



Revista de Psicología

ISSN: 0254-9247

revpsicologia@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú

Perú

Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro; Martina Casullo, María

Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar

Revista de Psicología, vol. XXVI, núm. 2, diciembre, 2008, pp. 195-220

Pontificia Universidad Católica del Perú

Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829507001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar¹

María Laura Lupano Perugini², Alejandro Castro Solano³ y
María Martina Casullo^{†4}

*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas,
Universidad de Palermo, Argentina*

El objetivo fue identificar prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo en población militar. Participaron 262 sujetos, 69,5% ($n = 182$) varones y 30,5% ($n = 80$) mujeres, con edad media de 25,62 años. El 66% tenía personal a cargo y el 34% eran subordinados. Se utilizó una encuesta diseñada *ad-hoc* donde se solicitaba identificar dos líderes efectivos (un hombre y una mujer) y justificar la elección. Los sujetos identificaron mayormente como líderes varones a militares, tanto de población general como específicos por sus hazañas militares. Se observó variabilidad en el resto de categorías. Con relación a líderes mujeres se identificaron líderes religiosas, militares de población general y políticas. Además se hallaron diferencias en las características asignadas a ambos prototipos.

Palabras clave: prototipos, liderazgo, género, militar.

Prototypes of masculine and feminine leadership in military population

The goal of the study was to identify masculine and feminine prototypes of effective leadership in military population. Data included 262 individuals, 69,5% ($n = 182$) male and 30,5% ($n = 80$) female (age average = 25,62 years). 66% of the participants directed other persons and 34% were subordinates. Data collection was carried out administering a survey designed ad-hoc. Participants were requested to name two effective leaders (man and woman) and to justify their election. They mainly identified male leaders with military people belonging not only to current military population but also those recognized because of their heroic feats. In relation with female leaders, subjects identified religious people, militaries belonging to current military population and politicians. We found differences in assigned characteristics to both prototypes.

Keywords: Prototypes, leadership, gender, military.

El liderazgo y la capacidad de conducción de los grupos de trabajo ha sido una de las variables a la que la investigación sobre las organizaciones ha prestado mayor importancia (Morales & Molero, 1995). Existe un creciente interés internacional en el estudio de las teorías del liderazgo, el entrenamiento efectivo de los líderes y los programas de capacitación de los mismos, estableciendo los correlatos psicológicos para su desarrollo efectivo (Atwater & Yammarino, 1993; Bass, 1998; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Howell & Hall-Merenda, 1999; Judge & Bono, 2000; Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997; Yukl, 2002). Morales y Molero (1995) sostienen que son numerosas las publicaciones referidas a los antecedentes del liderazgo (cómo surge en un grupo), su verdadero significado (cómo es posible diferenciarlo de fenómenos similares) y su impacto (cómo se relaciona con otras variables de interés para las organizaciones tales como rendimiento, eficacia, satisfacción y clima laboral).

El presente estudio intenta analizar este fenómeno en relación con la variable *género*, en el ámbito militar. Existen escasas investigaciones en nuestro medio que aborden científicamente este fenómeno en contextos como el castrense ya que, clásicamente, a la profesión militar se la consideró como fundamentalmente masculina. Las actitudes hacia la mujer, la integración de la mujer en la profesión militar, las oportunidades que tienen en las academias militares, los problemas de relación con

¹ Proyecto PICT 26078: *Diferencias de género y capacidad de conducción de líderes militares en contextos culturales diversos*. Se agradece la colaboración de la estudiante de pregrado de psicología Virginia Russu.

² Licenciada en Psicología. Profesora Adjunta, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Palermo. Becaria doctoral, CONICET. Contacto: Av. Dorrego 1279, C.P. 1414, Capital Federal, Buenos Aires, Argentina; mllupano@psi.uba.ar

³ Doctor en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET. Contacto: Jean Jaures 437-8º 19, C.P. 1215, Capital Federal, Buenos Aires, Argentina; a.castro@fibertel.com.ar

⁴ Quien fuera Doctora en Psicología, Profesora Emérita de la Universidad de Buenos Aires, Investigadora del CONICET y Directora del Proyecto PICT 26078.

el sexo dominante y la ausencia de estándares de evaluación específicos por género que conducen a la discriminación comenzaron a estudiarse a comienzos de los años 80. En la actualidad existe un creciente interés internacional por los estudios de género en las fuerzas armadas (Cronin, 2003; Firestone & Stewart, 2001; Holm, 1992; Shields, 1988). Estudios previos (Boldry, Wood & Kashy, 2001) han mostrado que en organizaciones militares tanto mujeres como hombres (cadetes en formación) perciben que estos últimos muestran mejores habilidades para liderar que sus pares mujeres. Aparentemente, en este tipo de culturas organizacionales el éxito de sus miembros depende de poder conformar un modelo masculino de liderazgo. Sin embargo, los hallazgos también muestran que la incorporación de las mujeres a las distintas unidades no ha generado bajas en el rendimiento general y que estas no presentan un rendimiento significativamente más deficiente que sus pares masculinos. En cambio, las deficiencias en los estilos de liderazgo, entrenamiento, moral y problemas interpersonales, afectan más intensamente el rendimiento que el porcentaje de mujeres que haya en la unidad (Harris, Simutis & Gantz, 2002).

