

CONGRUENCIA DE ROL DE GÉNERO Y LIDERAZGO: EL PAPEL DE LAS ATRIBUCIONES CAUSALES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO

ROCÍO GARCÍA-RETAMERO*
Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano, Alemania
Y
ESTHER LÓPEZ-ZAFRA
Universidad de Jaén, España

ABSTRACT

We tested whether prejudice against a female leader is due to the perception of incongruence between the leadership role and her gender role and studied the influence of this perception on people's causal attributions about her successes and failures. Specifically, 523 participants evaluated a male or a female candidate for a leadership position in an industry that was congruent or incongruent with the candidate's gender role or unspecified. Participants showed prejudice against the female candidate, especially when she worked in an industry incongruent with her gender role, and frequently made external causal attributions about her successes (e.g., she is lucky). In contrast, participants generally made internal causal attributions about the male candidate's successes (e.g., he is skilled). The interpretation of these results invokes the role congruity theory (Eagly & Karau, 2002).

Key words: causal attribution, role congruity, leadership, women, prejudice.

Agradecimientos. Parte de estos experimentos fueron presentados en el 2º Congreso Hispano-Portugués de Psicología, Lisboa, Portugal, y en el 14th General Meeting de la European Association of Experimental Social Psychology (EAESP). Agradecemos a la profesora Alice H. Eagly sus comentarios y sugerencias sobre nuestro estudio.

* Correspondencia: ROCÍO GARCÍA-RETAMERO, Max Planck Institute for Human Development, Lentzeallee, 94, D-14195, Berlín, Alemania, *E-mail:* rretamer@mpib-berlin.mpg.de; ESTHER LÓPEZ-ZAFRA, Departamento de Psicología. Área de Psicología Social, Edif. D2, Campus las Lagunillas s/n, 23071, Jaén (España), *E-mail:* elopez@ujaen.es

RESUMEN

Analizamos el grado en que el prejuicio hacia una candidata a un puesto de liderazgo se debe a la percepción de incongruencia entre el rol de líder y su rol de género. Asimismo, evaluamos la influencia de dicha percepción en las atribuciones causales que se emiten sobre sus éxitos y fracasos. Concretamente, 523 participantes evaluaron un candidato (hombre o mujer) a un cargo que implicaba ejercer el rol de líder en una empresa congruente o incongruente con su rol de género, o no especificada. Los resultados en nuestro estudio mostraron que se percibe como menos probable que la candidata mujer consiga el ascenso que lo haga el candidato hombre, sobre todo cuando ésta trabaja en la empresa incongruente con su rol de género. Es más, cuando se predice que la candidata mujer conseguirá el ascenso, éste se atribuye generalmente a factores causales externos (por ejemplo, la suerte). Sin embargo, el ascenso en el candidato hombre se atribuye con frecuencia a factores causales internos (por ejemplo, su capacidad). Interpretamos nuestros resultados en relación con la Teoría de la Congruencia de Rol propuesta por Eagly y Karau (2002).

Palabras clave: atribución causal, congruencia de rol, liderazgo, mujer, prejuicio.

INTRODUCCIÓN

La evolución de las sociedades hacia una mayor igualdad en las oportunidades laborales de hombres y mujeres se extiende a todos los niveles de las organizaciones sociales y productivas, incluido el mayor nivel de liderazgo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, es más probable que un hombre ascienda a dichos puestos que una mujer (véase Eagly, 2004; Jacobs, 1999). En este artículo, examinamos el efecto que tienen las creencias y expectativas sobre la evaluación de hombres y mujeres en cargos de liderazgo, y nos centramos especialmente en las atribuciones que se hacen de sus éxitos y fracasos. Hacemos énfasis en la congruencia entre estas cogniciones y los roles de género. Concretamente, nuestra investigación evalúa el grado en que el prejuicio contra las mujeres que ocupan un cargo de liderazgo viene dado por una percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder en la línea de la Teoría de Congruencia de Rol de Género propuesta por Eagly y Karau (2002).

Frecuentemente, en nuestra sociedad, los hombres se han centrado en roles que enfatizan

el poder, la competición, y la autoridad. Sin embargo, las mujeres se han caracterizado tradicionalmente por roles que enfatizan las interacciones humanas y el apoyo social, y no tanto por roles centrados en el poder o mando (Eagly, 1987; Eagly, Wood, & Diekmann, 2000; López-Sáez, 1994; López-Zafra, 1999). En este sentido, resulta interesante que las explicaciones causales que se ofrecen sobre los éxitos o fracasos conseguidos por hombres y mujeres difieran con frecuencia (Swim & Sanna, 1996; Taylor, Newman, Mangis, & Gittes, 1993). Las percepciones de éxito y fracaso son importantes motivadores de la conducta, tal y como se ha mostrado en el ámbito educativo (Martín-Albo, Núñez, & Navarro, 2003), y en la investigación sobre las actitudes hacia el trabajo (Solís, Gutiérrez, & Díaz, 1996). Las atribuciones causales podrían también explicar por qué hombres y mujeres mantienen aspiraciones diferenciales hacia puestos de dirección (Killeen, López-Zafra & Eagly, en prensa), y la percepción que de ellos pueden tener los que les rodean (García-Retamero & López-Zafra, en prensa).

