



LIDERAZGO Y DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO

ESTER BARBERÁ HEREDIA* Y AMPARO RAMOS LÓPEZ**

*Departamento de Psicología Básica. Universitat de València.

**Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.

Resumen

El objetivo central de este estudio es presentar las explicaciones y tendencias psicológicas que se vislumbran más prometedoras respecto del fenómeno del 'Techo de Cristal' en el liderazgo de las mujeres. La revisión de las principales tradiciones psicológicas –diferencialista, social y organizacional- ofrece como hipótesis más plausibles las centradas en el 'aprendizaje de roles de género' y en 'la carencia de poder de decisión' de las mujeres, frente a postulados esencialistas relativos a diferencias entre naturaleza femenina y masculina. Tomando como criterio de partida la reciente propuesta de Eagly y Karau (2002) sobre la 'congruencia del rol de género' aplicada al liderazgo femenino, el presente trabajo analiza críticamente la génesis histórica en la construcción de los conceptos de masculinidad, feminidad y androginia psicológica y su estrecha vinculación con las relaciones de dominio/sumisión características entre los varones y las mujeres. Se revisa, también, la evolución registrada durante las últimas décadas en los roles de género y en los perfiles de liderazgo demandados por las organizaciones laborales. La incorporación de mujeres a posiciones directivas se perfila como una vía útil para aprovechar los recursos humanos disponibles, pero tal incorporación precisa crear 'entornos inclusivos' en donde tenga cabida, en situación de igualdad de oportunidades, la diversidad de estilos y la variabilidad individual.

Palabras claves: Estereotipos de género, Liderazgo y estilos de dirección, Techo de cristal, Actitudes sexistas y neosexismo.

Abstract

The main aim of this study is to review the current explanations and the most promising psychological trends related to the 'glass ceiling' phenomenon in women's leadership. The most important psychological traditions reviewed –rooted in Individual Differences, and in Social and Organizational Psychology- favour 'gender roles learning' and 'women's decision lack of power' as the most plausible hypotheses to explain the absence of women in leadership positions. Essentialist postulates are thus discarded. Taking the 'Role Congruity Theory' of prejudice toward female leaders (Eagly and Karau, 2002) as the starting point, this article resorts to the historical perspective to show how the concepts of masculinity, femininity, and psychological androgyny were constructed in the context of strong hierarchical relations between men and women. It also reviews the gender roles evolution during the last decades and the current leadership profiles demanded by labour organizations. Women's access to management positions is a more adequate way to a rational use of human resources. However, it is contingent upon the creation of 'inclusive environments' where personal and group diversities could take place.

Key words: Gender stereotypes, Glass-ceiling, Leadership and management styles, Sexist attitudes and neo-sexism.

INTRODUCCIÓN

La presencia de mujeres ocupando posiciones de liderazgo sigue siendo, a comienzos del siglo XXI, excepcional y minoritaria, resultando casi nula su visibilidad pública. Se puede afirmar, con

Correspondencia: Esther Barberá, Catedrática de Psicología. Departamento de Psicología Básica. Universitat de València. Avda Blasco Ibáñez 21-46010-Valencia. E-mail: barberah@uv.es

Amparo Ramos, Investigadora. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València. Avda Blasco Ibáñez 32- 46010-Valencia. E-mail: Amparo.Ramos@uv.es

toda rotundidad, que la discriminación laboral de género se incrementa, de forma progresiva, a medida que se asciende en la jerarquía de la pirámide organizacional, habiéndose acuñado recientemente la expresión de "élites discriminadas" (García de León, 1994) en referencia a esa minoría de mujeres que desempeñan actividades profesionales socialmente privilegiadas, pero que, al mismo tiempo o quizás precisamente por ello, padecen la discriminación de género de una manera feroz.

Este fenómeno, observable sin excepción en cualquier país del mundo, se constata con cifras extraídas de múltiples informes estadísticos, ya sean estos de ámbito territorial, comarcal, nacional o supranacional. Por ejemplo, la información relativa al número de directivas en nuestro país durante el segundo semestre de 2003 (Mujeres en cifras, 2003) muestra que, cuando la gerencia es de empresas sin asalariados, el porcentaje de mujeres es de 45,06 % del total de la población que desempeña ese puesto. Es un porcentaje elevado que refleja el alto índice de mujeres que crea su propia empresa (unipersonal), debido probablemente a las dificultades que encuentran para acceder primero y promocionar después en el mercado laboral. Dicho porcentaje se reduce al 26,55 % cuando se trata de empresas con menos de diez trabajadores, y asciende al 27,27 % cuando la dirección corresponde a organismos públicos en los que la regulación en el acceso y la promoción del sistema puede favorecer, en cierta medida, la igualdad de oportunidades. La proporción de mujeres todavía se reduce más cuando las empresas cuentan con más de diez trabajadores, llegando en este caso al 15,64 %. Pero, lo más significativo es que cuando se habla no ya de puestos directivos sino de alta dirección, las mujeres sólo representan el 2 % (Demoscopia, 1999). En este sentido, resulta curioso constatar, además, la escasa información estadística disponible, segregada por sexos, referida a puestos directivos.

No obstante, en un estudio comparativo, realizado en la Comunidad Valenciana con una muestra de 305 personas directivas -incluyendo tanto "alta dirección" como "mandos intermedios"- se obtuvieron perfiles claramente diferenciados para mujeres y varones. La conclusión general era que las directivas dirigían poco en la medida en que tenían a pocas personas a su cargo, trabajaban en los departamentos menos relevantes, ocupaban mayoritariamente posiciones de mando intermedio y, en consecuencia, su salario era inferior. En suma, la interpretación final era que, por regla general, desarrollaban una menor capacidad de decisión (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

La lenta incorporación femenina a los puestos directivos de las organizaciones empresariales no es la que cabría prever tras tres décadas de normalización en la educación de las mujeres, en los distintos niveles de formación, ni tampoco después de casi sesenta años de presencia activa en el mercado laboral. Prueba de este desajuste con respecto a las previsiones lógicas es la vigencia actual de la reivindicación de representación paritaria o, al menos, presencia equilibrada de varones y mujeres en puestos de dirección, mando y poder. Este reto, que se formalizó por primera vez en la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres celebrada en Pekín en 1995, sigue figurando como objetivo prioritario en todos los programas de igualdad de oportunidades y planes de acción positiva a favor de las mujeres.

