferentes cambios de actitud y comportamiento en diversos ámbitos (entre ellos sociales, económicos y políticos) (García, 2011, citado en Padrón y Trujillo, 2013), no se ha logrado aún una igualdad real además de una política (Berrios & Calvo, 2008). Esto en parte porque en sí, las reducciones que se están experimentando en la brecha de género, se deben más a acciones políticas explícitas que al mejoramiento de los estándares de vida (*International Labour Organization* (ILO), 2016). Ello implica que ni los poderes públicos, ni las empresas ni las familias se han adaptado lo suficiente a la nueva realidad social que conlleva la presencia de las mujeres en el mercado laboral

(Meda, 2001, citado en Berrios & Calvo, 2008). Es así que el aumento de la participación de la mujer no se ha traducido en una igualdad de oportunidades para estas (INEI, 2014a).

### **Situación actual de las mujeres**

En base a un análisis de 142 países (ILO, 2016) se muestra que las mujeres de naciones en vías de desarrollo siguen estando sobrerrepresentadas en los trabajos clericales, de servicios, de ventas y educacionales. En los países desarrollados la coyuntura resulta un poco distinta pero en el fondo similar porque si bien existe una leve sobrerrepresentación de las mujeres en puestos de alta remuneración (entre ellos gerenciales), estas siguen concentrándose en micro y pequeñas empresas. A todo esto se le añade, además, que en general las mujeres están infrarrepresentadas en posiciones de toma de decisiones y liderazgo en el trabajo.

De la misma manera, la empresa global de consultoría y búsqueda de ejecutivos Egos Zehnder (García, 2016) encontró que el 46.5% de las empresas participantes en América Latina, el 88.8% en Europa y el 80.2% en Estados Unidos/Canadá tenían al menos una mujer en sus juntas directivas el año pasado. De la misma manera, expusieron que el porcentaje de mujeres que integraban estas juntas eran del 6.4% para América Latina, el 21.1% en Europa y el 15.9% en Estados Unidos/Canadá. Estos resultados guardan relación con lo encontrado por la ILO (2015) en el mismo año con organizaciones en países de regiones en desarrollo. El ente internacional expuso que el 30% de estas compañías no contaban con presencia femenina en sus juntas mientras que un 65% señaló tener participación de mujeres mas estas representaban menos del 30% de las juntas, siendo justamente este porcentaje considerado a menudo como el necesario para que las voces y opiniones de las mujeres deban ser escuchadas y tomadas en consideración. Y estos porcentajes resultan mucho menores cuando se trata de mujeres presidentas de una compañía (ILO, 2015).

En el Perú, los reportes más recientes señalan que la mayoría de las mujeres peruanas en el ámbito laboral se encuentran desempeñando sus trabajos en micro y/o pequeñas empresas. Así, para el cierre del 2014, el 68.8% de estas mujeres se encontraban en centros laborales que contaban con entre 1 a 5 empleados, y sólo un 18.2% laboraban en empresas con más de 51 personas. Estos porcentajes disminuyeron y aumentaron respectivamente en comparación al año 2013; sin embargo, su contraparte

masculina continúa presentando un mayor porcentaje de empleo en empresas grandes (22.5% en el año 2013 y 22.7% en el año 2014) (INEI 2014a, 2015).

Estas diferencias de oportunidades laborales entre hombres y mujeres no sólo se presentan en cuanto al lugar de actividad sino también incluso en los campos en que ambos desempeñan su trabajo. De esta manera, mientras una gran proporción de mujeres se concentran en el ámbito de servicios (40.5%) y comercio (26.2%), los varones lo hacen en un mayor número en actividades como la agricultura (26.4%), servicios (23.5%), transportes y comunicaciones (12.7%), construcción (11%) y manufactura (10%). Sólo el 2.6% del 39.2% que representa el universo de mujeres ocupadas asalariadas son empleadoras, mas dirigen empresas de menor tamaño y que están concentradas en sectores de menor rentabilidad (INEI, 2015).

El origen de esta inequidad no parece radicar en un tema de habilidades sino en la relación existente entre el liderazgo y los rasgos masculinos. Y es que, de acuerdo a Berthoin e Israeli (1993, citado en Munduante, 2003), el aspecto que resulta una mayor amenaza para la mujeres al momento de acceder a puestos directivos, está relacionado con el estereotipo que se asocia a la dirección con el sexo masculino.

### **Mujer y liderazgo**

El campo del liderazgo resulta tan vasto y con diferentes posturas que ni siquiera actualmente existe una definición específica y ampliamente aceptada del término (Lupano & Castro, 2013). Para el paradigma tradicional los elementos esenciales de la concepción de liderazgo se sustenta en el ejercicio de ciertos roles críticos para un grupo (guiar, dirigir, mandar y/o encabezar), en la posición superior de la persona líder dentro de este, y la aceptación y sumisión de los miembros ante ella (Zalles, 2011). Para el nuevo paradigma, el liderazgo resulta una actividad de cualquier ciudadano que moviliza a un grupo de personas para hacer algo socialmente útil basándose, no en dirigir ni señalar camino, sino en motivar, organizar y orientar (Zalles, 2011).

El estudio de este constructo ha tenido diversas etapas, las cuales han dependido del énfasis que se le ha dado a distintas características (López-Zafra, 2008). Así, y de acuerdo a la propuesta de Schermerhorn, Hunt y Osborn (2008), estas teorías de liderazgo se agrupan en 3 grandes perspectivas: la de rasgos y conductista, las situacionales o contingentes, y las nuevas perspectivas. La teoría de rasgos supone que los líderes poseen determinados rasgos que los hace tener aquel rol central (Noriega, 2008). En los estudios con este enfoque predomina la búsqueda de características de

personalidad que tiene el líder para poder influir sobre los demás (López-Zafra, 2008). Por su parte, la perspectiva situacional señala que si bien los rasgos y conductas del líder resultan importantes, estos actúan conjuntamente con las contingencias situacionales ya que, de acuerdo a la situación en la que se encuentre el líder, este necesitará tener más marcado cierto rasgo y/o conducta (Noriega, 2008). La aparición de las teorías del denominado “nuevo liderazgo” trajo consigo una modificación en la idea del liderazgo como aquél que enfatiza la relación líder-seguidor y la transformación cultural del grupo (López-Zafra & García, 2009). Esta perspectiva se centra en los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, mas se constata la emergencia de este último (López-Zafra, 2008).

Para Bass y Avolio (1994), el liderazgo transaccional busca el cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales a través del reconocimiento o recompensa por parte del líder con respecto a los deseos específicos de sus seguidores. En otras palabras, los líderes transaccionales apelan al propio interés de sus subordinados, estableciendo relaciones de intercambio (López-Zafra & García, 2009). Por su parte, el liderazgo transformacional se basa en los efectos, los cambios, las motivaciones y las interrelaciones de confianza y respeto que ocasiona el líder en sus seguidores (Bass, 1998). En este estilo es el líder quien debe preocuparse porque sus trabajadores lleven a cabo actividades que les resulten interesantes y les proporcionen autosatisfacción. En la actualidad, el estilo de liderazgo transformacional se considera como el más idóneo para las organizaciones ya que incentiva el compromiso colectivo hacia el logro de metas e impulsa procedimientos más efectivos y eficientes para alcanzar las metas propuestas (Mendoza & Ortiz, 2006).

Hasta antes de la propuesta de Bass (1998), las distintas perspectivas de liderazgo no contemplaban la variable género y es que, de hecho, estas conciben el liderazgo como algo masculino (López-Zafra, 2008). Recién con la distinción entre el estilo transaccional y transformacional se ha dado paso a una dicotomía de género: así, Painter-Morland (2011) señala que a los hombres se les suele describir como líderes transaccionales mientras que a las mujeres como líderes transformacionales. La creencia de que las mujeres son supuestamente mejores líderes transformacionales se basa en las características que se les adjudica a estas, pues se tiene la idea de que las mujeres tienen mayor capacidad de servir de inspiración y motivación a sus empleados así como que se sienten más cómodas compartiendo el poder y la información, fomentando la



participación e inclusión, e instaurando sentimientos de autoestima en los demás (Psychogios, 2007, citado en Painter-Morland, 2011).

No obstante, investigaciones como la de Cuadrado y Molero (2002) concluyen que no existen muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejercen el liderazgo, gestionan el conflicto, y/o trabajan en equipo. Por lo tanto, el liderazgo no se trata de ser hombre o mujer sino de estereotipos y prejuicios (Ortiz, 2015). Es por ello que cuando se le pregunta a las personas sobre qué es lo que define a un buen líder, estas responden mencionando rasgos estereotípicamente masculinos como dureza, ambición, racionalidad, agresividad y competitividad; rasgos típicamente opuestos a los relacionados con lo femenino como sumisión, afectividad y sensibilidad, los cuales nunca aparecen en las definiciones de liderazgo (Morales & Cuadrado, 2011). En otras palabras, las concepciones de liderazgo están relacionadas a los estereotipos femeninos y masculinos.

### **Estereotipos y roles de género**

Los estereotipos son características comunes asignadas a los miembros de un mismo grupo y que marcan diferencias en relación a otros. De esta manera, en tanto un individuo sea adscrito a una categoría social, se le adjudican determinadas características y maneras de pensar, sentir y actuar (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, s.f). Específicamente, los estereotipos de género son ideas preconcebidas sobre cómo deben ser y cómo deben actuar y comportarse las mujeres y varones por el simple hecho de ser mujer y varón, respectivamente (Delgado, Novoa & Bustos, 1998; Quesada, 2014).

