

# Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres

Ester Barberá Heredia<sup>1</sup>, Amparo Ramos López<sup>2</sup> y Carlos Candela Agulló<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Valencia y <sup>2</sup> Universidad Miguel Hernández

Las teorías sobre la discriminación de género han ido evolucionando a lo largo de los treinta últimos años y se han hecho más complejas en un intento por comprender la realidad social. Uno de los ámbitos preferentes de investigación es el referido al laberinto de cristal en la carrera directiva de las mujeres. El objetivo de este trabajo consiste en poner de manifiesto la evolución en las explicaciones del enfoque de género al estudio del liderazgo, incidiendo en las transformaciones desde las hipótesis centradas en la división sexual del trabajo, hasta las formulaciones más recientes de carácter interactivo. La psicología social ha destacado el papel de las creencias, a través de los roles estereotipados, las actitudes prejuiciosas hacia las mujeres, la ideología sexista y neo-sexista o el desarrollo de identidades de género. Las interpretaciones actuales inciden en la variabilidad del concepto de género, que a veces se manifiesta a través de las conductas que realizan los hombres y las mujeres, pero también está presente en la elaboración que se hace de dichas conductas y, sobre todo, se observa en las relaciones de poder en el transcurso de las interacciones sociales de la organización laboral.

*Glass maze in women's leadership.* Psychological gender discrimination explanations have changed over the past thirty years, becoming more complex in order to obtain a better understanding of the social reality. At the present moment, one of the most interesting research areas is the one referring to the 'glass maze' phenomenon in women's management careers. The main purpose of this work is to reveal the theoretical evolution in an attempt to explain the leadership study from a gender perspective. The consecutive hypotheses, starting with the labour sexual division idea, are becoming more interactive in order to understand the current labour-social situation. Social psychology has underlined the role of beliefs, observed via gender stereotyped roles, prejudiced attitudes against women, sexist and neo-sexist ideology, or masculine, feminine and androgynous identity development. New psychological interpretations insist on the variability of the gender concept, where gender is sometimes observed through men and women's behaviours, and other times through those behaviour expectations. But gender is mainly observed through the power relations between men and women during social interactions in labour organizations.

A finales del siglo pasado, Victoria Camps (1998) planteó que la presencia representativa de mujeres ocupando posiciones de liderazgo, en estrecha interacción con una mejora sustancial en los niveles de corresponsabilidad familiar, suponía el gran reto para el movimiento feminista. Transcurrida ya la primera década del siglo XXI, es conveniente conocer cuáles han sido los principales cambios registrados en los países desarrollados. El análisis hay que plantearlo tanto desde una perspectiva empírica como teórica. Es importante recabar información acerca de cuáles han sido estos avances, cómo se han producido y en qué sectores se han registrado mayoritariamente. Pero, para la investigación académica, tan importante o más que la descripción de los cambios es saber generar hipótesis plausibles sobre posibles factores explicativos. La pregunta clave sigue siendo poder dar cuenta del porqué de las transformaciones.

Entre los logros más destacados hay que mencionar el incremento en el nivel formativo de las mujeres, hasta el punto de poder afirmar que estamos ante la generación de mujeres mejor formadas de toda la historia universal (Doherty, 2004; Sullivan, 2006). Por otro lado, tanto la investigación académica como el empresariado comparten la consideración del principio de igualdad de oportunidades como 'un valor añadido' para las organizaciones laborales, relacionándolo fundamentalmente con su capacidad innovadora respecto de la gestión de recursos humanos. (Barberá et al., 2005). Además, en España, durante los últimos años se ha aprobado la ley contra la violencia de género en 2004 y la ley orgánica de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en 2007, con claras y directas repercusiones sobre el desempeño de puestos directivos por parte de las mujeres.

Sin embargo, estos avances no han culminado con la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, sino que, por el contrario, persiste la discriminación de género, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres. Según la Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística, 2010), las mujeres ocupan el 24% de los puestos directivos en empresas de más de 10 trabajadores y el 30% en las de menor tamaño, cifras que se reducen considerablemente hasta el

---

Fecha recepción: 24-6-10 • Fecha aceptación: 27-10-10

Correspondencia: Ester Barberá Heredia

Facultad de Psicología

Universidad de Valencia

46010 Valencia (Spain)

e-mail: barberah@uv.es

5% en los puestos de alta dirección. En España, la media nacional de empresas sin mujeres en los consejos de administración es del 69%. En el Ibex 35, en 2004 había 24 empresas (69%) que no contaban con mujeres en los consejos de administración, mientras que en 2010 la cifra se ha reducido a 9 empresas (25%). El avance es considerable ya que supone un crecimiento de las empresas con representación femenina del 43%. No obstante, en comparación con el número total del personal directivo, las mujeres representan tan solo el 9,8% de los 507 puestos en los consejos de administración, el 7% de las vicepresidencias y el 2,9% de las presidencias.

