



CONGRESO INTERNACIONAL

**LAS POLÍTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO EN PROSPECTIVA:
NUEVOS ESCENARIOS, ACTORES Y ARTICULACIONES**

9 al 12 de Noviembre. Buenos Aires, Argentina
Área Género, Sociedad y Políticas - FLACSO Argentina

Estereotipos de liderazgo y diferencias de género en un instituto universitario de formación militar

Elena Zubieta

José A. Torres

Gisela Delfino

Fernanda Sosa

Al citar este artículo incluir la siguiente información: Trabajo presentado en el Congreso Internacional: “Las políticas de equidad de género en perspectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones” Área Género, Sociedad y Políticas-FLACSO – Argentina. Noviembre, 2010. Buenos Aires, Argentina

Título: *Estereotipos de liderazgo y diferencias de género en un instituto universitario de formación militar*

Autores: Zubieta, E., Torres, A., Delfino, G. y Sosa, F.

Instituciones: Colegio Militar de la Nación / Proyecto PICT 26078 / ANPCYT

E-mail: secr_invest_cmn@hotmail.com

Eje Temático: Globalización

Introducción

A lo largo de las últimas décadas, la cuestión de género aparece progresivamente como una perspectiva innovadora en el análisis de diversos fenómenos sociales, uno de los avances más significativos que han experimentado las sociedades occidentales en este sentido, es la evolución del desarrollo profesional de hombres y mujeres en condiciones de igualdad y equidad. Sin embargo, la presencia de mujeres en determinadas instituciones, ejerciendo roles directivos u ocupando puestos jerárquicos, continúa siendo un tema controversial lo que estimulan la indagación sobre este proceso (Cuadrado, Navas & Molero, 2004).

Toda institución tiene características propias que son definidas a partir de su cultura y valores, pudiendo éstos estar asociados a características preponderantemente femeninas, masculinas o mixtas (Kreps, 1995). En el caso de culturas organizacionales, tradicionalmente masculinas, como son las organizaciones militares, en las que se privilegian valores asociados a la fuerza y la dominancia, las mujeres enfrentan escenarios más complejos a la hora de acceder a puestos jerárquicos (Eagly & Johnson, 1990).

En la actualidad existe un creciente interés por el análisis de los cambios culturales provocados a raíz del incremento de la presencia femenina en el mercado laboral y sus repercusiones en la cognición social en términos de expectativas en función del género (Cuadrado, Molero & Navas, 2003). En este contexto, distintas organizaciones sociales se vieron interpeladas a

reflexionar sobre sí mismas como también a impulsar cambios de adaptación contextual. Entre las instituciones en proceso de cambio figuran las fuerzas armadas.

Como consecuencia de la configuración de nuevos escenarios propios de un mundo globalizado, en la década del noventa las fuerzas armadas argentinas iniciaron importantes cambios en su orgánica, estructura y sistema educativo (Ley 24.948 – Ley de Reestructuración de la Fuerzas Armadas). Un aspecto relevante en este proceso de cambio fue la incorporación efectiva de la mujer a las filas militares, hecho que se produjo con la eliminación de la ley del servicio militar obligatorio y la implementación en su lugar del servicio militar voluntario (Ley 24.429 – Ley del Servicio Militar Voluntario), que contemplaba la incorporación de mujeres cuestionando, de ese modo el paradigma vigente y las creencias culturales organizacionales asociadas con lo femenino.

En este sentido, fue necesario incorporar una dinámica de relación entre géneros que estableciera normas de convivencia e interacción innovadoras, surgiendo la necesidad de pensar en condiciones de equidad e igualdad, tanto para el desarrollo profesional como para las posibilidades de acceso a puestos de liderazgo. Si bien la inserción de la mujer en el ámbito militar, ha crecido en forma gradual, ha sido en mayor medida en los cuerpos profesionales y en el voluntariado, no así en los cuerpos de comando de las fuerzas. A partir de 1997, el Colegio Militar de la Nación, instituto de formación de líderes militares, admite la incorporación de mujeres al cuerpo de comando, manteniendo restricciones en los cupos de ingreso y limitando el acceso en las armas de combate (Ministerio de Defensa, 2006).