Estas creencias no pueden ser simplemente aceptadas o rechazadas por las personas puesto que no son elecciones conscientes sino que surgen del espacio colectivo (*Instituto Nacional de las Mujeres (INM)*, 2007). A su vez, esta base cultural y colectiva resulta del proceso de socialización, el cual comienza con el nacimiento del individuo y continúa en sus futuras e inminentes inserciones a cualquier estructura social como familia, amigos del vecindario, escuela, entre otros (Casal, 2005). Es a través de este proceso que las personas aprenden básicamente dos cosas: por un lado, las conductas sociales consideradas adecuadas para el contexto en el que se encuentran y, por otro, las normas y valores sobre los cuales se rigen esos patrones comportamentales (Yubero, 2004). Este conjunto de normas y prescripciones que dictan la sociedad y la cultura sobre el comportamiento masculino y femenino configuran los roles de género, y es que

el hecho de que ambos son diferentes anatómicamente los induce a creer que sus valores, cualidades intelectuales, aptitudes y actitudes también son distintas (Lamas, 1986).

Es así que estas ideas preconcebidas sobre varones y mujeres calan en diversos sectores de la vida como la educación, trabajo, salud, matrimonio y, sobretodo, relaciones familiares (Armour, 2009). Desde pequeños, mientras que a los varones se les educará para que sean fuertes y no expresen sus sentimientos, a las mujeres se les enseñará a jugar a la comidita o con muñecas para así involucrarlas en actividades domésticas que más adelante se espera reproduzcan en su hogar (INM, 2007). De acuerdo a Delgado et al. (1998), estos aprendizajes forman parte de la educación que debe recibirse para poder cumplir con las tareas que la sociedad espera de ellas en sus vidas adultas. Además, si es niña, creen que debe ser bonita, tierna, delicada, etc.; y si es niño entonces esperan que sea fuerte, valiente, intrépido, seguro y hasta conquistador. Es así que Flores-Galindo (2014) encontró en un grupo de parejas de un distrito de Lima Metropolitana que a pesar de ser un grupo heterogéneo en cuanto a edad, su relación con la hegemonía no cambiaba puesto que todas las mujeres participantes entrevistadas aceptaban como normales los privilegios y el ejercicio del poder masculino sobre ellas. Asimismo, cabe señalar que ninguna de las informantes dejó de pensar que el poder ejercido por los hombres sea legítimo (y es que se encontró que no sólo existían relaciones de dominación - subordinación entre parejas sino que también los padres o la familia podían ocupar el lugar hegemónico).

Asimismo, no sólo el espacio familiar ha sido teñido con estereotipos y, por consiguiente, roles de género sino también las actividades de ocio de las personas así como las actividades educativas. Respecto al ocio, se puede observar la división por el género en la cantidad de tiempo y actividades asociadas a este (Henderson, 2002). Y es que resulta recurrente que las mujeres usen su tiempo libre para ver tiendas de ropa o que este se desarrolle en gran parte en lo doméstico mientras que los varones pasan un mayor tiempo fuera de casa (Gómez, Casares, Cifuentes, Carmona & Fernández, 2001). En esta línea, Del Pino y Matud (s.f.) hallaron que los hombres dedicaban más tiempo a salir con sus amigos y otras actividades de las que gustan y disfrutan, que su contraparte femenina. Asimismo, en un análisis intra-género, los investigadores encontraron que las mujeres que dedicaban más tiempo a las actividades mencionadas se autoatribuían características consideradas típicamente masculinas (independencia, asertividad, actividad); por su parte, las mujeres que se asignaban características femeninas

tradicionales tendían a dedicar menos tiempo en ello. Así, Gómez et al. (2001) afirman que las mujeres con una conciencia más igualitaria desarrollan más sus actividades de ocio en el ámbito exterior o, específicamente en las prácticas deportivas. Aunque usualmente estos contextos no tienen siempre la misma conciencia puesto que, tal como encuentra Ponce de León (2013), dado que el fútbol aún está asociado con la masculinidad, muchas veces los hombres barristas perciben a las mujeres como “soplonas”, “busca maridos” o que desean tener relaciones sexuales; en otras palabras, no conciben que la mujer también puede gustar del deporte y compartir la pasión por un equipo. Sin embargo, la percepción negativa también viene de un núcleo más cercano como la familia siendo que estas desapruaban el involucramiento de las féminas en las barras, en primer lugar, “por el hecho de ser mujeres”.

Otro campo en el que se observa una marcada división de género es en educación. A nivel mundial, en áreas de educación terciaria y superior, las mujeres tienen un dominio sobre los campos de educación, salud y bienestar mientras que existe un menor número que siguen carreras de ingeniería, industria o construcción (Naciones Unidas, 2010). En el Perú, para el 2012, las mujeres se concentraban más en carreras vinculadas a la salud; por el contrario, estas sólo representaban el 21% en el campo de la ingeniería (INEI, 2014b). Rodríguez (2009) encuentra que principalmente el interés por las carreras de ciencias e ingeniería comienza en el escuela puesto que esta constituye un espacio invaluable y decisivo para el fortalecimiento y vocación hacia este tipo de carreras. No obstante, Miyagi (2014) halló que los profesores no motivaban de igual manera a alumnos hombres y mujeres a seguir carreras de ingeniería, y es que incentivaban más a los primeros que a las segundas. Todo lo expuesto resulta consistente con lo encontrado en el estudio de Regus (2014) en el que se evidenció que si bien el 63% de las empresas tienen a mujeres en juntas directivas, estas tienen una mayor representación en empresas dedicadas al sector farmacéutico y sanitario; por el contrario, en el sector de las tecnologías de la información y comunicación, el 43% de organizaciones no tiene ninguna mujer en sus juntas. El motivar a los niños a realizar determinadas cosas y las mujeres a realizar otras, puede tener repercusiones a la hora en que estos decidan su carrera de estudios y/o trabajo. Mentalmente, esta diferenciación puede generar que los alumnos y alumnas creen que efectivamente existen profesiones para únicamente para mujeres y otras para varones.

Entonces, esta construcción social de lo que es ser “hombre” o “mujer” ocasiona que, desde el nacimiento, diversos agentes potencien en el individuo ciertas

características y habilidades según sexo mientras que inhiben otras; todo a través de tratos diferenciados que se reflejan en la manera en cómo se relacionan con ellos según su condición sexual, dando lugar de esta manera a una discriminación de género (INM, 2007; Castillo y Montes, 2008). A nivel internacional existen diversos acuerdos (declaraciones, convenciones, pactos) que buscan finalizar la discriminación en todos sus aspectos (Valdez, 2013). De esta manera, desde 1995, año que el Perú se suscribió a los acuerdo de la Plataforma de Beijing, el Estado tiene un compromiso con la erradicación de brechas de género y de toda discriminación por sexo (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2012).

### **Discriminación de género en la selección de personal**

En Marzo de 2007, en el Perú, fue aprobada la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (Ley N° 28983) la cual establece cuatro principios clave sobre los cuales el Estado habrá de impulsar la igualdad de oportunidades. Dicha ley supone un compromiso con la erradicación de las prácticas, concepciones, estereotipos y lenguaje que justifiquen la superioridad de uno de los sexos. Sin embargo, de acuerdo con Valdez (2013), los informes oficiales evidencian que la mujer continúa siendo discriminada en el ámbito laboral, especialmente dentro del proceso de reclutamiento para la posterior selección de personal. El autor en mención afirma que la legislación sólo protege a las personas que han sido discriminadas dentro de y hasta el reclutamiento, produciéndose de esta manera un vacío legal pues no se abarca el proceso por el que se busca la incorporación de personas a una organización: el proceso de selección en sí.

Este vacío legal identificado continúa afectando la inserción laboral de miles y millones de peruanos. En una investigación nacional de Galarza y Yamada (2009) se observó que existía una diferencia en las tasas de respuestas según el sexo, raza y belleza (CV con foto) de la personas a contratar. Específicamente, respecto al género, por un lado, se encontró que las hojas de vida de candidatas mujeres generaban una menor tasa de respuesta (11.63%) que su contraparte masculina (16.28%); y, por otro, que la variable sexo representaba el 34% de la decisión de contratación de un empleado.

Actualmente se está experimentado un progreso en la reducción de las brechas de género en distintos ámbitos (ILO, 2016). En el campo laboral resulta evidente que cada vez son mayores los intentos para lograr insertar a las mujeres, en especial en los

altos puestos directivos, no obstante para lograrlo no sólo se debe trabajar con las barreras legislativas sino además con las sociales y psicológicas (Munduante, 2003; Valdez, 2013). Esto va en línea con lo que han concluido diversos autores como García (2014), Garzón et al. (2013), Molero (2004) y Munduante (2003), quienes indican que quizá el factor más importante que amenaza el acceso de las mujeres a puestos directivos se relaciona con el estereotipo que asocia la gestión y el liderazgo con el sexo masculino. La perpetuación de estos estereotipos y roles de género está asociado a una cuestión ideológica, a un conservadurismo político, que atraviesa toda la esfera cultural y social. Llega a influir en cada una de las personas, inclusive en aquellas que deberían procurar la incorporación de las personas a las organizaciones en base a si tienen o no las calificaciones pertinentes para cubrir la vacantes y no por un estereotipo-prejuicio de género (Valdez, 2013). Es así que, tal como señala Moncayo y Del Pilar (2013), el estudio del liderazgo como fenómeno y construcción social merece la inclusión del enfoque de género para ir más allá de una perspectiva donde el líder es sólo una pieza de la estructura social.