Al igual que en el resto del mundo, en Argentina las mujeres fueron admitidas tardíamente en las Fuerzas Armadas. La institucionalización de su integración como miembros de la carrera militar data de la segunda mitad del siglo XX. Actualmente, el debate sobre la cuestión de género gira, en países involucrados en conflictos bélicos, en torno de las dificultades existentes en ampliar el número de puestos efectivos ocupados por mujeres. Pues, aún cuando se ha ido ampliando el número de cargos mixtos hasta llegar, como en el caso de Inglaterra, al 70%, solo el 7% es ocupado efectivamente por mujeres. En Argentina, se comenzó la admisión de mujeres cuando se creó en 1976 un Liceo Femenino Naval. Desde entonces, la participación de las mujeres se amplió gradualmente en ámbitos ya mixtos pero, en mayor medida, en los cuerpos profesionales y en el voluntariado y, en menor proporción, en los cuerpos comando de la fuerza, lo que sucedió muy tarde. Actualmente, la tasa de retención y de graduación de mujeres de los institutos militares de formación de comandos es bastante baja. En tanto,

el universo de mujeres en los escalafones profesionales y comando de oficiales y suboficiales es de 5,6% en el Ejército, 5,8% en la Armada y 11,9% en la Fuerza Aérea (Ministerio de Defensa de la República Argentina, 2007).

En virtud de que en este estudio se intenta explorar las teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino y, por ende, conocer los prototipos ideales de líderes hombres y mujeres militares, se aborda el fenómeno del liderazgo desde el enfoque del Procesamiento de la Información (Lord, Foti & De Vader, 1984). Este modelo sostiene que, tanto líderes como subordinados, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). De esta manera se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes, una serie de teorías implícitas acerca del liderazgo (TILs). Estas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Más específicamente, las TILs presuponen una serie de estructuras cognitivas o esquemas que especifican un repertorio de rasgos y conductas que los seguidores esperan de sus líderes. Se encuentran condensadas en la memoria de los seguidores y se activan cuando estos interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich, 1996). Estos esquemas proveen a los miembros de una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores. Los estudios más ampliamente desarrollados en el terreno de las TILs fueron los de Lord y colaboradores (e. g. Lord, 1985; Lord & Alliger, 1985; Lord & Maher, 1993). Sobre la base del modelo de Rosch (1978), Lord et al. (1984) elaboraron un modelo de categorización cognitiva. El mencionado modelo de Rosch (1978) supone que en un nivel supraordinado es posible distinguir entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización básico se cataloga a los líderes según el contexto (político, militar, religioso) y en un nivel subordinado se categoriza a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia

del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. De esta manera, Lord et al. (1984) argumentan que las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores conforman una serie de categorías cognitivas (o esquemas) jerarquizadas, cada una de las cuales está representada por una serie de prototipos. Estos últimos se conformarían a partir de la exposición a eventos sociales, interacciones interpersonales y experiencias previas con líderes. Así, un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones.

En estudios previos en nuestro medio (Castro Solano, Becerra & Lupano Perugini, 2007; Castro Solano & Casullo, 2003) se analizaron las TILs en población civil y militar, hallándose que tanto civiles como militares describieron a los líderes presentando atributos asociados al vínculo con los subalternos —consideración, motivación, abnegación—. Los civiles caracterizaron a los líderes en términos más individualistas, resaltando atributos como la ambición, la innovación y el talento, mientras que los militares describieron características asociadas a valores tradicionales como rectitud, disciplina, valentía y entereza. Estas investigaciones abrieron camino para la exploración de las TILs en relación al género.

Por sus características intrínsecas, el liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Se suele caracterizar a los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea —rasgos instrumentales/agénticos—. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros —rasgos comunales/expresivos— no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo. En esta línea, la Teoría de la Congruencia del Rol hacia las Mujeres Líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa

presencia de mujeres en puestos de liderazgo y que, dicho prejuicio, procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder. Esta incongruencia tendería a acentuarse en ámbitos con culturas organizacionales masculinas, como el militar.