Entre los argumentos que refrendan el valor de una "masa crítica" de mujeres en puestos de alta dirección, unos son de índole humanitaria y remiten a los principios básicos de justicia social y al derecho de las mujeres a la plena ciudadanía. Pero junto a estos criterios esenciales, se esgrimen otros más prosaicos, de carácter funcional, relativos a la maximización de los recursos humanos disponibles y al coste social derivado de la pérdida de talentos de mujeres bien formadas, altamente motivadas y con aptitudes de mando.

En el momento actual, las explicaciones basadas en la existencia de una legislación laboral discriminatoria, en la falta de formación de las mujeres o en su menor experiencia profesional resultan insuficientes para comprender el mantenimiento del "techo de cristal", principalmente cuando el análisis va referido a las mujeres de los países desarrollados. Tampoco resultan satisfactorios ni se han podido confirmar empíricamente los argumentos que localizan las barreras

obstaculizadoras en factores psicológicos, tales como la falta de capacidad, interés o ambición de las mujeres con respecto al trabajo directivo (Sarrió, Ramos y Candela, 2003).

La mayoría de análisis coinciden en señalar, entre las principales dificultades en la carrera directiva femenina, la cultura organizacional dominante, en la que prevalecen los valores androcéntricos propios del sistema patriarcal. Por otro lado, desde una perspectiva más inmediata y con posibilidades de intervención a corto plazo, cabe señalar la falta de conciliación entre vida familiar y desarrollo profesional consiguiente a la pervivencia de prejuicios sociales contra las mujeres (Sarrió, 2002).

Igual que han intentado las demás Ciencias Sociales, la Psicología feminista ha tratado de conocer, como paso previo para poder erradicar, los factores configuradores del techo de cristal. Las explicaciones más recientes son de carácter interactivo e incorporan una multiplicidad de posibles factores intervinientes, tal y como se describe a continuación.

PREJUICIOS Y ACTITUDES SEXISTAS HACIA LAS MUJERES

Las teorías psicológicas, que han tratado de explicar el fenómeno del techo de cristal, han ido confluyendo desde tres enfoques básicos que son: el diferencial, el social y el proveniente de la psicología organizacional. Los modelos derivados de la tradición diferencialista, que es, por otro lado, la que tiene en su haber mayor documentación empírica, se han interesado por conocer analíticamente los desarrollos motivacionales característicos de mujeres y de varones. Desde las investigaciones de los años cincuenta, los motivos de logro y de poder se han interpretado como esencialmente masculinos frente a los motivos de afiliación e intimidad que han sido etiquetados como típicamente femeninos. La justificación que subyace a esta segregación motivacional de género (poder/logro-masculino y afiliación/ intimidad-femenino) remite siempre a los diferentes roles que mujeres y varones desempeñan en las funciones reproductivas y productivas, de modo que la supervivencia de la especie y la especificidad funcional de los sexos se convierte en el eje motor que guía todo el desarrollo psicológico humano.

Sin embargo y aunque no resulta unánime la interpretación de los resultados meta-analíticos (Eagly y Johnson, 1990; Eagly, Karau, Miner y Johnson, 1994; Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992), por regla general no se han encontrado tamaños de efecto muy significativos a favor de las diferencias motivacionales entre los sexos. Tanto mujeres como varones desarrollan motivación de logro, de afiliación, de poder y necesitan intimidad para alcanzar un cierto nivel de bienestar psicofísico. Lo que ocurre es que no siempre el significado del logro, del poder, de la afiliación y de las relaciones íntimas es el mismo para unas y para otros. Los roles estereotipados de género y las funciones y expectativas sociales específicas con respecto a lo que se debe hacer emergen como argumento explicativo de las posibles diferencias. Todo ello ha llevado a cuestionar la parcialidad asignada por la psicología diferencial clásica a conceptos universales como el poder, el logro o la afiliación.

Por ejemplo, la perspectiva de género ha analizado las distintas concepciones que el poder puede tener para las personas dependiendo de las posiciones de poder o, por el contrario, de la falta de poder que se tenga. En este sentido, es evidente que el poder masculino se ha ejercido como un poder *sobre* las personas dependientes y subordinadas. Por el contrario, el potencial poder femenino, del que comienza a hablarse, se plantea como un servicio, un poder *para y por* el grupo con un carácter mucho menos personalizado, más acorde con los estilos democráticos participativos. La utilización de una u otra modalidad de ejercer el poder supone características de comportamiento y estilos diferenciados entre directivos y directivas. Las mujeres emplean más el poder socializado (dar poder) que ejercerlo sobre los demás, y más poder de recompensa que poder coercitivo y legítimo (Grimwood y Popplestone, 1993). El poder ostentado por las mujeres se caracteriza por el apoyo y la ayuda a los demás y el de los hombres que muestran un poder reactivo, se basa en la asertividad o agresividad hacia los demás (Jacobs y McClelland, 1994).

También, en fechas recientes, se ha revisado el sentido polisémico de la intimidad y sus distintas tipologías (emocional, social, sexual, intelectual y lúdica) y se ha replanteado el significado que tiene este concepto para las mujeres y para los varones. El proceso de socialización femenina ha capacitado, por regla general, mejor a las mujeres para desarrollar la comunicación emocional y vivir experiencias de intimidad corporal y verbal. Sin embargo, la investigación señala también que esta orientación puede ser negativa para muchas mujeres que se muestran incapaces de desarrollar su autonomía personal y focalizan su existencia en las relaciones afectivas, familiares o amorosas. Por otro lado, las relaciones de privacidad y confianza que establecen muchos varones en los ámbitos lúdico e intelectual pueden resultar sumamente satisfactorias. Toda esta reconceptualización de categorías motivacionales generales (poder o intimidad) ha generado, a nivel empírico, una revisión considerable de los instrumentos de medida (Navarro, 2003).