Por todo lo comentado anteriormente, la presente investigación se plantea con el objetivo de identificar los roles de género asignados a mujeres en altos puestos directivos (específicamente en un puesto de dirección general) por parte de un grupo de estudiantes de carreras relacionadas al campo de recursos humanos. Concretamente, se abordarán el liderazgo e intención de contratación. Para comprobar el objetivo mencionado se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: Se espera encontrar diferencias significativas en los estudiantes de gestión y psicología, respecto a las características femeninas-masculinas y estilos de liderazgo asociados al perfil de un director ejecutivo, un hombre director ejecutivo y una mujer directora ejecutiva, encontrándose una mayor presencia de rasgos masculinos y comportamientos de liderazgo transaccional.

H2: Se espera encontrar diferencias significativas por carrera, ciclo y sexo en los niveles de feminidad y masculinidad.

H3: Se espera encontrar diferencias significativas por carrera, ciclo y sexo en los estilos de liderazgo.

H4: Se espera encontrar diferencias significativas en la intención de contratación, siendo los hombres con características estereotípicamente masculinas más contratados que las mujeres.

El presente trabajo es una investigación de tipo cuantitativa y transversal, pues se medirán las variables mencionadas a través de dos cuestionarios que serán aplicados en un único momento.



## Método

### *Participantes*

La muestra está conformada por estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana (N=122, 34 hombres y 87 mujeres), con una edad promedio de 21.20 años (min.=18, max.=26, DE=1.825). Estos fueron asignados al azar a las tres condiciones de trabajo que terminaron teniendo la siguiente distribución: el 34.1% pasó por la condición 1 (N=42), cuya consigna fue evaluar una persona que ocupa el puesto de director ejecutivo; el 32.5% (N=40) a la condición 2, cuya consigna cambió a una directora ejecutiva mujer; y el 33.3% a la condición 3 (N=41), en la cual se presentaba a un director ejecutivo hombre.

El 55.3% de los participantes pertenecen a la facultad de Gestión y Alta Dirección (N=68), y el 44.7% restante a la carrera de Psicología (N=55). De la misma manera, el 32.5% cursan algún curso de 5to ciclo (N=40), el 35.8% de 8vo ciclo (N=44), y el 31.7% de 10mo ciclo (N=39). Estos últimos asisten a cursos que guardan relación con el ámbito empresarial.

Cabe mencionar que el 90.2% de los encuestados no tiene experiencia alguna en el rubro de Recursos Humanos, específicamente en reclutamiento y selección de personal (N=110).

La muestra fue conformada a partir de solicitarles verbalmente a los estudiantes su colaboración en la presente investigación, previa coordinación con sus respectivos profesores. En todos los casos, todos los alumnos decidieron voluntariamente participar del estudio firmando un consentimiento informado (Ver Apéndice A).

### *Medición*

*Ficha de datos sociodemográficos* (Ver Apéndice B). Para la presente investigación se creó una breve ficha con la finalidad de recolectar datos puntuales de la muestra. La ficha contiene preguntas sobre las siguientes características: edad, sexo, nacionalidad, tiempo de residencia en Lima, ciclo que cursa, experiencia en procesos de selección de personal, entre otros.

*Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X* (Bass y Avolio, 2000). Para medir la percepción de estilo de liderazgo se utilizó la versión corta del cuestionario. La prueba posee una escala de respuesta entre 0 (“nunca”) y 4 (“siempre”) y está compuesta por 45 ítems, los cuales permiten identificar tres grandes tipos de liderazgo:

transformacional, transaccional y laissez-faire. La sub-escala de liderazgo transformacional mide los efectos, cambios, motivaciones e interrelaciones de confianza y respeto que ocasiona el líder en sus seguidores (ítem 16. “Establece incentivos relacionados con la consecución de objetivos”). La sub-escala correspondiente a liderazgo transaccional mide el monitoreo de cerca del líder sobre las actividades de sus subordinados con el fin de evitar posibles errores o desviaciones (ítem 14. “Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber”). Por último, la sub-escala de liderazgo laissez-faire se refiere a un liderazgo ineficaz, reactivo, que implica ausencia de liderazgo (ítem 28. “Evita tomar decisiones”). Cabe resaltar, que el cuestionario posee tres sub-escalas más las cuales fueron aplicadas mas no fueron tomadas en consideración en el análisis de datos.

El cuestionario posee una validez de constructo, la cual se obtuvo por medio de un análisis factorial de las respuestas de un grupo de 1394 trabajadores, y presentó un alfa de Cronbach de 0.7. En la presente investigación todas las sub-escalas presentaron altos niveles de confiabilidad. La sub-escala de liderazgo transaccional presentó un alfa de Cronbach de .740; la sub-escala de liderazgo transformacional, uno de .930; y el liderazgo laissez-faire, uno de .804.

*Escala de Estereotipos de Roles Sexuales (SRSS)* (Raguz, 1991). Para conocer los roles de género que son atribuidos tanto a mujeres y hombres que ocupan puestos de directores ejecutivos se utilizará la adaptación del Inventario de Roles Sexuales de Bem (1974) al contexto peruano. El SRSS tiene como consigna lo siguiente: “Indique en una escala del 1 al 7 qué tan ciertas son estas características en un(a) \_\_\_\_\_”, siendo este espacio en blanco puesto a disposición del investigador para ser llenado dependiendo de los objetivos del estudio. El instrumento cuenta con 44 ítems y una escala tipo Likert de 7 puntos del 1 (“nunca o casi nunca”) al 7 (“siempre o casi siempre”). La prueba brinda información de 4 grandes sub-escalas: Feminidad (ítem 19. “Muy compasivo”), Masculinidad Interna (ítem 1. “Confianza en sí mismo”), Masculinidad Social (ítem 35. “Capaz de tomar una posición”) y Neutralidad (ítem 9. “De principios”).

Todas las sub-escalas obtuvieron una confiabilidad aceptable en la muestra normativa con las que se validó la herramienta (Masculinidad Interna  $\alpha=.62$ ; Masculinidad Social  $\alpha=.84$ ; Feminidad  $\alpha=.84$ ; Neutralidad  $\alpha=.69$ ). No obstante, en la presente investigación Masculinidad Social presentó un alfa de Cronbach por debajo de lo aceptable, lo cual guarda relación con investigaciones previas (Padilla. 2011; Cruz, 2016). Por tal motivo, y bajo recomendación de la Dra. María Raguz, autora de la



prueba utilizada, se consideró Masculinidad Interna y Masculinidad Social como una sola sub-escala (Masculinidad Global). De esta manera, el instrumento presentó altos alfa de Cronbach en cada una de las sub-escalas (Feminidad  $\alpha=.895$ ; Masculinidad global  $\alpha=.841$ ; Neutral  $\alpha=.8$ )

*Intención de contratación.* Se crearon cuatro enunciados basados en las características estereotípicas femeninas y masculinas delimitadas por Bem (1974), los cuales pretendieron ser el perfil de cuatro personas: una mujer masculina, una mujer femenina, un hombre masculino y un hombre femenino. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos para medir la intención con la que contratarían a cada una de las personas, donde 1 significa “Definitivamente no” y 5, “Definitivamente sí”.

### ***Procedimiento***

La muestra se conformó a partir de la selección aleatoria de cursos y horarios de 5to, 8vo y 10mo ciclo de las carreras de Gestión y Psicología; y la posterior coordinación con los profesores respectivos. Para ello, se envió un correo a los docentes detallando la situación y condición de la investigadora, los objetivos del estudio y el procedimiento a utilizar para la recolección de información, para finalmente pedirles expresamente su voluntario apoyo en la presente investigación.

En cada curso, la aplicación de los instrumentos se realizó de forma grupal y en un sólo momento. La dinámica tendió a ser la misma. El día de la aplicación se les comentó brevemente a los estudiantes sobre el estudio y sus objetivos. Inmediatamente, se les preguntó por su voluntaria participación, resaltando el anonimato y confidencialidad del proceso y que la información recolectada sería únicamente utilizada para fines académicos.

Una vez tomada la decisión de formar parte de la investigación, se extendió el consentimiento informado para su relleno y firmado. A continuación, se procedió a entregar a cada uno de los participantes uno de los tres cuestionarios elaborados, el cual los asignaba a una de las tres condiciones de trabajo. Cabe señalar que todos los cuestionarios de las tres condiciones fueron previamente intercalados en el siguiente orden: condición 1 (donde se pedía caracterizar a una persona directora ejecutiva) - condición 2 (donde se pedía caracterizar a una mujer directora ejecutiva) - condición 3 (donde se pedía caracterizar a un hombre director ejecutivo). Todos los cuestionarios utilizados estaban compuestos por las distintas pruebas a aplicar: una ficha sociodemográfica, una prueba de liderazgo, una prueba de roles de género, y una escala

de intención de contratación; la única diferencia radicaba en la consigna dada. Una vez terminado de repartir todos los cuestionarios, se dio la indicación para que empezaran a resolver de manera individual las pruebas correspondientes. Al finalizar, se recogieron las pruebas y se les agradeció por su participación.

Los participantes completaron las respuestas del instrumento en un lapso de tiempo de aproximadamente veinte minutos.

### *Análisis de datos*

Los datos obtenidos del proceso de aplicación fueron procesados en el programa IBM SPSS Statistics v. 23. Luego de ingresarlos en una base de datos, se procedió a realizar los siguientes análisis estadísticos. En primer lugar, se usaron estadísticos descriptivos para tener conocimiento de las características de la muestra en variables demográficas. Posteriormente, se evaluaron los niveles de confiabilidad de cada uno de los instrumentos utilizados (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X y SRSS). Luego de ello, se realizaron un análisis de contraste de normalidad usando el estadístico Kolmogorov-Smirnov con el cual, junto a la asimetría y curtosis, se decidió el uso de pruebas paramétricas. Se realizaron los siguientes estadísticos: pruebas t para muestras independientes, pruebas t para muestras relacionadas y ANOVA de un factor, según el objetivo correspondiente.