La conducta de una persona que se percibe como congruente con las expectativas que se

tienen hacia ella se suele atribuir generalmente a causas estables o de tipo interno como, por ejemplo, su habilidad o capacidad. Mientras que la conducta que se percibe como inconsistente se suele atribuir a causas inestables o de tipo externo como, por ejemplo, el azar o la suerte. En este sentido, Deaux (1984) pone de manifiesto que se espera que las mujeres tengan menos éxitos y más fracasos que los hombres, lo cual puede venir dado por el tipo de roles que tradicionalmente las han caracterizado. Por este motivo, los éxitos en las mujeres son atribuidos a factores de tipo externo y los fracasos a factores de tipo interno con más frecuencia que los éxitos y fracasos obtenidos por los hombres. Es más, Deaux (1984) enfatiza que este efecto en las atribuciones será de mayor magnitud en tareas que se consideren propias del género masculino, y será más extremo cuanto más masculina se perciba la tarea.

En definitiva, las características que se asocian habitualmente al rol de líder (como poder, autoridad, logro, y competición) también se asocian más frecuentemente al rol de género masculino que al femenino. De este modo, se favorece la percepción de congruencia entre el rol de género masculino y el rol de líder, y la percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder (Eagly, 2005; Eagly & Karau, 2002; García-Retamero & López-Zafra, 2002, en prensa). Este hecho puede verse favorecido por los diferentes patrones de atribuciones causales que se hacen sobre los éxitos y fracasos de hombres y mujeres.

En general, estas consideraciones van a dar lugar a varias consecuencias trascendentales. Así, por ejemplo, se ha comprobado que los hombres generalmente tienen más influencia a nivel grupal que las mujeres (Carli, 2001; Rudman & Kilianski, 2000). Como resultado de ello, las mujeres suelen adoptar aquellas características que se atribuyen más frecuentemente a los hombres cuando quieren ser percibidas como líderes y tener autoridad (López-Zafra, 1999), y se sienten menos confortables en cargos que implican poder o mando que los hombres (van

Engen, van der Leeden, & Willemsen, 2001). Es más, las mujeres experimentan discriminación en puestos de trabajo dominados habitualmente por hombres (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; van Engen et al., 2001; Heilman, 2001), ya que éstos se perciben como especialmente incongruentes con su rol de género. Este hecho explica el bajo porcentaje de mujeres que asumen un cargo de liderazgo en empresas consideradas propias del género masculino (Eagly, 2004; Eagly & Carli, 2003), y la consiguiente segregación de hombres y mujeres en los diferentes puestos de trabajo (Cejka & Eagly, 1999; Jacobs, 1999; López-Zafra & Del Olmo, 1999).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos concluir que hay una serie de variables que pueden modular la percepción y evaluación que se haga de un líder. En el presente estudio, nos vamos a centrar en cómo el *sexo* de un candidato a un ascenso a un puesto de liderazgo y el tipo de *empresa* en la que trabaja influyen en la percepción de (in)congruencia entre el rol de líder y el rol de género del candidato. Concretamente, analizamos las predicciones sobre la probabilidad de la consecución del ascenso por parte del candidato, las atribuciones causales que se hacen sobre la (no) consecución del ascenso, y las percepciones sobre el grado de feminidad y masculinidad que se forman sobre dicho candidato. Diferenciamos tres tipos de empresas en nuestro estudio. Concretamente, el candidato trabaja en ocasiones en una empresa considerada propia del género masculino, o propia del género femenino. En otras ocasiones, no se menciona el tipo de empresa donde trabaja dicha persona.

De acuerdo con la Teoría de Congruencia de Rol de Eagly y Karau (2002), el prejuicio contra una mujer que desempeña un rol de líder va a variar en función del grado de incongruencia percibida entre el rol de líder y el rol de género femenino (véase también Burgess & Borgida, 1999; Heilman, 2001). Por este motivo, frecuentemente se percibe incongruencia cuando una mujer desempeña un cargo de poder, especialmente cuando éste es considerado propio del

género masculino. En nuestro estudio, por tanto, partimos de la hipótesis de que los participantes manifestarán mayor prejuicio contra la candidata mujer cuando trabaje en una empresa incongruente con su rol de género, es decir, en una empresa percibida como propia del género masculino. No obstante, asumimos que los participantes también pueden mostrar cierto prejuicio cuando no se mencione el tipo de empresa donde trabaje debido a que una empresa no especificada se puede asociar con facilidad al ámbito masculino. Por lo tanto, las predicciones sobre la probabilidad de la consecución del ascenso de la candidata mujer serán menores que las del candidato hombre en estos casos. Sin embargo, el prejuicio hacia la candidata mujer se verá atenuado en un contexto de trabajo considerado apropiado para el género femenino.