Tradición social clásica y psicología organizacional

Desde la psicología social, las dos teorías más populares formuladas para dar cuenta de las barreras en la carrera directiva de las mujeres se basan en los prejuicios sociales y en el desarrollo de actitudes sexistas. Ambas funden sus raíces en la misma base que remite a la estructura patriarcal dominante y a los valores androcéntricos que rigen el mundo. La teoría clásica de Allport (1954) así como otras más actuales (Esses, Haddock y Zanna, 1993) consideran que la infra-representación de mujeres en posiciones directivas se explica por los estereotipos y actitudes negativas en general, es decir por los prejuicios sociales contra las mujeres. De especial relevancia para el tema que nos ocupa ha sido el análisis pormenorizado de Glick y Fiske (1996) sobre las actitudes sexistas clásicas (sexismo hostil) y las nuevas modalidades de sexismo, entre las cuales estos autores han prestado una especial atención al sexismo ambivalente y al neosexismo. La concepción del sexismo ambivalente presenta un gran potencial para comprender el mantenimiento de la discriminación de género en la esfera más íntima y privada de las relaciones entre hombres y mujeres.

Sin embargo, es, en particular, la concepción del *neosexismo* la que resulta especialmente útil para comprender las reacciones de los hombres, y también de determinadas mujeres, hacia la promoción profesional de las mujeres. En claro paralelismo con las formulaciones sobre *racismo moderno o simbólico*, Tougas, Brown, Beaton y Joly (1995) consideran que las opiniones prejuiciosas hacia las mujeres son, en los países occidentales al menos, socialmente indeseables, e incluso pueden llegar a ser ilegales. Pero, por otra parte, las demandas sociales de las mujeres y el movimiento feminista, así como la introducción de políticas para reducir la discriminación (por ejemplo, la acción positiva), pueden percibirse como amenazadoras de ciertos valores tradicionales, como la libertad de elección del individuo y la igualdad de oportunidades basada en los méritos personales. Esta ambivalencia -el sexismo no está bien, pero las demandas de las mujeres son excesivas- no es más que el reflejo de un conflicto cultural entre los valores igualitarios y los sentimientos residuales negativos hacia las mujeres. El neosexismo está relacionado con el sexismo hostil más tradicional, en tanto en cuanto ambos comparten la actitud negativa hacia las mujeres. Sin embargo, el *neosexismo* se relaciona aún más con las formas actuales de conservadurismo y con los valores individualistas tradicionales. Las mujeres son percibidas como competidoras potenciales de los intereses colectivos masculinos. Apoyar medidas de acción positiva a favor de las mujeres es percibido por algunos varones como generador de mayores dificultades para encontrar trabajo, menores posibilidades de promoción y menores salarios (Moya, 2003).

Por su parte, el centro de interés en la investigación de la psicología organizacional ha sido, por un lado, conocer e ir actualizando cuáles son las necesidades que tienen las organizaciones laborales y, por otro, tratar de adecuar las características de los individuos, en sus múltiples facetas: formación, capacidad, intereses, actitudes, etc., a tales exigencias. Esta búsqueda de

conciliación entre oferta (lo que ofrecen las personas) y demanda (lo que requiere la organización) respecto de las actividades directivas ha llevado, en la práctica, a analizar tanto los perfiles de liderazgo y estilos de dirección requeridos por las empresas como el ajuste de los roles de género masculino y femenino a dichos perfiles.

Tradicionalmente, el estilo considerado ideal para dirigir un grupo se correspondía, al menos de forma parcial, con el perfil estereotipado masculino. Ser independiente, activo, agresivo y tener un buen control emocional se consideraban rasgos idóneos para liderar un grupo. Además, los estudios empíricos sobre liderazgo y dirección se llevaban a cabo con muestras exclusivamente de varones generalizándose los resultados obtenidos con ellos a toda la población, incluidas las mujeres. El sesgo universalista actuaba como “la pescadilla que se muerde la cola”, de modo que a partir de muestras masculinas sesgadas se establecían los perfiles organizacionales, perfiles que se asociaban luego no sólo a los varones sino a los roles masculinos de género. Esta asociación entre trabajo directivo y masculinidad, plasmada en la frase de Schein (1994) “*think manager... think male*”, mantiene toda su vigencia simbólica incluso aunque se incorporen algunas mujeres a las cúspides de la organización directiva. Una vez establecidas las normas, valores y creencias compartidas, es decir la cultura organizacional, ésta adquiere una cierta autonomía, de manera que puede seguir siendo androcéntrica y machista con presencia representativa de mujeres. Además la cultura organizacional ejerce una influencia determinante en la gestión de la empresa, en las relaciones con los miembros de la organización y del entorno, y en las propias actitudes y comportamientos de las personas que integran la organización (Maier, 1999).

En definitiva, se sobrevalora lo masculino y se devalúa lo femenino, así el perfil directivo requerido se corresponde con el estilo de dirección de los varones y las mujeres quedan excluidas de las posiciones directivas. Este proceso se convierte en un círculo vicioso que primero aparta a las mujeres de los puestos directivos y con ello refuerza el estereotipo de masculinidad como idóneo para ajustarse al perfil de liderazgo. Como la inmensa mayoría de mujeres no se ajustan al estilo de dirección dominante, las pocas que excepcionalmente llegan a ocupar posiciones directivas adoptan el estilo masculino. Y de esta manera se perpetúa la uniformidad en el estilo de liderazgo de las organizaciones laborales (Ramos, 2003).

La conclusión derivada de lo previamente expuesto es que tanto desde la tradición diferencialista como desde la perspectiva social clásica y desde los enfoques más actuales y específicos de la psicología organizacional, la búsqueda de argumentos explicativos para dar cuenta de la escasa representatividad de mujeres en posiciones de liderazgo acaba remitiendo no tanto a diferencias esencialistas entre varones y mujeres o entre masculinidad y feminidad, cuanto al aprendizaje de roles de género diferenciados y a la pérdida de poder y capacidad de decisión adjudicada por el sistema social a los roles estereotipados femeninos.