## Resultados

La presente investigación tiene como propósito identificar los roles de género asignados a mujeres en altos puestos directivos (específicamente en un puesto de dirección ejecutiva) por parte de un grupo de alumnos de carreras de gran demanda en recursos humanos. Para facilitar la comprensión de los resultados, se expondrán teniendo en cuenta las hipótesis de trabajo.

*H1: Se espera encontrar diferencias significativas tanto en las características femeninas-masculinas y estilos de liderazgo asociados al perfil de un director ejecutivo, un hombre director ejecutivo, y una mujer directora ejecutiva, en estudiantes de gestión y psicología.* Por un lado, en relación a los roles de género asignados, se encontró que para la condición 1 el director ejecutivo a evaluar presentaba una mayor cantidad de características masculinas que femeninas, y lo mismo ocurría en la condición 2 y en la condición 3 (ver Tabla 1). En otras palabras, independientemente del sexo del director ejecutivo, este/a presenta más características masculinas. No obstante, se encontró que la directora ejecutiva mujer a comparación de los otros directores evaluados, está asociada significativamente a más características femeninas ( $M_{\text{indefinido}}=50.83$ ,  $DE=10.575$ ;  $M_{\text{mujer}}=56.65$ ,  $DE=11.371$ ;  $M_{\text{hombre}}=52.39$ ,  $DE=9.525$ ;  $F = 3.267$ ,  $p < .05$ ) y descriptivamente a más características masculinas ( $M_{\text{indefinido}}=79.12$ ,  $DE=11.158$ ;  $M_{\text{mujer}}=83.60$ ,  $DE=7.019$ ;  $M_{\text{hombre}}=78.93$ ,  $DE=10.852$ ,  $p > .05$ ).

**Tabla 1.**  
*Diferencias entre dimensiones de feminidad y masculinidad*

Cuestionario	Feminidad		Masculinidad		gl	t	p
	M	DE	M	DE			
Condición 1	50.83	10.575	79.40	11.156	39	-14.318	.000
Condición 2	56.65	11.371	83.60	7.019	39	-14.973	.000
Condición 3	52.39	9.525	78.92	11.132	37	-12.985	.000

Respecto a los estilos de liderazgo, se encontró que no sólo las directoras ejecutivas mujeres no presentan diferencias significativas entre estilos de liderazgo ( $M_{\text{transaccional}}=4.00$ ,  $DE=.498$ ;  $M_{\text{transformacional}}=4.01$ ,  $DE=.540$ ;  $t_{(36)}=-.250$ ,  $p > .05$ ) sino también los directores ejecutivos varones ( $M_{\text{transaccional}}=3.67$ ,  $DE=.436$ ;  $M_{\text{transformacional}}=3.74$ ,  $DE=.546$ ;  $t_{(37)}=-1.401$ ,  $p > .05$ ). Sin embargo, cuando no se define el sexo del director ejecutivo, se le asocian más conductas transformacionales que transaccionales ( $M_{\text{transaccional}} = 3.70$ ,  $DE=.480$ ;  $M_{\text{transformacional}} = 3.79$ ,  $DE=.518$ ;  $t_{(36)}=-2.034$ ,  $p < .05$ ). Al comparar los estilos de liderazgo ahora entre las distintas

condiciones se observó que son las mujeres directoras ejecutivas a quienes se le asocian un mayor número de conductas transaccionales ( $M_{\text{indefinido}}=3.72$ ,  $DE=.468$ ;  $M_{\text{mujer}}=3.99$ ,  $DE=.495$ ;  $M_{\text{hombre}}=3.69$ ,  $DE=.437$ ;  $F=5.018$ ,  $p < .01$ ) y transformacionales ( $M_{\text{indefinido}}=3.79$ ,  $DE=.518$ ;  $M_{\text{mujer}}=4.03$ ,  $DE=.542$ ;  $M_{\text{hombre}}=3.74$ ,  $DE=.540$ ;  $F=3.203$ ,  $p < .05$ ).

*H2: Se espera encontrar diferencias significativas por carrera, ciclo y sexo en los niveles de feminidad y masculinidad.* Tras los análisis correspondientes, por un lado, se encontró que tanto los alumnos de gestión y psicología, en línea con los resultados generales descritos en el párrafo anterior, otorgan más características masculinas que femeninas en independiente del sexo del/la directora/a ejecutivo/a (ver Tabla 2). Sin embargo, se encontró que los alumnos de gestión asocian más características femeninas al puesto de director ejecutivo que los de psicología ( $M_{\text{gestión}}=54.77$ ,  $DE=8.580$ ;  $M_{\text{psicología}}=46.00$ ,  $DE=10.992$ ;  $t_{(38)}=2.836$ ,  $p < .01$ ).

**Tabla 2.**

*Diferencias entre dimensiones de feminidad y masculinidad según carrera*

Cuestionario	Carrera	Feminidad		Masculinidad		gl	t	p
		M	DE	M	DE			
Condición 1	Gestión	54.77	8.580	79.77	10.601	21	-9.968	.000
	Psicología	46.00	10.992	78.94	12.095	17	-11.126	.000
Condición 2	Gestión	58.00	10.518	83.45	7.529	19	-11.613	.000
	Psicología	55.30	12.286	83.75	6.664	19	-9.899	.000
Condición 3	Gestión	54.90	10.516	76.95	11.417	20	-8.863	.000
	Psicología	49.29	7.287	81.35	10.594	16	-10.961	.000

En cuanto a la diferencia de roles por ciclo, se encontró que, en línea con lo encontrado anteriormente, tanto los alumnos de 5to, 8vo y 10mo ciclo asocian más características masculinas independientemente del sexo del director ejecutivo. En otras palabras, los alumnos de inicio, mitad y final de carrera consideran más masculinos que femeninos tanto a la persona directora ejecutiva, al hombre, y a la mujer que ocupan dicho cargo (ver Tabla 3). Por otro lado, los niveles feminidad y masculinidad resultan similares, según su condición respectiva, a través de los distintos ciclos (ver Tabla 4).

**Tabla 3.**  
*Diferencias entre dimensiones de feminidad y masculinidad según ciclo*

Cuestionario	Ciclo	Feminidad		Masculinidad		gl	t	p
		M	DE	M	DE			
Condición 1	Quinto	51.85	10.637	81.62	9.751	12	-9.936	.000
	Octavo	51.15	11.239	76.92	13.561	12	-5.855	.000
	Décimo	49.57	10.566	79.64	10.233	13	-10.021	.000
Condición 2	Quinto	52.07	11.763	81.50	8.645	13	-8.969	.000
	Octavo	58.40	10.439	85.53	6.468	14	-9.064	.000
	Décimo	60.09	11.175	83.64	4.965	10	-7.814	.000
Condición 3	Quinto	52.18	7.291	80.00	7.759	10	-11.875	.000
	Octavo	50.69	7.931	76.54	9.972	12	-7.230	.000
	Décimo	54.14	12.372	80.29	14.350	13	-6.193	.000

**Tabla 4.**  
*Diferencias de dimensiones de feminidad y masculinidad entre ciclo*

Cuestionario	Dimensión	Quinto		Octavo		Décimo		F	p
		M	DE	M	DE	M	DE		
Condición 1	Feminidad	51.85	10.637	51.15	11.239	50.83	10.575	.158	.854
	Masculinidad	81.62	9.751	76.29	13.246	79.64	10.233	.783	.464
Condición 2	Feminidad	52.07	11.763	58.40	10.439	60.09	11.175	1.900	.164
	Masculinidad	81.50	8.645	85.53	6.468	83.64	4.965	1.208	.310
Condición 3	Feminidad	52.18	7.291	50.69	7.931	54.14	12.372	.432	.652
	Masculinidad	80.08	7.403	76.57	9.581	80.29	14.350	.495	.614

Por último, al buscar diferencias por sexo de los participantes se encontró que las mujeres suelen asociar mayores características masculinas a un director ejecutivo hombre que los varones ( $M_{mujeres}=81.16$ ,  $DE=10.800$ ;  $M_{hombres}=73.93$ ,  $DE=9.286$ ;  $t_{(37)}=-2.105$ ,  $p < 0.05$ ). Asimismo, estos otorgaban menores características femeninas al director ejecutivo hombre que las mujeres ( $M_{mujeres}=54.46$ ,  $DE=10.734$ ;  $M_{hombres}=48.00$ ,  $DE=4.967$ ;  $t_{(35)}=-2.044$ ,  $p < 0.05$ ).

*H3: Se espera encontrar diferencias significativas por carrera, ciclo y sexo en los estilos de liderazgo.* En cuanto a la comparación por carrera, no se identificó diferencias significativas alguna entre estudiantes de gestión o psicología respecto a las formas de liderazgo para las distintas condiciones, salvo en el estilo transaccional para una persona directora ejecutiva (ver Tabla 5). Lo mismo ocurre cuando se compara por ciclos académicos, es decir, no existen diferencias significativas entre ciclos para los distintos liderazgos asignados a las distintas personas que fueron evaluadas. En otras palabras, tanto los alumnos de principio, medio y final de carrera asignan el mismo grado de los distintos estilos de liderazgo (ver Tabla 6).