Las hipótesis sobre las atribuciones causales sobre el éxito o fracaso en la consecución del ascenso son coherentes con los resultados obtenidos en un meta-análisis realizado por Swim y Sanna (1996). Concretamente, esperamos que aquellos participantes que predigan que la candidata mujer tendrá éxito en la consecución del ascenso proporcionen atribuciones causales de tipo externo para explicar dicho éxito, especialmente cuando la candidata trabaje en una industria incongruente con su rol de género. No obstante, esperamos que esto también ocurra cuando el tipo de empresa donde trabaja no se mencione. Sin embargo, los participantes realizarán atribuciones causales de tipo interno cuando la candidata mujer trabaje en una empresa congruente con el rol de género femenino. Asimismo, esperamos que aquellos participantes que predigan que el candidato hombre tendrá éxito en la consecución del puesto proporcionen atribuciones de tipo interno para explicar dicho éxito. Esto ocurriría con independencia de la empresa en la que trabaje. Por otra parte, esperamos que aquellos participantes que predigan que la candidata mujer fracasará en la consecución del ascenso proporcionen atribuciones causales de tipo interno para explicar dicho fracaso, especialmente cuando la candidata trabaje en una empresa incongruente con su gé-

ro. Sin embargo, en el caso del candidato hombre, el fracaso en la consecución del ascenso se explicará con base en factores externos con independencia de la empresa donde trabaje.

Finalmente, en relación con las hipótesis sobre la identidad de género (percepción del grado de masculinidad y feminidad de los candidatos), asumimos que la candidata mujer se evaluará generalmente como más femenina que el candidato hombre. Por otra parte, el candidato hombre se percibirá generalmente como más masculino que la candidata mujer (véase García-Retamero & López-Zafra, 2002, en prensa). Asimismo, consideramos que el tipo de empresa donde trabajen también va a modular estas percepciones. Concretamente, esperamos que el candidato hombre se perciba como más masculino y la candidata mujer sea percibida como más femenina cuando trabajen en una industria congruente con su rol de género.

En resumen, en nuestro estudio evaluamos (1) la influencia que tiene el sexo de un candidato al ascenso a un puesto de liderazgo, y (2) el tipo de empresa donde trabaja sobre la percepción de (in)congruencia entre el rol de líder y su rol de género.

MÉTODO

Participantes

La muestra de nuestro estudio estuvo formada por 523 participantes del sur de España (242 hombres y 281 mujeres). De ellos, 165 son estudiantes universitarios, 110 estudiantes de instituto, 169 trabajadores y 79 adultos jubilados. La media de edad se sitúa en torno a los 23 años (rango 11-80).

Diseño y procedimiento

En nuestro estudio, los participantes completaron un cuestionario cuya duración era de 20 minutos aproximadamente. Concretamente, leyeron una descripción en la que una mujer o un hombre eran propuestos para un ascenso a una

posición de liderazgo como supervisor de producción en la empresa donde trabajaba (véase Anexo). El puesto era en una industria de automóviles, textil, o no especificada.¹ Posteriormente, se pedía a los participantes que imaginaran las características del candidato y que consideraran la probabilidad de que consiguiera el ascenso. Finalmente, los participantes tenían que responder a varias preguntas. El diseño factorial resultante en nuestro estudio es el siguiente: 3 (tipo de industria: masculina vs. femenina vs. no especificada) por 2 (sexo del candidato: hombre vs. mujer).

Variables dependientes

Predicciones sobre la probabilidad de la consecución del ascenso. Los participantes estimaron la probabilidad de que el candidato lograra el ascenso en una escala de 7 puntos. Concretamente, una puntuación de 3 o menor en la escala significaba que los participantes consideraban que el candidato no conseguiría el ascenso (en menor medida cuanto menor fuera el juicio). Una puntuación de 5 o más en la escala suponía que los participantes consideraban que el candidato tendría éxito en la consecución del ascenso (mayor éxito cuanto mayor fuera el juicio).

Atribuciones causales sobre el éxito y fracaso en el ascenso. Tras la predicción sobre el éxito o el fracaso en la consecución del ascenso, los participantes seleccionaron de una lista de posibles opciones la causa del éxito o fracaso en la consecución de dicho ascenso. Específicamente, podían seleccionar entre una causa de tipo interno (capacidad y preparación del candidato, congruencia entre la persona y el puesto), o una causa de tipo externo (decisión de un supervisor, necesidad de cambios en la plantilla de la empresa).

Identidad de género. Para evaluar las percepciones sobre el grado de masculinidad y feminidad del candidato utilizamos una versión reducida del Inventario de Rol de Género de Bem (BSRI, Bem, 1974). La mitad de los ítems de esta escala evalúan características estereotípicamente femeninas ($\alpha = 0,66$). La otra mitad evaluaban características estereotípicamente masculinas ($\alpha = 0,99$). Los participantes evaluaron a los candidatos en escalas de 7 puntos, donde una mayor puntuación implica que el/la candidato/a presenta una característica concreta en mayor grado.