Las teorías psicológicas explicativas de la discriminación de género han ido evolucionando a lo largo de los treinta últimos años y se han hecho más complejas en un intento por comprender la realidad social, que en la actualidad se caracteriza por ser inestable, dinámica y tremendamente competitiva. En el análisis de la discriminación de género, uno de los ámbitos preferentes para la investigación psicológica es el referido al 'labyrintho de cristal' (Eagly y Carli, 1981) en la carrera directiva de las mujeres. Una gran parte de las publicaciones registradas durante las últimas décadas del siglo xx y la primera del xxi se ha centrado en el estudio comparativo entre los estilos dominantes de liderazgo desarrollados por parte de hombres y de mujeres, así como sobre los niveles de efectividad de unos y otras en el desempeño de posiciones directivas. Véase al respecto revisiones meta-analíticas o estudios monográficos sobre esta temática (Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003; van Engen y Willemsen, 2004; Vecchio, 2002).

El presente trabajo no pretende, sin embargo, seguir este enfoque de revisión exhaustiva, crítica o meta-analítica. Su objetivo básico es poner de manifiesto la evolución teórica, registrada desde mediados de los años ochenta hasta nuestros días, en las explicaciones psicológicas del estudio del liderazgo desde la perspectiva de género, incidiendo en la progresiva complejidad registrada desde las hipótesis iniciales sobre la división sexual del trabajo (Eagly, 1987) hasta las formulaciones actuales, que resaltan la responsabilidad social de la ciencia para afrontar la comprensión de los entornos laborales globalizados y mejorar la organización de los recursos humanos en una sociedad altamente tecnificada.

#### Teorías del rol social y de la congruencia del rol de género

Un repaso de las principales hipótesis muestra una evolución que va desde argumentos unidireccionales, que sitúan la carencia de mujeres líderes en su nivel de incompetencia o en la falta de motivación personal (teorías individuales), hacia formulaciones más complejas e interactivas que, por el contrario, responsabilizan de su ausencia a la organización social (teorías sociales y psicosociales) (Cuadrado, Navas y Molero, 2006; Morales y Cuadrado, 2007). El criterio de incompetencia femenina se considera, hoy en día, obsoleto y políticamente incorrecto. Por el contrario, la falta de interés de las mujeres por ocupar posiciones de liderazgo sigue teniendo vigencia teórica y empírica (Dulewicz y Higgs, 2005; García-Retamero y López-Zafra, 2008; Lorenzo, Sola y Cáceres, 2007). No obstante, las explicaciones más potentes destacan los componentes sociales y de interacción psicosocial (Barberá, 1998).

El paradigma de la construcción social (Bem, 1981; Deaux y Major, 1987; Eagly, 1987) rompe con la idea clásica de considerar el género como una propiedad interna de las personas, algo que se es o se tiene, redefiniéndolo como una dimensión socialmente construida, algo en lo que se cree. En Psicología, el análisis de las

creencias de género se ha desarrollado desde tres conceptos estrechamente vinculados entre sí: los roles estereotipados, la ideología y la identidad (Moya y Lemus, 2004).

Dentro del marco de los roles estereotipados es, sin duda, la teoría del rol social de Eagly (1987) la más influyente por las consecuencias teóricas y aplicadas respecto de las posiciones de liderazgo de las mujeres. El punto de partida de esta autora remite a la división sexual del trabajo. La delimitación entre trabajo productivo y reproductivo se incrementará durante la revolución industrial, con los movimientos migratorios del campo a la ciudad, la aparición de la fábrica como lugar preferente de trabajo productivo y la vivienda urbana como espacio reservado para las tareas reproductivas (Barberá y Cala, 2008).

La división sexual del trabajo y especialmente la distinta valoración social asignada a las tareas productivas y reproductivas fundamentan la definición de rol masculino y femenino, conceptos estos que resultan centrales para la teoría (Eagly, 1987). Los roles estereotipados de género se conceptúan como creencias generalizadas acerca de las características de los hombres y de las mujeres, y de este concepto derivan dos tipos de expectativas: las de rol de género y las creencias normativas. Las expectativas de rol de género son creencias compartidas sobre los atributos, funciones y conductas propios de hombres y de mujeres, respectivamente, mientras que las expectativas normativas son creencias acerca de los atributos, papeles y conductas a los que unos y otras deben atenerse de forma tipificada. Tanto las creencias descriptivas como las normativas son fundamentales en la organización de los comportamientos de género, favoreciendo el desarrollo de la asertividad, el control o el liderazgo como propios de las conductas masculinas, mientras que la cooperación o la dependencia interpersonal son inherentes a las conductas femeninas (Eagly, Wood y Diekmann, 2000). Un esquema de este modelo, utilizado especialmente en el ámbito laboral (Moskowitz, Suh y Desaulniers, 1994), se ofrece en la siguiente figura.