CONGRUENCIA DE ROL DE GÉNERO Y PERFIL DE LIDERAZGO

Recientemente Eagly y Karau (2002) han desarrollado un modelo que trata de aunar algunas de las explicaciones previamente descritas. La “teoría de la congruencia de rol”, nombre con el que se conoce a dicho modelo, representa una actualización de la ya clásica “teoría del rol social de género” (Eagly, 1987) en un intento por aplicar los principales postulados teóricos al fenómeno del techo de cristal.

Tres son los supuestos básicos en los que se apoya esta teoría:

1. La influencia que ejercen “los roles estereotipados de género” sobre la psique y el comportamiento humano.
2. La estrecha vinculación entre el rol de líder y las características que configuran la masculinidad.
3. Las consecuencias que ello genera favoreciendo el desarrollo de prejuicios sociales contra las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo.

Durante el proceso de conocimiento humano, las personas construyen sistemas de creencias acerca de diversos grupos: los blancos y los negros, los varones y las mujeres, los jóvenes y los viejos, los cristianos y los musulmanes, o los habitantes de países desarrollados y los países en vías de desarrollo. En la construcción de estas creencias estereotipadas suelen operar, de manera bastante generalizada, dos fenómenos, como son la homogeneidad intragrupo, por un lado, y la definición del grupo por exclusión con respecto al exogrupo. Así en los ejemplos anteriores vemos como la definición de lo que son las personas negras, las mujeres o las de religión musulmana se plantea desde su oposición con otros grupos (los blancos, los varones o los cristianos). Y, al mismo tiempo, se desarrollan creencias esquemáticas que unifican a todas las personas que integran el grupo, como si todos los cristianos, todos los musulmanes, todas las mujeres o todas las personas jóvenes tuvieran que comportarse según los mismos criterios.

Siguiendo estos criterios básicos de construcción, el sistema de creencias estereotipadas de género, en concreto, establece vínculos entre ser varón y desarrollar un perfil psicológico de rasgos masculinos, o lo que es lo mismo de características agente/instrumentales. Así como entre ser mujer y desarrollar un perfil de feminidad o de valores comunal/expresivos. De acuerdo con los criterios generales de construcción de creencias, las características masculinas (instrumentales) y femeninas (expresivas) se registran como polos opuestos entre sí. Además, las personas no sólo desarrollan expectativas diferenciadas de cómo habitualmente las mujeres y los varones se comportan sino también de cómo unas y otras deben comportarse, siendo claramente distintas las prescripciones sociales que se establecen para los hombres y para las mujeres. Es decir, los estereotipos de género no sólo cumplen una función *descriptiva* sino también *prescriptiva* de lo que debe ser o sobre lo que debe hacerse.

Si aplicamos, en particular, el sistema de construcción de creencias al desarrollo profesional, podemos decir que las personas desarrollan expectativas sociales sobre las características adecuadas a distintas actividades laborales y puestos de trabajo. Muchas de las que se asocian a ser un buen líder concuerdan con los valores de agencia/instrumentalidad y, por ende, con la masculinidad. Hay, por tanto, una *congruencia* entre rol de género masculino y rol de líder y, al mismo tiempo, una *incongruencia* entre rol de género femenino y rol de líder. Eagly y Karau (2002) reconocen que, a lo largo de los últimos años, ha habido un cambio escaso en el contenido de los roles de género, pero se registra un cambio mayor, tendente a la androginia, en el perfil de liderazgo demandado por las organizaciones.

De lo dicho anteriormente se deduce que, por lo que respecta a las expectativas sociales hacia el desempeño de actividades de liderazgo por parte de las mujeres, cabe prever dos tipos de prejuicios. Por un lado, evaluaciones menos favorables de su potencial para el liderazgo, ya que, las características prototípicas del líder se adecúan al perfil de masculinidad. Este prejuicio social deriva directamente del componente descriptivo de los roles de género, según el cual el perfil del líder no se adecúa al perfil estereotipado femenino. Pero, por otro lado, cabe prever también evaluaciones negativas de las conductas de liderazgo de las mujeres, en la medida en que se perciben socialmente como actividades menos deseable para ellas. Este segundo prejuicio procede del componente prescriptivo de los roles de género.

Finalmente, las autoras llaman la atención sobre las convergencias y divergencias entre la teoría de la congruencia de rol y las dos que resultan más próximas, que son la "teoría de los prejuicios sociales contra las mujeres" y la "teoría del sexismo hostil y benevolente". Con respecto a la primera, aunque ambos planteamientos teóricos coinciden en el hecho fundamental de que el techo de cristal se sostiene en el desarrollo de prejuicios contra las mujeres líderes, la diferencia fundamental estriba en que para Eagly y Karau los prejuicios sociales se dan en la medida en que hay una incompatibilidad entre el rol profesional concreto (en este caso actividades de dirección y liderazgo) y el rol femenino estereotipado de género. Por poner un ejemplo, si en lugar del liderazgo, actividad vinculada con los roles masculinos, se tratara de establecer previsiones

respecto al trabajo de enfermer@, de acuerdo con la teoría de la congruencia de rol podría ocurrir al contrario, es decir que los prejuicios sociales se desarrollaran contra los varones por incongruencia de roles (profesional y de género). Por el contrario, la previsión que establece la teoría de los prejuicios sociales contra las mujeres es uniforme para cualquier profesión o actividad laboral, ya que los prejuicios van dirigidos, de manera genérica, contra las mujeres. Si la comparación se establece con respecto a la teoría del sexismo hostil y benevolente (Glick y Fiske, 1996), aunque, por regla general, hay mayor coincidencia entre ambos planteamientos, la diferencia mayor estriba en que mientras Glick y Fiske sólo toman en consideración los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género, Eagly y Karau consideran que, junto con las expectativas sociales de lo que debe hacerse, hay que tomar en consideración los componentes descriptivos, que son fundamentales para explicar la escasez de mujeres líderes.

CONSTRUCCIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

La teoría de Eagly y Karau (2002) reconoce implícitamente, aunque no se centra en su análisis, la existencia de cambios importantes en las organizaciones empresariales y, en consonancia con tales transformaciones, plantea la tendencia creciente hacia una mayor androginia respecto de los perfiles ideales demandados por las empresas a los líderes y personal directivo de equipos. Se considera que un perfil es andrógino cuando combina, entre sus rasgos dominantes características etiquetadas tanto femeninas como masculinas. Sin embargo, su planteamiento teórico resulta claramente insuficiente respecto a la evolución registrada durante las últimas décadas en los roles estereotipados de género. Tampoco se toma en consideración la génesis histórica constitutiva de los conceptos de masculinidad, feminidad y androginia psicológica, ni los instrumentos metodológicos desarrollados por la Psicología para evaluar los niveles de masculinidad y feminidad de las personas, sean éstas mujeres o varones.

Históricamente, las primeras definiciones operativas que establece la Psicología sobre masculinidad y feminidad identifican estos conceptos con aquellas actividades y comportamientos que realizan, de forma significativa, los varones y las mujeres respectivamente. Por ejemplo, si, como ocurrió en algún cuestionario utilizado, un porcentaje significativamente superior de mujeres que de varones prefería tomar el baño frente a ducharse, se consideraba que bañarse era una actividad típicamente femenina. Es sólo tras la severa crítica que realiza Constantinople en 1973 cuando se produce un replanteamiento profundo del tema. La investigación psicológica acepta la insuficiencia que deriva de la pura diferenciación porcentual entre mujeres y varones y se intenta buscar contenido psicológico específico a los conceptos de masculinidad y feminidad.

La mirada se dirige hacia la diferenciación entre Instrumentalidad/Expresividad, que ya establecieron Parsons y Bales en 1955 en relación precisamente con los estilos de liderazgo, orientado a la tarea el primero (el líder sabe transmitir el valor que tiene la consecución de la meta) y al equipo el segundo (el líder se limita a mantener la armonía del grupo). En 1955 estos autores, además de describir las características fundamentales de estos dos estilos, establecen una relación jerárquica entre ellos, justificando que el estilo orientado a la meta o instrumentalidad es superior al orientado al equipo en la medida en que favorece la consecución de los objetivos comunes. No hay que olvidar que, por esta misma época, Parsons y Bales ya asociaron estos dos estilos de liderazgo con los roles que varones y mujeres desempeñan en sus relaciones de pareja, destacando así la superioridad del estilo del esposo sobre la inferioridad del de la esposa. La clasificación entre orientación a la tarea-instrumentalidad-masculinidad, por un lado, y orientación al equipo-expresividad-feminidad la afianzan luego Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson y Rosenkrantz, (1972), y la retoman Bem (1974) y Spence y Helmreich (1978) estableciendo una relación de independencia (representación ortogonal) entre estas dos dimensiones.

De esta somera síntesis sobre la génesis histórica relativa al contenido y significado que la Psicología atribuye a los roles estereotipados de género se deduce claramente que las jerarquías de poder están muy presentes en la construcción tanto de los estilos de liderazgo como de los roles de género. Masculinidad y feminidad no adquieren sus correspondientes significados psicológicos en una situación de igualdad y simetría entre los géneros, sino que se inscriben en las relaciones de dominio/sumisión características de la sociedad patriarcal.

Con respecto a la evolución acontecida en los roles y creencias estereotipadas de género, es cierto, como afirman Eagly y Karau (2002), que, en términos generales, no se ha registrado una transformación radical en los estereotipos de género, pero esta consideración global merece algunas matizaciones importantes. En primer lugar, conviene distinguir, como ha hecho recientemente Spence (1999) entre los roles estereotipados que se atribuye a mujeres y varones en general y los que se consideran característicos de uno mismo. Si bien las creencias estereotipadas sobre la "típica mujer" o el "varón prototípico" siguen siendo casi idénticas a las de hace más de treinta años, en las auto percepciones se ha registrado una evolución considerable, sobre todo por parte de las mujeres. Bastantes mujeres, en particular jóvenes y con buena formación profesional, se autoadscriben tanto características de instrumentalidad (masculinas) como de expresividad (femeninas), lo que significa, que se perciben con un nivel elevado de androginia psicológica. En el caso de los varones, sin embargo, sigue dominando la instrumentalidad sobre la expresividad, si bien se detecta una tendencia ascendente hacia la androginia (Barberá, 2003). La previsión prospectiva es hacia mayores cambios en la medida en que la demanda social siga el curso actual. La interpretación que cabe establecer de estos resultados desde la investigación organizacional es que, en igualdad de condiciones de formación y capacitación individual, el perfil global femenino se ajusta mejor que el masculino para afrontar la complejidad que demanda cualquier organización actual.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, si bien las recientes revisiones de Spence y colaboradoras (Spence, 1999; Spence y Buckner, 2000; Spence y Hahn, 1997; Twenge, 1997) no registran cambios significativos en el contenido de los roles estereotipados de género, sí que ha habido un incremento considerable en los subtipos específicos de "grupos de mujeres" analizadas por parte de la Psicología. Hasta hace unos veinte años, los roles estereotipados sólo habían sido objeto de atención en dos subgrupos de mujeres, las amas de casa y sex symbol. En la actualidad, se han incorporado otros subgrupos bien definidos, como son las "ejecutivas", "deportistas" y "feministas". Es interesante destacar que el rasgo definitorio de bastantes perfiles de dichos subtipos viene dado por los roles laborales desempeñados más que por el simple hecho de ver mujer o varón. Así por ejemplo, los rasgos agente/instrumentales sobresalen en el perfil de "ejecutivos" y de "ejecutivas, mientras que los expresivos aparecen como dominantes tanto entre "amas de casa" como en el subtipo de "hombres caseros". Este resultado resulta sumamente significativo en la medida en que pone de relieve que el rol de género se vincula no sólo al hecho de ser mujer o varón sino al rol laboral y/o social desempeñado. Desde este punto de vista, es razonable pensar que las mujeres deportistas o ejecutivas van a ser representadas de forma estereotipada compartiendo más rasgos con los deportistas o ejecutivos varones que con las mujeres amas de casa.