La inserción de la mujer al área castrense se dio simultáneamente en varios países del mundo con diversos matices. Los ejércitos de España, Canadá y Alemania, por ejemplo, incorporaron la mujer sin ningún tipo de restricciones, incrementando los porcentajes durante los últimos años. Por su parte países como Estados Unidos y el Reino Unido fundamentan su política de admisión de mujeres en el patrón hegemónico reforzando la desigualdad de género, asociando la violencia, la fuerza y lo público al rol masculino y lo pacífico y privado al de la mujer. Argumentan su postura en la permanente exposición de sus países a conflictos de alta intensidad y apelan al rol protector

que el Estado debe ejercer frente a la *vulnerable figura femenina*, despojándola con esta calificación de todo derecho, capacidad y voz. En el marco regional, Uruguay, Venezuela y Chile admiten el ingreso de la mujer a todas las armas y especialidades sin ningún tipo de restricción a diferencia de Brasil, cuyas fuerzas armadas se muestran menos permeables a este proceso de inserción de la mujer a los roles de combate ya que solo permite su ingreso a la fuerza aérea argumentando que el piloto de avión de combate, independientemente del género, tiene carácter autónomo y no debe interactuar con grupos de personas a las que debe liderar.

Este proceso da cuenta del cambio en la cultura institucional por el que transitan los ejércitos del mundo, caracterizados por tener una cultura organizacional con valores tradicionales y típicamente masculinos que hoy pretenden adecuarse a un nuevo contexto mediante la incorporación plena de la mujer a sus filas. No obstante, el reclutamiento de las mujeres en la mayoría de los países occidentales tuvo como finalidad el cumplimiento de misiones complementarias de apoyo, no así las de combate (Ministerio de Defensa, 2006).

Las mujeres líderes, comparadas con sus colegas masculinos en el mismo nivel de jerarquía, tienen menos posibilidades de acceder a la toma de decisiones importantes o a desafíos complejos que les permitan ascender a posiciones de mayor autoridad (Lynes & Thompson, 1997; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994). Esta exclusión de los puestos de liderazgo no constituye un fenómeno relegado a las organizaciones empresariales sino también en otros grupos sociales, como es el caso de las instituciones armadas, en donde los hombres tienden a emerger como líderes más frecuentemente que las mujeres (Eagly & Karau, 1991).

Los estudios orientados a comprender las barreras que se les presentan a las mujeres para acceder a los puestos más altos de las organizaciones han utilizado la metáfora conocida como el *Techo de cristal* -introducida en Estados Unidos en la década del '80, a través del *Wall Street Journal*, siendo utilizada desde ese momento por periodistas e investigadores. La metáfora habla de la existencia de barreras invisibles pero efectivas que permiten a las mujeres alcanzar cargos u ocupar puestos sólo hasta los niveles medios de las organizaciones. Actualmente la metáfora ha sido

reemplazada por la del *Laberinto*, en alusión a que, en la actualidad, las mujeres logran acceder a los puestos más importantes de las organizaciones pero deben sortear muchas más dificultades que sus pares masculinos (Eagly & Carli, 2007).

Según diversas corrientes de investigación, la causa directa de la escasa representación de mujeres en roles de liderazgo se basa en que éstas presentan características que no se ajustan a los rasgos y motivaciones necesarios para acceder y lograr éxito en posiciones jerárquicas (Browne, 1999; Goldberg, 1993). En esta línea, Schein (2001) propone que “uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes de todos los países es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre” (p. 681). Sus estudios muestran que las personas perciben que existen ciertas características propias de los puestos directivos que únicamente poseen los hombres. Este fenómeno, denominado *think manager-think male* (piensa como manager, piensa como hombre) y constatado en diversos estudios realizados en distintos países, puede fomentar sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos.

Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres tienen un estilo más *transformacional* en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en las actividades de crianza y educación de los hijos, su interés por los demás y su sensibilidad social. Asimismo, hacen referencia a que las mujeres tienen valores basados en el cuidado y la responsabilidad a diferencia de los hombres cuyos valores se relacionan con los derechos y la justicia. Eagly y Karau (2002) destacan que el prejuicio emerge cuando los seguidores perciben que existe incongruencia entre las características que son esperadas para el ejercicio de los roles de liderazgo (mayormente masculinas) y las características estereotípicas de género (femeninas). De esta manera, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque en el caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas.

Cuadrado, Navas y Molero (2006) sostienen que en este proceso de adaptación de la mujer, ellas han incorporado y asimilado características típicamente masculinas. Estos cambios serían: (a)

el valor que ellas comenzaron a darle a los atributos del mundo del trabajo como la libertad, el desafío, el liderazgo, el prestigio y el poder; (b) las aspiraciones universitarias; (c) el animarse a exhibir comportamientos desafiantes y riesgosos; y (d) el comenzar a auto-describirse de manera más competente, asertiva y dominante

El proceso de adaptación de la mujer al mercado laboral conllevó a un cambio dinámico que generó una transformación en las instituciones. Algunos cambios en las organizaciones benefician a las mujeres tienden a enfatizar las relaciones democráticas, la toma de decisiones participativa, la delegación y el liderazgo de equipo; habilidades que son principalmente adscriptas a las mujeres.