En virtud de las ideas previamente expuestas acerca del modelo del Procesamiento de la Información, resulta interesante analizar, en población militar, si existen diferencias en las teorías implícitas acerca de hombres y mujeres como líderes y, por ende, en los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo. En una investigación previa (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007) realizada con población civil, se halló que a los prototipos masculinos de liderazgo se los suele relacionar con características agénticas tales como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, se encontró que los prototipos femeninos eran asociados con atributos tales como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos comunales típicamente asociados al estereotipo femenino. Sin embargo, los sujetos que participaron de dicho estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos, las cuales son asociadas por lo general con el estereotipo masculino. Por ende, los resultados destacaron la combinación de atributos comunales y agénticos como condición para que una mujer sea considerada líder efectiva. Estos hallazgos son concordantes con las propuestas de la Teoría de la Congruencia del Rol hacia las Mujeres Líderes (Eagly & Karau, 2002), mencionada anteriormente, que sostiene que las mujeres deben combinar tantos atributos masculinos como femeninos para lograr ejercer un liderazgo más efectivo.

Sobre la base de la revisión bibliográfica realizada, se formularon los siguientes objetivos:

1. Identificar los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados líderes y seguidores en población militar.

2. Analizar las características que se asignan a los prototipos de líderes masculinos y femeninos en dicho ámbito.
3. Verificar diferencias individuales en las características asignadas según el prototipo sea masculino o femenino.

Metodología

Participantes

Participaron del estudio 262 sujetos adultos, 182 varones (69,5%) y 80 mujeres (30,5%) que tenían en promedio 25,62 años ($DE = 12$). El 65,6% ($n = 172$) de los participantes tenía personal a cargo y el 34,4% ($n = 90$) restante no tenía personal subalterno. El 30,2% ($n = 79$) eran oficiales, de los cuales el 48,1% ($n = 38$) presentaba el grado de Teniente 1º; el 15,2% ($n = 12$) el grado de Capitán; el 11,4% ($n = 9$) el grado de Teniente; el 10,1% ($n = 8$) el grado de Mayor; el 10,1% ($n = 8$) el grado de Teniente Coronel; el 1,3% ($n = 1$) el grado de Sub Teniente y también, con el 1,3% ($n = 1$), se encontraban los oficiales con grado de Coronel. Los mencionados oficiales presentaban estudios universitarios completos de acuerdo con la siguiente distribución de carreras: el mayor porcentaje corresponde a carreras vinculadas a las ciencias económicas como la licenciatura en Administración (35,4%; $n = 28$) y en segundo lugar se encuentran las carreras relacionadas a las ciencias militares y políticas como la licenciatura en Estrategia y Organización (11,4%; $n = 9$). El resto se distribuye en carreras vinculadas con las ciencias políticas, medicina, ingeniería, ciencias matemáticas, deportivas y veterinarias, entre otras.

El resto de los encuestados eran cadetes en formación que se encontraban cursando sus estudios universitarios. El 21,3% ($n = 39$) cursaba el primer año; el 6,6% ($n = 12$) el segundo año; el 37,2% ($n = 68$) cursaba el tercer año, mientras que en el último año se encontraba el 35% ($n = 64$) restante. Al igual que en el caso de los oficiales, el mayor porcentaje se encontraba estudiando carreras vinculadas a las ciencias económicas como la licenciatura en Administración (65,6%; $n = 120$)

y carreras relacionadas a las ciencias militares y políticas como la licenciatura en Estrategia y Organización (15,8%; $n = 29$).

Instrumentos

Con el propósito de indagar los prototipos de líderes masculinos y femeninos, y las características asignadas a los mismos en el ámbito militar, se diseñó un protocolo cualitativo que constaba de los siguientes elementos:

1. Nombre del líder: se solicitaba a los participantes que nombren a una persona percibida por ellos como líder efectivo. En primer lugar se les pedía que nombren a un líder varón y, luego, a una líder mujer.
2. Justificación: en una pregunta abierta se pedía a las personas que describieran con sus palabras las razones o características por las cuales consideraban como líder al sujeto (varón y mujer) nombrado anteriormente.

Procedimiento

Los encuestados participaron de forma voluntaria. Las tareas de recolección de los datos de los participantes de la muestra estuvieron a cargo de un becario. Las respuestas obtenidas a partir de la administración del protocolo cualitativo mencionado fueron volcadas a planillas Excel y luego se procesaron los resultados con el procesador estadístico SPSS, versión 13.

Resultados

Ánalisis de los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo

Con el fin de responder al primer objetivo que busca identificar los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo en población militar,

se listaron los nombres de los líderes varones y mujeres reconocidos como efectivos en el primer apartado del cuestionario. Luego se calcularon las frecuencias de aparición de cada nombre considerado, tanto para los líderes varones como mujeres. De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 247 para el caso de los nombres de los líderes varones y 226 para el caso de las respuestas referentes a nombres de líderes femeninos.

En las Tablas 1 y 2 se citan los líderes varones y mujeres referidos con mayor frecuencia. Se excluyeron del análisis los líderes consignados que tenían una frecuencia menor al 1%.