**Tabla 5.**  
*Diferencias de estilos de liderazgo entre carrera*

Cuestionario	Liderazgo	Gestión		Psicología		gl	t	p
		M	DE	M	DE			
Condición 1	Transaccional	3.85	.363	3.55	.539	39	2.120	.040
	Transformacional	3.78	.436	3.71	.593	35	.971	.338
	Ausente	2.21	.618	2.00	.539	38	1.102	.277
Condición 2	Transaccional	4.09	.525	3.90	.458	36	1.152	.257
	Transformacional	4.08	.613	3.98	.463	36	.516	.609
	Ausente	2.00	.765	2.05	.463	37	-.258	.798
Condición 3	Transaccional	3.73	.398	3.63	.491	38	.721	.475
	Transformacional	3.75	.476	3.73	.637	37	.147	.864
	Ausente	2.17	.587	2.06	.391	37	.706	.485

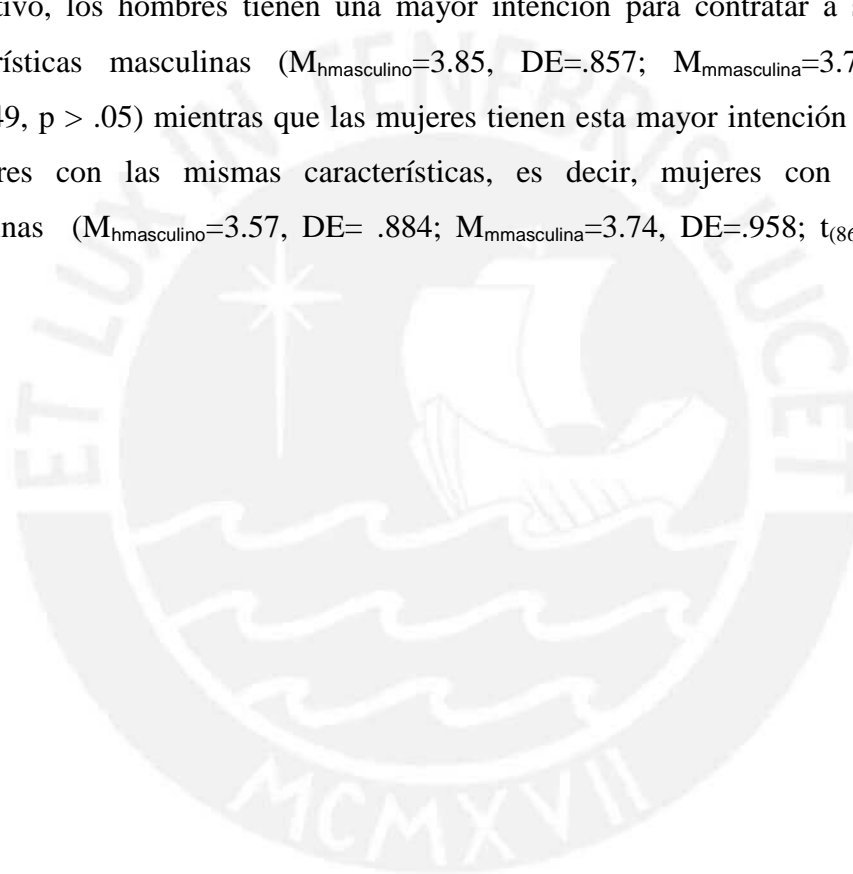
De la misma manera, tampoco se observó diferencias significativas entre hombres y mujeres para los distintos estilos de liderazgo asignados a una persona directora ejecutiva y a una mujer directora ejecutiva. Es decir, mujeres y hombres asignan el mismo grado de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en estas dos condiciones. Sin embargo, cuando se trata de un director ejecutivo hombre, en comparación con su contraparte masculina, las mujeres asocian a este más comportamientos transaccionales ( $M_{mujeres}=3.82$ ,  $DE=.397$ ;  $M_{hombres}=3.46$ ,  $DE=.442$ ;  $t_{(37)}=-2.540$ ,  $p < .05$ ) y transformacionales ( $M_{mujeres}=3.91$ ,  $DE=.510$ ;  $M_{hombres}=3.40$ ,  $DE=.454$ ;  $t_{(36)}=-3.006$ ,  $p < .01$ ).

**Tabla 6.**  
*Diferencias de estilos de liderazgo entre ciclo*

	Liderazgo	Quinto		Octavo		Décimo		F	p
		M	DE	M	DE	M	DE		
Condición 1	Transaccional	3.71	.437	3.73	.559	3.71	.428	.012	.988
	Transformacional	3.73	.481	3.77	.634	3.87	.462	.212	.810
	Ausente	2.16	.577	1.96	.628	2.23	.570	.727	.490
Condición 2	Transaccional	3.82	.522	4.09	.484	4.08	.462	1.271	.293
	Transformacional	3.82	.594	4.13	.533	4.16	.437	1.636	.209
	Ausente	1.96	.600	2.17	.757	1.93	.148	.565	.574
Condición 3	Transaccional	3.61	.552	3.72	.432	3.72	.361	.227	.798
	Transformacional	3.64	.657	.375	.535	3.81	.482	.273	.763
	Ausente	2.05	.510	2.13	.477	2.18	.576	.207	.814

*H4: Se espera encontrar diferencias significativas en la intención de contratación, siendo los hombres con características estereotípicamente masculinas más contratados que las mujeres. Se encontró que las mujeres con características*

masculinas tienen más probabilidad de ser contratadas por los alumnos ( $M_{m\text{masculinas}}=3.75$ ,  $DE=.874$ ;  $M_{mfemeninas}=2.81$ ,  $DE=.917$ ;  $t_{(122)}=8.455$ ,  $p < .01$ ) al igual que los hombres con características masculinas ( $M_{h\text{masculinos}}=3.66$ ,  $DE=.876$ ;  $M_{hfemeninos}=2.89$ ,  $DE=.907$ ;  $t_{(122)}=-7.059$ ,  $p < .01$ ), frente a mujeres y varones, respectivamente, con características femeninas. En tal sentido, tampoco se encontró que los hombres masculinos tengan mayor probabilidad de ser contratados por los participantes frente a una mujer masculina ( $M_{m\text{masculina}}=3.75$ ,  $DE=.874$ ;  $M_{h\text{masculino}}=3.66$ ,  $DE=.876$ ;  $t_{(122)}=1.273$ ,  $p > .05$ ). Para terminar, se realizó un análisis estadístico para explorar alguna diferencia en la intención de contratación según sexo y se observó que, a nivel descriptivo, los hombres tienen una mayor intención para contratar a sus pares con características masculinas ( $M_{h\text{masculino}}=3.85$ ,  $DE=.857$ ;  $M_{m\text{masculina}}=3.76$ ,  $DE=.654$ ;  $t_{(33)}=.649$ ,  $p > .05$ ) mientras que las mujeres tienen esta mayor intención de contratar a sus pares con las mismas características, es decir, mujeres con características masculinas ( $M_{h\text{masculino}}=3.57$ ,  $DE=.884$ ;  $M_{m\text{masculina}}=3.74$ ,  $DE=.958$ ;  $t_{(86)}=-1.935$ ,  $p > .05$ ).







## Discusión

En este apartado se discutirán los resultados obtenidos en base a las distintas hipótesis establecidas que parten del objetivo general de la presente investigación: identificar los roles de género asignados a mujeres en altos puestos directivos (específicamente en un puesto de dirección general) por parte de un grupo de estudiantes de carreras relacionadas al campo de recursos humanos.

Uno de los resultados encontrados en cuanto a los roles de género asignados es que, independientemente del sexo del director ejecutivo, este presenta más características masculinas que femeninas. Esto concuerda con lo hallado por Morales y Cuadrado (2011) cuando se le preguntó a las personas sobre qué es lo que define a un buen líder y estas responden mencionando rasgos estereotípicamente masculinos, mientras que los femeninos nunca aparecen en las definiciones. Y es que el campo del liderazgo, tal como señala López-Zafra y García-Retamero (2008), ha sido tradicionalmente masculino. Es por ello que aún se considera que los directores ejecutivos, sean hombres o mujeres, deben presentar mayores niveles de masculinidad que feminidad. Además, el “perfil del puesto” en sí, requiere de más características masculinas que femeninas. Un hombre o una mujer no puede llegar a altos puestos directivos si no presenta efectivamente más características masculinas pues, tal como afirma Andiñon en entrevista a Expansión (2013), “la sociedad todavía acepta que los patrones masculinos continúen porque los identifican como la única forma de ejercer el poder”.

Esto explicaría en parte el por qué no se encontraron diferencias significativas en el nivel de masculinidad de las tres personas evaluadas: en otras palabras, los niveles de masculinidad eran similares tanto en el perfil de director ejecutivo, en el director hombre y en la directora mujer. Incluso, descriptivamente, la directora mujer presentaba un mayor nivel de masculinidad asociado. En ese sentido, retomando lo señalado por Andiñon, las mujeres directoras mostrarían más actitudes masculinas porque creerían que eso les garantizará el poder. Asimismo, López-Zafra y García-Retamero (2009) afirman que, con el fin de evitar la evaluación negativa, muchas mujeres ocupando puestos de dirección, han terminado “endureciéndose” para llegar a conseguir sus aspiraciones frente al dominio masculino. Lupano y Castro (2010) señalan que las líderes mujeres pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos motivos: por un lado, por el hecho de que no desplieguen las características que suelen relacionarse con el liderazgo

efectivo o, por otro, en el caso de desplegarlas, sean consideradas poco femeninas. Esta incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social, según la Teoría de Congruencia de Rol hacia mujeres líderes (Eagly & Karau, 2002), resulta una de las principales dificultades en la carrera de las mujeres hacia los puestos de liderazgo. Es por ello que las mujeres se ven obligadas a combinar atributos estereotípicamente masculinos, como asertividad, competencia y control, con atributos femeninos (Lupano & Castro, 2008; Lupano & Castro, 2010).