En la medida que las organizaciones progresan hacia la valoración de cualidades más femeninas, la incongruencia de rol que subyace al prejuicio hacia las mujeres líderes se modera ya que éstas tienden a masculinizarse a la vez que los roles de liderazgo se feminizan (Ministerio de Defensa, 2006).

En el caso de las organizaciones militares, subyace una especificidad adicional, pues muchas investigaciones han demostrado que a las mujeres les resulta más complejo ascender en aquellos ámbitos en los que predomina una cultura organizacional tradicionalmente masculina, en las cuales se privilegian valores asociados al género masculino como puede ser la fuerza y la dominancia (Eagly & Johnson, 1990).

Objetivo

Explorar las concepciones acerca del liderazgo militar en estudiantes cadetes hombres y mujeres de un instituto de formación militar.

Objetivos específicos

1. Conocer las características atribuidas al militar típico.
2. Indagar en las características que debe tener un buen líder militar.

3. Explorar en las diferencias en las características atribuidas al militar típico y al buen líder militar según el género.

Método

Diseño

Se realizó un estudio exploratorio de diseño no experimental transversal con cadetes de un instituto de formación militar como unidad de análisis.

Muestra

La muestra fue no probabilística intencional y estuvo compuesta por 16 cadetes, 4 mujeres y 12 hombres, entre 19 y 25 años.

Material y procedimiento

Se aplicó la técnica cualitativa de grupos focales, en 2 grupos de 8 cadetes cada uno, de diferentes cursos: uno mixto (4 mujeres y 4 hombres, cadetes de segundo y tercer año) y otro masculino (8 hombres, cadetes de primer año). La participación fue voluntaria y se realizó en el instituto de formación sin la presencia de instructores militares

Para la coordinación de los grupos se construyó una guía con preguntas abiertas y disparadoras que respondían a los objetivos de la investigación. Los ejes de indagación establecidos fueron: a) Las características prototípicas de un líder militar b) Las creencias asociadas al rol del militar, en función del género c) Las diferencias de dichas características según el género del líder.

Análisis de los datos

Los datos fueron analizados a través de categorías emergentes (*Grounded Theory* de Glaser & Strauss, 1967) que fueron codificadas para desarrollar modelos conceptuales.

Resultados

Sobre la base de un análisis cualitativo realizado surgieron las siguientes categorías:

Representación de los cadetes sobre las características de un militar típico

“Una persona que sea capaz de resolver rápidamente un problema que se le ponga enfrente. Alguien que sepa pensar rápido, ya sea porque tiene todos los medios para resolverlo o con las cosas que tenga” (Varón 19 años).

“Que tenga la capacidad de dirigir personas. Controlar al personal a pesar de que todos sean distintos, que tenga distintas reacciones ante ciertos estímulos” (Mujer 22 años).

Diferencias en las características de un militar típico según género

“En el mando no hay diferencias, puede superarlo, pero por ahí en el tema de pedir cosas que una tal vez no puede hacer físicamente. A mí, por ejemplo, me cuesta como mujer cargar la mochila y el cadete masculino puedes llevar dos” (Mujer 20 años).

“Las mujeres muchas veces tienen esa capacidad que dicen ‘no, voy a superar al hombre’, constantemente así y sin darse cuenta, ya no compiten con el hombre sino con ellas mismas para poder superarse una a otra sanamente obviamente. Y terminan siendo muy buenos oficiales. No me parece que hoy haya esa rivalidad, es la capacidad que tenga la mujer” (Varón 21 años).

Características que debe tener un buen líder

“Optimista, tiene que ser siempre optimista. Imagínate, si él se tira abajo, imagínate los hombres que tiene a cargo, tiene que ser optimista todo el tiempo. Tiene que ser justo y constante” (Mujer 20 años).

“Para mí es muy importante en un líder la constancia y la capacidad de superación de uno mismo” (Varón 21 años).

Diferencias en las características del liderazgo según género

“Ellos tienen el problema de que no puede tener un líder femenino. Pero nosotras no tenemos problema con el líder si es femenino o masculino, sino que nos podemos relacionar bastante bien con él” (Mujer 19 años).

“Creo que también tiene que ver con la gente subordinada porque la identificación que tiene ese grupo de personas se va a identificar, generalmente un grupo masculino, creo yo, con un líder masculino, y un grupo femenino se va a identificar con una líder femenina, porque cree que comparte ciertas cosas. Se van a sentir más identificadas con esa persona porque saben que están en las mismas condiciones, que ella estuvo alguna vez” (Varón 21 años).