Tabla 1
Líderes varones (n = 247)

<i>Nombre líder varón</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
General San Martín	73	27.9
NN (personas de población militar)	61	23.3
Jesucristo/Dios	11	4.2
Teniente 1ro Esteves	10	3.8
Mariscal Erwin Rommel	8	3.1
NN (personas de población civil)	7	2.7
Mahatma Gandhi	5	1.9
Juan Domingo Perón	5	1.9
Napoleón Bonaparte	5	1.9
Manuel Belgrano	5	1.9
Juan Pablo II	5	1.9
Mi padre	5	1.9
Adolf Hitler	5	1.9
General Juan M. de Rosas	4	1.5
Alejandro Magno	4	1.5
Julio A. Roca	4	1.5

Tabla 2
Líderes mujeres (n = 226)

<i>Nombre líder mujer</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Madre Teresa de Calcuta	75	28.6
NN (personas de población militar)	39	14.9
Eva Duarte de Perón	35	13.4
Juana de Arco	19	7.3
NN (personas de población civil)	17	6.5
Juana Azurduy	16	6.1
Mi madre	6	2.3
Remedios de Escalada	3	1.2

Los resultados muestran que los sujetos tendieron a identificar como líderes a personas pertenecientes a población militar. Aparece en primer lugar el General San Martín (para el caso de los hombres) y, en segundo lugar, personas relacionadas con el entorno de los participantes como jefes, compañeros de armas y demás miembros de la institución. También tendieron a identificar a guías espirituales o héroes caídos en la guerra de las Malvinas, como es el caso del Teniente 1º Esteves. A fin de comparar los prototipos de líderes identificados, se agruparon los personajes nombrados por los participantes, distribuyendo sus respuestas en doce categorías diferentes. Cada categoría se definió a partir de un análisis de contenido de las respuestas dadas por los sujetos, dando lugar a una clasificación que remitía a las diferentes trayectorias de las personas referidas por los participantes.

Los nombres fueron organizados considerando los siguientes criterios:

1. *Políticos*: sujetos conocidos por sus cargos o acciones políticas. Se incluyeron aquellas personas que se han desempeñado en algún momento de su vida como funcionarios de algún gobierno, e. g. Roca, Eva Perón.

2. *Militares*: personas que hayan ocupado un rango en el ejército o bien sean conocidos por su participación en acciones bélicas, e. g. San Martín, La Delfina.
3. *Guías espirituales o religiosos*: personas con cargo eclesiástico o reconocidos como representantes de corrientes religiosas o espirituales, e. g. Jesús, la Madre Teresa.
4. *Líderes revolucionarios*: personas reconocidas principalmente por una actividad revolucionaria, entendida esta como acciones en contra del régimen establecido, e. g. Gandhi, Juana de Arco.
5. *Familiares*: personas reconocidas por poseer un vínculo de parentesco con el encuestado, e. g. padre, madre.
6. *Empresarios*: individuos reconocidos por su actividad empresarial, e. g. C. F.
7. *Deportistas*: personas relacionadas con el deporte, e. g. Diego Maradona.
8. *Artistas*: músicos, pintores, actores, escritores y personajes asociados a la actividad cultural, e. g. Roberto Malatesta.
9. *Científicos*: sujetos reconocidos por su labor científica, e. g. Cecilia Grierson, Marie Curie.
10. *Monarcas*: personas que pertenecen o han pertenecido a la realeza, como reyes o príncipes, e. g. Reina Isabel, Isabel La Católica.
11. *Población general*: sujetos desconocidos por la comunidad general, principalmente mencionados por poseer un vínculo particular con el encuestado, e. g. amigo.
12. *Militares actuales*: militares desconocidos por la comunidad general, principalmente mencionados por poseer un vínculo particular con el encuestado, e. g. colega, superior.

Dado el carácter exclusivo y excluyente de las categorías, cuando las personas mencionadas cumplían con los criterios de más de una categoría, se las incluyó en aquella de mayor importancia o que mejor definía la trayectoria de las mismas, considerando plausible que una persona sea identificada como líder por diferentes aspectos de su historia o personalidad (ver Tabla 3).

Tabla 3*Categorías de líderes varones y mujeres (n = 262)*

Categoría de líder	Líderes varones		Líderes mujeres	
	f	%	f	%
Militar	120	45.8	18	6.9
Militar actual	61	23.3	44	16.8
Político	26	9.9	45	17.2
Religioso	18	6.9	76	29.0
Revolucionario	8	3.1	19	7.3
Población general	7	2.7	11	4.2
Familiar	5	1.9	6	2.3
Deportista	1	0.4	0	0
Artista	1	0.4	0	0
Científico	0	0	3	1.2
Monarca	0	0	3	1.2
Empresario	0	0	1	0.4

Como se puede apreciar en los resultados, los participantes tendieron a identificar, para líderes varones, a militares reconocidos por sus acciones bélicas o conquistadoras en primer lugar, luego a militares actuales con un vínculo particular con el encuestado (e. g. su superior). Para líderes mujeres los participantes tendieron a identificar primero a una guía espiritual o religiosa y, en segundo lugar, a una persona con trayectoria política como Eva Perón, quedando en tercer lugar el reconocimiento de una mujer con experiencia militar actual. En el resto de las categorías se observó una distribución diferente de frecuencias. En el caso de los líderes varones no se hallaron respuestas referentes a líderes de tipo científico, monarca o empresario (que sí se obtuvieron para las mujeres) y, en el caso de las líderes mujeres, no se hallaron respuestas referentes a líderes de tipo deportivo o artístico (que sí se obtuvieron para los varones).