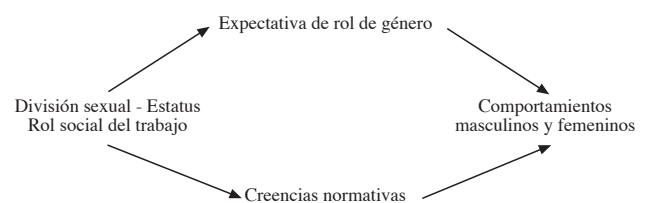


Figura 1. Esquema de la teoría del rol social de género (Eagly, 1987)

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de Eagly es lo que se conoce como 'naturalización del fenómeno social', en virtud del cual el rol de género se reelabora psíquicamente como creencia de que son las leyes biológicas las que explican el desarrollo de comportamientos específicamente masculinos o femeninos. De este modo, los dictámenes asimétricos de la organización patriarcal se transforman en creencias acerca de capacidades biológicas particulares, según las cuales los hombres están mejor dotados para liderar y mandar, mientras que las mujeres lo están para cuidar de los demás y obedecer (Eagly, 1987).

Casi dos décadas más tarde, Eagly y Karau (2002) avanzan un paso más al formular la teoría de la congruencia de rol de género, que postula el ajuste entre los roles característicos del liderazgo y el rol masculino, así como el desajuste entre liderazgo y rol de género femenino. Manteniendo el esquema inicial de la teoría del rol social (Eagly, 1987), las autoras distinguen dos formas de prejuicio

cios hacia las mujeres líderes: 1) prejuicios descriptivos referidos a que por el hecho de ser mujer se va a desempeñar mal el rol de líder, y 2) prejuicios prescriptivos en alusión a la evaluación desfavorable de las mujeres que ejercen como líderes al considerar este rol incompatible con la feminidad.

Tanto la teoría de Eagly y Karau (2002) como otras aportaciones teóricas y empíricas recientes (Cuadrado, 2004; Dulewicz y Higgs, 2005; López-Zafra, García-Retamero y Eagly, 2009) insisten en la importancia de diversos factores situacionales y contextuales como condicionantes de la posible aparición de prejuicios sociales. En relación con la creencia de que las mujeres no desarrollan, en la misma proporción que los hombres, capacidad de liderazgo (prejuicio descriptivo), se destacan como criterios moduladores los siguientes (Morales y Cuadrado, 2004): 1) el ámbito de organización en el que se ejerce el liderazgo; 2) el área funcional dentro de la organización; 3) el nivel en el que se sitúa el rol de líder en la jerarquía organizacional; 4) el sexo del perceptor o subordinado; 5) los recursos cognitivos y el entorno cultural del perceptor; y 6) la proporción de hombres y mujeres líderes en la organización. Por lo que respecta a los prejuicios normativos, la mayor hostilidad social se da ante mujeres que desempeñan posiciones de liderazgo en roles no tradicionales (Eagly y Karau, 2002), coincidiendo en esta valoración con otros autores que han formulado aportaciones similares desde diversos ámbitos de la psicología social (Glick y Fiske, 2001; O'Leary y Flanagan, 2001).

#### Actitudes sociales, ideología e identidad de género

La reciente revisión sobre Psicología y acceso de las mujeres a la función directiva, publicada en un número monográfico de la Revista de Psicología General y Aplicada (2004), dedica varias aportaciones (Barberá y Ramos; Morales y Cuadrado; Moya y Lemus) a valorar o cuestionar aspectos derivados de la teoría de Eagly y Karau (2002). Los profesores Morales y Cuadrado (2004) critican la falta de confirmación empírica respecto del prejuicio social hacia las mujeres líderes, pero avalan la información científica en apoyo del laberinto de cristal sobre su liderazgo. La escasa validación de la hipótesis que sostiene el prejuicio social hacia las líderes la justifican con los siguientes argumentos: 1) los instrumentos de medida utilizados son tan diversos que anulan la validez de interpretaciones comparativas; 2) solo suelen ser los hombres quienes manifiestan tales prejuicios; y 3) las diferencias actitudinales entre hombres y mujeres líderes disminuyen a medida que las publicaciones son más recientes.