Esto se ve fuertemente reflejado en la presente investigación pues también se encontró que la directora ejecutiva mujer presenta significativamente más características femeninas a comparación de las otras dos condiciones. Al respecto, Apfelbaum y Hadley (1986, citado en López-Zafra & García-Retamero, 2008), sostienen que las mujeres en situación de liderazgo soportan un conflicto inherente, el cual es que sea lo que sea que hagan serán evaluadas en función a su género. Entonces, se espera que las mujeres directoras ejecutivas sean masculinas (incluso más masculinas que un director varón) pues el puesto de liderazgo y la sociedad así lo demanda; pero al mismo tiempo no pueden dejar de ser alegres, afectuosas, sensitivas a las necesidades de los demás y todas las características femeninas que se supone deben tener. Es así que las autoras en mención añaden que no es socialmente deseable que una mujer jefa se ajuste totalmente al estereotipo masculino. De esta manera, mientras un jefe varón que te dice que no le cuentas tu vida y que lo soluciones tú mismo es considerado como un *jefe normal*, una jefa mujer es considerada insensible y perversa. De esta manera, en una investigación de Lupano y Castro (2010) se pudo observar que los líderes hombres se autodescriben con atributos típicos de su género como personalidad fuerte, dominante, actúa como líder, individualista y duro, los cuales suelen relacionarse con el liderazgo efectivo. Por otro lado, las líderes mujeres se suelen describir con mayor frecuencia como andróginas, es decir, combinando características comunales y expresivas (por ejemplo, se percibían como personas con personalidad fuerte y dominante pero, asimismo, sensibles a las necesidades de los demás y compasivas).

Esta particularidad de que no solo se les asocian características masculinas sino también más femeninas que a los varones demuestra que, poco a poco, se deja la tendencia de “abeja reina”, la cual nace de patrones de género antiguos en los que la mujer no es empática con las otras ni con los subordinados. Actualmente, la tendencia es preparar y formar a las mujeres que tienen talento para que aprendan a dirigir, tomar decisiones y sepan relacionarse con hombres y mujeres (Expansión, 2013). No obstante,

por otro lado, la enseñanza de esta tendencia únicamente a mujeres continúa marcando una distinción en el (imaginario) liderazgo de mujeres y varones. En esa línea, Cummings, directora del programa de formación de ejecutivos Wharton Executive Education, pidió en una sesión enumerar características que tuviera una líder mujer y sus alumnos señalaron que esta debía ser sensible, compasiva y sentir empatía, entre otros. Al pedirle que a continuación describieran a un líder varón la lista tuvo las siguientes características: fuerte, arrogante, inteligente, convincente, dominante, enérgico, competitivo, materialista, con pretensiones de superioridad, directo, etc. Es así que no sólo debe enseñársele a las mujeres sobre dirección e interrelaciones personales, sino también debería enseñársele igual a su contraparte masculina (Wharton University of Pennsylvania, 2005).

En cuanto a las diferencias por carrera, por ciclo y por sexo, los resultados indican lo siguiente. En primer lugar, por carrera, se observó que los alumnos de Gestión suelen asociar significativamente más características femeninas al puesto de director ejecutivo que los de psicología. Una explicación a este hallazgo puede radicar en las diferencias inherentes de ambas carreras. Golergant, director general de la *Universidad Tecnológica del Perú* (UTP) (Diario Gestión, 2015) subraya que el psicólogo está dejando poco a poco su espacio tradicional para entrar a otros terrenos como una empresa un aula, comunidades, en áreas de investigación, etc. Por ende, el psicólogo tiende a formarse en distintos campos: social, educativo, clínico y organizacional. No obstante, la formación universitaria de la muestra sólo sigue 3 posibilidades, no se contempla la última salvo un par de cursos de corte organizacional en toda la malla curricular. Por otra parte, en Gestión, además de formarse plenamente en el ámbito organizacional se enfocan no sólo en aprender habilidades y conocimientos técnicos sino también habilidades interpersonales. Suelen llevar cursos que les enseñan habilidades gerenciales, comportamiento organizacional, a gestionar personas, entre otros. Conocen el perfil de un director ejecutivo y son más sensibles al tipo de liderazgo ideal de estos: el liderazgo transformacional. Curiosamente, esto mismo también fue encontrado en el presente estudio: los alumnos de gestión le atribuyen un liderazgo significativamente más transformacional que transaccional al perfil del director ejecutivo. Al respecto de esta asociación, Bass (1990) afirma que el liderazgo transformacional está más asociado con las características femeninas hasta antes consideradas “no deseables” para puestos de jefatura.

En cuanto a ciclo, se encontró que tanto los alumnos de principio, medio y final de carrera asociaron tanto niveles de feminidad como masculinidad similares para la persona a evaluar de su condición respectiva. Esta ausencia de cambio de estereotipos se explicaría en base a lo señalado por Amurrio, Larrinaga, Usategui y Del Valle (2009), quienes resaltan que los estereotipos son difíciles de cambiar dado su componente inconsciente y su función de normalización de comportamientos; aun cuando las condiciones sociales que parecen originarlos y mantenerlos sufran cambios importantes. Esto también aplicaría a las diferencias no significativas entre ciclos para los distintos estilos de liderazgo asignados dentro de cada una de las condiciones de trabajo; y es que tanto los alumnos de principio, medio y final de carrera asignaron el mismo grado de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire para directores ejecutivos en general.

Finalmente, en cuanto a diferencias en los roles de género por sexo se encontró que las mujeres participantes asocian mayor características masculinas a los directores ejecutivos mientras que los varones asocian menor características femeninas. Por un lado, lo encontrado en las alumnas mujeres puede guardar relación con lo observado en la investigación de Cruz (2016) sobre estereotipos de género y liderazgo en un grupo de ejecutivos de una universidad privada. En dicho estudio se concluyó que las mujeres reflejaban una mirada tradicional estereotípica al evaluar la feminidad de un líder hombre indicando que era menos femenino. Lo mismo podría estar sucediendo en la presente investigación; así pues, las mujeres continuarían reflejando una mirada tradicional estereotípica, mas cuando se evalúa la masculinidad. Por otro lado, el que los alumnos varones asocien menos características femeninas al director ejecutivo guarda relación con la manera en que nuestra sociedad construye la masculinidad. De acuerdo con Botello (s/f.), esta está influida por aspectos como la negación de necesidades emocionales, el ejercicio de poder a partir del control, la necesidad de probar la virilidad y, sobretodo, la identidad que se construye a partir de no ser femenino. En ese sentido, Lagarde (1990) afirma que los hombres consideran que si no son ellos quienes toman las decisiones básicas y hacen cosas de mujeres, se les considera mujeres, seres inferiores y se sienten poco hombres.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se encontró principalmente que cuando no se define el sexo de un director ejecutivo se le asocian más conductas transformacionales que transaccionales. Esto puede deberse a que, en la actualidad, este estilo se considera como el más idóneo para las organizaciones ya que incentiva el

compromiso colectivo hacia el logro de metas e impulsa procedimientos más efectivos y eficientes para alcanzar propuestas (Mendoza & Ortiz, 2006). No obstante, cuando se especifica el sexo del director, tanto como para hombre como mujer, a nivel inferencial, la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional disminuye: ahora, no se puede negar que no tengan el mismo nivel de conductas transformacionales como transaccionales. El que no haya diferencias significativas de liderazgos entre directora mujer y hombre implica que ambos implementan ambos tipos de liderazgo por igual, lo cual es congruente con lo señalado por Cuadrado y Molero (2002), que hombres y mujeres ejercen estilos similares de liderazgo. Esto también concuerda con el estudio de Maher (1997, citado en Cuadrado y Molero, 2002), quien no encontró diferencias significativas entre percepción de jefes hombres y mujeres en liderazgo transformacional, transaccional o *laissez-faire*.

A nivel descriptivo, lo encontrado en la presente investigación presenta determinadas contradicciones con lo hallado en otras investigaciones. De esta manera, en un estudio con directivos intermedios, Rodríguez-Ponce, Delgado, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2010) encontró que los hombres tenían un mayor promedio en liderazgo transformacional mientras las mujeres obtenían una mayor puntuación en el transaccional. Por otro lado, Del Olmo y López-Zafra (1999, citado en Cuadrado, 2003) hallaron que existe una relación entre el estereotipo femenino y el liderazgo transformacional. Así, las autoras en mención señalan que los líderes (sean hombres o mujeres) que han obtenido mayor puntuación en liderazgo transformacional se perciben como “estereotípicamente femeninos”. Sin embargo, ninguno de los dos resultados se observa del todo en el presente estudio, y es que en este trabajo se comprueba que no sólo los directores varones son transformacionales sino también las mujeres, mas ninguno de los dos son “estereotípicamente femeninos” sino lo contrario, resultan más masculinos. Esto podría ser explicado por el perfil del director ejecutivo en general, el cual es idealmente más transformacional, por lo que las personas que ocupan dicho puesto, independientemente de su sexo, tiene que ser en menor o mayor medida también transformacionales.