Análisis de las características asignadas a los líderes varones y mujeres

Con el fin de responder al segundo objetivo que intenta analizar las características asignadas por los participantes a los prototipos de líderes femeninos y masculinos, se solicitó a los mismos que escribieran las razones por las que consideraban líder a la persona elegida. Se realizó un análisis de contenido de las respuestas dadas para líderes varones y mujeres, generando veintisiete categorías (exclusivas y excluyentes) de características, de acuerdo a los atributos que eran mencionados con mayor frecuencia. Posteriormente se procedió a recategorizar las respuestas asignando la categoría que mayormente representara a la respuesta dada por el sujeto.

De la totalidad de protocolos recolectados se han podido identificar como respuestas válidas un total de 244 para el caso de las justificaciones dadas a los líderes varones y 221 para el caso de las respuestas referentes a líderes femeninos.

En las Tablas 4 y 5 se presentan las frecuencias y porcentajes de cada una de las categorías asignadas a los líderes varones, por un lado, y a las líderes mujeres, por otro.

Diferencias individuales en las características asignadas a los prototipos masculinos y femeninos

Con el fin de responder al tercer objetivo que intenta analizar si existen diferencias individuales en las características asignadas según el prototipo sea masculino o femenino, se calculó χ^2 para cada una de las categorías trabajadas. Se excluyeron del análisis las categorías *logros similares a los hombres y protección*, ya que solo estaban presentes en las respuestas dadas para el caso de líderes mujeres, y la categoría *iniciativa* que solo se halló para el caso de los líderes varones (ver Tabla 6).

Tabla 4*Categorías líder varón*

Categoría	<i>f</i>	%
Hazañas y hechos históricos	30	11.5
Honestidad y valores	30	11.5
Ejemplo personal	23	8.8
Carisma y ascendiente	18	6.9
Resultados obtenidos	17	6.5
Consideración de los demás	14	5.3
Inteligencia	14	5.3
Entrega, sacrificio y compromiso	14	5.3
Capacidad de conducción	12	4.6
Capacidad de motivar	12	4.6
Capacidad estratégica y de negociación	9	3.4
Prestigio y reconocimiento	8	3.1
Capacidad de enseñanza	7	2.7
Capacidad de resolver problemas	6	2.3
Visionario	6	2.3
Claridad en los objetivos	4	1.5
Consecución de beneficios sociales	4	1.5
Constancia y perseverancia	3	1.2
Responsabilidad	3	1.2
Firmeza y superación de obstáculos	3	1.2
Creatividad e innovación	2	0.8
Comunicativo y sociable	2	0.8
Dominancia y poder	1	0.4
Humildad y simpleza	1	0.4
Iniciativa	1	0.4
Protección	0	0
Logros similares a los hombres	0	0

Tabla 5
Categorías líder mujer

Categoría	f	%
Consecución de beneficios sociales	38	14.5
Honestidad y valores	28	10.7
Hazañas y hechos históricos	16	6.1
Resultados obtenidos	15	5.7
Entrega, sacrificio y compromiso	14	5.3
Protección	13	5.0
Inteligencia	10	3.8
Ejemplo personal	10	3.8
Prestigio y reconocimiento	9	3.4
Carisma y ascendiente	9	3.4
Logros similares a los hombres	8	3.1
Capacidad de conducción	8	3.1
Consideración de los demás	7	2.7
Capacidad de motivar	6	2.3
Firmeza y superación de obstáculos	5	1.9
Claridad en los objetivos	5	1.9
Constancia y perseverancia	4	1.5
Humildad y simpleza	4	1.5
Capacidad de resolver problemas	3	1.2
Dominancia y poder	2	0.8
Comunicativo y sociable	2	0.8
Capacidad estratégica y de negociación	1	0.4
Creatividad e innovación	1	0.4
Responsabilidad	1	0.4
Visionario	1	0.4
Capacidad de enseñanza	1	0.4
Iniciativa	0	0

Tabla 6

Diferencias en categorías de características de acuerdo al prototipo de líder (varón vs. mujer)