La documentación empírica confirmatoria del laberinto de cristal en la carrera directiva de las mujeres se basa o bien en mostrar los accesos y desarrollos desiguales entre hombres y mujeres en el desempeño de roles de liderazgo (ej., salarios comparativos y tiempo de promoción, estudios de emergencia de líderes, etc.), o bien en registrar sus desiguales logros (ej., estudios sobre eficacia de los/las líderes reales). No obstante, resulta muy difícil demostrar que la única causa sea la discriminación, ya que otras variables, tales como la conciliación familiar o la libre elección de las mujeres, suelen intervenir en la decisión del salario o de la promoción profesional, actuando como condicionantes de discriminación implícita (Agut y Martín, 2007; Byron, 2005; Halpern, 2005). Por otro lado, la investigación psicológica se muestra bastante unánime al evidenciar el sesgo de evaluación desfavorable hacia las mujeres líderes en trabajos tipificados como masculinos (Davison y Burke, 2000; Eagly, Karau y Makhijawi, 1995).

La dimensión prescriptiva de los roles estereotipados de género, en virtud de la cual se generan normas sociales sobre los comportamientos adecuados para cada grupo sexual, se corresponde con el concepto de ideología de género y sirve para mantener el dominio de los grupos que ejercen el poder (Moya y Lemus, 2004). Diversos autores (Expósito, Glick y Moya, 1998; Recio, Cuadrado y Ramos, 2007; Rodríguez y Lameiras, 2002) han descrito la persistencia de las actitudes sexistas, así como las diversas manifestaciones, hostiles, benevolentes o ambivalentes con que se muestra el sexismo en las organizaciones laborales. La percepción de las mujeres como posibles competidoras en el mercado del trabajo estimula la creencia sobre de su falta de valía o de motivación personal. Este proceso ayuda a mantener la posición de dominio masculino, justificándola con argumentos aparentemente convincentes en lugar de interpretarla como discriminación explícita contra las mujeres. Las actitudes neosexistas son la expresión de un conflicto entre los valores igualitarios y los sentimientos residuales negativos hacia las mujeres, a las que algunos hombres perciben como una amenaza respecto de sus intereses de grupo dominante en un entorno altamente competitivo (Tougas, Brown, Beaton y Joly, 1995). Sin embargo, no todos los autores coinciden en la interpretación sobre las relaciones de interdependencia entre los diversos factores involucrados. La hipótesis más frecuente sostiene que es la percepción de amenaza la que antecede e influye, de forma determinante, sobre las creencias sexistas (Tougas et al., 1995). Moya y Expósito (2001), utilizando instrumentos de medida similares aplicados a muestras españolas, sostienen, por el contrario, una relación inversa, siendo las creencias las que preceden y condicionan la percepción de amenaza.

Las personas no solo desarrollan creencias sobre los hombres y las mujeres en general, sino que también generan autopercepciones o creencias de género sobre sí mismas. El concepto de identidad de género atribuye parte del comportamiento propio a determinados rasgos, características, roles u ocupaciones tipificadas como masculinas o femeninas. Los cuestionarios más utilizados por la investigación psicológica para analizar el contenido de los estereotipos de género, tanto desde el modelo clásico de la congruencia como desde el modelo andrógino, se basan en la medición autoperceptiva (Expósito et al., 1998; Recio et al., 2007). La evolución histórica en las creencias estereotipadas de género diferencia claramente entre la tendencia creciente hacia la androginia detectada en las autopercepciones, sobre todo por parte de las mujeres, frente a la percepción del hombre o de la mujer prototípicos que sigue estando muy dicotomizada (Barberá, 2004a; Spence, 1999).

Otra aportación valiosa procede de la comparación entre 'subtipos particulares de mujeres': ejecutivas, amas de casa, deportistas, feministas o sexys (Glick, Larsen, Johnson y Branstiter, 2005; Helgeson, 2002; Quiles et al., 2008). Los resultados, avalando una mayor similitud entre los comportamientos de mujeres y hombres ejecutivos que entre los subgrupos de ejecutivas y amas de casa, ponen de relieve que son los roles instrumentales frente a los comunales los que determinan las expectativas sociales diferenciadas (Barberá, 2004a). Eagly y Mladinic (1994) encontraron que la valoración del estereotipo femenino estaba modulada por la categoría de mujer considerada. En el subtipo de mujer independiente, las características más valoradas se asociaban con la competencia y el alto estatus, frente a la dimensión de sociabilidad más valorada en el caso de las mujeres tradicionales (Quiles et al., 2008). La interpretación derivada de este resultado es que, por lo general, a las

mujeres se les atribuyen características poco relevantes en contextos de poder, lo que constituye una forma sutil de sexismo. También se han estudiado los diferentes patrones de atribución causal de éxito y de fracaso en relación a la ocupación de posiciones de liderazgo. Las mujeres con poca motivación de logro y escaso grado de masculinidad (García-Retamero, 2006) muestran un nivel de aspiraciones profesionales más bajo, lo que dificulta la superación del laberinto de cristal. No obstante, estas diferencias atribucionales se van reduciendo a medida que las mujeres desempeñan roles sociales menos estereotipados.