En tanto sistema de creencias, los estereotipos de género no precisan de evidencia empírica, lo que les confiere un tremendo poder como determinantes del comportamiento humano. Así, el convencimiento profundamente arraigado de que cualquier ejecutiva, por el hecho de formar parte de ese grupo, tiene que ser independiente, o que cualquier ama de casa tiene que desarrollar tendencias maternas, aunque resulte refutable y se puedan alegar múltiples ejemplos que lo contradigan, va a generar consecuencias importantes sobre la forma de percibir, juzgar o valorar a esas mujeres. Es más, en el supuesto de que la propia experiencia sea contradictoria con respecto a la creencia, la psique tiende a desarrollar "mecanismos de justificación" para percibir

subjetivamente la experiencia como un fenómeno excepcional y, por tanto, compatible con la creencia estereotipada.

El hecho de que sea cada vez más frecuente ver a mujeres desempeñando, con eficacia y profesionalidad, sus actividades directivas no implica necesariamente un cuestionamiento de esta profesión como estereotipadamente masculina. La Psicología debe conocer el poder profético que, en tanto sistema de creencias, tienen los estereotipos de género y tener presente la capacidad de intervención sobre las mentalidades, sabiendo que estas transformaciones son lentas y precisan tiempo para poder ser asimiladas. Las psicólogas feministas tenemos la responsabilidad de contribuir a sustituir el prejuicio de que "las mujeres no tienen madera para ser buenas directivas" por la creencia de que, en el momento actual, las mujeres bien formadas y con intereses directivos están mejor capacitadas para afrontar tareas directivas. En primer lugar, porque no han interiorizado, del mismo modo que los varones, los rasgos característicos de un estilo directivo unidireccional, que en la actualidad resultan caducos. En segundo lugar, porque el proceso de socialización femenino favorece en ellas el desarrollo de caracteres muy valiosos para la dirección de equipos.

CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE LIDERAZGO

El contexto socio-económico actual se caracteriza por un alto grado de inestabilidad y complejidad. Este proceso de cambio viene definido por la internacionalización y globalización de mercados, por la continua revolución tecnológica, por la liberalización de determinados sectores, por la fusión entre competidores, por la pluralidad de la fuerza laboral como consecuencia de los movimientos migratorios y de la incorporación de las mujeres a la vida pública, por los cambios en el entorno familiar y por los nuevos valores de los trabajadores y trabajadoras.

La *globalización* supone un mayor intercambio de las relaciones económicas, políticas, culturales y sociales con todos los puntos del planeta. El concepto de aldea global conlleva un cambio cultural basado en una mayor aceptación, adaptación y flexibilidad a los nuevos mercados y a las nuevas políticas económicas y sociales de todo el mundo. El auge de *las tecnologías de la información* ha tenido una repercusión fundamental en el desarrollo de las nuevas estructuras laborales caracterizadas por una mayor flexibilidad y horizontalidad en las relaciones humanas. La *incorporación de mujeres*, que tradicionalmente asumen el cuidado de la familia, así como de grupos con necesidades distintas y valores diferentes requiere de una mayor flexibilidad de las organizaciones y del reconocimiento de la diversidad generacional, racial, de género etc. en la fuerza laboral. Las *nuevas formas en la estructura familiar*, monoparentales o formadas por miembros del mismo sexo, están generando un cambio en las actitudes hacia lo que se considera masculino y femenino, una redefinición de los comportamientos estereotipados de hombres y mujeres, y un mayor acercamiento entre los roles de unos y otras. En las últimas décadas se viene produciendo una *transformación de los valores* tradicionales como la seguridad o el bienestar económico, propios de la sociedad industrializada, hacia valores relativos a la calidad de vida y la autorrealización, característicos de la sociedad post-industrial. Todos estos cambios tienen consecuencias directas en las organizaciones laborales que quieren mantenerse y desarrollarse en el mercado, llevándolas a transformarse para adaptarse a este proceso de cambio.

Las organizaciones altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional no responden a las necesidades y demandas actuales. Frente a la formalización y la jerarquía se buscan organizaciones más flexibles, con menos niveles jerárquicos donde las personas tomen decisiones y asuman responsabilidades implicándose en la consecución de las metas organizacionales (Gracia, Martínez-Tur, Peiró, 2001). La representación gráfica de la empresa deja de ser piramidal progresivamente, imponiéndose la red como referencia visual (Martínez y Zurriaga, 2003). Además, para manejar la incertidumbre y el cambio continuo las organizaciones actuales deben tener estrategias claras, estructuras poco jerarquizadas con

capacidad de transformación y una cultura basada en la excelencia y la orientación al cliente (Rodríguez y Martín, 2001). En definitiva, adaptarse a los entornos actuales, complejos e inestables, supone transformar los modelos organizacionales tradicionales rígidos en organizaciones horizontales, flexibles y con capacidad de adaptarse a los cambios en el mundo laboral.

Nuevos estilos de dirección: liderazgo transformacional

La transformación de las empresas implica contar con líderes que dirijan las nuevas organizaciones con nuevos estilos de dirección. Del mismo modo que las organizaciones, los líderes del modelo tradicional no se adecuan al nuevo contexto directivo. Las habilidades directivas más destacadas que se demandan en la actualidad son capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, habilidades de negociación, toma de decisiones, gestión del cambio y habilidades de comunicación. Así, para desempeñar eficazmente su función de acuerdo con las demandas actuales, las personas que ocupan un puestos de liderazgo en su empresa se caracterizan por motivar e implicar al personal, compartir su propia visión, transmitirles un sentimiento de credibilidad recíproca y desarrollar sus capacidades. El personal directivo tiene que actuar impulsando el equipo de trabajo. Para ello, debe minimizar las jerarquías y fomentar la aceptación de responsabilidades. Los líderes deben ser flexibles para adaptarse al constante cambio, buscar el desarrollo continuo de la empresa y de sus recursos humanos y fomentar la creatividad, la innovación, la tolerancia y la iniciativa, reconocer la diversidad y las necesidades individuales. Se hace, por tanto, necesario replantear el papel de la dirección, lo que ha llevado a la profesionalización de la función directiva (Martínez y Zurriaga, 1998). En este sistema de gestión del personal, predomina la persona como eje central de la excelencia empresarial, lo cual supone que cualquier estrategia de futuro está en la orientación a las personas.