RESULTADOS²

Predicciones sobre la Probabilidad de Consecución del Ascenso

Los análisis relativos a las predicciones sobre la probabilidad de la consecución del ascenso por parte de los candidatos mostraron un efecto principal del sexo del candidato, $F(1, 449) = 80,98, p < 0,05$. Concretamente, el candidato hombre obtuvo unas predicciones más elevadas que la candidata mujer. La interacción Sexo del Candidato \times Tipo de Industria también resultó significativa, $F(1, 449) = 11,21, p < 0,05$ (véase Tabla 1). Las predicciones sobre la candidata mujer fueron más elevadas en la empresa femenina que en la empresa masculina y la no especificada, $ps < 0,05$. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre la empresa masculina y la no especificada. Por otra parte, las predicciones sobre el candidato hombre fueron más elevadas en la empresa masculina y en la no especificada que en la femenina, $ps < 0,05$. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre la empresa masculina y la no especificada.

1 La selección de las industrias se realizó en función de los resultados obtenidos en un estudio anterior (García-Retamero & López Zafra, en prensa). En dicho estudio, los participantes evaluaron la industria de automóviles como típicamente masculina, y la industria textil como típicamente femenina.

2 El nivel de significación establecido para los análisis de varianza (ANOVA) Tipo de Industria \times Sexo del candidato es de $p < 0,05$. En los análisis a posteriori, utilizamos el test HSD (honest significant difference) propuesto por Tukey.

TABLA 1

Predicción sobre el Ascenso de los Candidatos Mujer y Hombre en la Empresa Masculina, Femenina y No Especificada

	Candidata Mujer			Candidato Hombre		
	Empresa Femenina	Empresa Masculina	Empresa No Espec.	Empresa Femenina	Empresa Masculina	Empresa No Espec.
Predicción	4,93 _a	3,00 _b	4,50 _b	4,66 _a	5,75 _c	5,35 _c
sobre ascenso	(1,57)	(1,58)	(1,71)	(1,71)	(1,25)	(1,41)

Nota: Medias y desviaciones típicas (en paréntesis) de la variable dependiente predicción sobre la probabilidad del ascenso en función del sexo del candidato y del tipo de empresa. Las predicciones se realizaron en escalas con un rango entre 1 y 7. Puntuaciones elevadas implican un juicio elevado. Las medias que difieren en el subíndice difieren estadísticamente en el test HSD de Tukey ($p < ,05$).

Atribuciones Causales sobre el Éxito y Fracaso en el Ascenso

Realizamos análisis Log-lineales³, Tipo de Industria Sexo del Candidato, sobre las atribuciones causales sobre el éxito o fracaso en la consecución del ascenso. Estos análisis mostraron una interacción Sexo del Candidato* Industria en aquellos participantes que consideraban que el candidato tendría éxito en la consecución del ascenso, $\chi^2(301, 4) = 15,89$, $p < 0,05$, y en aquellos que consideraron que fracasaría $\chi^2(131, 4) = 11,91$, $p < 0,05$. Concretamente, la mayoría de los participantes que predijeron que la candidata mujer tendría éxito en la consecución del ascenso, lo atribuyeron a una causa interna (por ejemplo, su capacidad) cuando ésta trabajaba en una empresa femenina. El éxito en el ascenso del candidato hombre también fue atribuido a una causa interna, pero, en este caso,

estas atribuciones se hicieron con independencia de la industria en la que trabajase (véase Figura 1). Sin embargo, la mayoría de nuestros participantes realizaron una atribución causal externa (por ejemplo, es necesario ampliar la plantilla en la empresa) cuando la candidata mujer trabajaba en una empresa masculina o no especificada.

Por otra parte, la mayor parte de los participantes que predijeron fracaso en la consecución del ascenso realizaron atribuciones causales externas (véase Figura 2). La única excepción es cuando la candidata mujer trabajaba en una empresa evaluada como masculina. En este caso, los participantes realizaban atribuciones causales tanto internas (la no adecuación del puesto) como externas (por ejemplo, la decisión de un directivo).

3 El análisis log-lineal sobre frecuencias, como es el caso en nuestros resultados sobre atribuciones causales, se considera equivalente al ANOVA (Christensen, 1990). Por tanto, lo consideramos como el análisis apropiado para estos datos.