#### Limitaciones explicativas de las creencias de género

La teoría inicial de Eagly (1987) incluía dos aportaciones relevantes que se han ido diluyendo a medida que se han formulado nuevas hipótesis acompañadas de diseños teórico-metodológicos más sofisticados. Una alude a la localización del origen de las desigualdades sociales de género en la división sexual del trabajo, y la otra es la referida a la reconstrucción psíquica para interpretar la naturalización del fenómeno social. La investigación posterior se ha dedicado a describir el contenido múltiple y dinámico de los roles estereotipados o a desarrollar diversos instrumentos de medida para su validación, e incluso a formular modelos interpretativos sobre las relaciones de dependencia, independencia o interdependencia entre masculinidad y feminidad. Sin embargo, se ha relegado a una posición secundaria un elemento fundamental para comprender las relaciones de género, como es la presencia de la dimensión de poder, necesaria en el análisis de cualquier situación de desigualdad social (Pratto y Walter, 2004).

El estudio sobre la génesis histórica de los conceptos de masculinidad y feminidad y sus instrumentos de medida (Barberá, 2004a; Martínez-Benloch y Bonilla, 2000) pone de manifiesto que la jerarquía de poder está presente en la definición de los roles de género desde sus inicios. Masculinidad y feminidad no adquieren sus correspondientes significados psicológicos en una situación de simetría entre los estatus y posiciones sociales desempeñados por hombres y por mujeres, sino que, como ya plantea Eagly (1987), se inscriben en las relaciones de dominio/sujeción características del patriarcado. Si la mirada se dirige a las clasificaciones psicológicas iniciales de los estilos de liderazgo (Parsons y Bales, 1955), las asimetrías sociales de género están también presentes en ellas. Las dos clasificaciones tradicionales más populares en psicología social son la que distingue entre estilo autocrático y estilo democrático, por un lado, o bien la que diferencia entre estilo orientado a la tarea y orientado al equipo. La primera clasificación (Lewin, Lippit y White, 1939) toma como criterio diferenciador la menor o mayor participación del grupo en la toma de decisiones, mientras que en la segunda el estilo orientado a la tarea se centra en la consecución de la meta y el orientado al equipo se interesa por mantener el nivel de bienestar del grupo (Munduate, Barón y Luque, 1997). Cuando, a mediados de los cincuenta, Parsons y Bales (1955) definen la orientación a la tarea y la orientación al equipo, además de describir las características de cada estilo, establecen una relación jerárquica entre ellos, justificando la superioridad del estilo instrumental y relacionando estas dos formas de liderazgo con los roles que hombres y mujeres desempeñan en las relaciones de pareja, destacando la superioridad del esposo sobre la inferioridad del rol de esposa (Barberá, 2004a).

La investigación posterior ha seguido relacionando estos estilos de liderazgo con los roles estereotipados de género. La tendencia mayoritaria vincula las modalidades democráticas y las orientaciones centradas en el equipo con los roles comunales, de apoyo y ayuda a las personas, estereotipadamente femeninos, mientras que las formas autocráticas y la orientación a la tarea se asocian con el rol estereotipado masculino. El meta-análisis de Eagly y Johnson (1990) confirma diferencias significativas, con valores  $p < .001$  en ambos casos, pero con tamaños de efecto considerablemente diferenciados, siendo muy superiores respecto de los estilos autocrático y democrático ( $Q = 252.63$ ), pero no respecto de la orientación a la tarea y al equipo entre hombres y mujeres ( $Q = 70.40$ ). Tanto ellos como ellas utilizan la orientación a la tarea cuando se trata de actividades altamente masculinizadas, mientras que la preferencia por la orientación al equipo suele darse preferentemente en actividades u organizaciones feminizadas (Cuadrado, Navas y Molero, 2004).

La psicología organizacional, más interesada por los criterios de oferta y demanda, distingue entre dos estilos diferenciados, denominados transaccional y transformacional, respectivamente (Bass y Avolio, 1990; Bass, 1998). En el primero la relación entre el líder y los demás miembros del equipo se establece como una transacción entre quien decide los objetivos a conseguir y los medios para alcanzarlos, por un lado, y, por otro, quienes deben ejecutar las órdenes encomendadas. Por el contrario, los líderes transformacionales deben ser flexibles para adaptarse al constante cambio, deben optimizar los recursos y fomentar la innovación y la capacidad de iniciativa. Aunque los resultados son contradictorios (Bass y Avolio, 1994; Eagly y Johnson, 1990; López-Zafra y Olmo, 1999; Rosener, 1990), la investigación psicológica ha tendido a relacionar el estilo transaccional con los estereotipos y roles masculinos, mientras que las características del estilo transformacional presentan mayor correspondencia con los roles estereotipados femeninos.