Categoría	Líderes mujeres		Líderes varones		χ^2
	f	Porcentaje válido	f	Porcentaje válido	
Capacidad de conducción	8	3.1	12	4.6	0.8
Capacidad de enseñanza	1	0.4	7	2.7	4.5*
Capacidad de motivar	6	2.3	12	4.6	2.0
Capacidad de resolver problemas	3	1.2	6	2.3	1.0
Capacidad estratégica y de negociación	1	0.4	9	3.4	6.4*
Claridad en los objetivos	5	1.9	4	1.5	0.1
Carisma y ascendiente	9	3.4	18	6.9	3.0
Consecución de beneficios sociales	38	14.5	4	1.5	27.5**
Consideración de los demás	7	2.7	14	5.3	2.3
Constancia y perseverancia	4	1.5	3	1.2	0.1
Creatividad e innovación	1	0.4	2	0.8	0.3
Dominancia y poder	2	0.8	1	0.4	0.3
Ejemplo personal	10	3.8	23	8.8	5.1*
Entrega, sacrificio y compromiso	14	5.3	14	5.3	0.0
Firmeza y superación de obstáculos	5	1.9	3	1.2	0.5
Hazañas y hechos históricos	16	6.1	30	11.5	4.3*
Inteligencia	10	3.8	14	5.3	0.7
Honestidad y valores	28	10.7	30	11.5	0.1
Prestigio y reconocimiento	9	3.4	8	3.1	0.1
Responsabilidad	1	0.4	3	1.2	1.0
Resultados obtenidos	15	5.7	17	6.5	0.1
Visionario	1	0.4	6	2.3	3.6
Humildad y simpleza	4	1.5	1	0.4	1.8
Comunicativo y sociable	2	0.8	2	0.8	0.0

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

En los resultados obtenidos se observan diferencias significativas en algunas de las categorías analizadas. Para el caso de las líderes mujeres solo se halló la característica *consecución de beneficios sociales*. De acuerdo a estos resultados, se evidencia que los participantes consideran que para que una mujer sea considerada líder resulta relevante que presente características comúnmente asociadas al género femenino —comunales/expresivas—. En cambio, para el caso de los líderes hombres se han hallado, en su mayor parte, características que pueden considerarse instrumentales/agénticas como *capacidad estratégica y de negociación, hazañas y hechos históricos, capacidad de enseñanza y ejemplo personal*.

Discusión

Los resultados muestran algunas diferencias en los prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo que tienen internalizados líderes y seguidores en población militar. Para el caso de los líderes varones, se reconoce en su mayor parte a militares destacados por sus acciones bélicas o conquistadoras (e. g. San Martín) y, en segundo lugar, a militares actuales con un vínculo particular con el participante (e. g. su superior). Para líderes mujeres, las respuestas de los encuestados se concentraron en la identificación de líderes religiosas como, por ejemplo, la Madre Teresa de Calcuta. En segundo lugar, aparecieron respuestas orientadas a identificar a una persona con trayectoria política como Eva Perón, quedando en tercer lugar el reconocimiento de una mujer con experiencia militar actual. Estos resultados denotan la escasa existencia de referentes mujeres en el contexto militar, hecho que no resulta llamativo si se tiene en cuenta la tardía incorporación formal de las mujeres a las armas. Es posible que, en instituciones donde el ejemplo personal y la identificación con personas caracterizadas por sus hazañas históricas juegan un papel importante, la escasez de ejemplos femeninos de liderazgo efectivo puede ocasionar algunas incertidumbres en la formación de las cadetes mujeres perpetuando la identificación con modelos masculinos de liderazgo.

Dichos resultados confirman el hecho de que estos prototipos son altamente idiosincrásicos y presentan diferencias de acuerdo al contexto que se trate (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999; Lord, Brown & Harvey, 2001; Lord et al. 1984). Por ejemplo, si se comparan estos resultados con un estudio previo realizado solo con población civil (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007), se evidencia que en este último contexto los sujetos que tienden a ser identificados como líderes de ambos sexos son personas allegadas al ámbito laboral de los participantes y al ámbito político y, por otro lado, personas vinculadas al ámbito familiar para el caso de las líderes mujeres (e. g. la madre) y empresarios o deportistas para el caso de los líderes varones. Teniendo en cuenta que estos prototipos se gestan a partir de interacciones previas con líderes, es posible pensar que las personas identifiquen como líderes a aquellos sujetos con los cuales han tenido un vínculo de líder- seguidor o han considerado que establecían ese vínculo con otras personas. Por esta razón suelen considerarse en el contexto militar personas con trayectoria militar y, en el civil, sujetos vinculados al ámbito laboral o familiar, principalmente.