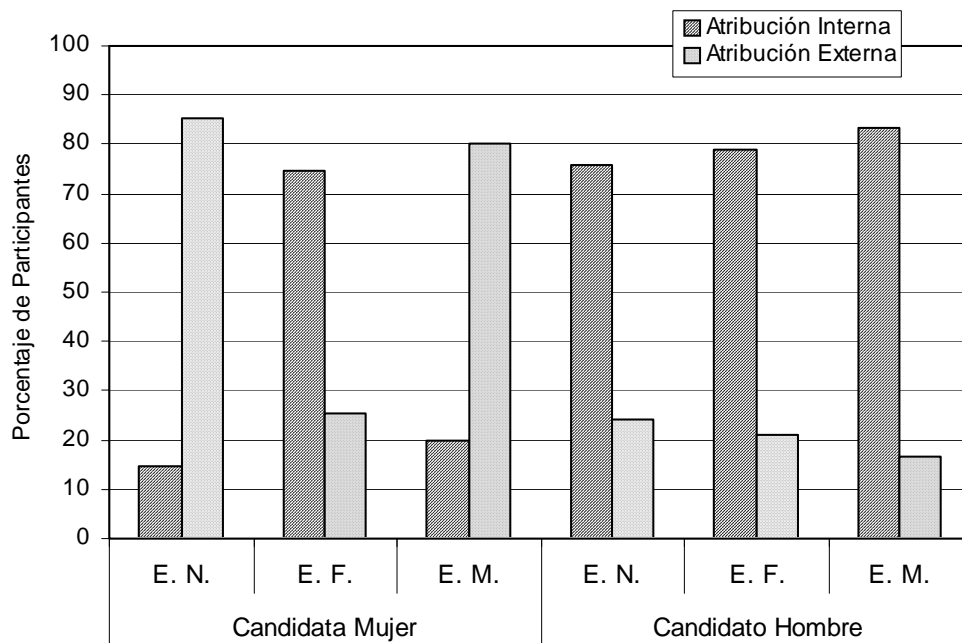


Figura 1. Porcentaje de participantes que atribuyen el éxito de los candidatos mujer y hombre a causas internas o externas en las empresas masculina (E. M.), femenina (E. F.), y no especificada (E. N.).

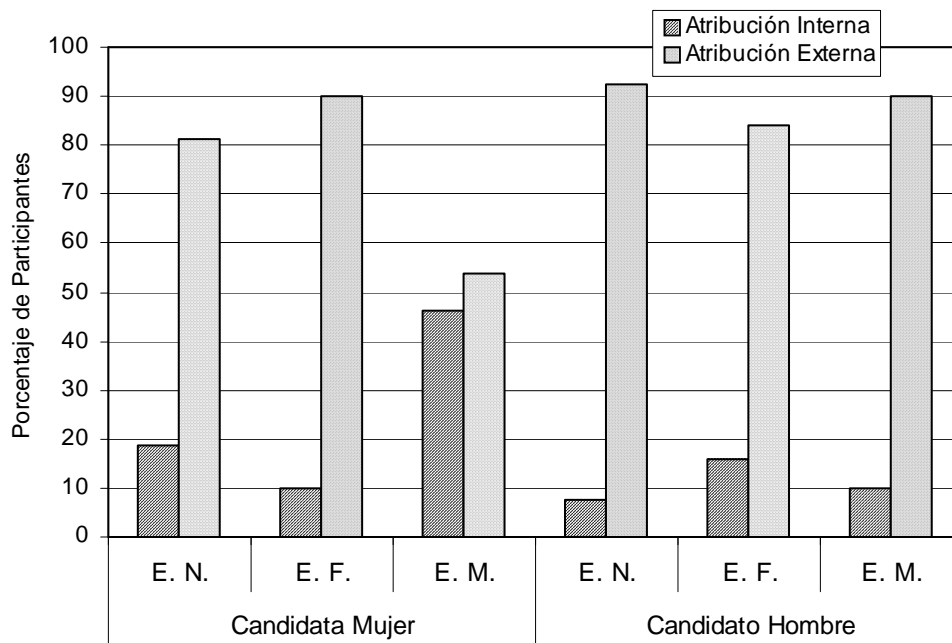


Figura 2. Porcentaje de participantes que atribuyen el fracaso de los candidatos mujer y hombre a causas internas o externas en las empresas masculina (E. M.), femenina (E. F.), y no especificada (E. N.).

Identidad de Género

Los análisis sobre las percepciones de masculinidad y feminidad de los candidatos al puesto de liderazgo mostraron un efecto principal del sexo del candidato tanto en los ítems que medían masculinidad, $F(1, 449) = 5,79$, $p < 0,05$, como en los que medían feminidad, $F(1, 449) = 169,31$, $p < 0,05$. Concretamente, los participantes evaluaron a la candidata mujer como más alta en feminidad y en masculinidad que al candidato hombre. La interacción Tipo de Industria Sexo del Candidato también resultó significativa tanto en los juicios sobre masculinidad, $F(2, 449) = 3,9$, $p < 0,05$, como sobre feminidad, $F(2, 449) = 17,84$, $p < 0,05$, (véase Tabla 2). Específica-

mente, los participantes percibieron al candidato hombre como más masculino cuando trabajaba en la empresa masculina y en la empresa no especificada que cuando trabajaba en la empresa femenina, $ps < 0,05$. Sin embargo, la candidata mujer se percibía como alta en masculinidad en las tres empresas que diferenciamos en nuestro estudio, no habiendo diferencia entre ellas, $ps > 0,05$. Asimismo, el candidato hombre se percibía como más femenino cuando trabajaba en una empresa femenina o no especificada que cuando trabajaba en una empresa masculina, $ps < 0,05$. La candidata mujer recibía puntuaciones más altas en feminidad cuando trabajaba en una empresa femenina que cuando lo hacía en una masculina o no especificada, $ps < 0,05$.