En cuanto a posibles diferencias por sexo se encontró que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres para los distintos liderazgos asignados a una persona directora ejecutiva y a una mujer directora ejecutiva. Es decir, mujeres y hombres asignan el mismo grado de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Sin embargo, en el caso de un director ejecutivo hombre, las mujeres asocian más

comportamientos transaccionales y transformacionales a un director ejecutivo hombre que su contraparte masculina. Almirón, Tikhomirova, Trejo y García (2015) señalan que lo ideal es implementar ambos tipos de liderazgo, haciendo referencia a cada uno de ellos dependiendo de los propósitos de la organización: intercalando ambos se podría lograr, con más eficacia, los objetivos individuales y colectivos en las organizaciones. Siguiendo esta línea, el que las mujeres asocien mayores puntajes de liderazgo transformacional-transaccional que los varones sugiere que estas perciben a los directores ejecutivos como mejores líderes que su contraparte masculina. Gallup publicó los resultados de su encuesta anual sobre trabajo y educación. Sobre una muestra de población seleccionada dentro de los EEUU, los analistas notaron un detalle interesante: más mujeres (39%) que hombres (26%) dijeron preferir ser comandadas por un jefe antes que por una jefa (Riffkin, 2014). Según se señala en el reporte del 2014, durante los 60 años en que se ha conducido el estudio, nunca las mujeres han expresado preferir otras mujeres en puestos de autoridad.

Finalmente, respecto a la variable de intención de contratación, por un lado, se encontró que los participantes contratarían a personas con características masculinas por sobre las femeninas. Dado que para los alumnos el puesto director ejecutivo requiere de mayores características masculinas que femeninas, no sorprende que las personas con estas características despierten una mayor intención de contratación que sus contrapartes más femeninas. Y es que, de acuerdo a Atalaya (2001) el proceso de selección busca la compatibilidad entre puesto y persona. Por ello, no importaría si es un hombre o una mujer la que está postulando al puesto de director ejecutivo, siempre y cuando esta persona sea más masculina tal como se espera del perfil del puesto. Esto se complementa con lo hallado también en el presente trabajo: que no hay distinción en intención de contratación entre un hombre masculino a una mujer masculina. No obstante, investigaciones como la de Grueso (2009) resaltan las discriminaciones de género que se dan hasta de manera inconsciente en el campo de la gestión de personal. Por ende, no hay que descartar el hecho de que podamos estar frente a una situación de deseabilidad social de la muestra por cómo fue redactado, presentado y desarrollado el instrumento que pretendía medir intención de contratación.

Por otro lado, se encontró que las mujeres tendrían mayor intención de contratar a una mujer con características masculinas mientras que los hombres a un varón de características masculinas. Pillutla, profesora de comportamiento organizacional en el London Business School, afirma que uno de los tres sesgos presentes en la contratación

de personal se basa en la hipótesis de similitud/atracción la cual señala que tendemos a gustar y de rodearnos con personas que son similares a nosotros (Lebowitz, 2015). Esto explicaría el porqué, descriptivamente, las mujeres de la muestra tienen una mayor intención a contratar mujeres para el puesto de director ejecutivo, mientras que los hombres muestran la misma intención pero con el candidato varón. La autora en mención señala que si contratamos personas como nosotras entonces terminaremos teniendo una organización de personas que piensan y actúan similar. Y, de hecho, esto ya ha sido notado en nuestro país. En una actividad con motivo del lanzamiento del Centro de InovaCXión del Banco de Crédito del Perú (BCP), que reunía a los principales gerentes y promovía intervenciones innovadores (“out of the box”), su gerente general Walter Bayly encontró en un primer momento que a los mayores les costaba mucho generar respuestas creativas. No obstante, conforme transcurría la dinámica, entendió que el problema no era generacional sino que guardaba relación con la homogeneidad, con el parecido, de los perfiles gerenciales. De acuerdo a Ciudadanos Luchando Contra el Racismo (2016), las empresas peruanas prefieren ser dirigidas por equipos homogéneos, todos varones, blancos, de la misma edad y entorno social; cuando, en realidad, es necesario apostar por la diversidad en el sentido más amplio, incorporando tanto ejecutivos como ejecutivas de distintas profesiones, conocimientos académicos y experiencias profesionales que tengan acercamientos y perspectivas diferentes ante una misma situación (Bayly, 2016).

En conclusión, aún cuando se ha evidenciado que tanto hombres como mujeres ejercen estilos similares de liderazgo, los distintos resultados obtenidos demuestran que este continúa siendo un campo masculino. Así, a comparación de los varones, las mujeres directoras ejecutivas experimentan una fuerte incongruencia entre su rol de género y su rol social como líderes. Esto fortalece la idea de que el acceso de mujeres a altos puestos directivos no se debe tanto a una falta de habilidades de liderazgo por parte de estas sino a los roles de género que se les asigna pues las personas esperarán de ellas que sean igual o más masculinas que un hombre sin perder su feminidad. Si la pierden entonces serán evaluadas de manera negativa; pero si son muy femeninas y no son lo suficientemente masculinas, la evaluación será igual negativa. De esta manera, la mujer se ve presionada a hacer coincidir su rol social y su rol de género, intentando encontrar así un “equilibrio perfecto” entre su masculinidad y feminidad.

### **Limitaciones y sugerencias**

Para futuras investigaciones se recomienda revisar la redacción y aplicación de la escala de intención de contratación pues pudo haber dado espacio para la comparación de respuestas y, de esta manera, despertar la deseabilidad social que se había procurado controlar en los instrumentos anteriores. De la misma manera, también se recomienda revisar si es mejor utilizar escalas dicotómicas para roles de género (masculinidad-feminidad) o alguna otra que contemple un ámbito andrógino.

Por otro lado, para comprender y profundizar mejor en el fenómeno se sugiere que en futuras aplicaciones, las personas puedan participar en las tres condiciones para poder así lograr comparativos más precisos. Asimismo, también se podría procurar investigaciones longitudinales para identificar mejor un cambio en los diversos estereotipos relacionados a los roles de género y/o liderazgo, teniendo en cuenta las coyunturas externas. También, se sugiere realizar estudios cualitativos para profundizar en el discurso que sostienen los diversos agentes de la problemática: desde los alumnos futuros trabajadores de Recursos Humanos, hasta las mismas mujeres directoras ejecutivas.



## Referencias

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. Recuperado de [http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/34629/6/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf](http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/34629/6/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf)
- Amurrio, M., Larrinaga, A., Usategui, E. & Del Valle, A. (2009). Los estereotipo de género en los/las jóvenes y adolescentes. *XVI Congreso de Estudios Vascos: Innovación para el progreso social sostenible*. Donostia: Eusko Ikaskuntza, 227-248. Recuperado de <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/congresos/17/02270248.pdf>
- Armour, I. (2009). Prólogo. En: R. Cook & S. Cusack. (2009). *Estereotipos de género: Perspectivas legales transnacionales*. University of Pennsylvania Press.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 134-144. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Avolio, B & Bass, B. (1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Estados Unidos: Sage Publishers.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Invierno, 19-31. Recuperado de [http://discoverthought.com/Leadership/References\\_files/Bass%20leadership%201990.pdf](http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf)
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (2da Edición)*. Redwood City: Mind Garden.

- Bayly, W. (2016, 27 de Marzo). Apostemos por la diversidad. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/opinion/apostemos-diversidad-walter-bayly-bcp-innovacion-noticia-1889482>
- Bem, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155- 162.
- Berrios, P. & Calvo, A, (2008). Análisis del trabajo desde una perspectiva de género. En: López-Zafra, E. (Comp.). *Mujer y Líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Del Lunar: España.
- Botello, L. (s/f.). *Construcción social de la masculinidad*. Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación. México. Recuperado de [http://www.dgespe.sep.gob.mx/sites/default/files/genero/PDF/LECTURAS/S\\_01\\_16\\_Construcci%C3%B3n%20social%20de%20la%20masculinidad.pdf](http://www.dgespe.sep.gob.mx/sites/default/files/genero/PDF/LECTURAS/S_01_16_Construcci%C3%B3n%20social%20de%20la%20masculinidad.pdf)
- Casal, S. (2005). Los estereotipos y los prejuicios: Cambios de actitud en el aula L2. *Estudios de lingüística inglesa aplicada*, 6, 135-149. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/elia/6/art.7.pdf>
- Castillo, M. & Montes, B. (2008). Aportaciones de la teoría de la dominancia social al análisis de la discriminación de género. *Revista electrónica de la Universidad de Jaén*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/232747774\\_Aportaciones\\_de\\_la\\_Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_Dominancia\\_Social\\_al\\_analisis\\_de\\_la\\_discriminacion\\_de\\_genero](https://www.researchgate.net/publication/232747774_Aportaciones_de_la_Teor%C3%ADa_de_la_Dominancia_Social_al_analisis_de_la_discriminacion_de_genero)
- Ciudadanos Luchando Contra el Racismo. (2016, 28 de Marzo). Muchas empresas peruanas prefieren ser dirigidas por equipos homogéneos, todos varones, blancos, de la misma edad y entorno social. Recuperado de [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=1086389874758930&id=400417136689544&pnref=story](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1086389874758930&id=400417136689544&pnref=story)

- Cruz, Y. (2016). *Estereotipos de género y liderazgo en ejecutivos en una universidad privada de Lima*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6841>
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307. Recuperado de <http://www2.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf>
- Cuadrado, I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: Autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>
- Del Pino, M. & Matud, M. (s.f.). *Diferencias de género en el tiempo dedicado al ocio: Un análisis de la relevancia de las variables sociodemográficas*. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/gt-12-sociologia-del-genero/pages/162/>
- Delgado, G., Novoa, R. & Bustos, O. (1998). *Ni tan fuertes ni tan frágiles. Resultados de un estudio sobre estereotipos y sexismo en mensajes publicitarios de televisión y educación a distancia*. UNICEF - PRONAM : México.
- Diario Gestión. (2015, 5 de Abril). UTP: Carrera de Psicología tiene alta demanda porque sus profesionales ingresan a otras áreas. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/utp-carrera-psicologia-tiene-alta-demanda-porque-sus-profesionales-ingresan-otras-areas-2128041>
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. DOI: 10.1037//0033-295X.109.3.573