Conclusiones

Considerando que la carrera militar ha sido históricamente una profesión masculina, puede decirse que las mujeres fueron accediendo progresivamente al ámbito castrense, alcanzando una participación significativa a partir de la década del noventa, en la que se fueron debilitando las barreras de tipo cultural y social que las relegaban exclusivamente a las tareas logísticas y de apoyo sanitario asociadas con lo femenino. Pese a existir una minoría femenina en este ámbito, existe actualmente una tendencia positiva hacia la integración en condiciones de igualdad y equidad. Esta dinámica de cambio se presenta con algunas particularidades evidenciadas a lo largo de este estudio.

Los resultados relevados en este trabajo demuestran la persistencia de estereotipos de género en los cadetes, ya que si bien los varones no cuestionan las capacidades y conocimientos de sus pares mujeres, la crítica se centra en las limitaciones físicas que poseen *por naturaleza*. No obstante, al referirse a una potencial superior jerárquica femenina, expresan la necesidad de que ésta demuestre clara superioridad de conocimiento y liderazgo, atributos que, probablemente, un subordinado no se atrevería a cuestionar en un superior de sexo masculino. Por su parte, las cadetes femeninas sostienen que ellas poseen algunas capacidades que el hombre no tiene ni reconoce en ellas.

Los estilos de liderazgo identificados y las creencias sobre la profesión militar aportan datos interesantes para analizar las prácticas de segregación/integración actual de las mujeres en las distintas etapas de la formación militar. Se observa que las cadetes femeninas perciben un sesgo discriminatorio en algunas prácticas que castiga la interacción grupal entre hombres y mujeres. Los hombres que interactúan públicamente con mujeres son socialmente excluidos pero no cuando lo hacen de forma individual, aún cuando las participantes aclaran que la modalidad varía en función del arma o especialidad.

En cuanto a las características prototípicas del líder surge el ejemplo personal y el espíritu de sacrificio como condiciones básicas en los varones mientras que las mujeres destacan la constancia, el optimismo y la motivación e influencia sobre los subordinados. En relación al estilo de liderazgo, no se encuentran diferencias en función del sexo, pero al mismo tiempo, las mujeres sienten que se les exige más, que deben imponerse en mayor medida aunque enfatizan la importancia del carácter y la eficacia en el liderazgo por sobre el género.

Se pudo observar en esta exploración, cómo las mujeres no enfatizan tanto la defensa de un estilo de liderazgo más femenino, por ejemplo el transformacional, sino en la capacidad de ellas de formarse en cualidades más tradicionalmente masculinas para poder operar como líder. Probablemente, estas mujeres que eligen la carrera militar tienen una percepción del liderazgo que se acerca a los atributos de los hombres y es aquí donde hacen hincapié, no en cuestiones de género. Según las manifestaciones de las participantes, no se cuestionaría el prototipo asociado al liderazgo sino la posibilidad de que el hecho de ser mujer siga siendo un obstáculo en una institución tradicionalmente masculina.

La naturalización de las características que debe presentar un militar, aún cuando el contexto de su desempeño se haya modificado tan radicalmente, en virtud de los nuevos escenarios caracterizados por los contextos de incertidumbre y la diversidad cultural en las que se desarrollan los conflictos, se encuentra en la representación social de la profesión y ésta es compartida por el grupo social considerado.

Comenzar a pensar críticamente la diversidad de aspectos que son necesarios para que el militar pueda liderar y actuar en contextos diversos es un desafío que trasciende la cuestión de género. Repensar lo masculino y lo femenino en este marco es una tarea tanto de hombres como de mujeres.

Referencias

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Browne, K. (1999). *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven: Yale University Press.
- Cuadrado, I., Navas, M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 115-119.
- Cuadrado, I., Navas, M & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y aplicada*, 57(2), 181-192.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (1991). Gender and the emergence of leaders. A meta analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685- 710.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly A.H. & Carli L. L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goldberg, S. (1993). *Why men rule: A theory of role dominance*. Chicago: Open Court.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ley 24.429 – *Ley del Servicio Militar Voluntario*. (1995).
- Ley 24.948 – *Ley de Reestructuración de la Fuerzas Armadas*. (1998).
- Lynes, K. S. & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matches samples of females and males executive. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359- 375.
- Ministerio de Defensa (2006). *Las mujeres y sus luchas en la historia argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Ohlott, P. J, Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67.
- Schein, V.E. (2001). *A global look at psychological barriers to women's progress in management*. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.