TABLA 2

Juicios sobre el Grado de Masculinidad y Feminidad de los Candidatos Mujer y Hombre en la Empresa Masculina, Femenina y No Especificada

	Candidata Mujer			Candidato Hombre		
	Empresa Femenina	Empresa Masculina	Empresa No Espec.	Empresa Femenina	Empresa Masculina	Empresa No Espec.
Masculinidad	3,47 _a (0,94)	3,64 _a (0,78)	3,59 _a (0,84)	3,15 _b (0,95)	3,64 _a (0,78)	3,61 _a (0,73)
Feminidad	5,35 _a (1,69)	3,65 _b (1,87)	3,71 _b (1,80)	2,96 _c (1,49)	2,77 _d (1,54)	3,15 _c (1,61)

Nota: Medias y desviaciones típicas (en paréntesis) de las variables dependientes masculinidad y feminidad en función del sexo del líder y del tipo de empresa. Las predicciones se realizaron en escalas con un rango entre 1 y 7. Puntuaciones elevadas implican un juicio elevado. Las medias que difieren en el subíndice difieren estadísticamente en el test HSD de Tukey ($p < ,05$).

Finalmente, debido al marcado efecto que hemos encontrado en los análisis sobre las atribuciones causales sobre el éxito o fracaso en la consecución del ascenso, decidimos explorar si dichas atribuciones pudiesen modular la percepción del grado de feminidad y masculinidad del candidato. Consideramos que estos análisis estarían justificados ya que los juicios sobre masculinidad y feminidad se emitieron tras las atribuciones causales. Para ello, introdujimos las atribuciones

causales sobre éxito y fracaso en el ascenso como una variable independiente con cuatro niveles: atribución interna de éxito, atribución externa de éxito, atribución interna de fracaso, y atribución externa de fracaso, dando lugar al siguiente diseño: 3 (Tipo de Empresa) 2 (Sexo del Candidato) 4 (Tipo de Atribución) 2 (Identidad de Género). Los resultados en los análisis mostraron una interacción Sexo del Candidato Tipo de Atribución Identidad de Género, $F(3, 449) = 15,59$, $p <$

0,05 (véase Figura 3). Concretamente, los análisis pusieron de manifiesto que la candidata mujer es evaluada como más alta en feminidad que en masculinidad con independencia de que se prediga éxito o fracaso en el ascenso y de que éste se atribuya a factores internos o externos. Sin embargo, el candidato hombre es percibido como más femenino que masculino cuando se había predicho previamente que fracasaría en la

consecución del ascenso. Esto ocurre con independencia de que el fracaso en el ascenso se atribuyera a causas internas o externas ($p < 0,05$). Por el contrario, el candidato hombre se percibe como más masculino que femenino cuando se había predicho previamente que tendría éxito en la consecución del ascenso. Esto ocurre con independencia de que el éxito en el ascenso se atribuyera a causas internas o externas ($p < 0,05$).

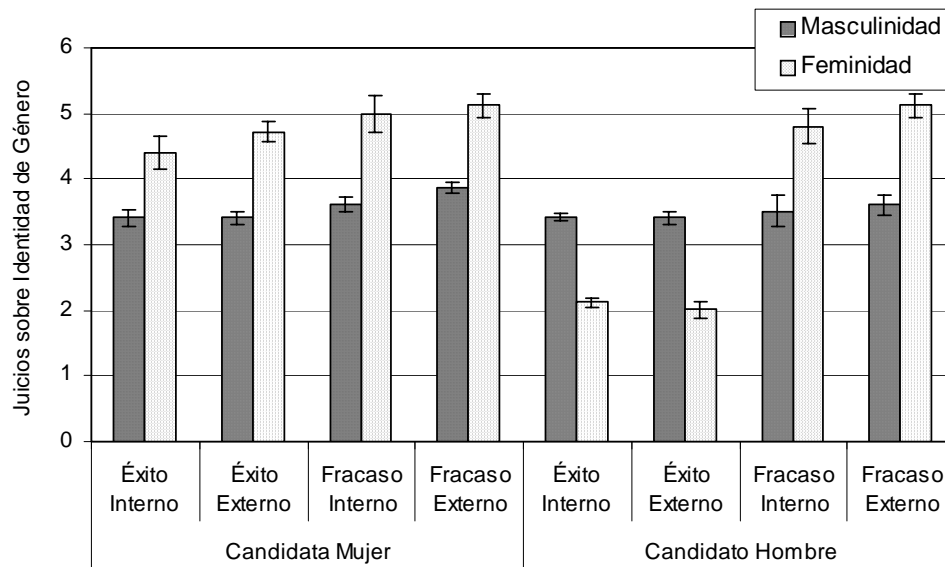


Figura 3. Juicios sobre masculinidad y feminidad sobre los candidatos mujer y hombre en función de las atribuciones causales realizadas sobre el éxito o fracaso en la consecución del ascenso.

DISCUSIÓN

En nuestro estudio, los participantes recibieron una descripción en la que una persona se planteaba como candidato potencial a un puesto que implicaba ejercer un rol de poder o liderazgo. Esta persona podía ser un hombre o una mujer que trabajaba en una empresa evaluada como congruente o incongruente con su rol de género, o en una empresa no especificada. En el estudio, evaluamos la influencia de estos factores, el sexo del candidato y el tipo de empresa donde trabaja, en las percepciones que los participantes se forman sobre el candidato. Concretamen-

te, evaluamos si el prejuicio hacia una candidata mujer puede venir dado por la percepción de incongruencia entre el rol de líder y su rol de género.