#### Demanda organizacional, asimetrías de género y percepción de poder

A comienzos del siglo XXI, la idea de que mujeres y hombres formen equipos de trabajo diversos, compartan puestos directivos y repartan responsabilidades representa un valor añadido para afrontar la complejidad y dinamismo de los entornos globalizados. Sin embargo, hasta el momento no se ha conseguido romper con las asimetrías de género ni con las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Una gran parte de los recursos generadores de riqueza sigue estando bajo el poder exclusivo de hombres o de agrupaciones dirigidas mayoritariamente por ellos, habiendo una falta de sintonía entre las responsabilidades familiares, laborales y sociales que asumen las mujeres y su presencia y representatividad en círculos de poder económico, político, religioso o militar (Barberá y Ramos, 2004).

Según la teoría de la dominancia social (Sidanius y Pratto, 1999), las desigualdades de género son resultado de un reparto asimétrico en la distribución de recursos y responsabilidades, especialmente a través de la práctica institucional. La teoría de la justificación del sistema (Jost, Banaji y Prentice, 2004) incide en el peso de los estereotipos construidos en el sistema social para mantener la posición de poder de los grupos dominantes. En la misma línea, la teoría de la identidad social (Tajfel, 1981) otorga especial importancia a la percepción de legitimidad o ilegitimidad

en las diferencias otorgadas a los distintos grupos sociales, hasta el punto de llegar a justificar las jerarquías de poder tanto por parte de los grupos favorecidos como por parte de los grupos objetivamente discriminados. El mecanismo psicológico más utilizado es evitar cualquier forma de comparación social intergrupal, llegando a percibir las diferencias entre unos y otros como algo natural e inmutable. En el proceso de comparación social, las mujeres con frecuencia siguen sin percibir como injusta su situación profesional, objetivamente discriminada, porque no se comparan con otras personas que ocupan posiciones similares, sino con otras mujeres, lo que favorece, por un lado, el que su autoestima no salga mal parada, y, por otro, la legitimación del poder masculino establecido o del *statu quo* (Major, Barr, Zubek y Babey, 1999).

A finales de los ochenta, West y Zimmerman (1987) introducen el concepto 'doing gender', interpretación que concibe el género como una actividad, algo que no se es ni se construye cognoscitivamente, sino que se genera en la interacción social y, sobre todo, se evidencia en las prácticas vitales, actuando siempre, de forma interactiva, en contextos particulares: familiar, educativo, laboral, salud, etc. (Cala y Barberá, 2009). De ahí la enorme aplicabilidad de este campo de estudio en la intervención psicológica (Bosch, Ferrer y Alzamora, 2006). Esta aproximación concibe el género como un sistema de significados (incluyendo los afectivos) que organiza las relaciones sociales y actúa a diferentes niveles (Crawford, 2006). La confluencia de todos estos factores origina una gran diversidad de situaciones (de logro, amor, poder, etc.), de contextos (educativo, laboral, familiar, etc.) y de interacciones personales (hijos, amigos, parejas, compañeros, etc.).

Aplicando esta nueva interpretación al ámbito laboral y, en particular, a la representatividad de mujeres en posiciones de liderazgo y poder, la interacción psicosocial se construye apoyada en el hecho biológico de que las mujeres pueden tener hijos, utilizando esta especificidad biológica para justificar situaciones generales de discriminación contra las mujeres, apartándolas de los puestos que requieren disponibilidad para viajar o para acudir a reuniones de empresa, aun habiendo finalizado el embarazo e incluso en los casos de carecer de cargas familiares concretas. 'Doing gender' significa crear diferencias que, una vez establecidas, refuerzan la esencia de género. Las personas pueden tener múltiples identidades sociales, más o menos salientes dependiendo de la situación, sin embargo, se las suele clasificar como pertenecientes a una única categoría sexual. Una vez construida la categoría, se valora positiva o negativamente a las personas en función de la aproximación o el alejamiento de la esencia construida. Así, la actividad profesional de las mujeres líderes se devalúa socialmente al no estar desempeñada por el sexo masculino. Tal incongruencia provoca disonancia y lleva a sancionar a las mujeres consideradas masculinas. Aunque son los individuos los que 'construyen el género', lo hacen en presencia de otras personas que se implican en el desempeño de su comportamiento. El género se concibe como una función emergente desde situaciones sociales específicas, que actúa para legitimar una de las divisiones fundamentales de la sociedad: la que clasifica y jerarquiza las nociones de masculinidad y de feminidad (Messerschmidt, 2009).