En tanto esta investigación se encuadró en el enfoque del Procesamiento de la Información que supone que las teorías implícitas del liderazgo (TILs) consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal (Wofford et al., 1998), interesa analizar las características que suelen ser asociadas a los prototipos de líderes de ambos géneros en este tipo de contexto particular. Los resultados mostraron que existen diferencias en los atributos que son vinculados a los prototipos femeninos y masculinos de liderazgo. Los hallazgos están en consonancia con la Teoría de la Congruencia del Rol hacia las Mujeres Líderes (Eagly & Karau, 2002) que sostiene que una de las principales barreras que se interponen a las mujeres en su carrera hacia los puestos de liderazgo está relacionada con la incongruencia entre los roles sociales de género y los de liderazgo. En este estudio se halló una única característica saliente a favor del liderazgo femenino que fue la *consecución de beneficios sociales*. Esto demuestra que los participantes consideraron que para que una mujer sea considerada

líder resulta relevante que presente características comúnmente asociadas al género femenino —comunales/expresivas—. En cambio, para el caso de los líderes hombres se han hallado, en su mayor parte, características que pueden considerarse instrumentales/agénticas como *capacidad estratégica y de negociación, hazañas y hechos históricos, capacidad de enseñanza y ejemplo personal*. La teoría sostenida por Eagly y Karau (2002) propone, como alternativa posible, que las mujeres líderes combinen tanto atributos femeninos (comunales/expresivos) como masculinos (instrumentales/agénticos) en pos de ser reconocidas como tales, principalmente por parte de sus colegas hombres ya que, si solo denotan rasgos comunales, no satisfacen los requisitos para ejercer el rol de líder y, si solo presentan rasgos agénticos, rompen con las normas prescriptivas del rol de género femenino y son consideradas demasiado frías o racionales, alimentando el prejuicio existente hacia las mujeres como líderes. Estas ideas sostenidas por las autoras no parecen reflejarse en los resultados encontrados ya que solo se evidencian a favor de las mujeres características comunales. Este hallazgo podría explicarse, en parte, por el hecho de que al no tener, los participantes, demasiados referentes femeninos de su propio ámbito (el militar) las características asignadas se correspondieron en su mayor parte con líderes de tipo religiosas (ya que las respuestas referentes a ese tipo de líderes obtuvieron la mayor frecuencia), lo cual hace pensar que en el contexto religioso tenderían a destacarse las características de tipo comunales para ser una líder exitosa. En estudios realizados con población civil (Castro Solano, Lupano Perugini & López Pell, 2007; Lupano Perugini & Castro Solano, 2007) se ha logrado identificar la combinación de ambos tipos de atributos en el caso de las líderes mujeres, lo que confirma, una vez más, la influencia del contexto en la conformación de prototipos ideales de liderazgo masculino y femenino.

En virtud de que este estudio constituye un primer acercamiento a la temática de liderazgo y género y, más específicamente, a lo atinente a las teorías implícitas de liderazgo femenino y masculino y a la identificación de prototipos ideales de líderes hombres y mujeres en el contexto militar, quedan muchos aspectos por analizarse. Por un lado,

interesa conocer si existen diferencias en los prototipos mencionados según se trate de líderes y seguidores y según el sexo del perceptor, ya que suelen ser los hombres quienes tienen una concepción más masculina del liderazgo que las mujeres (Schein, 2001). Además, como ya se ha ido mencionando, futuras investigaciones deberán abordar las particularidades que adquieran dichos prototipos de acuerdo al contexto; es posible pensar que una líder perteneciente al ámbito militar no muestre las mismas características que una líder perteneciente a una institución religiosa o educativa. Futuros estudios deberán abordar con mayor profundidad las características que son asignadas a las líderes mujeres en el contexto castrense, así como las creencias y actitudes que se despliegan hacia las mismas en una cultura organizacional donde predominan los estereotipos masculinos.

Referencias

- Atwater, L. & Yammarino, F. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Boldry, J., Wood, W. & Kashy, D. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689-706.
- Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Castro Solano, A., Becerra, L. & Lupano Perugini, M. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-94.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. M. (2003). Concepciones implícitas de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, 63-79.

- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L. & López Pell, A. (2007). *Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Cronin, S. (2003). *Military psychology: An introduction*. Boston: Pearson.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. & Dorfman, P. W. (1999). Culture-specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly, 10*, 219-256.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573- 598.
- Firestone, J. M. & Stewart, J. B. (2001). Trends in gender and racial equity in retention and promotion of officers. En M. Dansby, J. Stewart & S. Webb (Eds.), *Managing diversity in the military* (pp. 231-256). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Harris, B., Simutis, Z. & Gantz, M. (2002). Women in the U. S. Army: An annotated bibliography. *U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science. Special Report, 48*, 1-49.
- Holm, J. (1992). *Women in the military: An unfinished revolution*. Novato, CA: Presidio.
- Howell, J. & Hall-Merenda, E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680-694.
- Judge, T. & Bono, J. (2000). Five Factor Model of Personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751-765.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1128-1142.

- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 7* (pp. 87-128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G. & Alliger, G. M. (1985). A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations, 38*, 47-65.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behaviour and influence: An example of connectionist level processes. En M. Hogg & R. Tinsdale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Vol. 3. Group processes* (pp. 283-310). Oxford: Blackwell.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 343-378.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. Londres: Routledge.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2007). *Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Ministerio de Defensa de la República Argentina. (2007). Equidad de género y defensa: una política en marcha. Buenos Aires: Carcos.
- Morales, J. & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J. M. Peiró, F. Prieto, J. L. Meliá & O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). Hove, Reino Unido: Lawrence Erlbaum.
- Rosch, E. (1978). Principle in categorization. En E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 28-48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Shields, P. M. (1988). Sex roles in the military. En C. C. Moskos & F. R. Wood (Eds.), *The military: More than just a job?* (pp. 99-113). Nueva York: Pergamon-Bassey.
- Spreitzer, G., McCall, M. & Mahoney, J. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Wofford, J., Godwin, V. & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Recibido el 21 de diciembre, 2007
Aceptado el 3 de abril, 2008

Información para autores

La *Revista de Psicología* de la Pontificia Universidad Católica del Perú se propone publicar artículos originales relacionados con la psicología y basados en trabajos de investigación empírica, teórica y/o aplicada. Asimismo, recibirá contribuciones en la forma de revisiones de literatura y reseñas bibliográficas; notas sobre temas de interés científico, ético y profesional; información sobre eventos de importancia para la psicología y el desarrollo institucional en el Perú.

Los trabajos deben ser originales y no estar considerados para su publicación en otra revista. El contenido de los artículos publicados en la *Revista de Psicología* de la Pontificia Universidad Católica del Perú es responsabilidad exclusiva de sus autores.

Las contribuciones deben ser preparadas siguiendo las normas del Manual de Estilo de Publicaciones de la *American Psychological Association* (APA). En cuanto a la extensión de los artículos, se solicitan entre 15 y 30 páginas, escritas con fuente *Times New Roman* tamaño 11, a espacio y medio de interlineado.

La primera página debe incluir (a) título del artículo (máximo 12 palabras) en negrita; (b) nombre completo y afiliación institucional de cada autor; (c) breve currículum vitae, dirección postal y correo electrónico de cada autor (a pie de página); (d) resúmenes en castellano e inglés (máximo 120 palabras cada uno); (e) palabras clave en castellano e inglés. Se utiliza el inglés americano.

Todas las páginas del manuscrito deben ser numeradas en el extremo superior derecho. Los subtítulos deben ir en negritas, nunca en mayúsculas. Cada párrafo debe iniciarse con una sangría con tabulador.

Las referencias bibliográficas deben insertarse en el texto (nunca a pie de página) y deben ir alfabéticamente ordenadas al final del manuscrito bajo el subtítulo *Referencias*. El autor debe asegurarse de considerar solamente aquellas fuentes a las que se recurrió en la redacción del texto y no debe contemplar referencias adicionales que no hayan sido mencionadas en el texto. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

Referencia de texto:

Mönks, F. J., Ypenburg, I. H. & Blumen, S. (1997). *Nuestros niños son talentosos. Manual para padres y maestros*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Apellido, Inicial del nombre. (Año). *Título del libro en cursiva*. Ciudad de publicación: Editorial.

Capítulo dentro de texto:

Cueto, S. (2002). Desayuno escolar y rendimiento escolar. En E. Pollitt (Ed.), *Consecuencias de la desnutrición en el escolar peruano* (pp. 265-282). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Apellido, Inicial del nombre. (Año).

Título del capítulo. En Inicial del nombre del editor. Apellido del editor (Ed. si es un solo editor, Eds. si son más de uno), *Título del libro en cursiva* (número del volumen si es más de uno, pp. página inicial-página final). Ciudad: Nombre de la editorial.

Artículo en revista científica:

Mantilla, C. & Sologuren, S. (2006).

Criterios para evaluar la eficiencia: hablan psicoterapeutas psicoanalíticos, conductuales cognitivos, racionales emotivos y psicoanalistas. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 24 (2), 223-266.

Apellido, Inicial del nombre. (Año).

Título del artículo. *Nombre de la revista en cursiva, volumen en cursiva* (año o semestre), página inicial-página final.

Las tablas y figuras deberán ir al final del documento y el autor indicará el lugar donde serán colocadas dentro del texto. La cantidad de tablas y figuras debe reducirse al mínimo necesario para exponer el tema adecuadamente.

La aceptación de los artículos se determinará según los informes de dos miembros del Comité Editorial expertos en el tema tratado. De haber desacuerdo considerable entre ellos, se apelaría a un tercer informe. Las contribuciones son seleccionadas sobre la base de su relevancia teórica y/o práctica. En general, antes que criterios metodológicos o epistemológicos rígidos, se considera el rigor con el cual se trata el tema.

Las contribuciones son publicadas en español e inglés con resúmenes en ambos idiomas.

El envío de contribuciones debe hacerse preferentemente por correo electrónico en archivo adjunto en formato Word 2000 o XP a revpsicologia@pucp.edu.pe. De lo contrario, enviar dos copias impresas del manuscrito y un CD en Word 2000 o XP a Dra. Cecilia Thorne, Departamento de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Apartado 1761, Lima 100-Perú

La *Revista de Psicología* es publicada dos veces al año en los meses de junio y diciembre por el Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y se encuentra indexada en PsycINFO y Redalyc.