Las estimaciones de los participantes sobre la probabilidad de obtener éxito o fracaso en la consecución del ascenso y las atribuciones causales que realizan sobre dicho éxito/fracaso muestran un claro prejuicio hacia la candidata mujer cuando ésta trabaja en la empresa evaluada como propia del género masculino o en una empresa no especificada. Concretamente, se predice que es menos probable que consiga el

ascenso en estas empresas, y si lo consigue se atribuye generalmente a factores causales externos como, por ejemplo, la decisión de un superior. Asimismo, el fracaso de la candidata mujer en la consecución del ascenso se atribuye en ocasiones a factores internos como, por ejemplo, su falta de capacidad.

Resulta especialmente interesante que los participantes muestren el mismo grado de prejuicio hacia la candidata mujer cuando ésta trabaja en la empresa evaluada como propiamente masculina y en la empresa no especificada. Consideramos que los participantes se formarían una imagen mental sobre la empresa no especificada al leer la descripción de nuestro estudio. Este proceso activaría mecanismos muy sutiles de estereotipia e inferencia (Devine, 1989). En concreto, consideramos que se produciría una activación automática del heurístico de accesibilidad (Tversky & Kahneman, 1974) ya que la fuerza de la asociación ámbito empresarial = masculino les llevaría a recordar generalmente industrias percibidas como típicamente masculinas. Los participantes asociarían características masculinas a la empresa no especificada. Por lo cual, la empresa no especificada acabaría percibiéndose también como masculina, y, por tanto, incongruente con el rol de género femenino.

En el caso del candidato hombre, los juicios sobre la probabilidad de conseguir el ascenso tan solo se atenúan en la empresa evaluada como incongruente con su género (la empresa femenina). Sin embargo, las atribuciones causales sobre el éxito en la consecución de dicho ascenso son frecuentemente de tipo interno, y de tipo externo las que se hacen cuando se predice un fracaso en el ascenso. Este patrón de atribuciones causales aparece con independencia de la empresa en la que el candidato hombre trabaje.

En general, el patrón de resultados sobre las atribuciones causales en nuestro estudio es coherente con los datos obtenidos por Swim y Sanna (1996) en su meta-análisis (véase también McGill, 1993). Concretamente, los autores com-

probaron que cuanto más se percibía una tarea como propia del género masculino, más se atribuía el fracaso de una mujer en dicha tarea a factores internos. No obstante, en nuestro estudio, vamos un paso más allá y generalizamos esta conclusión a un contexto laboral donde se enfatizan los roles de poder, mando y liderazgo.

Los resultados encontrados sobre identidad de género son coherentes con los expuestos arriba. Concretamente, el candidato hombre se percibe como más masculino cuando trabajaba en la empresa congruente con su rol de género o en la empresa no especificada que cuando lo hace en la empresa femenina. Asimismo, la candidata mujer se percibe como más femenina cuando trabaja en la empresa congruente con su rol de género que en la empresa masculina o en la no especificada. Sin embargo, resulta interesante que la candidata mujer se perciba también como alta en masculinidad con independencia en la empresa en que trabaje. Consideramos que nuestros participantes evalúan, por tanto, a la candidata mujer como alta en masculinidad para reducir la incongruencia percibida entre su rol de género y el rol de liderazgo, especialmente en la empresa evaluada como propia del rol masculino. De esta forma, se invierte de cierta "autenticidad" a la candidata mujer que asume un rol incongruente o no-auténtico con su rol de género (Eagly, 2005).

Del mismo modo, encontramos un efecto de congruencia especialmente interesante cuando se evalúan las percepciones de masculinidad y feminidad de los candidatos con relación a las atribuciones que se realizan previamente sobre sus éxitos y fracasos. Concretamente, la candidata mujer es evaluada como más alta en feminidad que en masculinidad con independencia de la predicción que se haga sobre su ascenso (éxito o fracaso) y del tipo de la atribución que se haga sobre el mismo (interna o externa). Sin embargo, el candidato hombre se percibe como más alto en masculinidad que en feminidad cuando se había predicho previamente que tendría éxito en la consecución del ascenso. Contrariamente, éste se percibe como más

alto en feminidad que es masculinidad cuando se había predicho previamente que fracasaría en la consecución de dicho ascenso.

En general, interpretamos nuestros resultados con relación a la Teoría de Congruencia de Rol de Eagly y Karau (2002). Concretamente, consideramos que el prejuicio mostrado hacia la candidata mujer se debe a una percepción de incongruencia entre su rol de género y el rol de líder. Es decir, asumimos que las características que nuestros participantes consideran como propias de un líder discrepan con las que se consideran propias del rol de género femenino y se asemejan a aquellas percibidas como propias del rol de género masculino. En la medida en que una mujer se contextualiza en un puesto de trabajo evaluado como incongruente con su rol de género, esta percepción de incongruencia se acentúa, y se atenúa cuando trabaja en un ambiente evaluado como apropiado para su rol de género.