Las características requeridas en el personal directivo para responder a las demandas organizacionales se recogen en el liderazgo transformacional por lo que se considera el estilo adecuado a los nuevos valores de la cultura organizacional. El liderazgo transformacional complementa al liderazgo transaccional, de carácter más tradicional, que se convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los periodos de cambio acelerado en las organizaciones, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, (Morales y Molero, 1995), mientras que el transformacional supone el cambio organizacional a través de la transmisión de los nuevos valores y metas a los miembros de la organización que los aceptan como suyos propios (Molero y Morales, 1993).

Frente al liderazgo transaccional definido como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el subordinado y que enfatiza los aspectos impersonales del desempeño, el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva (Bass, 1985). Este tipo de liderazgo incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo personal para facilitar la adaptación de cada persona a las nuevas tareas y roles demandados, a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto. Estos líderes pueden transformar a su equipo haciendo que sientan confianza, admiración y lealtad hacia ellos; transmitiendo al personal subordinado la importancia y el valor de los resultados de las tareas y fomentando la relación con el equipo. Además, estos líderes se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990).

Estilos de dirección y roles femeninos

A pesar de que existe cierta controversia en el estudio de las diferencias de género en los estilos de dirección, la mayoría de investigaciones apunta una cierta concordancia entre las nuevas demandas organizacionales respecto al perfil directivo ideal y los roles femeninos estereotipados. Las

características más importantes de este estilo son un control reducido, comprensión, colaboración, niveles altos de rendimiento y resolución de problemas a través tanto de la intuición como de la estrategia racional. Entre las características que definen el rol femenino destacan una mayor aptitud para mantener relaciones personales más estrechas con los demás, tener en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos en la toma de decisiones y buscar soluciones en las que todos ganen evitando situaciones en las que alguien tenga que perder, mayor valoración de las relaciones entre los elementos que los elementos en sí mismos, comprender a los demás y tener en cuenta sus necesidades, colaborar con otros, reconocer y expresar las emociones propias y facilitar el desarrollo emocional de los demás (Marshall, 1990). Las directivas definen su estilo directivo como abierto, flexible, comunicativo, persuasivo, no combativo, innovador, con un alto sentido de la calidad y centrado en la persona (Grimwood y Popplestone, 1993). Maier (1999) considera que las directivas potencian las relaciones con los demás, se centran en las necesidades particulares de los miembros de su equipo y se preocupan por su bienestar físico y psicológico, tienen una visión del poder sinérgica, donde se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos; se potencia la participación; y en la resolución de conflictos se tienen en cuenta las peculiaridades del grupo y se busca el consenso para la solución. Para esta autora, las directivas priorizan la integración de la vida personal y la laboral mientras que los directivos priman su desarrollo profesional. Por tanto, los aspectos más destacables del rol de género femenino se basan principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales que son comunes a las características del liderazgo transformacional, lo que permite asociar este estilo a las mujeres.

En los trabajos que han analizado las diferencias intersexuales respecto al estilo de liderazgo transformacional, aunque los resultados son algo contradictorios, en general coinciden en reflejar una mayor tendencia de las directivas frente a los directivos al liderazgo transformacional caracterizado por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen en favor de los objetivos comunes y por el apoyo y consideración individualizada (Ramos, 2003), así como una menor inclinación al liderazgo transaccional referido concretamente al control del personal para corregir los fallos o desviaciones de lo que se espera de ellos (Bass, 1998).

Si las organizaciones inmersas en entornos turbulentos y sometidas a un cambio constante reclaman la incorporación del liderazgo transformacional para complementar el estilo transaccional, y las características propias del estilo femenino se corresponden con el liderazgo transformacional, las mujeres directivas deben acceder a los niveles directivos para enriquecer el estilo directivo masculino. De esta manera, las características del estilo de dirección femenino no pueden suponer una barrera para que las mujeres accedan a puestos directivos, sino todo lo contrario. Las organizaciones deben posibilitar que las directivas y los directivos compartan los espacios de poder creando equipos diversos desde donde dirigir la diversidad.

SÍNTESIS Y PERSPECTIVA FUTURA

La complejidad resulta ser la característica que mejor define la situación actual. Esta interpretación es compartida por todos los analistas dedicados al estudio del liderazgo. Como se ha podido comprobar, a lo largo de este artículo, la investigación psicológica ha puesto de relieve que los entornos organizacionales son muy complejos, así como también lo son las reacciones comportamentales humanas ante los múltiples cambios acontecidos recientemente en las nuevas tecnologías, los fenómenos de globalización o los movimientos migratorios. Las explicaciones psicológicas, por tanto, no pueden sino responder a tal complejidad. El modelo lineal simplista de que cada causa genera un efecto y que cualquier efecto es consecuencia de un único factor causal resulta totalmente inadecuado, sobre todo cuando se trata de analizar un fenómeno tan plural e interactivo como es el techo de cristal.

Siendo conscientes del carácter parcial y limitado que presentan las actuales interpretaciones teóricas, no cabe hablar de un modelo único que integre la multiplicidad de factores obstaculizadores en la carrera directiva de las mujeres. Sin embargo, lo descrito en las páginas previas lleva a plantear la necesidad de incidir, al menos, en los siguientes aspectos:

- Replanteamiento del significado del poder – en consonancia con los cambios en el entorno socio-económico actual, hay que reestructurar el concepto de poder hacia estilos más participativos. Esta nueva valoración, más acorde con la visión femenina, puede favorecer la mayor aceptación de cargos de responsabilidad y poder por parte de las mujeres, al percibirlos más cercanos y acordes con sus propios intereses y motivaciones.