### Síntesis y reflexión final

Desde que Virginia Schein (1973) popularizara la expresión: 'si piensas en un líder estás pensando en un hombre', se han multiplicado las explicaciones psicológicas tratando de comprender el laberinto de cristal en el liderazgo femenino. Entre las hipótesis más influyentes, hay que destacar las que inciden en el sistema social de creencias de género a través de conceptos tales como los roles estereotipados, las actitudes prejuiciosas hacia las mujeres, la ideología sexista y neo-sexista o el desarrollo de identidades masculinas, femeninas y andróginas. La mayor parte de las teorías formuladas desde la psicología social resalta el peso del sexismo en la marginación del liderazgo femenino, a través de sus diversas manifestaciones de tono hostil, benevolente o ambivalente.

Sin embargo, investigación empírica reciente ha destacado la variabilidad de factores situacionales (proporción de hombres y mujeres en la organización, nivel de jerarquía organizacional, liderazgo en roles tradicionales o no tradicionales) y contextuales (instrumentos de medida utilizados, sexo del perceptor) que condicionan la aparición de prejuicios sociales y actitudes negativas hacia las mujeres líderes. Además, como ya se ha comentado, las diferencias actitudinales entre hombres y mujeres disminuyen a lo largo de los años. Muchas de estas investigaciones olvidan a menudo que el poder y la dominancia social son elementos fundamentales para comprender las relaciones de género, siendo necesario tomarlos en consideración en el análisis de cualquier situación de desigualdad grupal (Barberá, 2004b).

La interpretación psicológica ha puesto de relieve que el género, a veces, se manifiesta a través de las conductas que realizan los hombres y las mujeres, pero también está presente en la interpretación que se hace de dichas conductas y, sobre todo, se observa en las reacciones que se generan en el transcurso de las relaciones interpersonales. Un análisis de tal nivel de complejidad se debe abordar desde una perspectiva pluridisciplinar. El concepto de género se representa como un conjunto de fenómenos multifuncionales y procesos contextualizados, sugiriéndose que la variabilidad es la regla más que la excepción (Deaux, 1999) para referirse a las diferencias intersexuales. Además de reconocer la diversidad humana dentro de una misma cultura, desde las aproximaciones más recientes se intenta promover un acercamiento multicultural (Lips, 2003).

Los cambios sociales y organizacionales han favorecido la evolución de los roles de género. La actual concepción profesional precisa el desarrollo de competencias múltiples tales como la flexibilidad, la innovación o la capacidad creadora, así como la necesidad de trabajo en equipo y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles. Desde cualquiera de todas estas perspectivas, las mujeres tienen mucho que aportar y no se puede ni se debe prescindir de su valiosa contribución potencial. La diversidad de género en el liderazgo es un derecho de las mujeres, pero, además, es necesaria para que la organización laboral se ajuste a los requerimientos actuales. Para su logro efectivo es imprescindible romper la asimetría entre las obligaciones sociales que asumen las mujeres y su nivel de participación en el control de los recursos y beneficios sociales, que sigue siendo muy limitada.