Nuestros resultados resultan sorprendentes si tenemos en cuenta los datos encontrados en otras investigaciones. Concretamente, se ha comprobado que, a pesar de que las mujeres tienen menos oportunidades que los hombres de

obtener un cargo donde tengan que desempeñar el rol de líder, éstas presentan ciertas características que las hacen líderes más apropiadas para las organizaciones contemporáneas (Eagly & Karau, 2002). Concretamente, las líderes mujeres son menos jerárquicas, más cooperativas y más orientadas a incrementar la autoconfianza de sus seguidores (Eagly & Johnson, 1990). Es más, las mujeres muestran un estilo más transformacional de liderazgo (Eagly, Johannessen-Schmidt, & van Engen, 2003). Los líderes que muestran este estilo de liderazgo ganan la confianza de sus seguidores, estableciéndose, de este modo, como modelos en el grupo (Bass, 1985, 1998). Por lo tanto, resulta llamativo el prejuicio tan marcado hacia las mujeres que desempeñan cargos que implican poder y liderazgo debido a su especial aptitud para desempeñar dichos cargos. Nuestra investigación pone de manifiesto que las creencias y la percepción de incongruencia ejercen, en este sentido, un fuerte efecto. Podrían ser por tanto uno de los aspectos que estén en la base de este prejuicio. La solución en este caso podría venir dada por una educación temprana en igualdad y la potenciación de la igualdad de oportunidades por parte de las instituciones.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725-741.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423.
- Christensen, R. (1990). *Log-linear models*. Nueva York: Springer.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist*, 39, 105-116.
- Devine, P. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2004). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. En D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Identity, leadership, and power* (pp. 79-93). Londres: SAGE.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- 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., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2002). Percepción y evaluación de la mujer en liderazgo como explicación de la discriminación de la mujer en puestos de dirección. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12, 21-52.
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (en prensa). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century. En G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 125-144). Londres: SAGE.
- Killeen, L. A., López-Zafra, E., & Eagly, A. H. (en prensa). Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and the United States. *Psychology of Women Quarterly*.
- López-Sáez, M. (1994). Procesos culturales e individuales implicados en la estereotipia de género. Una aproximación empírica a la elección de carreta. *Revista de Psicología Social*, 9, 213-230.
- López-Zafra, E. (1999). Liderazgo femenino: Nuevas pautas para un nuevo milenio. En M. A. Bel (Ed.), *Ecofeminismo: Un reencuentro con la naturaleza* (pp. 43-61). Jaén: Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén.
- López-Zafra, E., & Del Olmo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 53-71.
- Martín-Albo, J., Núñez, J. L., & Navarro, J. G. (2003). La evolución motivacional como criterio discriminante en los deportes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35, 1-23.
- McGill, A. L. (1993). Selection of a causal background: The role of expectation versus feature mutability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 701-707.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328.
- Solís, P., Gutiérrez, P. F., & Díaz, M. (1996). Actitudes hacia el trabajo en estudiantes universitarios mexicanos y los conceptos de éxito, fracaso, trabajo y filosofía de la vida. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28, 31-62.
- 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.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgments under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- van Engen, M. L., van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context, and leadership style: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.

Recepción: mayo de 2005

Aceptación final: abril de 2006

ANEXO

La Empresa (*Textil/de Automóviles/no especificada*) Leda

La Empresa (*Textil/de Automóviles/no especificada*) Leda cuenta actualmente con cinco plantas situadas en las ciudades de Granada, Valencia, Toledo, Huelva y La Coruña. Granada es su sede central, y el lugar donde se inició la actividad de dicha empresa. En ella trabajan 57 personas.

La mayor parte de la plantilla es personal de producción, tanto operarios como supervisores encargados. Concretamente, consta de cuatro supervisores de producción que dependen a su vez del director de este sector, y que tienen a su cargo a diez operarios.

Durante los últimos años la empresa (*Textil/de Automóviles/no especificada*) Leda está creciendo rápidamente, y ha incrementado considerablemente el número de ventas. Por lo cual, los superiores se han planteado la posibilidad de incrementar la plantilla de la empresa, asignar nuevos puestos a algunos de los antiguos trabajadores e incluir un sector de distribución de los productos.

(*María/Juan*) lleva trabajando 4 años en la Empresa (*Textil/de Automóviles/no especificada*) Leda. Concretamente, (*María/Juan*) es (*un/una*) (*operario/operaria*) de la plantilla de personal de producción en la planta de Granada. Cuenta con formación académica y experiencia en el sector (*textil/automovilístico/de la industria*). A lo largo de este tiempo se ha mostrado competente en su trabajo y con buena disposición para el trabajo en grupo, logrando una buena aceptación por parte de sus compañeros y compañeras. El director de producción se ha planteado la posibilidad de (*proponerlo/proponerla*) como (*uno/una*) de los candidatos para los nuevos puestos de supervisor de producción.