- Expansión (2013, 8 de Septiembre). Liderazgo: ¿En masculino o femenino? *Expansión México*. Recuperado de <http://expansion.mx/expansion/2013/09/02/los-mejores-lideres-de-marte-o-venus>
- Flores-Galindo, C. (2014). *Hegemonía masculina y violencia en relaciones de pareja de mujeres de SJJ*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5606>
- Galarza, F. & Yamada, G. (2009). *Discriminación laboral en Lima: El rol de la belleza, la raza y el sexo*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Recuperado de [http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1209%20-%20Yamada\\_Galarza.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1209%20-%20Yamada_Galarza.pdf)
- García, V. (2014, 2 de Noviembre). ¿Cómo afectan los estereotipos de género al liderazgo femenino? *Con Distintos Acentos*. Recuperado de <http://www.condistintosacentos.com/como-afectan-los-estereotipos-de-genero-al-liderazgo-femenino>
- García, L. (2016, 21 de marzo). Pocas mujeres integran las juntas directivas de empresas en América Latina. *The Wall Street Journal Latinoamérica*. Recuperado de <http://lat.wsj.com/articles/SB12556940900506223764904581611821277009218>
- Garzón, C., Jiménez, D., Juan, I., Luque, C., Navio, R., Pacheco, M. & Pérez, M. (2013). ¿Líderes sexistas? Un estudio sobre la influencia del sexismo en los estilos de liderazgo. *Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 2, 93-99.
- Gómez, C., Casares, M., Cifuentes, C., Carmona, A. & Fernández, F. (2001). *Identidades de género y feminización del éxito académico*. Ministerio de

Educación Cultura y Deporte, y Centro de Investigación y Documentación Educativa : España. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=10281>

Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), Septiembre-Diciembre, 13-30. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a02.pdf>

Guerrero, P. (2002). Liderazgo y género: reflexiones para lograr un liderazgo efectivo. En: CD Rom Curso de Experto-a en Dirección y Gestión Pública Local. Argentina. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/ge-lider.pdf>

Henderson, K. (2002). Ocio y género: ¿Un concepto global? En: M. Setién & A. López. (Eds.). (2002). *Mujeres y Ocio: Nuevas redes de espacios y tiempos*. Universidad de Deusto : Bilbao. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/ocio/ocio19.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Perú: Brechas de Género 2001-2013. Avances hacia la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1210/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1210/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012*. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1150/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1150/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Brechas de Género 2015. Avances hacia la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. Lima. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres. (2007). *Impacto de los estereotipos y los roles de género en México*. México: Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: <http://iknowpolitics.org/sites/default/files/dcto202.pdf>

International Labour Organization. (2015). *Women in business and management: Gaining momentum*. Geneva: ILO. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf)

International Labour Organization. (2016). *Women at Work: Trends 2016*. Geneva: ILO. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf)

Lagarde, M. (1990). *Identidad Femenina*. Recuperado de <http://cdd.emakumeak.org/ficheros/0000/0557/04.pdf>

Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría "género". *Nueva Antropología*, 8(30), 173-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/159/15903009.pdf>

Lebowitz, S. (2015, 21 de Julio). The 3 biggest unconscious biases in hiring decisions. *World Economic Forum*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/the-3-biggest-unconscious-biases-in-hiring-decisions/>

López-Zafra, E. & García-Retamero, R. (2008). Liderazgo y género: Una revisión de las teorías. En: López-Zafra, E. (Comp.). *Mujer y Líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Del Lunar: España.

- López-Zafra, E. & García-Retamero, R. (2009). *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*. Universidad de Jaén: España.
- Lupano, M. & Castro, A. (2008). Características asignadas a prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo. *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología en Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.
- Lupano, M. & Castro, A. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *SUMMA Psicología UST*, 7(7), 55-66.
- Lupano, M. & Castro, A. (2013). Estudios sobre liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 118-134.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (s.f). *Representaciones sociales, estereotipos e identidad social*. Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/87506\\_7.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/87506_7.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). *Plan nacional de igualdad de género 2012 - 2017*. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig\\_2012\\_2017.pdf](http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf)
- Miyagi, A. (2014). *Adolescentes mujeres y aprendizaje de las ciencias: Nuevos rostros hacia nuevos caminos*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5939>

- Molero, F. (2004). El Liderazgo. En: C. Huici & J. Morales (Dirs.), *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Molero, F., Cuadrado, I., García, C., Recio, P. & Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de a mujer a los puestos de alta dirección*. Ministerio de Igualdad : España.
- Moncayo, B. & Del Pilar, N. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(11), 75-94.
- Morales, J. & Cuadrado, I. (2011). Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política. *Psicología Política*, 42, 29-44. Recuperado de <http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N42-2.pdf>
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo: Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 1-6.
- Naciones Unidas. (2010). *The world's women 2010: Trends and statistics*.
- Nash, M. & Tavera, S. (1995). *Experiencias desiguales: Conflictos sociales y respuestas colectivas (Siglo XIX)*. Síntesis : Madrid.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Ortiz, C. (2015, 9 de Junio). Liderazgo y género, ¿cuestión de estereotipos? *La estrella de Panamá*. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/liderazgo-genero-cuestion-estereotipos/23871750>



- Padilla, K. (2011). *Agencia personal y estereotipos de roles de género en un grupo de mujeres microempresarias*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4631>
- Padrón, C. & Trujillo, D. (2013). *Estilos de Liderazgo en las Ciudades de Villahermosa y Puebla*. (Tesis de licenciatura, Universidad de la Américas Puebla). Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padron\\_g\\_c/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padron_g_c/indice.html)
- Painter-Morland, M. (2011). Género, liderazgo y organización. En: *Valores y éticas en el siglo XXI*, 475-503. España: BBVA. Recuperado de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/10/Valores-y-%C3%89tica-para-el-siglo-XXI\\_BBVA.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/10/Valores-y-%C3%89tica-para-el-siglo-XXI_BBVA.pdf)
- Ponce de León, E. (2013). *Ser mujer no es impedimento para amarte: Construcción de la identidad femenina en la Trinchera Norte*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5862>
- Quesada, J. (2014). *Estereotipos de género y usos de la lengua. Un estudio descriptivo en las aulas y propuestas de intervención didáctica*. (Tesis de doctorado, Universidad de Murcia).
- Raguz, M. (1991). *Masculinity and femininity: an empirical definition*. (Tesis de doctorado, Radboud University). Recuperado de [http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/113931/mmubn000001\\_118501119.pdf?sequence=1](http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/113931/mmubn000001_118501119.pdf?sequence=1)

- Regus. (2014, 06 de Marzo). Más mujeres en el mundo llegan a puestos directivos. *Publimetro Perú*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-mas-mujeres-mundo-llegan-puestos-directivos-20981?ref=ecr>
- Riffkin, R. (2014, 14 de Octubre). Americans still prefer a male boss to a female boss. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/178484/americans-prefer-male-boss-female-boss.aspx>
- Rodríguez, A. (2009). *Mujeres ingenieras: Entre cascos y prejuicios. Relaciones de género en la formación científica universitaria*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1145>
- Rodríguez-Ponce, E., Delgado, M., Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15(35), Diciembre, 45-88. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvem/v15n35/art03.pdf>
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Valdez, R. (2013). *El derecho a la igualdad y la no discriminación de género en la selección del personal en el ámbito laboral del Perú*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5248?show=full>
- Wharton University of Pennsylvania. (2005, 19 de Octubre). *El lado masculino y femenino del liderazgo*. University of Pennsylvania. Recuperado de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-lado-masculino-y-femenino-del-liderazgo/>

Yubero, S. (2004). Socialización y aprendizaje social. En: I. Fernández, S. Ubillos, E. Zubieta & D. Páez. (Coords.). *Psicología social, cultura y educación*. Pearson Educación: España.

Zalles, J. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Recuperado de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_22069-1522-1-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf)





## Apéndices

### Apéndice A. Consentimiento Informado

La presente investigación es conducida por Yessenia Charlotte De la Cruz Tarrillo, alumna de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la percepción sobre el rol de distintas personas que forman parte de una organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de lo académico. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el proceso le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

---

Firma del alumno

---

Firma del participante

La presente investigación es conducida por Yessenia Charlotte De la Cruz Tarrillo, alumna de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer la percepción sobre el rol de distintas personas que forman parte de una organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de lo académico. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el proceso le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

---

Firma del alumno

---

Firma del participante

### Apéndice B. Ficha de datos sociodemográficos

Por favor, responda y marque según corresponda:

TABLA 1. DATOS PERSONALES		
1. Edad: _____ años	2. Sexo: a. Hombre b. Mujer	3. Nacionalidad: a. Peruana b. Otra
4. Lugar de nacimiento: a. Lima b. Provincia. Especifique: _____	4.1. De ser de provincia, indique su tiempo de residencia en Lima (en meses): _____ meses	5. Carrera: a. Gestión y Alta Dirección b. Psicología c. Otro
6. Ciclo que está cursando: _____ ciclo	7. ¿Tienes experiencia laboral en el rubro de Recursos Humanos? a. Sí b. No	7.1. De tener experiencia en Recursos Humanos, ¿has realizado procesos de reclutamiento y selección? a. Sí b. No