- Transformación en el contenido de los estereotipos de género – la Psicología puede y debe contribuir a disociar la creencia compartida de que los roles femeninos son incompatibles con el perfil ideal de liderazgo y a reemplazarla por la idea opuesta. El estilo transformacional, que se presenta como el más idóneo para afrontar el reto actual, converge con los roles estereotipados femeninos y, en consecuencia, las mujeres son potencialmente candidatas ideales para ocupar puestos de dirección.

- Dar respuesta a las demandas organizacionales – las organizaciones no pueden perder las aportaciones que las mujeres hacen al ámbito de la dirección, por lo que directivas y directivos deben compartir, de forma equilibrada, las posiciones de alta responsabilidad para lograr una mayor eficacia organizacional.

El estilo femenino supone la incorporación de nuevos valores positivos de desarrollo personal, participación y colaboración, entre otros. Por ello, la aportación de las mujeres, además de ser beneficiosa para las organizaciones, también lo es para la sociedad, a la que enriquece en su conjunto. Las estructuras sociales tienen que definir nuevas reglas y valores inclusivos donde se respeten los derechos de todas las personas y se adapten a las necesidades de mujeres y varones. Es necesario promover cambios hacia una cultura donde se integre lo femenino y lo masculino, donde los espacios de poder sean compartidos y donde se establezcan relaciones igualitarias entre los géneros.

NOTA FINAL

Se nos acaba de confirmar el fallecimiento de Anna Lindh, ministra de Asuntos Exteriores de Suecia, acontecido el 11 de septiembre del año en curso, víctima de un asesinato. En la semblanza que sobre su figura y obra realiza Peter Landelius, diplomático sueco y ex-embajador en España entre 1983 y 1987 (El País, 12/9/03), se destaca de ella: *“apreciábamos su disposición abierta, su modo de ser sin pretensiones, su capacidad no sólo para decidir, sino también para escuchar y aprender. Fue una profesional como pocos y siempre tuvo tiempo de mantener un contacto humano con su entorno”*. Sirva este trabajo como nuestro modesto homenaje a la “primera ministra que no pudo ser”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barberá, E. (2003). Perspectiva socio-cognitiva: estereotipos y esquemas de género. En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), *Psicología y género*. Pearson Education (En prensa).
- Barberá, E., Sarrió, M., y Ramos, A. (Coord.) (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Col·lecció Quaderns Feministes (2). Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., y Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 2 (28), 59-78.
- Constantinople, A. (1973). Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum? *Psychological Bulletin*, 80, 389-407.
- Demoscopia. (1999). *Estudio de directivos*. Madrid: Asociación para la investigación de los medios de comunicación.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B., y Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 2, 135-159.
- Eagly, A. H., Makhijani, M., y Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Esses, V. M., Haddock, G., y Zanna, M. P. (1993). Values, stereotypes, and emotions as determinants of intergroup attitudes. En D. M. Mackie y D. M. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception* (pp. 137-166). San Diego, CA: Academic Press.
- García de León M^a. A. (1994). *Elites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres*. Barcelona: Anthropos.
- Glick, P., y Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 91-512.
- Gracia, F., Martínez-Tur, V., y Peiró, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló y A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Grimwood, C., y Popplestone, R. (1993). *Women, management and care*. London: Mcmillan.
- Jacobs, R., y McClelland, D. (1994). Moving up the corporate ladder: a longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 25-52.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity. En G. N. Powell (Ed.), *Gender and Work* (pp. 69-93). London: Sage Publications.
- Marshall, J. (1990). *Women managers. Travellers in a male world* (3^a ed.). London: John Wiley y Sons.
- Martínez, A., y Zurriaga, R. (1998). Gestión de competencias. *Informació Psicològica*, 68, 30-35.
- Martínez, A., y Zurriaga, R. (2003): Implicaciones de la transformación del contexto sociolaboral en la gestión de recursos humanos. *Informació Psicològica*, 81, 3-11.
- Molero, F., y Morales, J.F. (1993). The assessment of transformational leadership. Comunicación presentada en la *Second Conference of the European Association of Psychological Assessment, Symposium on Organizational Assessment*, Groningen, 25-27 August.
- Morales, J. F., y Molero, F. (1995). El liderazgo en los equipos de atención primaria. *Cuadernos de Gestión para el Profesional de Atención Primaria*, 1 (2), p.83-91.
- Moya, M. (2003). Actitudes sexistas y nuevas formas de sexismo. En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), *Psicología y género*. Pearson Education (En prensa).
- Mujer en cifras, (2003). Página web, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <http://www.mtas.es/mujer/mcifras>.

- Navarro, E. (2003). Género y relaciones personales íntimas. En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), *Psicología y género*. Pearson Education (En prensa).
- Parsons, T., y Bales, R. F. (1955). *Family socialization and interaction process*. New York: Free Press of Glencoe.
- Ramos, A. (2003). *Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
- Rodríguez, A., y Martín, M. A. (2001). Evolución del trabajo y nuevas formas de estructuras organizativas. En E. Agulló y A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Sarrió, M. (2002). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Sarrió, M., Ramos, A., y Candela, C. (2003). Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), *Psicología y género*. Pearson Education (En prensa).
- Schein, V. E. (1994). Managerial sex typing: a persistent and pervasive barrier to women's opportunities. En M. J. Davidson y R. J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues*. Paul Chapman Publishing.
- Spence, J. T., y Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin: Texas University Press.
- Spence, J. T. (1999). Thirty years of gender research: A personal chronicle. En W. B. Swann., J. H. Langlois y L. A. Gilbert (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society*. Washington, DC: APA Press.
- Spence, J.T., y Buckner, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes. *Psychology of Women Quarterly*, 24 (1), 44-62.
- Spence, J. T., y Hahn, E. D. (1997). The attitudes toward women scale attitude change in college students. *Sex Roles*, 21, 17-34.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M., y Joly, S. (1995). Neosexism: Plus Ça Change, Plus C'est Pareil. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 842-849.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine scores across time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- Yammarino, F. J., y Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. En K. E. Clark y M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, N.J: Leadership Library of America.