## Referencias

- Agut, S., y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Madrid: Ariel.
- Barberá, E. (2004a). Perspectiva sociocognitiva: estereotipos y esquemas de género. En E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Eds.), *Psicología y género*. Madrid: Pearson Educación.
- Barberá, E. (2004b). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37-53.
- Barberá, E., y Cala, M.J. (2008). Perspectiva de género en la psicología académica española. *Psicothema*, 20(2), 236-242.
- Barberá, E., y Ramos, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 147-160.
- Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I.J., Díez, J.L., y Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Bass, B.M. (1998). Transformational and transactional leadership of men and women. En B.M. Bass, *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bem, S.L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88, 354-364.
- Bosch, E., Ferrer, V., y Alzamora, A. (2006). *El laberinto patriarcal. Reflexiones teórico-prácticas sobre la violencia contra las mujeres*. Barcelona: Anthropos.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour*, 67(2), 169-198.
- Cala, M.J., y Barberá, E. (2009). Evolución de la perspectiva de género en Psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 26(1), 91-101.
- Camps, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Crawford, M. (2006). *Transformation. Women, gender and psychology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 279-284.
- Cuadrado, I., Navas, M., y 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.
- Cuadrado, I., Navas, M., y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicossociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Davison, H.K., y Burke, M.J. (2000). A meta-analysis of sex discrimination in simulated selection contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225-248.
- Deaux, K. (1999). An overview of research and gender: Four themes from 3 decades. En W.B. Swann, J.H. Langlois y L.A. Gilbert (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Deaux, K., y Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Bulletin*, 85, 85-116.
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: Implications for women. *Employee Relations*, 26(4), 433-452.
- Dulewicz, V., e Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1/2), 105-123.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior. A social role interpretation*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A.H., y Carli, L.L. (1981). Sex of research and sex-types communications as determinants of sex differences in influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin*, 90, 1-20.
- 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., y Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes and judgements of competence. *European Review of Social Psychology*, 15, 1-35.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eagly, A.H., Wood, W., y Diekmann, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes y H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. Mahwah: Erlbaum.
- Engen (van), M.L., y Willemsen, T.M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Expósito, F., Glick, P., y Moya, M. (1998). Sexismo ambivalente: medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 159-169.
- García-Retamero, R. (2006). Identidad de género y nivel de aspiraciones profesionales en alumnos universitarios. *Revista Mexicana de Psicología*, 23(2), 217-224.
- García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, 29(3), 273-288.
- Glick, P., y Fiske, S.T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications of gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109-118.
- Glick, P., Larsen, S., Johnson, C., y Branstetter, H. (2005). Evaluations of sexy women in low and high-status jobs. *Psychology of Women Quarterly*, 29(4), 389-395.
- Halpern, D.F. (2005). Psychology in the intersection of work and family. *American Psychologist*, 60(5), 397-409.
- Helgeson, V.S. (2002). *The psychology of gender*. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Encuesta de población activa*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística (consulta 21 mayo, 2010). Accesible en: <http://www.ine.es>.
- Jost, J.T., Banaji, M.R., y Prentice, D. (Eds.) (2004). *Perspectivism in social psychology: The yin and yang of scientific progress*. Washington, DC: APA Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lips, H.M. (2003). *A new psychology of women. Gender, culture and ethnicity*. Nueva York: McGraw-Hill.
- López-Zafra, E., y Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53-71.
- López-Zafra, E., García-Retamero, R., y Eagly, A.H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 24(1), 99-108.
- Lorenzo, M., Sola, T., y Cáceres, M.P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), 177-194.
- Major, B., Barr, L., Zubek, J., y Babey, S.H. (1999). Gender and self-esteem: A meta-analysis. En W.B. Swann, J.H. Langlois y L.A. Gilbert (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Martínez-Benlloch, I., y Bonilla, A. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia: Universitat de València.
- Messerschmidt, J.W. (2009). Doing gender: The impact and future of a salient sociological concept. *Gender and Society*, 23(1), 85-88.
- Morales, J.F., y Cuadrado, I. (2004). Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135-146.
- Morales, J.F., y Cuadrado, I. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.

- Moskowitz, D.S., Suh, E.J., y Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-761.
- Moya, M., y Expósito, F. (2001). Nuevas formas, viejos intereses: neosexismo en varones españoles. *Psicothema*, 13(4), 643-649.
- Moya, M., y Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 225-245.
- Munduate, L., Barón, M., y Luque, P. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, 9(1), 145-153.
- O'Leary V.E., y Flanagan, E.H. (2001). Gender and leadership. En J. Worell (Ed.), *Encyclopedia of gender*. San Diego: Academic Press.
- Parsons, T., y Bales, R. (1955). *Family, socialization and interaction process*. Nueva York: The Free Press.
- Pratto, F., y Walter, A. (2004). The bases of gendered power. En A.H. Eagly, A.E. Beall y R.J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender*. Nueva York: The Guilford Press.
- Quiles, M.N., Morera, M.D., Correa, A.D., Navas, M., Gómez-Berrocal, C., y Cuadrado, I. (2008). El prejuicio hacia las mujeres: ¿infrahumanización o infravaloración? *Revista de Psicología Social*, 23(2), 221-228.
- Recio, P., Cuadrado, I., y Ramos, E. (2007). Propiedades psicométricas de la escala de detección de sexismo en adolescentes (DSA). *Psicothema*, 19(3), 522-528.
- Rodríguez, Y., y Lameiras, M. (2002). Evaluación del sexismo moderno en adolescentes. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 119-128.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre, 119-125.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Sidanius, J., y Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Nueva York: Cambridge 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*. Washington: American Psychological Association.
- Sullivan, C. (2006). Review of women and men in management. *Gender, Work and Organization*, 13(1), 96-98.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A., y Joly, S. (1995). Neo-sexism: Plus ça change, plus c'est pareil. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 842-849.
- Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.
- West, C., y Zimmerman, D.H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.